REGIONALE PRODUKTE IN DER B2B-VERMARKTUNG

EINE KURZANLEITUNG FÜR REGIONALVERMARKTUNGSINITIATIVEN UND START-UPS

Interreg
Baltic Sea Region

EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

Baltic Sea Food

REGIONALE PRODUKTE IN DER B2B-VERMARKTUNG

EINE KURZANLEITUNG FÜR REGIONALVERMARKTUNGSINITIATIVEN UND START-UPS

Interreg
Baltic Sea Region

EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

Baltic Sea Food

Vorwort

Foto: *TMV/Oliver Pahlke*

Regionale Lebensmittelproduzenten und Landwirte in den ländlichen Gebieten des Ostseeraums sind größtenteils kleine Familienunternehmen, die ihren Verkauf bevorzugt durch persönlichen Kontakt und per Telefon abwickeln. Markt ist in der Regel die eigene Heimatregion. In vielen Regionen werden **Regionalvermarktungsinitiativen** eingerichtet, um Informationen auszutauschen und sich besser vermarkten zu können. Einige von ihnen suchen auch gezielt nach Entwicklungsmöglichkeiten.

Die aktuelle Situation in den Ländern des Ostseeraums zeigt, dass die bestehenden regionalen Lebensmittelvertriebsmodelle hauptsächlich auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und Verbrauchern (B2C) ausgerichtet sind und es an wettbewerbsfähigen Business-to-Business (B2B)-Modellen mangelt. Im Jahr 2018 wurde das Projekt **„B2B-Vertriebsmodelle zur Unterstützung des lokalen Lebensmittelhandels** in ländlichen Regionen des Ostseeraums“ gestartet, genannt „Baltic Sea Food“ gestartet.

Dieses Handbuch stellt ein B2B-Vertriebsmodell vor. Es soll Ideen für ein Start-Up-Unternehmen geben und dazu anregen, eine Vermarktungsinitiative oder ein Unternehmen für den Vertrieb von regionalen Produkten aufzubauen. Es werden Beispiele aus den zehn teilnehmenden Ländern - Litauen, Lettland, Estland, Finnland, Schweden, Dänemark, Norwegen, Deutschland, Russland und Polen - aufgeführt, um verschiedene Lösungen für die Entwicklung und Implementierung des B2B-Modells in Ihrer Region aufzuzeigen.

Das Handbuch wendet sind an regionale Lebensmittelproduzenten und -vermarkter. Die Regionalvermarktungsinitiativen sollen sich **neue Vertriebskanäle** für Business-to-Business (B2B) eröffnen können, indem sie Kooperationen aufbauen und eine verkürzte Lieferkette zu einer Wertsteigerung der Produkte führt.

Ebenfalls angesprochen werden **etablierte regionale Lebensmittelproduzenten und -händler**, die ihre Produkte bereits im Business-to-Consumer-Bereich (B2C) verkaufen. In diesem Sinne versteht sich das Handbuch als Ergänzung zum Praxisleitfaden Regionalvermarktung des deutschen Bundesverbandes der Regionalbewegung.[1]

Ziel des grenzüberschreitenden Kooperationsprojektes „Baltic Sea Food“ ist es, ein nachhaltiges und übertragbares Geschäftsmodell für den B2B-Vertrieb zu entwickeln, welches für Regionalvermarktungsinitiativen geeignet ist, die von regionalen Lebensmittelherstellern und -lieferanten in ländlichen Regionen des Ostseeraums aufgebaut wurden. In Zusammenarbeit mit 14 Projektpartnern aus 10 Ländern wurde hierfür ein **„Local Food Business-to-Business Distribution Model“**[2] entwickelt, das auf den in der Ostseeregion verfügbaren bewährten Verfahren basiert sowie auf Umfrageergebnissen bei Regionalvermarktungsinitiativen, Produzenten und Händlern. Das Projekt „Baltic Sea Food“ wird durch das Interreg Baltic Sea Region-Programm 2014-2020 mitfinanziert.

Die Partner des Baltic Sea Food Projektes

[1] https://www.regionalbewegung.de/presseservice/publikationen/
[2] http://www.balticseaculinary.com/baltic-sea-food-business-model

Inhaltsverzeichnis

Nachhaltige Vertriebsnetzwerke und Geschäftsmodelle für regionale Lebensmittel (Kapitel 1) 6

Schritt für Schritt zur Regionalvermarktungsinitiative 8

Kundensegmente und Zielgruppen (Kapitel 2) 12

Nutzenversprechen (Kapitel 3) 18

Kanäle zur Erreichung des Kunden (Kapitel 4) 25

Kundenbeziehungen (Kapitel 5) 28

Einnahmequellen (Kapitel 6) 34

Schlüssel-Ressourcen (Kapitel 7) 36

Schlüssel-Aktivitäten (Kapitel 8) 38

Wertschöpfungskette 38

Logistik 39

Vertrieb 41

Digitalisierung 43

Schlüssel-Partner (Kapitel 9) 48

Kostenstruktur (Kapitel 10) 52

Organisation und Strategie (Kapitel 11) 54

Zusammenfassung 60

Anhang 64

NACHHALTIGE VERTRIEBSNETZWERKE UND GESCHÄFTSMODELLE FÜR REGIONALE LEBENSMITTEL (KAPITEL 2)

Der Ostseeraum verzeichnet eine positive Entwicklung der **regionalen Lebensmittelproduktion** dank des steigenden Interesses der Kunden an solchen Produkten. Lokale mittelständische Lebensmittelunternehmen können die Attraktivität ihrer Region und ihres Unternehmens steigern, indem sie verschiedenen Kundengruppen – Einheimischen wie auch Besuchern – gesunde, hochwertige, traditionell wie auch modern und oft von Hand gefertigte regionale Lebensmittel anbieten.

Regionale Produzenten und **Landwirte** sind größtenteils kleine Familienunternehmen, die ihren Verkauf bevorzugt durch persönlichen Kontakt und per Telefon abwickeln. Sie sind oft nicht in der Lage, ihre Produkte an Großhändler oder Supermarktketten zu verkaufen, da ihre Produktionsmenge begrenzt ist und ihre Preise im Vergleich zu Großerzeugern höher sind. Daher ist ihr Zugang zur Gastronomie, Lebensmittelverarbeitung und dem Einzelhandel erschwert.

In vielen Regionen werden **Regionalvermarktungsinitiativen** eingerichtet, um Informationen auszutauschen und sich besser vermarkten zu können. Eine Regionalvermarktungsinitiative verbindet Produzenten und Händler mit potenziellen Einzelhändlern und Kunden. Ihr Ziel ist es, die Verfügbarkeit regionaler Produkte zu erhöhen, deren Wert für den Hersteller zu steigern und Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Die meisten Regionalvermarktungsinitiativen verkaufen ihre Produkte im Business-to-Consumer-Bereich (B2C).

Eine **nachhaltige Regionalvermarktungsinitiative** ist ein Unternehmen oder eine Organisation, die aktiv die Logistik, den Vertrieb und die Vermarktung von Lebensmitteln mit gekennzeichneter Herkunft organisiert. In einem solchen Netzwerk arbeiten vor allem lokale und regionale Produzenten zusammen, um ihr Geschäft zu stärken. Dazu reagieren sie auf Kundenbedürfnisse und -nachfragen, z. B. auf der Business-to-Business-Ebene.

Die Hauptzielgruppe für B2B sind die Gastro-Branche (HoReCa = Hotel/Restaurant/Catering) und die Gemeinschaftsverpflegung. Das im Rahmen des BSF-Projekts entwickelte **Geschäftsmodell** für den B2B-Vertrieb gilt für Regionalvermarktungsinitiativen, die von lokalen Lebensmittelherstellern und Lieferanten in den ländlichen Gebieten des Ostseeraums aufgebaut wurden. Es ermöglicht ihnen, reibungslose, kurze Lieferketten auf lokaler und regionaler Ebene aufzubauen und bietet so Wachstumschancen und eine verbesserte Geschäftsentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen im lokalen Lebensmittelsektor der ländlichen Regionen.

Best practise case

Entwicklung eines nachhaltigen B2B-Modells

„Bondens Skafferi“ *(Speisekammer der Bauern)* in **Schweden** wurde 2008 von einer kleinen Gruppe aus ehemaligen Restaurantköchen gegründet, die es den Restaurants erleichtern wollten, regional produzierte Lebensmittel ausfindig zu machen. Mittlerweile hat sich das Unternehmen zu einem spezialisierten regionalen Lebensmittelhändler mit einem Jahresumsatz von 7 Millionen Euro entwickelt. Bondens Skafferi bezieht Produkte von 150 Landwirten und Herstellern und beliefert damit 200 Restaurants in der Region Skåne in Schweden. Das Unternehmen ist zahlenmäßig stark gewachsen, aber es hält die ursprüngliche Idee aufrecht, die besten regionalen Produkte ohne Umwege in die Restaurants zu bringen, immer unter dem Motto **„Denke global, iss lokal!“** *Bondens Skafferi* erhielt 2019 dafür die renommierte Auszeichnung *Nordic Food Entrepreneur* bei den Embla Food Awards.

www.bondensskafferi.se

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR REGIONALVERMARKTUNGSINITIATIVE

Es gibt viele Faktoren, die berücksichtigt werden müssen, wenn man von der Direktvermarktung an den Endkunden (B2C) zum Verkauf als Business-to-Business (B2B) übergeht. Beim Aufbau einer Vermarktungsinitiative gibt es viele Chancen und Risiken zu berücksichtigen und Entscheidungen zu treffen.

Zusammenarbeit kann viele Herausforderungen lösen. Wenn Sie als Produzent im Alleingang arbeiten, werden Sie etwa ein Drittel Ihrer Zeit für Vermarktung und Vertrieb aufwenden. Durch Zusammenarbeit können zudem verschiedene Risiken reduziert werden. Mit zunehmender Anzahl von Partnern kann auch der Wissens- und Erfahrungsstand steigen. Es braucht Zeit, um neue Märkte zu erschließen, notwendige Informationen in Erfahrung zu bringen, Vereinbarungen zu organisieren und Entscheidungen zu treffen. Die Zusammenarbeit mit anderen Herstellern und die Suche nach neuen und größeren Märkten erfordert Planungen und neue Prozesse.

Jedes Netzwerk und Unternehmen **ist anders** und bedient unterschiedliche Anforderungen, Marktsegmente und Kundenbedürfnisse. Die Nähe zu einer Stadt oder einem ländlichen Gebiet stellt verschiedene Herausforderungen dar; auch die Wirtschaftslage und die digitale Kompetenz werden uneinheitlich sein. Manchmal sind daher unterschiedliche Marketingmaßnahmen, Digitalisierung, Markenaufbau und Produktsiegel notwendig.

Zur Planung Ihres eigenen B2B-Modells können Sie das **CANVAS-Modell**[3] verwenden, eine Vorlage für die Entwicklung oder Dokumentation von Geschäftsmodellen. Die verschiedenen Bausteine können als Rahmen für die neue Regionalvermarktungsinitiative verwendet werden: Zur Erstellung eines

[3] https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/Business-Model-Canvas/inhalt.html

Abb. 1: Der „Business Model Canvas“ als Leitmotiv für die Bausteine eines Regionalvermarktungskonzepts

Businessplans, einer Strategie, einer Organisation und zur Strukturierung des eigenen Gedankenganges. Beginnen Sie mit Kundensegmenten, dem Mehrwert für den Kunden, Kanälen zur Kundenansprache und Kundenbeziehungen. Dann stehen die von Ihnen gewählten Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt. Die Grundlage für die Finanzierung des Unternehmens ist die Erkenntnis darüber, mit welchen Einnahmequellen man Geld verdienen kann. Eine gut durchdachte Kostenstruktur wird die Wirtschaftlichkeit und Liquidität eines Unternehmens stärken. Sie müssen die wichtigsten Ressourcen kennen und die Schlüssel-Aktivitäten Ihres Unternehmens planen. Schlüssel-Partnerschaften sind wichtig, um nützliches Wissen zu erhalten oder Teile eines Unternehmens auszulagern und zukunftsfähig zu sein.

Best practise case

Heila – Vom Bauernmarkt zum B2B-Geschäft

Heila in **Finnland** begann seine Tätigkeit vor 11 Jahren mit einem lokalen Bauernmarkt. Die Idee war, in Heinola ein lokales Lebensmittelkonzept zu entwickeln, das Finnland so noch nicht kannte. Heute sind auf dem ***Heilaer*** Bauernmarkt mehr als 250 Kleinproduzenten vertreten. Die meisten Hersteller kommen aus einem Umkreis von 100 km. Heute sind Produkte und Kunsthandwerk im Geschäft, im Café, im Restaurant, auf dem Fleischmarkt, in der Mikrobrauerei und im kleinen Weingut erhältlich. Zunächst wurden das Restaurant, die Fleisch-und Fischgeschäfte und das Weingut von Mietern geführt. Im Jahr 2015 kaufte ***Heila*** den Restaurantbetrieb, 2016 wurde eine Bäckerei als Ersatz für die Fischhandlung gebaut und 2017 die Fleischhandlung gekauft. Im Jahr 2017 wurde das Weingut zur Kleinbrauerei ausgebaut. Heute erreicht ***Heila*** einen Umsatz von 3 Millionen Euro und hat externe Fachleute in den Vorstand berufen. Für die Zukunft plant ***Heila,*** das laufende Geschäft auszubauen und auf den B2B-Bereich auszuweiten. ***Heila*** sucht nach Möglichkeiten, seine Auswahl lokaler Köstlichkeiten und Zutaten anderen Restaurants, Cafés und öffentlichen Einrichtungen in der Region anzubieten.

https://heilan.fi/

Netzwerkausbau von lokal zu international

Regional Matkultur Skåne (Kulinarisches Erbe Skåne) in **Schweden** wurde 1995 als regionales Netzwerk gegründet, um lokale Lebensmittelhersteller und Restaurants in einem Netzwerk zu vereinen. Die enge Zusammenarbeit zwischen diesen dynamischen Unternehmergruppen besteht seither und hat den Wissensaustausch und das gegenseitige Verständnis erhöht. Das Netzwerk bringt die lokalen Lebensmittel zu den Restaurants. Mehrere hundert Unternehmen waren im Laufe der Jahre an diesem Prozess beteiligt. ***Regional Matkultur Skåne*** fördert die lokale Küche und kulinarischen Traditionen im **internationalen Netzwerk** Culinary Heritage Europe, das ebenfalls in Skåne gegründet wurde.

Best practise case

www.culinary-heritage.com

KUNDENSEGMENTE UND ZIELGRUPPEN (KAPITEL 2)

Es ist wichtig, die **Bedürfnisse** und **Anforderungen** der Kunden zu kennen, um im Geschäft zu bleiben und das B2B-Modell zu entwickeln. Sie müssen Ihre wichtigsten Kunden mit dem größten Umsatzpotenzial identifizieren! Die Markt- und Kundenbedürfnisse ändern und entwickeln sich permanent, daher muss eine Regionalvermarktungsinitiative kontinuierlich auf Marktentwicklungen reagieren, um relevant zu bleiben.

Ein Unternehmen kann die Effizienz seiner Vermarktung steigern, indem es Kunden in kleinere Gruppen mit homogeneren Bedürfnissen aufteilt. Die Kunden in Segmente einzuteilen und ein Hauptsegment als Fokus zu wählen, ermöglicht es, **Zielgruppen**, deren Bedürfnisse und Netzwerkmöglichkeiten besser zu identifizieren. Begrenzen Sie die Anzahl der Hauptzielgruppen für eine effiziente und zielgerichtete Vermarktung, Verkaufskommunikation und Vertrieb! Passen Sie Ihre Geschäftsstrategie und Schlüsselaktivitäten an Ihre Kundenzielgruppe(n) an. (siehe Tabellen 1 und 2, S. 66-73) Die Vermarktungsinitiative muss möglicherweise unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen für jede der Zielgruppen präsentieren, um sie langfristig als loyale Kunden zu gewinnen.

Die Segmentierung der Kundengruppen basiert auf den physischen und sozialen Merkmalen der Kunden einschließlich ihres Kaufverhaltens. Es wird Ihnen helfen, den **Kundenutzen** zu identifizieren. Auf diese Weise können Sie mit ihrem Geschäft die Erwartungen der Kunden besser erfüllen und effizientere Marketingstrategien, Kommunikationskanäle und Vertriebssysteme entwickeln, die auf die Kundenbedürfnisse abgstimmt sind.

Best practise case

Zielgruppe – Gehobene Gastronomie

Foto: *Søren Villadsen, Gastromad.dk*

Varde Ådal Lam in **Dänemark** ist ein Beispiel für eine kleinformatige Zusammenarbeit. Der Familienbetrieb verfügt über einen eigenen Schlachthof, einen Hofladen und ein Kühlfahrzeug. Er arbeitet mit anderen lokalen Herstellern zusammen, die die gleichen hohen Qualitätsstandards haben wie sie selbst, denn alle Produkte sind aus biologischem Anbau.

Sie behalten bewusst einen **hohen Preis** für ihre Produkte und Dienstleistungen bei und zielen damit auf **Spitzenrestaurants** ab. Diese Kunden verlangen hohe Qualität und Liefersicherheit, gutes Storytelling und regelmäßig neue Spezialitäten. Aber sie sind bereit, einen Aufpreis für diese Produkte zu zahlen.

Foto: *Søren Villadsen, Gastromad.dk*

http://vardeaadallam.dk/

Lokale Spitzenrestaurants, wie das *Michelin Restaurant* Henne Kirkeby Kro, begannen schon früh mit der Verwendung der Produkte, und ein lokaler Koch mit guten Verbindungen zu anderen Spitzenrestaurants in Dänemark startete eine Verkaufsreise, bei der er den Landwirt dazu einlud, seine Produkte gemeinsam mit ihm zu präsentieren. Danach begann der Umsatz zu wachsen. Das *Varde Ådal Lam* hat die Zusammenarbeit mit den Köchen verstärkt, indem es gemeinsame gastronomische Veranstaltungen organisiert hat, bei denen die **Köche aktiv teilnehmen**. Deren Empfehlungen an Spitzenrestaurants führen dazu, dass viele B2B und B2C-Kunden die Produkte automatisch positiv bewerten und die Landwirte selbst aufsuchen.

Zielgruppe – Hotels und Touristen

Foto: Kristoffer Mæle Thuestad

Gudbrandsdalsmat SA in Norwegen ist eine Gemeinschaft mit 29 Mitgliedern. Die Mitglieder sind lokale Lebensmittelproduzenten aus Gudbrandsdalen und Lillehammer. Die Aufgabe der *Gudbrandsdalsmat SA* ist es, die Produkte der Mitglieder an Geschäfte, Hotels und Restaurants in ganz Norwegen zu verkaufen. Die Produkte stammen aus vier Molkereien, drei Brauereien und einer Bäckerei. Es gibt viele Fleischproduzenten, mehrere Gemüsehändler und viele andere Produkte. *Gudbrandsdalsmat SA* ist an einem Projekt mit den lokalen Hotels beteiligt, um eine Route für die Touristen zu erstellen, damit sie die besten Orte zum Kauf lokaler Lebensmittel und die besten Restaurants mit lokalem Essen besuchen können.

Best practise case

https://www.gudbrandsdalsmat.no/

Zielgruppe – Stadtbewohner

Best practise case

Die landwirtschaftliche Gemeinschaft ***Lietuviško ūkio kokybė*** vereint mehr als 400 Landwirte. Sie will Verbraucher wieder mit dem litauischen Kulturerbe *natürlicher* Landwirtschaft und Verarbeitung verbinden und den Menschen in der Stadt heimische Produkte anbieten. Die Gemeinschaft organisiert Wochenmärkte in der Nähe von großen Supermärkten und Einkaufszentren und beliefert auch die größte litauische Einzelhandelskette *Maxima. Maxima*-Supermärkte führen die Produkte der Landwirte in speziellen Regalen, als Produktlinie „*Grüße vom Lande*“. Nur Landwirte, die ihre Produkte selbst anbauen oder verarbeiten, und Landwirte, die vom Nationalen Kulturerbe für ihre außergewöhnlichen Qualitäts- oder Bioprodukte zertifiziert wurden, dürfen über die Gemeinschaft verkaufen.

http://beta.mobilusturgelis.lt/

Für die Landwirte ist es sehr praktisch, morgens ihre Produkte in die Supermärkte zu liefern und danach den Rest ihrer Produkte auf Wochenmärkten zu verkaufen. Bevor ein Landwirt die Vereinbarung über den Wochenmarkthandel unterzeichnet, besuchen andere Gemeinschaftsmitglieder den Betrieb und prüfen, ob sie diesen in ihr Netzwerk aufnehmen. Hauptaufgabe der Gemeinschaft ist es, die Rechnungen und Zahlungen mit *Maxima* zu regeln (die Landwirte stellen Rechnungen an die Gemeinschaft, und die Gemeinschaft wiederum im Namen aller Landwirte an den Supermarkt). Heute koordiniert das Netzwerk landesweit 41 Wochenmärkte und hat begonnen, in verschiedenen Städten Bauernläden mit lokalen Produkten zu eröffnen.

Ein Produkt findet seine Zielgruppe

Die ***traditionelle Käserei und Shop Capri*** in **Polen** begann ihre Tätigkeit 2014. Nach mehrjähriger Arbeit stellte sich heraus, dass Restaurants die besten Kunden sind, weil sie eine feste Warenmenge bestellen und die Konditionen nach vorhergehender Vereinbarung verbindlich eingehalten werden. Einzelkunden zögern, höhere Preise für hochwertigeren Käse zu zahlen. Der Shop wächst weiter und der aktuelle Jahresumsatz liegt bei rund 20.000 Euro. Gute Restaurants kaufen sehr gerne Käse, das Geschäft entwickelt sich positiv, vor allem durch Vermarktung auf Partys, bei denen die Köche den Käse erst probieren und dann bestellen können.

Best practise case

http://www.serycapri.pl

TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. In welchem Gebiet befinden sich Ihre Kunden? (Region oder Umkreis vom Hauptsitz definieren)
2. Auf welche Zielgruppen werden Sie sich konzentrieren? (vorläufige Liste der potenziellen Kunden in Ihrer Nähe, geordnet nach Wichtigkeit)
3. Wie viele potenzielle Kunden haben Sie in jeder Zielgruppe? (HoReCa, Events/Gastronomie, Kunden in der Kommune, Spezialitätengeschäfte, Einzelhandel, etc.)
4. Wie groß sind die potenziellen Firmenkunden? (kategorisiert nach Größe, klein/mittel/groß)
5. Was sind die besonderen Bedürfnisse jeder Zielgruppe? (Einkauf/Verwendung/Beziehungen Organisationsmerkmale)

NUTZEN-VERSPRECHEN (KAPITEL 3)

Damit eine Regionalvermarktungsinitiative rentabel ist, muss sie Kunden gewinnen und halten, indem sie Produkte oder Dienstleistungen anbietet, die einen Mehrwert für den Kunden generieren oder seine Erwartungen sogar übertreffen. Zu erkennen, **was der Nutzen für den Kunden ist**, bedeutet, dessen Anforderungen und Bedürfnisse zu identifizieren und ein Produkt und/oder eine Dienstleistung anzubieten, die effektive Lösungen für diese Probleme bietet. (siehe Tabelle 3 und 4, S. 74-77)

Wert bedeutet nicht immer direkte monetäre Wertschöpfung. Es ist möglich, dass Wert nicht durch

eine Verbesserung des einzelnen Produktes geschaffen wird, sondern durch Verbesserung in Bereichen wie Produktzugang und -qualität, Warenumschlag und Logistik, effektive Kommunikation, Kundenservice und Beziehungen, Händlerkooperationen oder Unternehmensführung und Strategien.

Sowohl **Produkte** als auch **Dienstleistungen** sind für die Kunden wichtig, Wertschöpfung sollte zudem an jedem Punkt in der Dienstleistungskette geschehen (Abb. 2; Seite 33), indem ein Bedarf oder eine Erwartung erfüllt oder übertroffen wird, einschließlich Logistik, Vertrieb, Etikettierung, Verpackung und Storytelling. Dies erfordert eine Analyse der Bedürfnisse und Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens, wie zum Beispiel des Kunden und des Marktes, der Dienstleistung und Produktion, des Managements und der Mitarbeiter sowie der Wirtschaft und der Finanzierung. So werden für alle Teile der Wertschöpfungskette des Unternehmens Lösungen gefunden und ein Mehrwert geboten.

Sie müssen klären, ***was* für jeden Kunden oder jede Kundengruppe einen *Mehrwert* erzeugt**, indem Sie die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden identifizieren. Wenn Sie Lösungen für Herausforderungen der Kunden finden, schafft das für jene einen Mehrwert und gleichzeitig auch für die Regionalvermarktungsinitiative sowie für die Produzenten und stärkt langfristige Beziehungen.

Die Lösung für die Anforderungen der Kunden, der Nutzen, sind die vom Netzwerk angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die an jede Kundengruppe entsprechend ihren spezifischen Anforderungen angepasst werden müssen, um deren Bedürfnisse und Erwartungen bestmöglich zu erfüllen.

Best practise case

Mehrwert-generierung

Das Restaurant *Hyćka* in Poznań in **Polen** hat seine Speisekarte klar definiert. Sie basiert auf lokalen Produkten, die für die Region charakteristisch sind. Zusätzlich erfinden sie immer neue Gerichte auf der Grundlage traditioneller Speisender Region Wielkopolska. Der Besitzer des Restaurants hat die Philosophie, dass er seine Küche aus- wendig kennen muss, damit er jedes Gericht der Speisekarte zubereiten kann, auch wenn er selbst nicht Koch von Beruf ist. Das Restaurant ist zu einem Paradebeispiel für die regionale Küche geworden, welche vor allem auf Holunder, dessen Früchten und Blüten, basiert.

https://www.hycka.pl/restauracja/

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN | KAPITEL 3

Best practise case

Regionales genießen und mit allen Sinnen erleben

Aus Überzeugung kommen bei Ute Linke fast ausschließlich regionale und saisonale Produkte in den Kochtopf. Ihr Restaurant **„De oll Dörpschaul“** in Rosenow unweit des UNESCO-Biosphärenreservates Schaalsee besteht seit dem 3. Oktober 1990. Es hat Platz für bis zu 20 Personen, die von ihr und ihrem Mann, Georg, mit individuell zubereiteten Gerichten bewirtet werden.
Regionalität bedeutet für Ute Linke, dass sie die Rohstoffe vorzugsweise aus Mecklenburg-Vorpommern bezieht. Wenn dies nicht möglich ist, stammen sie zumindest aus Deutschland wie z. B. Weine. Lediglich Kaffee und Schokolade bilden die Ausnahme.

Die größte Herausforderung besteht in der Warenlogistik, gerade bei Kleinstmengen. Deshalb sind die beiden Betreiber viel unterwegs, um die Produkte aus der Region selbst zu beschaffen. So kennen sie alle Lieferanten persönlich, was viele Vorteile bietet. Außerdem stammen viele Zutaten aus dem eigenen Garten, die frisch nach Bedarf geerntet werden.

Das kleine Restaurant erfüllt nicht unbedingt alle Kundenwünsche. Denn das Fehlen einer Zutat muss aufgrund von spannenden Alternativen, die die Köchin in Rezepten alter Kochbücher entdeckt bzw. selbst erprobt hat, keinen Verzicht bedeuten. Zwar verwendet Ute Linke gerne Bio-Produkte, wobei sie die Sinnhaftigkeit von Zertifikaten allerdings kritisch hinterfragt. „Das wichtigste Siegel ist immer noch der zufriedene Gast!“, ist sie sich sicher.

Fotos: *V. Burkhardt*

Best practise case

Foto: *TMV/hkl*

Feine Landhausküche Täglich frisch

Nachhaltigkeit aus innerer Überzeugung lebt das Gastronomenpaar Andreas und Yvonne Barnehl in ihrem **„Landhotel Rittmeister“** in Biestow, am südlichen Stadtrand von Rostock.

Ihr gastronomisches Konzept: feine Landhausküche. Mehrere Räume bieten Platz für 100 Gäste. Um deren Wohl kümmern sich zehn Mitarbeiter, dazu Auszubildende. Alles auf der Karte wird täglich frisch gekocht: **Moderne und regional verwurzelte Gerichte** wie Mecklenburger Rippenbraten oder Dorsch in Senfsoße. Neben der monatlich wechselnden Karte werden saisontypische Speisen zubereitet – wie Wild und Pilze im Herbst.

In Mecklenburg beziehen sie Fisch, Wild, Schaf- und Ziegenprodukte, Gänse und Enten sowie Obst, Gemüse und Kräuter. Um den Anteil regionaler Erzeugnisse zu verdoppeln, wünscht sich Küchenchefin Yvonne Barnehl einen Ansprechpartner mit entsprechender Logistik, von der Online-Bestellung bis zum Lieferservice. Auch ein Muss: Nachweis für artgerechte und umweltschonende Produktion, die transparent dargestellt wird, Lieferung gastrokonformer Gebindegrößen und hohe Flexibilität: Samstag bestellen – Montag Lieferung.

Foto: TMV/hkl

Foto: TMV/hkl

Best practise case

Selbst kochen ist Trumpf

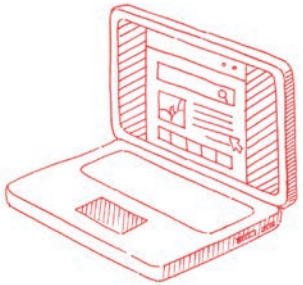
Michael Slobidnyk, seit drei Jahren Küchenchef im **„Hotel Sportforum“ Rostock**, ist ein erfahrener und engagierter Koch. Mit Souchef Thorsten Stief und seinem Team bereitet er täglich zwischen 500 und 1000 Portionen zu für Hotel- und Bankettgäste, fürs Catering und die Küstenmühle. Auch Kindergärten und Schulen sind seine Kunden. Der öffentliche Mittagstisch werktags im Hotelrestaurant bietet täglich vegetarische, vitale und beliebte mecklenburgische Gerichte zwischen Linsen-Kokos-Suppe und Spanferkelrollbraten. Wenn es passt, kauft er regional ein, aktuell ein Viertel der Produkte.

Regionalität der Erzeugnisse bedeutet für ihn Vertrauen durch persönlichen Kontakt mit dem Erzeuger oder Lieferanten, Frische durch kurze Wege und ein Plus fürs Marketing. Vor allem Bankett-Kunden fragen zunehmend nach regionalen Erzeugnissen. Um deren Anteil zu verdoppeln, benötigt Slobidnyk einen Ansprechpartner, der regelmäßig über aktuelle Angebote und innovative Ideen der Zubereitung informiert. Seine Kriterien für Lieferanten: Online-Bestellung, kostenlose Kostproben, passende Gebinde, gerne non-convenience und zuverlässige Lieferung.

TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. Welche Produkte sind in Ihrem Einsatzgebiet verfügbar? (Kategorisierung der Landwirte/Produzenten nach Größe und Produktgruppen wie Gemüse, Fleisch, Milch, Fisch, Getreide, Obst, Beeren, Softdrinks, Alkohol, Gewürze/Gewürze etc.)
2. Welche Produktgruppen müssen Sie in Ihrem Portfolio haben, um Ihren Kunden einen Nutzen zu versprechen?
3. Welchen Mehrwert müssen Sie jeder Ihrer Zielgruppen in Ihrem Einsatzgebiet bieten?
4. Welchen Mehrwert müssen Sie den Landwirten und Produzenten in Ihrem Einsatzgebiet bieten? (versuchen Sie, jede Größen- oder Produktkategorie zu identifizieren)
5. Haben Sie eine vorläufige Liste an Landwirten und/oder Produzenten, mit denen Sie zusammenarbeiten können?

KANÄLE ZUR ERREICHUNG DES KUNDEN (KAPITEL 4)



Es ist wichtig, je nach Kundensegment die richtigen Kommunikations- und **Marketingkanäle** zu identifizieren und auszuwählen, um jede Zielgruppe effizient zu erreichen und Umsatz zu generieren. Es ist weiterhin wichtig, die Stärken und Schwächen der einzelnen Kanäle zu analysieren und die für Ihre Zwecke oder Situation wirksamsten zu übernehmen. Zu den Kanälen können auch Systeme zur Sendungsverfolgung und Auftragsabwicklung gehören. Sie erhöhen die Gesamtlogistik in Bezug auf Effizienz und Zuverlässigkeit und schaffen einen weiteren Mehrwert für den Kunden.

Kommunikations- und Marketingkanäle lassen sich in traditionelle und digitale Kanäle unterteilen. Deren Verwendung und Bedeutung kann je nach Kundensegment, kulturellem Hintergrund, Altersgruppe, Region, Beschäftigungsgrad und Ausbildung unterschiedlich sein. Es ist ratsam, traditionelle Kanäle auf digitale Lösungen umzustellen, um von der Bestellung bis hin zur Rechnung hin eine Sendungsverfolgung, bessere Kommunikation und kürzere Lieferwege zu gewährleisten. (siehe Tabellen 5 - 7, S. 78-85) Die Bedeutung der digitalen Marketingkanäle nimmt zu: Sie sind weltweit gut zugänglich und ebnen den Weg zu größeren Märkten. Sie sind oft anpassungsfähiger und kostengünstiger als traditionelle Kanäle, und bieten Möglichkeiten zum interaktiven Informationsaustausch zwischen Kunden, Produzenten und Unternehmen. Digitale Marketingkanäle ermöglichen eine größere Vielfalt an Sofortkommunikation, einschließlich Videos und Fotos. Die Digitalisierung kann das Unternehmen effizienter machen, wenn es darum geht, eine Marke, ein Unternehmen und eine Produktlinie zu bewerben. In ländlichen Gebieten kann die Digitalisierung dazu beitragen, dass der eigene Markt und der Rest der Welt näher aneinanderrücken und besser für Anbieter und Kunden zugänglich werden. **Es ist wichtig, die richtigen Kanäle zu finden, um die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse zu erreichen!**

Kontaktplattform für HoReCa

Die deutsche B2B Online-Plattform ***Wirt sucht Bauer*** verbindet den HoReCa-Sektor mit Landwirten und Produzenten. Auf dem Portal können sie zu einander finden, sich über ihre jeweiligen Angebote und Bedürfnisse informieren und Geschäfte abschließen. Damit ist die Plattform kein Online-Shop, sondern eine Kontaktbörse, die umfangreiche Suchoptionen und Präsentationsmöglichkeiten für Zutaten der regionalen Küche bietet. Die Plattform wurde initiiert vom Bayerischen Staatsministerium für Ernährung und Landwirtschaft und wird von einem *GastroRegioTag* begleitet, bei dem sich Landwirte, Produzenten und HoReCa-Kunden treffen, Vorträge anhören und sich bei Speed Meetings kennenlernen. Die Speed Meetings bringen eine gleiche Anzahl von Produzenten und HoReCa-Kunden an einen Tisch, geben ihnen ein paar Minuten zum Austausch, dann gehen HoReCa-Kunden zum nächsten Tisch über, an dem neue Produzenten sitzen.

Foto: *KErn/Wirt-sucht-Bauer.de*

TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. Welche traditionellen Kanäle können Sie in der Kommunikation mit jeder Zielgruppe nutzen?
2. Welche digitalen Kanälen können Sie in der Kommunikation mit jeder Zielgruppe nutzen?
3. Was sind die Vor- und Nachteile der einzelnen Kanäle für die jeweilige Zielgruppe?
4. Haben Sie alle relevanten Kanäle für Ihre Zielgruppen (Kunden) identifiziert?
5. Haben Sie alle relevanten Kanäle für Landwirte und Hersteller aus Ihrem Einsatzgebiet identifiziert?

KUNDENBEZIEHUNGEN (KAPITEL 5)

Es braucht Zeit und Geld, um neue Kunden zu gewinnen, wenn Sie Ihre Marke zum ersten Mal kommunizieren. Der Schlüssel zur Kundenbindung besteht darin, langfristige Beziehungen aufzubauen, die auf Vertrauen und Zuversicht basieren. Diese sind entscheidend für die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens. **Kundenservice** ist der Prozess, der einen Kunden rund um das Produkt und die mit dem Produkt verbundenen Dienstleistungen zufrieden stellt - vor, während und nach dem Kaufprozess.

Wenn Sie einen herausragenden Kundenservice bieten, können Sie mehr Einkommen und Ertrag generieren, weil sie so dem Kunden einen Mehrwert bieten und **Loyalität** schaffen. Treue Kunden kaufen in der Regel wiederholt Produkte, ohne dass Sie zusätzlichen Aufwand oder Zeit in den Verkaufsprozess investieren müssen. Der Schlüssel zu Zukunftsfähigkeit und Erfolg für ein B2B-Unternehmen sind starke Kundenbeziehungen, die auf Vertrauen und Loyalität basieren.

Kommunikation durch Marke und Storytelling ist ein Schlüssel, um verschiedene Zielgruppen und Endkunden zu erreichen. **Storytelling** ist das wichtigste Bindeglied zum Markt und zu den Kunden. Stringentes Storytelling auf allen Kanälen, von allen Mitgliedern und für alle Produkte innerhalb einer Regionalvermarktungsinitiative ermöglicht einen effizienten und effektiven Beziehungsaufbau. Es ist möglich, sowohl die Marke als auch die Verbindung zum Markt zu stärken, wenn Sie in der Kommunikation das gleiche professionelle Branding, die gleichen Farben, Bekleidung und Fotos verwenden.

Es ist wichtig, die **einzigartige Geschichte** des Produzenten, des Lieferanten oder des Landwirts durch eine persönliche Note zu erzählen, z. B. mit einem Foto des Landwirts oder der Beschreibung einer Herstellungsmethode in Informationsblättern, Menüs, Broschüren oder auf Websites. Es lässt Ihre Kunden und Endverbraucher die Nähe spüren, die die Hersteller zu ihnen haben und die ihre Produkte oder Lieferung besonders macht. Dies macht Ihre Produkte und Ihr Unternehmen interessant und erhöht so die Absatzchancen. Gleichzeitig hilft eine Geschichte, eine langfristige Beziehung aufzubauen, denn es fühlt sich persönlicher an, wenn die Kunden die Geschichten hinter dem Produkt kennen. (siehe Tabelle 8, S. 86)

Durch die stringente Geschichte über alle Marken und Kommunikationsbereiche hinweg wird eine positive Identität verbreitet. Dies kann erreicht werden, indem die Geschichte *(story)* als zentraler und wichtiger Teil des **Marketings**, als Fundament der Marken- und Kommunikationsstrategie, genutzt wird. Diese persönliche Note verbindet Hersteller und Produkte mit B2B-Kunden und Endverbrauchern und stärkt die Kundenbindung und -beziehungen.

Weiterhin ist es wichtig, die Meinungen der Kunden zu kennen, um die Beziehungen und den Kundenservice in allen Punkten der Wertschöpfungskette zu stärken.

KUNDENBEZIEHUNGEN | KAPITEL 5

Die Bedeutung des Markenzeichens im Marketing

Best practise case

Saaremaa ist die größte Insel **Estlands** und hat ihre eigenen kulinarischen Traditionen und Kultur. Hersteller von Lebensmitteln und anderen Produkten, Gastronomen und Handwerker aus Saaremaa und Muhumaa verwenden seit 2012 die **geschützte Marke *Saaremaa ehtne toode.*** Dies ist eine regionale Marke und hilft dabei, echte Produkte aus Saaremaa zu lokalisieren und zu erkennen. Produkte mit diesem Zeichen sind in Geschäften im ganzen Land zu finden und können als regionale Produkte aus Saaremaa erkannt werden.

www.ehtne.ee

Foto: *Florian Balk*

Markenbildung *(Branding)* als Instrument für Kleinunternehmen

Die moderne, industrielle Heringsfischerei bedrohte die Existenz der einheimischen Fischer auf der Insel Hiddensee in Deutschland. Angesichts von Dumpingpreisen gründeten sie ihren eigenen Verein Hiddenseer Kutterfisch und begannen, ihren Fisch selbst zu besseren Preisen zu vermarkten, um einen regionalen und nachhaltigen Wirtschaftskreislauf zu fördern. So wollen sie ihre umweltfreundliche Stellnetzfischerei am Leben erhalten. Hiddenseer Kutterfisch ist zu einer erfolgreichen Marke geworden, erkennbar an den Fischerfotos auf der minimalistischen Verpackung. Er ist sogar in landesweiten Gourmet-Einkaufskatalogen aufgeführt. Es war ein junger lokaler Gastronom und Landwirt, der die innovativen Marketingideen fernab vom Massenmarkt entwickelte und die Gesellschaft Hiddenseer Kutterfisch gründete. Er kauft den Fisch direkt von den Fischern, verarbeitet ihn und vertreibt den frischen und konservierten Fisch in seinen Restaurants, seinen regionalen Geschäften und an landesweiten Verkaufspunkten. Die Fischer erhalten mehr Geld für ihre harte Arbeit und ein Teil des Gewinns fließt in die Arbeit ihres Vereins.

www.hiddenseer-kutterfisch.de

Eine kulinarische Region als Marke

Rørosmat SA ist eine Gemeinschaft von Lebensmittelproduzenten in **Norwegen** und Eigentümer der Marke *RØROS – Lebensmittel aus der Region Røros*, Norwegens bekanntester Marke für regionale Lebensmittel. Die Gemeinschaft generiert Wert für ihre Mitglieder: Als zentrale Anlaufstelle, mit Bestellung und Lieferung aus einer Hand, bedient sie den norwegischen Lebensmittelmarkt und Privathaushalte mit der Warenvielfalt ihrer Mitglieder. Der Umsatz betrug 2018 rund 4 Millionen Euro.

Die Gemeinschaft schafft ein modernes kulinarisches Erlebnis und bietet gutes Essen mit dem Geschmack der Berge, der Weiten, des Waldes und des Meeres. Die Mitarbeiter der *Rørosmat SA* sind der verlängerte Arm der Produzenten. Sie sind stolz und glücklich, mit so vielen leidenschaftlichen Herstellern zusammenzuarbeiten. Die Gemeinschaft arbeitet im Auftrag der Produzenten und übernimmt Marketing, Verkauf und Vertrieb ihrer Waren. Dies verhilft den Herstellern zu Erfolg, so dass die Røros-Gegend zu einer kulinarischen Region heranwächst, in der man stolz darauf ist, dass einzigartige Rohstoffe produziert, verarbeitet, gehandelt und genossen werden.

https://rorosmat.no/om-oss/profilmateriale/

TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. Haben Sie Ihre Geschichte parat, die auf dem Nutzen basiert, welchen Sie Ihren Kunden, Landwirten, Produzenten und der lokalen Gemeinschaft bieten?
2. Welche sind die besten Möglichkeiten, Ihre Geschichte an Kunden, Landwirte, Produzenten, lokale Gemeinschaften etc. zu kommunizieren?
3. Haben Sie Ihr eigenes Logo, Branding oder Markenzeichen und wie kommunizieren Sie Ihre Marke neben der ihrer Landwirte und Produzenten?
4. Wie betreuen Sie Ihre Kunden, Landwirte und Produzenten neben dem allgemeinen Tagesablauf und welche Art von Aktivitäten organisieren Sie? (Events etc.)
5. Wie messen und bewerten Sie die Zufriedenheit von Kunden, Landwirten und Produzenten und wie nutzen Sie dieses Feedback?

EINNAHMEQUELLEN (KAPITEL 6)

Einnahmequellen resultieren aus Werteversprechen, die dem Kunden erfolgreich angeboten werden. Mit steigendem, gut kommunizierten Mehrwert des Produkts steigt auch die Zahlungsbereitschaft der Kunden. In Tabelle 9 und 10 (S. 90-97) werden verschiedene Einkommensmöglichkeiten für B2B vorgestellt - für Kunden aus dem HoReCa-Sektor, Event-und-kulinarischem Tourismus, Spezialitätengeschäften, Einzelhandelsketten und Supermärkten sowie Gemeinschaftsverpflegung.

Gute **Preismodelle** mit einem Vertriebsbudget sind wichtig und tragen dazu bei, die finanzielle Situation zu überblicken sowie Verkauf und Preisgestaltung besser zu handhaben. (siehe Tabelle 11, S. 98) Ein Start-Up-Unternehmen muss möglicherweise zunächst mehrere Einkommensmöglichkeiten testen, bevor es eine langfristige Strategie festlegen und einen nachhaltigen Geschäftsplan erstellen kann. **Einkommen** und **Gewinn** müssen in Bezug zu den Kosten gestellt werden, um ein zukunftsfähiges Geschäft zu gewährleisten.

Foto: *TMV/Thomas Ulrich*

Bei der Erschließung neuer Märkte und Partner müssen **finanzielle Risiken** berücksichtigt werden. Dies könnte insbesondere für B2C-Netzwerke, die in den B2B-Markt einsteigen, eine Herausforderung darstellen, da es sowohl bei den Einnahmequellen als auch bei der Zahlungsfrist unterschiedliche Regelungen und Zeitvorgaben gibt.

Vereinbarungen oder **Verträge** helfen, die **Risiken** zur Sicherung der Einnahmequellen zu minimieren. Je höher das Risiko, desto wichtiger sind abgeschlossene Verträge. Sie sind nützlich, wenn es zu Meinungsverschiedenheiten kommt. Beispiele für risikomindernde Vereinbarungen finden Sie in Tabelle 12 (S.100).

TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. Welches Preismodell verwenden Sie für jede Zielgruppe und wofür bezahlen die Kunden? (für die Produkte, für den Vertriebsservice, etc.)
2. Wer ist der Eigentümer der Produkte an jedem Punkt der Lieferkette?
3. Welche Art von Verträgen verwenden Sie für jede Kundengruppe und für Hersteller/Landwirte? (mündlich, schriftlich, jährlich oder langfristig etc.)
4. Was sind die wichtigsten Aspekte, die in Verträgen vereinbart werden müssen?
5. Welche zusätzlichen Einkommensmöglichkeiten können für jede Zielgruppe genutzt werden? (Kampagnen, Präsentationen, Rabatte, etc.)

SCHLÜSSEL-RESSOURCEN (KAPITEL 7)

Als Schlüssel-Ressourcen werden die **wesentlichen Investitionen** bezeichnet, die Sie tätigen, um Ihr Nutzenversprechen den Kunden gegenüber zu halten, Ihr Kundensegment zu bedienen und das Produkt an den Kunden zu liefern. (siehe Tabelle 13, S.102) Die wichtigsten Ressourcen variieren von Vermarktungsinitiative zu Vermarktungsinitiative, je nach Form, Level und Komplexität des Unternehmens. Die wichtigsten Lieferanten und Partner wechseln, daher ist es wichtig, ein breites Netzwerk aufzubauen.

Kleine Unternehmen sind nicht in der Lage, alle Kompetenzen im eigenen Haus zu haben und müssen den Bedarf mit Spezialisten oder anderen **externen Ressourcen** decken. Es ist einfacher, Management-Aktivitäten zu planen, wenn Sie Inhalte und verfügbare Ressourcen in Unternehmen, Netzwerken und Personal kennen. Es ist maßgeblich, die richtigen Führungskräfte und Mitarbeiter zu wählen, denn sie sind die Verbindung zwischen der Zielgruppe, Eigentümern, Produzenten und Partnern und dürfen Entscheidungen treffen.

Eine **Business Management Plattform** ist ein Software-Tool, das alle Elemente der Unternehmensplanung in einem System vereint. Es gibt Dutzende von Management-Plattformen im Internet. Sie ist notwendig, um alle Partner und Mitarbeiter auf eine Linie zu bringen und sicherzustellen, dass Angelegenheiten auf gleiche Art und Weise und basierend auf den gleichen Grundwerten behandelt werden.

Wenn Führungsebene und Mitarbeiter die Management-Plattform als Rahmensetzung und Regelvorgabe für das Unternehmen respektieren, wissen alle, wie man **Risiken** durch Vereinbarungen vermeidet, wie man Kundenbedürfnisse befriedigt und zukunftsfähiges Wirtschaften sicherstellt.

TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. Welche Ressourcen werden benötigt, um Ihren Kunden einen Mehrwert zu bieten? (Marketing, Kommunikation, Kundenbeziehungen, Bestellung und Vertrieb von Produkten)
2. Welche Ressourcen werden benötigt, um Landwirten und Produzenten einen Mehrwert zu bieten? (Marketing, Kommunikation, Kundenbeziehungen, Bestellung und Vertrieb von Produkten)
3. Welche Aktivitäten setzen Sie selbst um und welche lagern Sie aus?
4. Wie viel Personal benötigen Sie (einschließlich Führungskräfte) und was sind die Hauptaufgaben der einzelnen Mitarbeiter?
5. Haben Sie Risiken evaluiert und Pläne zur Risikominderung ausgearbeitet?

SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN (KAPITEL 8)

WERTSCHÖPFUNGSKETTE

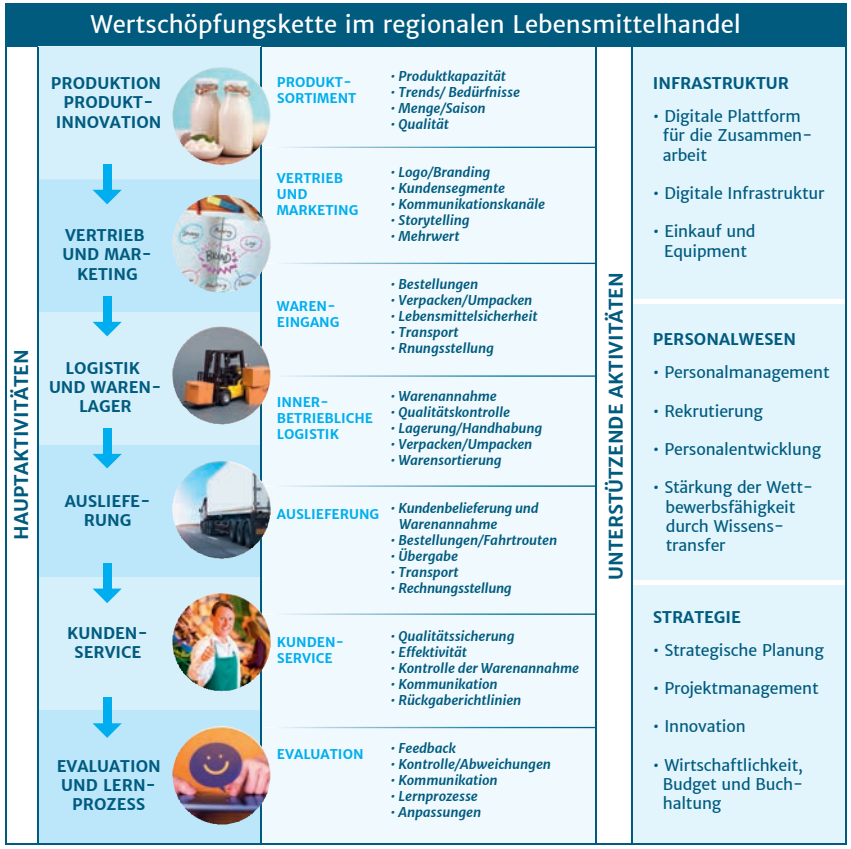
Zu den Schlüssel-Aktivitäten zählen die Angebote an den Markt, die Kundenbeziehungen und die Vertriebskanäle, da sie alle den Mehrwert für den Kunden steigern. Eine der größten Sorgen, sowohl für die Produzenten als auch für die Regionalvermarktungsinitiative, sind die Kosten für den **Vertrieb.**

Um ein erfolgreiches Vertriebsnetzwerk für regionale Lebensmittel zu etablieren, benötigt der Warenumschlag kurze und effiziente Lieferwege. Je nach Gebiet oder belieferter Region gibt es verschiedene Möglichkeiten, den Vertrieb zu handhaben. Wenn die Vermarktungsinitiative und die Produzenten nahe am Absatzmarkt sitzen, passen andere Lösungen als wenn in ländlicheren Gebieten vertrieben werden muss. Jede Regionalvermarktungsinitiative muss testen, welche Methode am besten zu ihrer Strategie, ihrem Markt und ihrer Zielgruppe passt. Kenntnisse über die Schlüsselaktivitäten, die die Bedürfnisse der Zielgruppe abdecken, helfen dem Unternehmen, auch zukünftig interessant zu bleiben.

Die Wertschöpfungskette (Abb. 2) ist ein Modell, um sich einen Überblick zu verschaffen und die gesamte Bandbreite der Aktivitäten, einschließlich Produktentwicklung, Herstellung, Marketing und Vertrieb, zu beschreiben. Sie vermittelt ein besseres Verständnis zentraler Kompetenzen und identifiziert Bereiche für eine Prozessoptimierung. Sie hilft Unternehmen bei der Entscheidung, welche Aktivitäten erweitert oder ausgelagert werden sollten.

Die Wertschöpfungskette besteht aus zwei Arten von Aktivitäten. Die **Hauptaktivitäten** umfassen sechs Bestandteile: Produktion, Vertrieb und Marketing, Logistik, Auslieferung, Kundenservice und Evaluation.

Abb. 2: Wertschöpfungskette im regionalen Lebensmittelhandel



Zu den unterstützenden Aktivitäten gehören das Personalwesen, die Wartung der organisatorischen Infrastruktur, der Einkauf und das Management, z. B. strategische Planung, Rechnungswesen, Finanzen und Mechanismen zur Qualitätskontrolle. Diese Aktivitäten werden oftmals teilweise oder vollständig ausgelagert.

LOGISTIK

Logistik und Lieferkettenmanagement betrachten sowohl die physische Überführung als auch alle Prozesse rund um das Produkt und die Information zum Produkt. (siehe Tabelle 14, S. 106) Effektives Logistikmanagement erfordert eine ausreichende Infrastruktur,

Nachhaltige Logistik mit Elektrokühlfahrzeugen

Die deutsche Regionalvermarktungsinitiative ***MECK-SCHWEIZER*** hat ein innovatives Logistikkonzept für ein Streckengeschäft im Linienverkehr entwickelt: Solarstrombetriebene Elektrokühlfahrzeuge decken die Region in vier Schleifen ab. Dort, wo sich die Routen kreuzen, können Produkte ausgetauscht und die Fahrzeuge aufgeladen werden. So wurde eine Lagerwirtschaft vermieden. Der Solarstrom wird von einer Photovoltaikanlage auf dem Bürodach erzeugt. Er wird zwischengespeichert und steht über eine Schnellladestation zur Verfügung.

Best practise case

www.meck-schweizer.org/projekte/vertrieb-und-logistik

Best practise case

http://let.veebipood.ee

Vertrieb über Abholpunkte

Lõuna-Eesti Toiduvõrgustik die Regionalvermarktungsinitiative-Süd-**Estlands**, bringt regionale Produzenten und Landwirte zusammen, transportiert ihre Waren zu Restaurants und Geschäften und bietet ihnen Verkaufs- und Logistikdienstleistungen an. Sie hat Abholpunkte eingerichtet, zu denen die Landwirte ihre Produkte hinbringen, von wo der Händler sie abholt und anschließend zu den Käufern bringt. Die Produkte werden regelmäßig 2-3 mal pro Woche, nach einem festgelegten Zeitplan geliefert.

um die kontinuierliche Lieferung des richtigen Produkts in der richtigen Menge, der richtigen Beschaffenheit und am richtigen Ort zur richtigen Zeit und zu den richtigen Kosten sicherzustellen. Die logistische Infrastruktur der Lebensmittelversorgungsketten in ländlichen Gebieten ist tendenziell fragmentierter und weniger effizient als die zentralisierten Verteilernetze konventioneller Lebensmittelsysteme. Zudem fehlen oft automatisierte oder elektronische Lösungen.

VERTRIEB

Ziel ist es hierbei, durch kürzere Lieferwege Kosten zu senken und eine angemessene Vergütung für Marketing und Vertrieb zu erhalten. Die Preisgestaltung des Vertriebs bereitet vielen Unternehmen und Produzenten Sorge. Hauptaufgabe und Lösung bestehen darin, eine effiziente Routenoptimierung zu finden - durch den Einsatz verschiedener Vertriebskanäle oder Fahrzeuge für verschiedene Arten von Lieferungen.

Die Verwendung von Google Maps oder gleichwertigen Instrumenten sowie Ortskenntnisse sind hilfreich. Sie müssen sicherstellen, dass Ihre Kunden rechtzeitig frischeste Lebensmittel erhalten, damit diese die Bedürfnisse ihrer Käufer befriedigen können.

Um den Nutzen für die Kunden zu steigern und als Unternehmen zukunftsfähig zu sein, muss eine Regionalvermarktungsinitiative geeignete Vertriebskanäle auswählen - je nach Produktsortiment, Volumen und Entfernung zum Markt. Die Verwendung geeigneter, auf das eigene Geschäft abgestimmter Vertriebskanäle trägt zur Optimierung der Lieferkette bei, wodurch die Kosten gesenkt sowie das Serviceniveau und die Versorgungs- und Lieferzuverlässigkeit verbessert werden.

Best practise case

Verkaufsautomaten – Einkauf rund um die Uhr

Der ***REGIOMAT®*** ist ein Verkaufsautomat, welcher speziell für den Verkauf gemischter regionaler Produkte entwickelt wurde. Die Produkte werden übersichtlich und einfach präsentiert – rund um die Uhr, frisch vom Hersteller. Die technischen Ausführungen sind flexibel, ein integriertes Kühlsystem ist ebenso verfügbar wie verschiedene Zahlungsmöglichkeiten. In Deutschland werden solche Automaten immer beliebter, vor allem bei Landwirten, Ladenbesitzern und Cafés mit Direktverkauf, die ihren Service bis in die Nacht oder ins Wochenende verlängern wollen. Kunden lieben die Einkaufsmöglichkeit rund um die Uhr und schätzen den einfachen Zugang zu regionalen Produkten.

Foto: *Milchhof Warlin*

Foto: *Milchhof Warlin*

DIGITALISIERUNG

Zukünftig werden Regionalvermarkter viele oder zumindest einige **digitale Elemente** in ihre Schlüsselaktivitäten einbinden: in Marketing, Information und Verkauf, Lieferung, Logistik, Lagerung, Vertrieb, Zusammenarbeit sowie die Pflege der Kundenbeziehungen und die Verwaltung. Um sich auf das digitale Zeitalter vorzubereiten, ist die Schulung von Partnern, Produzenten, Mitarbeitern und Kunden notwendig und nützlich. Die Digitalisierung spart den Unternehmen viel Zeit und gibt ihnen Kontrolle über Bestellungen, Lieferungen und Zahlungen.

Um Kosten und Zeit zu sparen, ist es ratsam, gut entwickelte und allgemeine **Softwarelösungen** einzusetzen, die auch langfristig auf den neuesten Stand gebracht werden. Viele Regionalvermarkter akzeptieren immer noch Bestellungen per Telefon, was eine Herausforderung für die Bestellübersicht und die Sendungsverfolgung darstellt, einschließlich fehlender Kundenhistorie. Auch wenn dies für alle Beteiligten zum jetzigen Zeitpunkt noch günstig sein mag, hilft es dem Unternehmen nicht in seiner Entwicklung hin zu mehr Professionalität.

Die Digitalisierung eines Produktsortiments, von Mengen (Saison), Kommunikation, Verkauf, Bezahlung, Wirtschaftlichkeit und Budgets kann viele Personalstunden und Verwaltungszeit sparen. Bestellungen, Rechnungen und Zahlungen werden nachvollziehbar und leichter auffindbar.

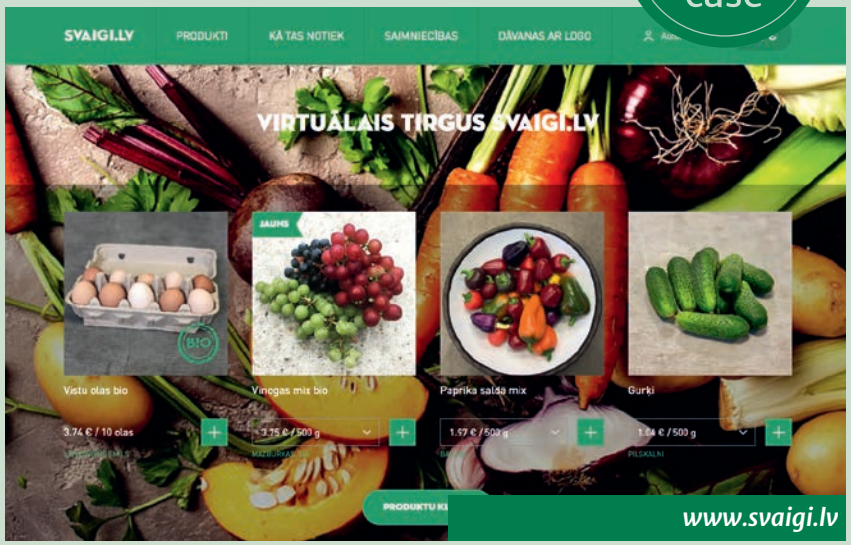
Die **Digitalisierung** muss in der langfristigen Unternehmensstrategie verankert sein, die Einführung eines Systems und Prozesses kann jedoch Schritt für Schritt erfolgen. Einige Beispiele für die Digitalisierung über verschiedene Schlüsselaktivitäten hinweg werden in Tabelle 15 und 16 (S.108-113) vorgestellt.

Virtueller Markt

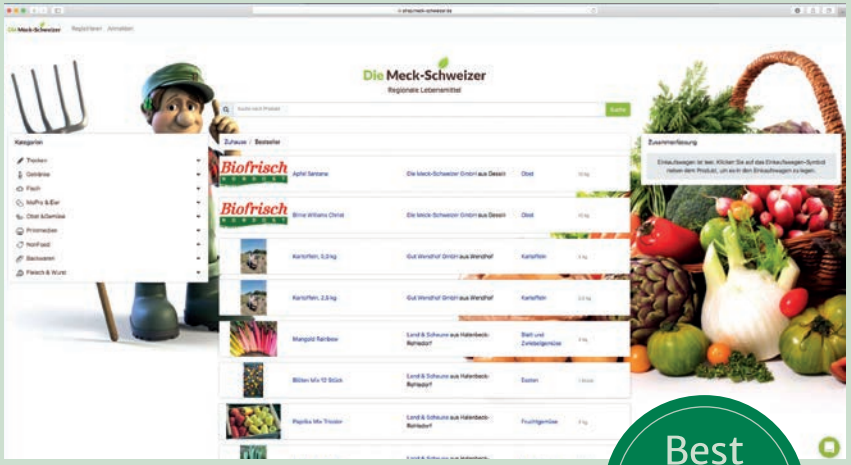
Der virtuelle Markt ***Svaigi.lv*** *(Frisch)* ist eine Online-Shopping-Plattform für regional erzeugte Produkte und wird seit 2015 in Lettland betrieben. Sie bietet Herstellerinformationen, zeigt, wie und wo Produkte angebaut und verarbeitet werden und erzählt die Geschichte hinter jedem Betrieb oder Landwirt. Es ist ein Ort, an dem Landwirte oder Hersteller auf Kunden treffen und die Kunden das Produkt oder den Landwirt nach ihren Bedürfnissen und Werten auswählen können.

Wenn sich der Kunde im virtuellen Markt Produkte aussucht und eine Bestellung aufgibt, wird diese an den Hersteller geschickt. Die Produkte werden zum Markttag an eine Sammelstelle geliefert. Der Kunde kann sie dort abholen oder um direkte Lieferung bitten. Die Plattform bietet den Besuchern auch andere Zusatzfunktionen wie einen Blog, Rezepte und relevante Informationen.

Best practise case



www.svaigi.lv



Best practise case

Online-Plattform für B2B-Handel

Die ***MECK-SCHWEIZER*** haben eine B2B-Online-Plattform entwickelt, welche die Bestellung von regionalen Produkten und die erforderlichen Transaktionen erleichtert. Sie ist einfach und leicht zu bedienen, es gibt ein automatisiertes Zahlungssystem, eine Lagerverwaltung und eine Tourenplanung. Die Regionalvermarktungsinitiative ist zwar Besitzer der Plattform, nicht aber der Produkte. Die Landwirte und Produzenten verkaufen über die Plattform direkt an ihre Geschäftskunden. Sie legen auch die Preise und Eigenschaften der angebotenen Produkte selbst fest. Die Plattform kann für jede andere Region angepasst werden. Sie soll sich zu einer großen Produktdatenbank entwickeln, die die Datenbanken benachbarter regionaler Marketinginitiativen miteinander verbindet. Neben der Handelsplattform bieten die *MECK-SCHWEIZER* ihren Nutzern auch Logistikdienstleistungen an.

https://shop.meck-schweizer.de/

Foto: *Norbert Fellechner*

TOP 10 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. Welche Schlüsselaktivitäten sind für einen regionalen B2B-Lebensmittelhandel erforderlich? (Bestellung von Produkten, Beschaffung von Produkten, Vertrieb und Marketing, Lagerung, Verpackung, Abwicklung von Bestellungen, Lieferung von Produkten, etc.)
2. Welches ist die kostengünstigste Lösung für den Einstieg?
3. Ist es möglich, Transport-, Lager- oder andere Kosten mit Kunden und Landwirten/Herstellern zu teilen?
4. Haben Sie eine Analyse alternativer Lösungen durchgeführt, die für alle Teile der Wertschöpfungskette in Ihrer Region relevant sind? (ländlich, städtisch, Standort der Kunden und der Landwirte/Hersteller, etc.) Was sind die Vor- und Nachteile jeder Lösung aus Kosten- und Kundenservicesicht?

5. Haben Sie die Routineprozesse des regionalen Handels mit Lebensmitteln identifiziert und herausgearbeitet, wie diese über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg organisiert werden können? (vom Feld bis zum Teller)
6. Welche unterstützenden Aktivitäten müssen aufgebaut werden? (IT, Personalwesen, strategische Planung, etc.)
7. Wie werden die unterstützenden Aktivitäten organisiert?
8. Welche digitalen Tools/E-Plattformen können zur Optimierung der täglichen Kommunikation eingesetzt werden? (Bestellformular für Landwirte/Produzenten, Annahme von Kundenaufträgen, etc.)
9. Was sind Vor- und Nachteile der digitalen Tools aus Sicht des Kunden/Händlers/Produzenten? (Zeitersparnis, Kosten, etc.)
10. Welche digitalen Tools planen Sie von Beginn an zu verwenden? Welche Möglichkeiten gibt es für die Zukunft?

SCHLÜSSEL-PARTNER (KAPITEL 9)

Lieferanten und Partner sind ein Erfolgskriterium für Start-Up-Unternehmen. Die Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen Partnern ist für alle Unternehmen nützlich, aber für Start-Ups und Unternehmen in der Entwicklung ist sie maßgeblich. Mögliche Partner sind staatliche und nichtstaatliche Organisationen, lokale Gemeinschaften auf verschiedenen Ebenen, Wirtschaftsfördergesellschaften, andere Regionalvermarktungsinitiativen, Finanzierungsinstitutionen, Interessen- verbände etc. **Kontinuierliche Beziehungspflege und Networking sind wichtig, um eine enge Verbindung zu Partnern zu halten!** Eine Beschreibung verschiedener Arten von Partnerschaften, deren Vor- und Nachteile und Anregungen finden Sie in Tabelle 17 (S. 114).

Best practise case

Das Potenzial von Clustern

www.ostgotamat.se

Östgötamat ist eine Gruppe von Herstellern, Restaurants und Einzelhändlern in der Region Östergötland, Schweden. Dieses Cluster konzentriert sich darauf, regionale Lebensmittel aus Östergötland überall in der Region anzubieten. Es agiert im B2B-Bereich, B2C und wendet sich ebenso an Endverbraucher und öffentliche Einrichtungen. Dabei werden je nach Verkaufsgebiet unterschiedliche Ansätze verfolgt, zum Beispiel Bauernmärkte, gemeinsames Branding in Geschäften und gemeinsame Initiativen zur Ansprache des öffentlichen Sektors. Es gab von Anfang an eine sehr klare Strategie: die regionalen Produkte überall in der Region zu platzieren!

Best practise case

Handwerker-gemeinschaft

Die Gemeinschaft der Izborsker Handwerker in **Russland** ist in einem kleinen ländlichen Gebiet angesiedelt. Ihre Mission ist es, regionale und Bio-Lebensmittel als Teil eines gesunden Lebensstils und Wohlbefindens zu bewerben. Es ist eine Gemeinschaft von Familien, die Bio-Käse, Öle, Brot, Lebkuchen, Wein, Bier, Apfelwein, Kwass, getrocknete Tomaten, Gemüse, Kräuter, Kräutertee, Ölmehl und schwarzes Salz produzieren. Darüber hinaus ergänzt und vermarktet die Gemeinschaft diese Lebensmittel mit speziellen handwerklichen Produkten wie Holz- und Keramikgeschirr und Küchenutensilien sowie Stoffen und Holzverpackungen. Diese werden ebenfalls von den Mitgliedern hergestellt und sind Teil des Marketingangebots und Storytellings. Die Gemeinde präsentiert sich auch als Gastrotourismus-Destination, bietet kulinarische und traditionelle gastronomische Aktivitäten und Meisterkurse an.

Um ihre gemeinsame Marke zu fördern, werden regionale und **lokale Behörden** als Produkt-Botschafter einbezogen. Der Gouverneur der Region, die Köche der besten lokalen Restaurants und Gastroaktivisten verwenden die Produkte der Handwerkergemeinschaft und helfen, sie via Social Media zu vermarkten. Mit Unterstützung der staatlichen KMU-Förderinstitutionen wird die Gemeinschaft der Izborsker Handwerker bei Gastroveranstaltungen in der Region vorgestellt und nimmt an Handelsmissionen im Ausland teil.

https://www.instagram.com/izborskiemastera/

Best practise case

Landesweiter Vertrieb für Kleinproduzenten

AB Catering ist ein etabliertes Cateringunternehmen in Dänemark, das schwerpunktmäßig lokale Hersteller in sein Sortiment aufnimmt. Das Unternehmen kann mit den kleineren Mengen saisonaler Produkte umgehen und verkauft diese unter der Herstellermarke, bietet aber auch den Verkauf unter einem generischen Label an. Auf diese Weise können sich kleinere Produzenten an einer gemeinsamen landesweiten Vertriebslösung beteiligen. AB Catering bietet auch die Abholung an einem von Landwirten und/oder Produzenten festgelegten Ort an.

Es gibt einen klaren Fokus auf Nachhaltigkeit: Immer mehr Artikel sind Bio-Produkte – sorgfältig ausgewählt und oft als regional gekennzeichnet. ***AB Catering*** hat zudem das Magazin „BLUS - The Raw Materials and Traditions of Denmark“ veröffentlicht, das sich auf Storytelling und Berufsehre spezialisiert.

https://abcatering.dk/blus/

TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. Für welche Art von Aktivitäten benötigen Sie Partner, mit denen Sie zusammenarbeiten können?
2. Mit welchen Organisationen müssen Sie zusammenarbeiten, um Ihren Kunden und Landwirten/Lieferanten einen Mehrwert zu bieten?
3. Wie können diese Organisationen für Sie von Nutzen sein?
4. Wie können Sie für Ihre Partner von Nutzen sein?
5. Welche Aktivitäten sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig und in welchem Rahmen sollten diese stattfinden? (regelmäßig, einmalig, etc.)

KOSTEN-STRUKTUR (KAPITEL 10)

Ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell muss sich selbst finanzieren. Alle Kosten müssen kategorisiert werden, um zu wissen, wo die höchsten Ausgaben anfallen, welches feste Kosten und welche Kosten variabel sind. Ein Start-Up-Unternehmen möchte oder muss Ressourcen außerhalb des Netzwerks beziehen und einige der Aktivitäten an vertrauenswürdige Partner auslagern. Um das Geschäft zu steuern ist eine Kostenstruktur notwendig, welche die Aktivitäten und Einkommensquellen widerspiegelt .

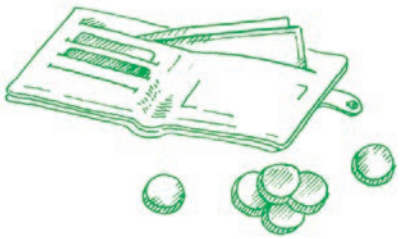
Die Tabellen 18-20, Seiten 118 bis 125, enthalten eine Beschreibung verschiedener Budgetarten zur Steuerung der Wertschöpfungsprozesse sowie eine Beschreibung

Foto: TMV/pocha.de

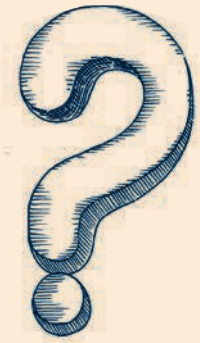
der wichtigsten Betriebskosten und Vorschläge zu deren Steuerung und Reduzierung. Sie finden dort ebenfalls Hinweise zu Kostenstruktur und Kostencontrolling.

Die **Gewinn- und Verlustrechnung** gehört zu den drei wichtigsten Finanzberichten über die wirtschaftliche Unternehmensentwicklung innerhalb einer Bilanzierungsperiode. Die beiden anderen Kerndokumente sind die Bilanz und die Kapitalflussrechnung.

Foto: TMV/Thomas Ulrich



TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:



1. Haben Sie eine Aufstellung von Fixkosten, die in die Finanzkalkulation aufgenommen werden sollten?
2. Haben Sie eine Aufstellung von variablen Kosten, die in die Finanzkalkulation aufgenommen werden sollten?
3. Kennen Sie den Preis für jedes Produkt und jede Dienstleistung?
4. Berechnen Sie Ihren Gewinn für verschiedene Zeiträume?
5. Haben Sie einen Investitionsplan?

ORGANISATION UND STRATEGIE (KAPITEL 11)

Es gibt verschiedene **Organisationsmodelle**, die für eine kleine Regionalvermarktungsinitiative passend sind (siehe Abb. 4, S. 126). Ein Wechsel von B2C zu B2B ist für einige Initiativen auch ein natürlicher Anlass für Organisationsentwicklung. Die Wahl des richtigen Organisationsmodells hängt ab vom Engagement der Mitglieder, der Risikobereitschaft der Eigentümer, von Finanzen, Standort, Kultur, Markt/Kunden und strategischen Plänen.

Eine Stärken-Schwächen-Analyse (**SWOT-Analyse**[4]) kann die jeweils beste Lösung deutlich machen. Abbildung 3 zeigt die SWOT-Analyse für eine Regionalvermarktungsinitiative. Weitere SWOT-Beispiele für einen Verein, eine Genossenschaft und ein eigenständiges Unternehmen sind in Abb. 5 bis 7, S. 126-128 aufgeführt.

Die Entwicklung einer Strategie ist nützlich, um den eigenen Markt grundlegend zu verstehen, um eine Lösung für die Bedürfnisse der Zielgruppe zu finden und um eigene Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln und gleichzeitig die Finanzen zu kontrollieren. Die **Unternehmensstrategie** ist ein Gesamtplan und gibt Ziele vor, in der Regel für die nächsten drei Jahre. Eine Strategie wird in der Regel ebenfalls basierend auf einer SWOT-Analyse erstellt. Dabei werden sowohl die interne als auch externe Unternehmensumwelt unter Berücksichtigung des Unternehmensleitbildes und der Zielsetzungen analysiert. Hinzu kommt die Untersuchung der Wettbewerbssituation am Markt: die Ermittlung des eigenen Wettbewerbsvorteils oder der Erfolgsfaktoren des Unternehmens im Verhältnis zur Konkurrenz[5].

Die **Marketingstrategie** ist Teil der Gesamtstrategie. Sie verleiht Ihren Marketingaktivitäten Sichtbarkeit und versieht diese mit einem Budget, was sie zu einem wichtigen Steuerungsinstrument macht. Darüber hinaus sollten Sie auf Grundlage der Unternehmensstrategie regelmäßig Jahrespläne entwickeln.

Jahrespläne sind in der Regel aktionsbezogene Pläne für Logistik, Vertrieb oder Marketing, die alle mit den Finanzen verbunden sind und die finanziellen Ausgaben und Einnahmen für 12 Monate voraussagen.

[4] https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse
[5] https://de.wikipedia.org/wiki/Branchenstrukturanalyse

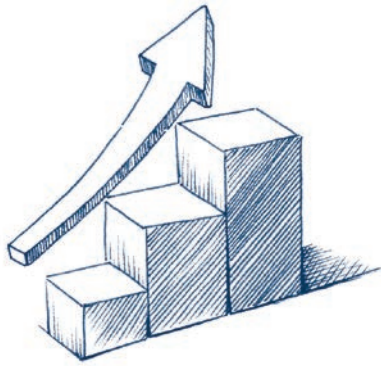


Abb. 3: Die SWOT-Analyse einer Regionalvermarktungsinitiative.

	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
INTERN	• Alles-aus-einer-Hand-Örtlichkeit • Innovative und neue Produkte • Zeitsparend • Hochprofessionelle Hilfe • Spezialisierte Marketingexpertise	• Produzenten bieten alle das gleiche Produkt zur selben Jahreszeit an • Mangel an Produktmengen • Qualitätsmängel bei den Produkten • Höherpreisigkeit der lokalen Produkte • Hohe Personalkosten • Unzureichende Produktinformationen • Präsenz des Produzenten ist Bestandteil des Storytelling
EXTERN	• Fusionierung, Joint Ventures, Strategische Analyse • Expertenwissen in Bereichen wie Marketing • Vordringen in neue Marktsegmente, die Profit versprechen • Informationsaustausch und Lernen von anderen Produzenten • Aufbau einer starken repräsentativen Marke	• Preiskrieg unter den Produzenten • Größere etablierte Vertriebsunternehmen • Wettbewerber entwickeln einen besseren und innovativeren Service • Wettbewerber haben überlegenen Zugang zu Vertriebskanälen • Gesetze und Vorschriften schwer einzuhalten
	CHANCEN	RISIKEN

SWOT Regionalvermarktungsinitiative

http://pskovcoop.ru/

Traditionsreiche Verbrauchergenossenschaft

Die regionale Verbrauchergenossenschaft Pskov (Russland) wurde 1866 in der Region Pskov gegründet. Seitdem ist sie das größte Netzwerk von Verbrauchern der Region. Strategisches Ziel ist es, alle Einwohner mit Waren zu versorgen, z.B. auch in abgelegenen Siedlungen und Regionen. Dies geschieht über herkömmliche Lebensmittelläden und **Fahrende Läden**. Heute vereint sie mehr als 850 kleine Unternehmen in der Region und ist Hauptkonkurrent für den Einzelhandel.

Um dem Druck des Einzelhandels standzuhalten, entwickelte die Gesellschaft eine **Marketingstrategie** und passt diese ständig an. Neue Produkte, neue Marken, neue Konzepte für ländliche Lebensmittel werden entwickelt, nicht nur, um regionale Produkte und gemeinschaftliche Geschäfte preislich attraktiver zu machen, sondern auch um örtliche Produzenten, lokale Zutaten und neue Jobmöglichkeiten in der Region zu fördern.

Ein weiterer strategischer Schwerpunkt ist die **Weiterbildung** und die **Ausbildung** von Spezialisten für interne und regionale Einsätze. Der langfristige Aufbau und die Pflege der Beziehungen zu jedem Kundensegment schafft Vertrauen und effektive Zusammenarbeit.

Das regionale Verkaufsregal als Marketingstrategie

Das ***Regional-Regal*** ist ein sehr beliebtes weil gut funktionierendes Instrument bei Regionalvermarktungsinitiativen in **Deutschland.** Jede Initiative baut ihr eigenes Verkaufsregal, manchmal sogar als DIY-Event der regionalen Community. Die Regale werden mit dem Logo der jeweiligen Initiative versehen, mit regionalen Produkten ausgestattet und an Orten aufgestellt, die von Touristen und/oder Einheimischen stark frequentiert werden. Integrierte Faltblatthalter können für die Auslage von Storytelling, Produktinformationen oder Veranstaltungstipps genutzt werden.

Im Biosphärenreservat Flusslandschaft Elbe Mecklenburg-Vorpommern wurden 12 Biosphärenregale in Hofläden, Touristinformationen und Cafés aufgestellt, finanziert von der EU im Rahmen eines **LEADER-Projekts**. Die Lebensmittelherstellerverkaufen ihre Produkte auf Provisionsbasis direkt an die Regalbetreiber und organisieren auch die Bestandsaufstockung.

Die Regionalvermarktungsinitiative fungiert lediglich als Eigentümerin der Holzregale und betreibt die Standortsuche für weitere Regale.

www.elbetal-mv.de/regionalentwicklung.html

Foto: *Förderverein Biosphäre Elbe MV e.V.*

Genossenschaft mit Expansions-strategie

Best practise case

Kuldīgas labumi *(Leckereien aus Kuldiga)* ist eine Genossenschaft mit 29 Mitgliedern - Lebensmittelproduzenten und -handwerkern - in **Lettland**. Im Jahr 2014 eröffneten sie ein Geschäft in der Stadt Kuldīga, wo sie landwirtschaftliche Produkte verkaufen. Als Kooperative unterstützen sie lokale Hersteller, indem sie deren Produkte im Geschäft verkaufen, Standflächen auf lokalen Märkten zu günstigen Preisen zur Verfügung stellen und an verschiedenen lokalen und internationalen Messen teilnehmen, um die Produkte zu bewerben.

Kuldīgas labumi trifft sich mit anderen Kooperativen und verfolgt die Strategie, nach Riga und Kurzeme (Westlettland) zu expandieren und dort Produkte anzubieten. Die Pläne für die Zukunft erforderten neues Know-How und neue Kooperationspartner. Digitale Lösungen zur Vermarktung werden in Betracht gezogen.

www.kuldigaslabumi.lv

TOP 5 FRAGEN die Sie sich stellen sollten:

1. Welches Organisationsmodell ist für die Umsetzung Ihres Geschäftsmodells am besten geeignet?
2. Wer sind Ihre Hauptkonkurrenten?
3. Haben Sie eine SWOT-Analyse Ihres Unternehmens basierend auf Ihrem Geschäftsmodell durchgeführt?
4. Haben Sie auf der Grundlage Ihres Geschäftsmodells und der SWOT-Analyse Ihre langfristigen strategischen Ziele identifiziert?
5. Haben Sie eine kurzfristige (1 Jahr) und eine langfristige (3 Jahre) Marketingstrategie vorbereitet: Wie viele Kunden sind in jeder Kundengruppe, wie groß sind die Umsätze, was sind die genauen Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele?

Zusammenfassung

Foto: TMV/Daniel Schmidthaler

Dieses Handbuch ist als Instrument gedacht, um die Ausarbeitung von B2B-Vertriebsmodellen zu begleiten und zu unterstützen. Wir haben versucht, dies durch die Anwendung des Business Canvas-Modells zu demonstrieren. Das Modell hilft beim Durchdenken der Schlüsselelemente zur Beschreibung des **Nutzenversprechens** eines Unternehmens oder eines Produktes, der Infrastruktur, der Kunden und der Finanzen.

Beim Aufbau einer erfolgreichen Regionalvermarktungsinitiative gibt es viele Punkte zu beachten: Zuallererst die Auswahl der Zielgruppe und die Auseinandersetzung mit ihren Bedürfnissen, woraus wiederum ein Nutzenversprechen für sie generiert wird. Um die Zielgruppe zu erreichen, muss man sich auf den richtigen Marketingkanal konzentrieren. Die Wahl der richtigen Vertriebskanäle schafft dann kurz- und langfristig einen Mehrwert für die Kunden, für die Vermarktungsinitiative sowie für die Produzenten. Kleine Regionalvermarktungsinitiativen sind für die Zukunft besser aufgestellt, wenn sie das Interesse bestehender Kunden steigern und das neuer Kunden wecken. Es ist wichtig, treue Kunden durch anregende Geschichten zu binden (Storytelling), die nicht nur Interesse wecken, sondern auch helfen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

Langfristige Beziehungen und loyale Kunden müssen im Laufe der Zeit schrittweise aufgebaut werden. Kommunikation und Vertrauensbildung durch dauerhafte Lieferungen bieten hierfür die Grundlage. Mit dem Wissen darüber, wie die eigenen Aktivitäten Wert schöpfen und Einkommen generieren, kann die Weiterentwicklung hin zu optimierten Prozessen und höherem Mehrwert für alle Beteiligten in den Mittelpunkt der eigenen Bemühungen gestellt werden. Um **rentabler** und **zukunftsfähiger** zu sein, muss die Vertriebslogistik in ländlichen Gebieten bestmöglich optimiert werden, d. h. der Warenumschlag über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, einschließlich Zeit und Kosten.

Jedes Unternehmen wird sich für notwendige Veränderungen an zukünftigen Märkten und ihren Anforderungen orientieren müssen.

Im Preis (einschließlich Vertriebskosten) soll sich der Stolz auf die angebotenen Qualitäts- und Pre-

miumprodukte widerspiegeln statt sich zu sehr mit den Preisen der Lebensmittelindustrie zu vergleichen. Kommunikation durch Storytelling ist ebenfalls wichtig, um sich **von der breiten Masse zu unterscheiden.** Für den B2B-Markt ist eine langfristige Zusammenarbeit mit den Produzenten in der Regel unerlässlich. Dann ist es möglich, zu beeinflussen und zu kommunizieren, was auf dem Markt gefragt ist und die einzigartigen Produkte, welche dem Hersteller die höheren Preise einbringen, ins rechte Licht zu rücken.

Dank der Hilfe von **Partnern** und Schlüssel-Ressourcen braucht ein neues oder kleines Unternehmen nicht selbst alle Aufgaben zu übernehmen und sämtliches Wissen zu besitzen. Dies wäre eine zu große Herausforderung, wenn es keine oder nur sehr wenige Mitarbeiter gibt. Partner sind in der Regel ein wertvolles Fundament für Geschäftsentwicklung und Zusammenarbeit.

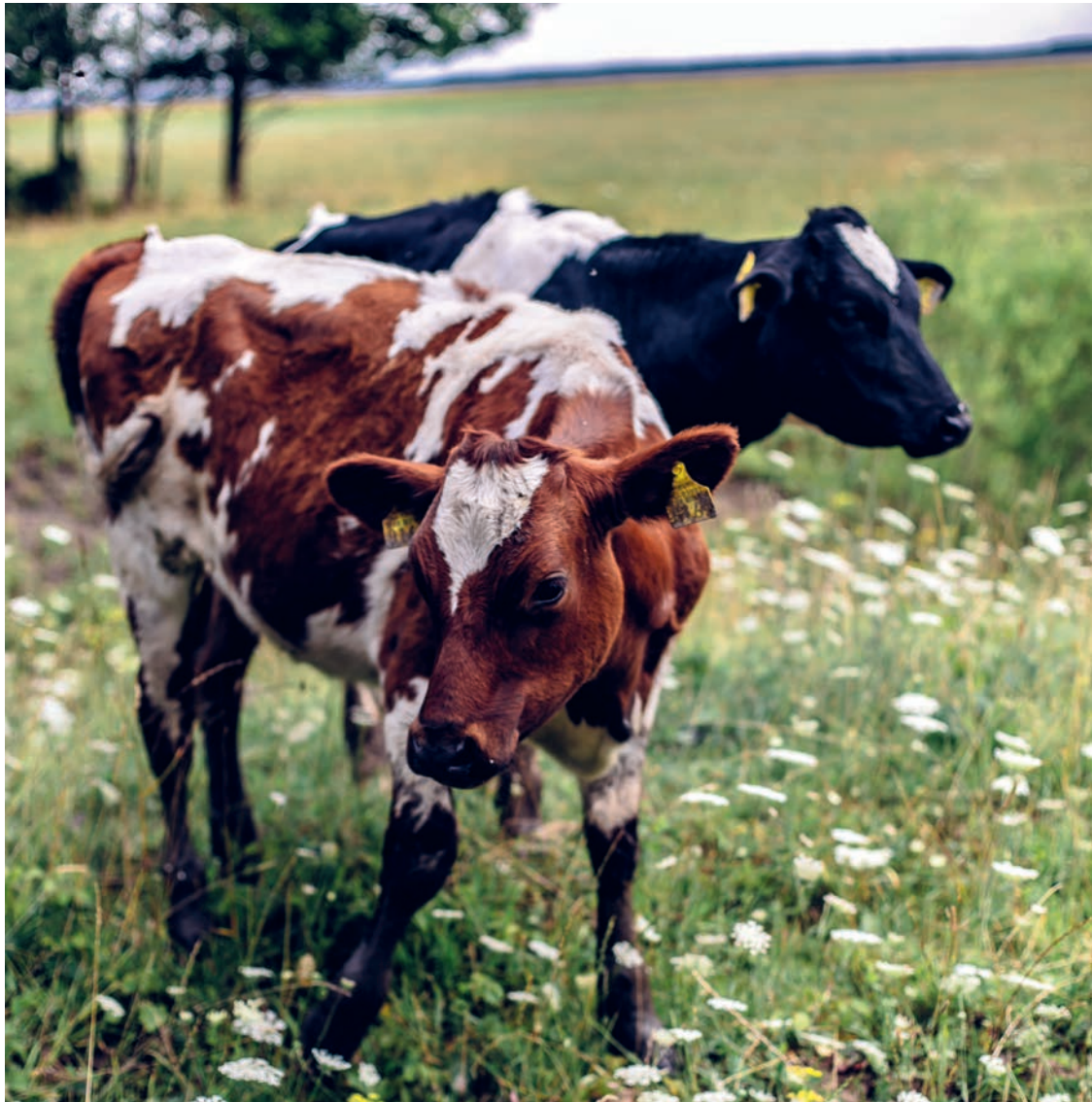
Durch die Entwicklung einer **Strategie** und entsprechende Priorisierung wird der Rahmen für alle anstehenden Unternehmensaufgaben gesetzt. Die Strategie unterstützt das Controlling wesentlicher Bereiche wie Arbeitszeiten, damit verbundene Budgets und Liquidität. Sie stellt somit ein Kontrollinstrument dar, das der Regionalvermarktungsinitiative aufzeigt, wie sie am Markt bestehen kann. Indem ein Unternehmen zukunftsfähig und stabil wird, trägt es ebenfalls dazu bei, den Mehrwert für die Hersteller und Lieferanten regionaler Lebensmittel zu steigern und die Zielkunden und die eigenen Mitglieder zufrieden zu stellen.

Der wichtigste Weg zum Erfolg ist zweifellos die **Zusammenarbeit.** Wenn einige oder viele der Aktivitäten gemeinsam durchgeführt werden, sind die Auswirkungen auf den Markt höher, die Eigenkosten niedriger und das erzielte Ergebnis in der Regel ein besseres. Kooperationen können schwierig sein, aber das ist normal und kann durch die gemeinsame und schrittweise Zusammenarbeit mit Produzenten, Kunden und anderen regionalen Lebensmittelanbietern begünstigt werden.

Unternehmenskultur und -werte, vertragliche Vereinbarungen und Strategien führen zum Erfolg. Die Lebensmittelindustrie ist ein hart umkämpfter Markt. Für nachhaltigen Erfolg auf regionaler Ebene sind folgende drei Faktoren zu berücksichtigen: Das Streben der Organisation und ihrer Führung nach kontinuierlicher Weiterentwicklung, eine sorgfältige Planung unter Einsatz von Instrumenten wie Online-Plattformen zur Optimierung der Logistik/Verteilung, und die Zusammenarbeit, wo und wann immer möglich.

Næringshagen i Hardanger AS [6]

[6] Norwegische Unternehmensberatung, Autoren des „Baltic Sea Food: Business model for B2B local food distribution“



Anhangverzeichnis

Tabelle 1: Kundensegmente 66

Tabelle 2: Kundenzielgruppen 70

Tabelle 3: Nutzen-Versprechen 74

Tabelle 4: Beispiele für wichtige Nutzen-Versprechen 76

Tabelle 5: Kommunikationskanäle 78

Tabelle 6: Marketingkanäle 82

Tabelle 7: Beispiele für digitale Marketingkanäle 84

Tabelle 8: Kundenbeziehungen 86

Tabelle 9: Einnahmequellen 90

Tabelle 10: Beispiele für Ertragsmöglichkeiten 94

Tabelle 11: Preismodelle und -taktiken 98

Tabelle 12: Vereinbarungen zur Risikominderung 100

Tabelle 13: Schlüssel-Ressourcen 102

Tabelle 14: Logistikaktivitäten 106

Tabelle 15: Digitalisierungsaktivitäten 108

Tabelle 16: Beispiel für Digitalisierung 110

Tabelle 17: Schlüssel-Partner 114

Tabelle 18: Wichtige Betriebskosten 118

Tabelle 19: Bestandteile der Kostenkontrolle 122

Tabelle 20: Elemente der Finanzplanung 124

Abbildung 4: Organisationsformen für regionale Vermarktungsinitiativen 126

Abbildung 5: SWOT-Analyse für eine Genossenschaft 126

Abbildung 6: SWOT-Analyse für eine gemeinnützige Organisation 127

Abbildung 7: SWOT-Analyse für ein unabhängiges Unternehmen 128

ANHANG | INHALTSVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kundensegmente

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Geografische ***Lage***	Eingruppierung von Kunden nach geografischer Lage, wie z. B. Land, Bundesland, Region etc.	· Leicht zu erheben · Ermöglicht lokale Umschlagplätze (Hubs) und festgelegte Verteilerrouten · Ermöglicht die regionsbezogene Differenzierung in Marketing und Preis	· Tut evtl. nicht Not · Es kann schwierig und zeitaufwendig sein, z. B. das Marketing entsprechend der geografischen Lage zu variieren	Nützlich, um zwischen nahegelegenen und weiter entfernten Regionen zu unterscheiden und Verteilung entsprechend anzupassen. Nähergelegene Absatzmärkte werden naturgemäß eine stärkere Bindung zu lokalen Produkten haben, für diese ist daher ein Fokus auf einzelne Produkte relevant, während entfernten Absatzmärkten der Fokus auf die Ursprungsregion reicht.
Eigenschaften ***Größe***	Eingruppierung von Kunden nach Größe des Unternehmens, z. B. Mitarbeiteranzahl, Anzahl Verkaufs-/Servicestellen, erwarteter oder tatsächlicher Umsatz etc.	· Ermöglicht unterschiedliche Marketingstrategien, angepasst an das Geschäftsvolumen mit dem Kunden · Kann beim Erkennen wichtiger Einkommensquellen und entsprechender Prioritätensetzung helfen	· Evtl. nicht relevant für das Marketingziel · Führt ggf. zu verpassten Gelegenheiten wegen der Diskriminierung einzelner Kundengruppen	Nützlich, um potentiell einkommensträchtige Absatzmärkte zu identifizieren und kundenspezifische Marketing- und Kommunikationsstrategien zu erstellen. Produzenten können auch entsprechend einkommensträchtige B2C-Kunden einbeziehen und müssen ihre Strategie und Herangehensweise auf diese münzen. Wählen Sie die passende Zielgruppe!
Eigenschaften ***Einkauf***	Eingruppierung von Kunden nach ihrem Einkaufsverhalten, z. B. ihrer durchschnittlichen Bestellmenge oder Kauffrequenz oder anderen spezifischen Eigenschaften, wie die Vorliebe für „just in time"-Belieferung (Lieferungen der exakt benötigten Menge zu einem exakten Zeitpunkt)	· Ermöglicht die Unterscheidung zwischen Kunden bzgl. ihrer Präferenzen · Ermöglicht effizientes weil gruppenbezogenes Marketing und stärker kundenbedarfsorientierten Service	· Ist für Klein- und Kleinstunternehmen eine Herausforderung · Es ist schwierig, sich jeder einzelnen spezifischen Kundenvorliebe anzupassen (z. B. bei zeitgenauen Lieferungen)	Nützlich, um einen effizienten und serviceorientierten Bestell- und Lieferplan zu erstellen, zugeschnitten auf verschiedene Kundengruppen, aber für Kleinunternehmen u. U. schwer umsetzbar. Auf korrekte Vereinbarungen achten, um Erfüllung von Erwartungen sicherzustellen!
Persönliche oder ***kulturelle*** Eigenschaften	Eingruppierung geht der Frage nach: Wer sind die Käufer? Was schätzen sie wert? (Persönliche Kultur), Wer trifft die Entscheidungen? (Geschäftskultur). Kultur kann den Kaufprozess beeinflussen, z. B. verschiedene Ausprägungen von zentralistischer vs. dezentraler Entscheidung(skontrolle), von Unsicherheitstoleranz oder von Werten.	· Hilft herauszufinden, worauf Wert gelegt wird und das Marketing entsprechend anzupassen · Erlaubt die Identifizierung von Entscheidern und die entsprechende Fokussierung der eigenen Verkaufsbemühungen	· Ist evtl. irrelevant · Kann zeitaufwendig und schwierig herauszufinden sein	Nützlich, um sicherzustellen, dass Sie Ihre Produkte wertvoll für den Kunden darstellen. Treffen Sie die Entscheider gleich zu Beginn und wissen Sie um deren Wünsche!

Fortsetzung **Tabelle 1**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Eigenschaften ***Nutzung***	Eingruppierung von Kunden nach ihren Ansprüchen an die Produktverwendung: Neue Kunden möchten möglicherweise eine einfache Lösung für ihren ersten Einkauf, während Bestandskunden verbesserte Lösungen suchen.	· Kann dabei helfen, unterschiedliche Marketingstrategien für Neu- und Bestandskunden zu entwickeln · Gute Beziehungen schaffen bessere Gelegenheiten für Storytelling und Loyalität	· Eine Gruppe könnte fälschlicherweise der anderen Gruppe vorgezogen werden · Es kostet Zeit und Anstrengung, den Kunden zu kennen/kennenzulernen	Es ist aufwendiger, einen Neukunden zu gewinnen als einen Bestandskunden zu halten. Darum: Auf die aktuellen Kundenbedürfnisse fokussieren und Langzeitbeziehungen verbessern. Wissen Sie um die Bedürfnisse Ihrer Kunden!
Eigenschaften ***Beziehung***	Eingruppierung von Kunden nach dem Status/der Qualität der Beziehung zu Ihnen: Die Kundenbeziehung kann den Verkaufsabschluss beeinflussen. Eine vertrauensbasierte Kundenbeziehung aufzubauen ist das zentrale Element in einer gut funktionierenden Geschäft-Kunden-Beziehung.	· Hilft, Bereiche für Verbesserungen der Beziehungen zu erkennen · Erleichtert Kommunikation und Rückmeldungen	· Legt die Verantwortung in die Hände der Kontaktperson und bringt die gute Beziehung zum Kunden auf eine persönliche Ebene · Ist abhängig von den Eigenschaften des Kundenbetreuers und verwundbar, wenn der Kundenbetreuer kündigt oder nicht länger verfügbar ist	Gute Kundenbeziehungen identifizieren und aufbauen, damit das Storytelling vom Geschäftskunden an den Endkunden weitergetragen wird. Dies gelingt i. d. R. leichter, wenn gute oder enge Beziehungen vorhanden sind.
Eigenschaften ***Organisation***	Eingruppierung von Kunden bzw. Unternehmen nach Wirtschaftssektoren: öffentliche Einrichtung (Schule, Kindergarten, Altersheim), Öffentliche Verwaltung, Vertriebsunternehmen, Wiederverkäufer...	· Lässt kundenbedarfsgerechtes Marketing und Geschäftsabwicklung zu · Erleichtert gruppenspezifische Aktivitäten	· Vergisst/ignoriert evtl. wichtige Kundengruppen · Die Entwicklung und Durchführung von verschiedenen Routinen für die jeweiligen Kundengruppen ist zeitaufwendig	Auf eine Kundengruppe fokussieren oder klar in drei Gruppen unterscheiden, um angepasstes Marketing zu erleichtern. Pro Gruppe differenzieren und Dienstleistungen wie Vertrieb, Abfertigung, Zeitwahl und Auslieferung an die Erwartungen und Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppe anpassen.

ANHANG | TABELLE 1

Tabelle 2: Kundenzielgruppen

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Gastro *(Hotel, Restaurant, Catering)*	Verkaufen oder servieren die regionalen Produkte ihren eigenen Kunden. Immer mehr Vertreter dieser Gruppe entwickeln ein Bewusstsein für die Einzigartigkeit lokaler Produkte und das steigende Endkundeninteresse an regionalen Kostproben.	· gehen bewusster mit Lebensmitteln um und sind an einzigartigen Premiumprodukten interessiert · sind Kunden für Produkte, die ggf. einer Weiterverarbeitung bedürfen, um für Endkunden (Gäste) interessant zu werden, wie z. B. spezielle Fleischteile/-arten · saisonale Menüs können dabei helfen, saisonale Produktionsüberschüsse abzubauen · können Produkte anderen relevanten Zielgruppen präsentieren · Produkte und Identität werden durch persönliches Storytelling dem Endkunden gegenüber aufgewertet · können Produkte ganzjährig abfordern, nicht nur saisonal	· wollen niedrige Preise und hohe Qualität · können unbeständig bzgl. Bestellmengen und -frequenz sein · Können Produkte ganzjährig abfordern, nicht nur saisonal · oftmals nur kurze Vorankündigung und unvorhersehbare Bestellungen · Bestellungen mit geringem Umfang erhöhen die Transportkosten · oftmals hohe Mitarbeiterfluktuation erschwert den Aufbau von Kundenbeziehungen und Loyalität für beständiges Storytelling · instabile wirtschaftliche Lage	Diese Gruppe für das Marketing exklusiver, hochwertiger und regional einzigartiger Produkte nutzen, welche ihnen helfen, die Region oder das Land ihrem Endkunden mittels Storytelling zu präsentieren und so den Wert des eigenen Produkts steigern. Produkte anbieten, die eher für größere und professionellere Küchen geeignet sind als für private Küchen.
Event- und Kulinarik-Tourismus	Sind eng mit dem Gastro-Bereich verbunden, weil touristische Trends mit lokalem Genusserlebnis zusammenhängen, werden daher von manchen Regionalvermarktungsinitiativen naturgemäß mitberücksichtigt. Kulinarik-Tourismus entwickelt sich parallel zur steigenden Anzahl von Touristen, die lokales Essen als Teil ihres Reiseerlebnisses in einer Region oder einem Land nachfragen. Tourismusorganisationen können Pakete mit anderen regionalen Attraktionen schnüren.	· Preis ist weniger wichtig, Zahlungsbereitschaft ist höher · beständigerer, günstigerer Transport dank höherer Bestellmengen · ordern oft mehrere verschiedene Produkte in einer Bestellung · Kundenbeziehungen sind leichter aufrechtzuerhalten · Endkunden können sich an Produktverfügbarkeit (z. B. in Regional-Regalen) gewöhnen, was zur Treue beiträgt	· Oftmals saisonaler Markt, abhängig von Touristen · Verpackung und Etikettierung erfordert höhere Standards · Haltbarkeitsdauer ist wichtig · Storytelling ist schwieriger und abhängig davon, dass sich das Produkt über seine Verpackung und Etikettierung selbst verkauft · Starker Wettkampf um Regalflächen	Diese Gruppe nutzen, um die eigene Marke aufzubauen und zu vermarkten - durch den Verkauf von hochwertigen Produkten, die auf regionaler Identität und Tradition fußen und exklusiv aufgemacht sind. Saisonalität beachten.

ANHANG | TABELLE 2

Fortsetzung **Tabelle 2**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Spezialitäten-geschäfte** und **Einzelhandel	Ebenfalls eng mit dem Gastro-Bereich verbunden, weil touristische Trends und auch regionales Bewusstsein mit lokalem Genusserlebnis zusammenhängen und das Interesse an lokalen Geschmackserlebnissen steigt. Souvenirläden, Hofläden und Einzelhandel differenzieren ihre Kundengruppen gerne und bieten Identität und Tradition oder Premium- und Qualitätsprodukte.	· Preis ist weniger wichtig, Zahlungsbereitschaft ist höher · beständigerer, günstigerer Transport dank höherer Bestellmengen · ordern oft mehrere verschiedene Produkte in einer Bestellung · Kundenbeziehungen sind leichter aufrechtzuerhalten · Endkunden können sich an Produktverfügbarkeit (z. B. in Regional-Regalen) gewöhnen, was zur Treue beiträgt	· u. U. saisonaler Markt, falls von Touristen abhängig · Verpackung und Etikettierung erfordert höhere Standards · Storytelling ist schwieriger und abhängig davon, dass sich das Produkt über seine Verpackung und Etikettierung selbst verkauft · Starker Wettkampf um Regalflächen	Diese Gruppe nutzen, um Produkte anzubieten, die geeignet sind für den direkten Wiederverkauf an Endkunden. Lokale und regionale Produkte sowohl an die heimische Bevölkerung als auch an Besucher/Touristen vermarkten, um auch außerhalb der Saison einen stabilen Markt zu haben. Vertragliche Regelungen zu Besitzrecht und Rücknahmevereinbarungen beachten.
Gemeinschafts-verpflegung	In Gegenden mit umfangreicher Gemüse-, Obst- und Fleischproduktion ist eine Langzeitkooperation mit Behörden möglich, um Kindergärten, Schulen, Altenheime etc. mit Frischwaren zu beliefern	· beständig · Abbau saisonaler Produktionsüberschüsse · kosteneffizienter Vertrieb · Zeiteffizienz durch Planbarkeit · ganzjährig Saison	· Markteintritt ist schwer · preisbewusste Kunden mit niedrigen Budgets · hohe Bestellmengen sind u. U. schwierig vorzuhalten, abhängig von Saison und Produktionskapazitä	Produkte anbieten, die für Großküchen geeignet sind und Produkte, bei denen saisonale Volumen abgebaut werden müssen. Diese Gruppe nutzen, um stabile Verkaufsaktivitäten außerhalb der Saison zu sichern.

Tabelle 3: Nutzen-Versprechen

Typ	Kundenziel	Nutzen für Geschäftskunden	**Pro** (aus Anbietersicht)	**Contra** (aus Anbietersicht)
Gastro	Servieren oder Verarbeiten von lokalen Lebensmitteln für Endkunden. Verkauf an Endkunden.	1. Kaufen einzigartige, identitätsstiftende Premium- und Qualitätsprodukte (in kleinen Mengen?), neue Produkte, traditionelle Erzeugnisse (historisch). Storytelling und Markenführung durch enge Kommunikation 2. Vertriebsdienstleistungen: spezielle Bedarfe, schnelle Reaktion, direkter Kontakt	· Beständige Kommunikation über verschiedene Medien · ganzjährig · treue Kunden: beziehungsorientiert · Preis okay · Kontrolle der Logistik vom Anfang bis zur Auslieferung	· Verlangen Exklusivrechte für manche Produkte · evtl. instabile wirtschaftliche Lage · teure Lieferung · umgehen Anbieter und wenden sich direkt an Produzenten
Event- und Kulinarik-Tourismus	Servieren oder Verarbeiten von Produkten für eigene Gäste	1. Kaufen Premium- und Qualitätserzeugnisse, die die Identität und Tradition transportieren (historisch oder lokal oder regional). Starkes Storytelling für Kunden, im Gespräch kann beim Kunden dann Interesse auch an anderen Aktivitäten geweckt werden 2. Vertrieb	· Gutes Gegengewicht zu anderen Kundentypen · sehr gute Geschäfte in der Saison · in Souvenirläden: Marketing für die regionalen Produkte und mehr Verkäufe · seltenere Auslieferung, · größere Mengen	· zeitaufwendiger Verkaufsprozess · professionelle Käufer (Preis- und Vertragsgestaltung) · zu große Mengen, · seltene oder saisonale Auslieferung
Spezialitäten-geschäfteund Einzelhandel	Verkauf von lokalen hochwertigen und interessanten Premiumprodukten	1. Storytelling. Abwechslungsreiche und neue Produkte, Frische und Qualität, Nährwert 2. Verpackungen, hübsche Etiketten, Storytelling, Identität für die Region 3. Zuverlässige Logistik und Vertrieb	· haben Hochsaison-Zeiten · einfach und über verschiedene Medien ansprechbar · stabile Kundschaft · mögen neue Produkte · beständiger Vertrieb	· kleine oder variierende Mengen · variierende Professionalität oder professionelle Käufer (Preis- und Vertragsgestaltung) · evtl. instabile wirtschaftliche Lage
Gemeinschafts-verpflegung	Direktverkauf an Endkunden	1. Kaufen wegen Qualität und Nährwertgehalt, wegen kurzer Entfernung und verfügbaren Mengen 2. Ganzjährige Belieferung und beständiger Vertrieb, größere Mengen und Lebensmittelsicherheit	· Saison variiert und kann ausgeglichen werden · stabiler Kunde und normalerweise sichere wirtschaftliche Lage	· große Bestellmengen · Preisthematik: fordern Niedrigpreise ein · umgehen Anbieter und wenden sich direkt an Produzenten · sind schwer für Vereinbarungen zu gewinnen

Tabelle 4: Beispiele für wichtige Nutzen-Versprechen gegenüber Kundengruppen

Thema	befriedigt Bedarfe durch	Nutzen für Geschäftskunden	Nutzen für Regionalvermarktungs-initiative / Netzwerk (Anbieter)
Kunden & Markt	1. Verfügbarkeit von besonderen Produkten für die Kunden	· Marketing & Verkauf von Produkten · Markenbildung mittels Storytelling · enge Kommunikation · neue und einzigartige Produkte · Internet & Dienstleistungen · Sichtbarkeit und Marketing · Alles aus einer Hand: von der Bestellung bis zur Bezahlung	· höherer Umsatz · Planung neuer Produkte, Auffinden alter Rezepte · pfiffigeres und authentischeres Marketing · Reduktion von Personalbedarf und kürzere Prozesse dank Digitalisierung
Produkte & Service	2. Anbieten von Vertriebsdienstleistungen für die Kunden 3. Produktliste 4. Saisonkalender	· Logistikerleichterung · Zeitersparnis · Bestellung & Produkthandhabung · beeinflussbare Planung · Online oder per E-Mail, wird aktualisiert und erleichtert Auswahl, gibt einen Überblick, erleichtert die Planung und Werbung · Planbarkeit von Menüs, von speziellen Werbeaktionen oder Angeboten. Bereitet Storytelling vor.	· näher am Kunden, bessere Planung und Zusammenarbeit, professionellere Etikettierung/ Storytelling/Verpackung, Marketing und Angebotsgestaltung erleichtert durch Menge oder Einzigartigkeit der Produkte. · Überblick, vereinfachte Planung und Bewerbung neuer/zukünftiger Produkte gemeinsam mit Lieferanten, immer aktuell zu halten · immer aktuell zu halten, mit einzigartigen Angeboten die Bedeutung der Saison betonen, ermöglicht Vorbereitung von Storytelling und Marketing.
Management & Service	5. Erhöhen des Produktwertes für das Netzwerk	· beständige Lieferungen · Verständnis für Wert und Qualität · breiteres Angebot · neue Produkte · beständige und treue Lieferanten	· kosteneffiziente Vertriebslösungen · Preissteigerung · Umsatzsteigerung · Empfehlung attraktiver Produkte · treue Kunden · loyale Produzenten/Lieferanten
Management & Organisation	6. Geringerer Einsatz für den Eigentümer	· schnellere und sicherere Lieferungen · Logistik ist im Fluss · Timing wie geplant · weniger Personal nötig · stärkere Wirtschaftskraft	· kürzere Logistikketten · kürzere Vertriebsketten · Planbarkeit und Anbietbarkeit von gutem Timing · weniger Personal · stärkere Wirtschaftskraft

Tabelle 5: Kommunikationskanäle

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Telefon	Telefonanrufe können für die erste Kundenkontaktanbahnung genutzt werden, zum Austausch von Neuigkeiten sowie zur Information über Angebote und anderes	· ist bei den meisten Menschen vorhanden · ist zu fast allen Zeiten verfügbar · Kontaktanbahnung und Vertragsabschlüsse sind per Anruf oft einfacher, da unmittelbare Reaktion erforderlich · Angelegenheiten und Absprachen werden sofort behandelt · ermöglicht persönliche Note und Kontakt und das Eingehen auf den Kunden während der Kommunikation	· nicht nachverfolgbar · arbeitsintensiv, da Informationen und Vereinbarungen händisch verschriftlicht und erfasst werden müssen was nicht immer machbar/passend ist · Informationen können verschwinden oder vergessen werden · hinterlässt keinen bleibenden Eindruck von der Firma/dem Netzwerk beim Kunden (Markenbildung) · wird u. U. als aufdringlich empfunden	Es kann sinnvoll sein, mittels Telefonanruf Kontakt zu einem neuen Kunden aufzunehmen, da es als persönlicher empfunden wird – vor allem, wenn Besuche nicht möglich sind. Sobald der Kontakt angebahnt ist, formellere Kanäle nutzen. Telefonanrufe nutzen, um sich und den Kunden zwanglos auf den neusten Stand zu bringen, starke Kundenbeziehung aufrechtzuerhalten oder wenn sofortige Kontaktaufnahme vonnöten ist.
SMS	SMS kann genau wie Telefon eingesetzt werden, hat den Vorteil, dass umfangreichere Informationen ausgetauscht, abgelegt und genutzt werden können. In Kombination mit Bildern auch für Storytelling nutzbar.	· Markenbildung: Bilder, Videos, Logos, Weblinks etc. können ausgetauscht werden · besser nachverfolgbar als Anrufe · Informationen können abgelegt, geteilt und genutzt werden · Ist verfügbar und leicht zu bedienen · ermöglicht einen persönlicheren Ton, da dieser in SMS-Sprache akzeptiert ist, z. B. Emojis	· hohes Risiko, in einer Masse anderer Marketing-SMS unterzugehen · Risiko, dass Inhalt verschwindet und vergessen wird · wird u. U. als aufdringlich empfunden · Markenbildung ist schwierig, da wenig bleibende Eindrücke · arbeitsintensiv, da Informationen oft händisch erfasst werden müssen	SMS ist sinnvoll, um kurze, oft visuelle Informationen auszutauschen, die keine oder wenig Nachfassaktion erfordern. SMS ist weiterhin sinnvoll, um Kunden auf Information aus anderen Kanälen aufmerksam zu machen, falls dort eine sofortige Antwort vonnöten ist.
E-Mail	E-Mail kann für das Austauschen einer größeren Informationsbreite zum selben Zeitpunkt genutzt werden: Signaturen, Logo, Informationen zum Unternehmen, über Produzenten und Produkte, Bilder, Videos, Weblinks, Kontaktinformationen etc.	· Markenbildung ist einfacher dank Nutzung einer Vielfalt von Informationen, die auch visuell und interaktiv sein können · nachverfolgbar (teilweise) · ermöglicht das Einbeziehen mehrerer Adressaten in eine Unterhaltung · leichtere Verbreitung und Ablage einer Vielzahl von Informationen · für den Kunden leichtere Kategorisierung und Wiedervorlage von Informationen · Ton und Sprache können ganz natürlich an Adressaten angepasst werden und sowohl formell als auch persönlich gehalten werden · ist gewöhnlich für die meisten Menschen verfügbar, zu flexiblen Zeiten via Smartphone	· Risiko, dass E-Mails in übervollen Postfächern ertrinken · werden oftmals nicht so häufig wie SMS gecheckt · nicht alle Kunden haben gute E-Mail-Routinen für Eingangsprüfung und Bearbeitung · arbeitsintensiv, da Informationen evtl. immer noch händisch erfasst werden müssen · es ist schwieriger, eine Antwort vom Kunden zu bekommen als z. B. via Telefon oder SMS · Geschäftsmailkonten können mehrere Nutzer haben, was das Erreichen des richtigen Ansprechpartners und die direkte Ansprache erschwert	E-Mail ist sinnvoll, um potentiellen Kunden erste Informationen zukommen zu lassen, muss per Telefon oder Besuch nachgefasst werden, um den Kunden zu einer Antwort zu veranlassen. Wenn Kontakt etabliert ist, Informationen zum Unternehmen senden. Falls dafür keine anderen digitalisierten Lösungen vorhanden sind, kann via E-Mail auch über Produktverfügbarkeit, Angebote und Sonderaktionen etc. informiert werden. Durch Verwendung einer professionellen Signatur und angepassten Grußformel sicherstellen, dass die E-Mail die Marke klar und stark transportiert.

ANHANG | TABELLE 5

Fortsetzung **Tabelle 5**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Visitenkarte	Eine Visitenkarte enthält normalerweise nur kurze Informationen zum Unternehmen sowie die Kontaktdaten des Mitarbeiters. Dient zur Einleitung einer Kommunikation.	· schneller und einfacher Weg, um Kontaktdaten mit potentiellen Kunden auszutauschen · Andere können die Karte im Namen des Mitarbeiters verteilen · Eine gut gestaltete Visitenkarte kann den Markenaufbau und das Storytelling unterstützen.	· nur wenig Platz für Informationen, daher gutes Design wichtig · geht schnell verloren oder wird niemals angeschaut oder die Verbindung zum dazugehörigen Unternehmen wird nicht erinnert	Ist sinnvoll für die Kontaktanbahnung in Situationen mit zahlreichen, kurzen Begegnungen: kulinarische Feste, Konferenzen oder große Tagungen. An potentielle Kunden und an Partner verteilen. Erhaltene Visitenkarten zur Kontaktanbahnung nutzen.
Werbung	Traditionelles Marketingmittel, um Marke und Unternehmen an Zielkunden zu verkaufen. Wird verwendet in traditionellen Medien: Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen, Poster, Plakate etc.; oder in digitalen Medien: E-Mail, Newsletter, Social Media, Blogs, Internetseiten, Werbeeinblendungen, Apps etc.	· kann eine große Gruppe von Menschen erreichen · kann über Text, Bilder und Videos vielfältige Informationen transportieren (abhängig von der Nutzung in traditionellen oder digitalen Medien) · kann bei Nutzung im Internet auch zur Interaktion einladen · kann genutzt werden, um durch Nutzung des relevanten Kommunikationskanals spezielle Zielgruppe zu erreichen	· traditionelle Medien sind oft teuer · gedruckte Werbung ist statisch und nicht interaktiv · Erfolg ist schwer zu messen · Zielgruppe ist schwer zu treffen, da nicht alle digitale Medien nutzen und nicht jeder traditionelle Anzeigen liest	Ist sinnvoll, um große Gruppe von Menschen zu erreichen und die Marke zu stärken oder neue Produkte via Storytelling einzuführen. Stellen Sie sicher, dass Kanal, Tonfall und Rhetorik der Ansprache zur Zielgruppe und zum Kommunikationsziel passen; „Logos“, „Pathos“ und „Ethos“ verwenden. Werbung planen, inklusive Zeitplan und Nachverfolgung.
Persönlicher Kontakt	Persönliches Treffen	· Beziehung aufbauen · Körpersprache lesen · direkt Lösungen oder Antworten geben · wertvoll für den Kunden	· zeitaufwendig · ineffektiv?	Muss angesichts von Zeitmangel gut geplant sein; Produzenten nutzen, um Kunden zu treffen

Tabelle 6: Marketingkanäle

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Internet-seite	Eine Webseite ist die professionelle Onlinepräsenz für eine Regional-vermarktungsinitiative. Das eigene Marketing, die Kommunikation und der Informationsaustausch sind sämtlich auf die Landing Page ausgerichtet. Kann eine Vielzahl von Kommu-nikationsinstrumenten enthalten, wie z. B. Text, Fotos, Videos, Onlineshop	· für jeden und jederzeit verfügbar · sichere Umgebung, um die eigene Marke und Story auf-zubauen, eingestellte Infor-mationen sind kontrollierbar · durchsuchbar und teilbar · breites Forum, kann viel-fältige Informationen und Kommunikationsinstrumente enthalten · leicht zu ändern	· kann bei mangelnder Pflege und Aktualisierung veralten · kann bei schlechtem Design negative statt positive Auswirkung auf eigene Marke haben · normalerweise Kommunikation nur in eine Richtung	Eine professionell aussehende und nutzerfreundliche Internetseite anlegen, mit Suchfunktion und responsivem Design. Editierrechte sichern, um Kontrolle über Inhalt und Updates zu behalten. Im Marketing für das eigene Storytelling nutzen, zur Präsentation der eigenen Angebote/ Produkte und zusätzlichen Nutzen anbieten. Regelmäßig prüfen und aktualisieren.
Social Media	Social Media ist eine interaktive Plattform für das Erzählen von Geschichten, zum Erreichen von Zielkunden oder Partnern und zum besseren gegenseitigen Kennen-lernen dank Interaktion. Nutzt Emotionen und Bedürfnisse für die persönlichere Kommu-nikation mittels Text, Fotos und Videos. Bekannte Plattformen sind Facebook, Messenger, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat, LinkedIn, Pinterest.	· interaktiv, in Echtzeit, flexibel und teilbar · ermöglicht ein „wahreres“ Bild eines Unternehmens, der Aktivitäten, der Produk-tion und des Unternehmens-alltags · stärkt die Marke durch Storytelling, macht sie glaubhafter	· wenn der Inhalt vom Nutzer als irrelevant empfunden wird, kann das negative Auswirkungen haben und als Störung empfunden werden · geringe Veröffentlichungsfrequenz kann zum Verlust von Kunden-interesse führen · Verfolgung und Aufspüren von Informationen kann schwierig sein	Das richtige Soziale Medium nutzen, um die Zielgruppe anzusprechen. Einen für den jeweiligen Kanal und die Zielgruppe geeigneten Tonfall nutzen; Inhalte posten, die die Marke aufbauen und dem Zielkunden Nutzen bieten. Zeitplan erstellen und regelmäßig Inhalte veröffentli-chen, um Kundeninteresse zu halten.
Mundpropa-ganda	„Mundpropaganda“ bedeutet, et-was wärmstens zu empfehlen und basiert auf Vertrauen. Es ist einer der wichtigsten Kanäle für die Ver-marktung regionaler Lebensmittel und Erzeugnisse. Die Gastro-branche z. B. ist üblicherweise klein oder in sich geschlossen, die Mitglieder kennen einander und unterhalten sich. Die sozialen Medien haben aus Mundpropaganda ein Werbe-instrument gemacht (Influencer Marketing), besonders Facebook vermarktet persönliche Empfeh-lungen.	· durch Inhalte, die Leute gerne teilen, positive Mund-propaganda in den sozialen Medien befördern, mittels Kampagnen etc. · lässt die Produkten/Leistun-gen für sich selbst sprechen	· es gibt auch schlechte Mundpropa-ganda, darum behutsam mit nega-tivem Feedback und Beschwerden umgehen	Stellen Sie sicher, dass die Produkt-qualität und der Kundenservice immer super sind – das befördert positive Mundpropaganda. Die sozialen Medien als Plattform für die Interaktion von Kunden untereinander nutzen, damit ein positives Image verbreitet wird.

Tabelle 7: Beispiele für digitale Marketingkanäle

Digitaler Kanal	Anwendung	Nutzen für Regionalvermarktungsinitiativen
Internetseite	· zum Teilen von Informationen und zur gemeinsamen Dokumentation sinnvoll, aber meist Ein-Weg-Kommunikation. · gut geeignet für Auslieferung, Besprechungen und Aktivitäten.	· für Gastro-Branche und Kulinariktourismus · eine gut gewählte Datenbank bietet vielfältige Möglichkeiten, sofern sie flexibel und interaktiv ist · stabiler Kommunikationskanal, mit Suchfunktion. · zur Sensibilisierung und zum Steigern des Bekanntheitsgrades. · für Kommunen: brauchen mehr direkte Kanäle und vielleicht generell mehr persönliche Treffen
Google Drive oder ähnliche Internetseiten	· siehe oben, aber Kommunikation in beide Richtungen möglich	· Stets verfügbar
Facebook	· Information, · Storytelling, · schnell, · für alle Märkte und für private Gruppen geeignet · geeignet für wechselseitige Kommunikation. · Verfolgung und Aufspüren von Informationen ist schwierig	· zum Teilen von Informationen und Geschichten (Stories), · schnell und große Reichweite · Instrument für die Gruppenkommunikation
Messenger	· für private Gruppen- oder Eins-zu-Eins-Unterhaltungen, geeignet für wechselseitige Kommunikation	· zum Teilen von Informationen · für schnelle Information
Pinterest	· Ein-Weg-Kommunikation über Fotos, erschwerte Wiederauffindbarkeit	· für Ein-Weg-Storytelling
Printmedien	· für alles anwendbar; von Visitenkarten über Flyer bis hin zu Unternehmensbroschüren	· sehr gut für alles nutzbar

ANHANG | TABELLE 7

Tabelle 8: Kundenbeziehungen

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Markenführung als Bestandteil des Storytellings	Eine Marke ist die Vorstellung oder das Bild, welches Leute/potentielle Kunden im Kopf haben, wenn sie an bestimmte Produkte, Aktivitäten und Dienstleistungen regionaler Lebensmittelanbieter denken, sowohl rational als auch vom Gefühl her. Eine Marke entsteht aus ihren physischen Eigenschaften, kombiniert mit den Gefühlen, welche die Konsumenten oder Käufer gegenüber der Firma oder dem Produkt entwickeln. Die Zurschaustellung von Name, Logo, visueller Identität einer Marke oder die Kommunikation der Markenbotschaft lösen beim Betrachter einen Impuls aus. Die meisten Produkte oder Geschäftsideen können leicht von Wettbewerbern kopiert werden, eine Marke jedoch bleibt einzigartig.	· erzeugt eine klare visuelle Identität · ist leicht wiederzuerkennen · ist Baustein für das Storytelling · von allen Stakeholdern leicht nutzbar, um Partnerschaft und Zugehörigkeit zu demonstrieren · kann als Qualitätszeichen genutzt werden	· Aufbau einer Marke, die positiv die gewünschte Botschaft transportiert, kann sich schwierig gestalten · jegliche negative Assoziationen mit der eigenen Marke können fatale Auswirkungen haben und sich der Kontrolle entziehen	Stellen Sie sicher, dass der Markenaufbau von Beginn an in strategische Entscheidungen einbezogen wird, gewährleisten Sie hohe Qualität und positive Identitätsbildung. Es kann schwierig werden, negative Assoziationen auszumerzen – falls eine Marke zu sehr negativ behaftet ist, setzen Sie die Marke komplett neu auf!
Logo	Hierbei handelt es sich um ein Symbol oder andere kleine Designs, mit denen eine Organisation ihre Produkte kennzeichnet. Dies ist wichtig, um inmitten von Wettbewerbern die Identität eines Produkts zu wahren und eine Marke aufzubauen. Ein Logo ist vergleichbar mit dem Gesicht oder dem Namen einer Person; jedes Unternehmen braucht ebenfalls eines – als Logo. Da es vorteilhaft ist, wiedererkannt zu werden und einheitlich zu kommunizieren, baut sich eine stabile Marke auf, bei der das Logo selbst als ein Botschafter fungiert. Beim zweiten Treffen kann das Gegenüber das Unternehmen und das Produkt wiedererkennen und sich so auf die Aktionen konzentrieren, ohne das Unternehmen nochmals kennenlernen zu müssen.	· wiedererkennbar · flexibel und leicht einsetzbar · einzigartig · stabil · identitätsstiftend · unterstützt die Produktanmutung	· muss gut designt sein, um positiv hervorzustechen · jegliche negativen Assoziationen können fatale Auswirkungen haben, die manchmal unvorhersehbar sind oder sich der Kontrolle entziehen · Verwendung ist u. U. schwer zu kontrollieren	Stellen Sie sicher, dass Ihr Logo zur Unternehmensidentität passt, denken Sie dabei auch an zukünftige Entwicklungen. Stellen Sie sicher, dass es Zeichennutzungsverträge für Partner und Kunden gibt, mit denen Umfang und Anlass eine Logoverwendung festgelegt sind.

ANHANG | TABELLE 8

Fortsetzung **Tabelle 8**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Visualisiertes Storytelling	Hierbei handelt es sich um die soziale und kulturelle Aktivität des Geschichtenerzählens. Eine Geschichte kann visuell, mündlich oder gedruckt „erzählt“ werden. Jede Kultur, jede Region, jeder Bauernhof, jeder Produzent hat ihre/seine eigenen Geschichten, die mit anderen geteilt werden, um Wert oder Wiedererkennung zu vermitteln. Im Marketing meint der Begriff „Storytelling“ die schriftliche oder visuelle Erfahrung. In der Markenführung kann es die Aufmerksamkeit des Publikums leichter gewinnen; es hilft, die Marke und das Logo zu erinnern und es spricht die Gefühle der Menschen an. Gefühle erzeugen Bindungen, die für den Markenaufbau gebraucht werden. Gute, glaubwürdige und einzigartige Geschichten über Bauernhöfe, Produzenten, Erzeuger, Orte und Produkte müssen erzählt, aufgeschrieben oder fotografisch vermittelt werden. Die Story muss in allen Kommunikationsmitteln enthalten sein. Die Möglichkeiten für den Markenaufbau sind rar, darum müssen Inhalte gehört, gelesen oder gesehen werden.	· erzeugt über die Ansprache von Gefühlen positive Aufmerksamkeit für die Marke · vermittelt einen Eindruck von Wahrheit und wahrem Wert · unterscheidet das Produkt von ähnlichen Produkten und von Massenware · wiedererkennbar	· u. U. schwer zu vermitteln · oftmals nur wenig Platz oder Zeit für Kommunikation vorhanden · übertriebenes „hausgemacht“-Gefühl kann Glaubwürdigkeit beschädigen	Erzählen Sie Ihre Geschichte in Bildern, mit Fotos vom Bauernhof, vom Produzenten, der Umgebung, dem Produkt, der Historie, der Verwendung etc. Professionelle/hochqualitative Fotos sind zu empfehlen. Kommunizieren Sie die Story in persönlichen Begegnungen, auf Informationsblättern etc. klar an den Geschäftskunden, der Ihre Produkte an die Endkunden weiterverkauft. Erzählen Sie die gleiche Geschichte auch in Ihren E-Mails, auf Ihren Visitenkarten, in den sozialen Medien, in der Werbung etc.
Kommunikationsstrategie für die zielgerichtete Kundenansprache	Beziehungen zwischen Zielgruppe und Regionalvermarktungsinitiative erzeugen Vertrauen und Verständnis. Das Entwickeln einer Kommunikationsstrategie ist ein Instrument, um in Zeiten des Geschäftswachstums und der Weiterentwicklung markentreu zu bleiben.	· Sicherstellung einer positiven Marken- und Storykommunikation ist wichtig · kann beim Aufbau von Kundenbeziehungen und anhaltender Loyalität helfen	· ist zeitaufwendig und u. U. schwierig · nicht alle Kunden sprechen auf die gleiche Kommunikationsstrategie an	stellen Sie sicher, dass die Kommunikation Bestandteil der Marketingstrategie ist.

Tabelle 9: Einnahmequellen

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Zahlungsbereitschaft des Kunden	Die Zahlungsbereitschaft des Kunden ist Grundvoraussetzung dafür, dass die Regionalvermarktungsinitiative ein Einkommen erzielt. Die Zahlungsbereitschaft hängt vom Wert ab, den der Kunde einem Produkt zuschreibt, basierend auf Qualität, Einzigartigkeit, Geschichte und Service. Durch Erhöhen dieses Wertes steigt die Bereitschaft, die Kosten eines Premiumprodukts zu zahlen. Worin besteht der Wert des Produktes für den Kunden und wieviel Geld können wir dafür verlangen?	· Der richtige Kunde wird für ein Premiumprodukt auch einen Premiumpreis zahlen. · Das Wachstum der Regionalvermarktungsinitiative wird auch die Einnahmen steigen lassen, weil der Nutzen für die Kunden steigt.	· Produktwert ist schwer zu kommunizieren · Der auf den Produktionskosten basierende erforderliche Mindestpreis kann die Zahlungsbereitschaft des Kunden immer noch überfordern, vor allem wenn mit konventionellen Produkten der Wettbewerber verglichen wird	Bieten Sie den Kunden einzigartige Produkte, für die sie bereitwillig höhere Preise zahlen. Um den Preis zu begründen und auch noch Gewinn machen zu können, bauen Sie Ihre Marke mittels Storytelling auf, nutzen Sie hochwertige Verpackungen als Zeichen für Produktqualität, beziehen Sie sich auf die Identität/Tradition einer speziellen Region oder sorgen Sie für Premiumproduktanmutung.
Produktverfügbarkeit	Eine Regionalvermarktungsinitiative kann die Produktverfügbarkeit für den Kunden steigern, indem sie die Produkte verschiedener Erzeuger an einem Punkt zusammengeführt anbietet. Durch stärkere Umsätze, aber auch durch Mitgliedsbeiträge der Produzenten oder Verkaufsprovisionen generiert die Initiative zusätzliches Einkommen.	· Der Absatz kann durch bessere Verfügbarkeit gesteigert werden, zum Vorteil aller Beteiligten.	· nachhaltige und faire Vereinbarungen zur Preisgestaltung notwendig · Testen der Preise und Provisionen kann notwendig sein	Verlangen Sie von den Produzenten variable „Tantiemen“ pro Verkauf und/oder verlangen Sie über den Mitgliedsbeitrag eine Art Servicegebühr dafür, dass Sie die Verfügbarkeit der Produkte für den Kunden erhöhen. Empfohlene Gebührenhöhe: 20-30%.
Vertriebsservice	Die Kosten für den Vertrieb müssen von einem oder mehreren Netzwerkpartnern getragen werden. Die Kosten können in die Produktpreise einkalkuliert oder als Extrakosten pro Lieferung veranschlagt werden, oder sie verlangen von den Produzenten eine Gebühr oder machen die Vertriebskosten zum Bestandteil der Verkaufstantiemen. Falls Sie Ihren eigenen Lieferservice betreiben, können Sie zusätzliche Einnahmen erzielen, indem Sie diesen Service auch außerhalb des Netzwerks anbieten.	· Ein gut funktionierender Vertriebsservice kann die Produktverfügbarkeit und somit den Kundennutzen erhöhen, wodurch das Einkommen steigt. · Zusätzliches Einkommen durch weitere Kooperationen möglich.	· Es ist schwierig, einen für alle Seiten passenden Preis und ausgeglichene Ergebnisse zu erzielen. · Die Entscheidung, wer Kosten tragen soll, fällt schwer.	Entscheiden Sie, wer die Vertriebskosten tragen soll und wo diese Kosten in Anschlag gebracht werden. Es könnte ratsam sein, diese Kosten vor dem Kunden zu „verstecken“, indem man sie in den Produktpreis inkludiert.

Fortsetzung **Tabelle 9**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Logistik für kürzere Lieferketten	Die Kosten für die Logistik müssen vom Logistikanbieter/Netzwerk getragen werden. Die Kosten können in die Produktpreise einkalkuliert werden. Effiziente Lösungen müssen gesucht und getestet werden. Für Netzwerk/Partner: Sollen monatliche Kosten auf die Mitglieder oder die Geschäftspartner umgelegt werden, um die Kosten für den Logistikanbieter zu reduzieren?	· für Produzenten und Logistikanbieter von Nutzen · rentable Vertriebslösungen durch kürzere Lieferwege und geringeren Personalbedarf	· Es ist schwierig, für alle Seiten ausgeglichene Ergebnisse zu erzielen. · Forschungs- und Testaufwand für kürzere Lieferwege und besseren Durchlauf	Kommunizieren Sie und arbeiten Sie intensiv zusammen, um die Herausforderungen zu meistern und sich auf Lösungen zu verständigen. Die dadurch erhöhte Wirksamkeit verbessert die Ihre Wirtschaftlichkeit.
Marketing	Die Kosten für das Marketing müssen vom Netzwerk/Partnern getragen werden. Die Kosten können erhoben werden als monatliche Fixkosten, pro Marketingprodukt oder Foto oder via Gebühr pro gehandeltem Produkt (5%). Für den Kunden werden die Kosten im Produktpreis inkludiert.	· steigert das Interesse am Produkt und die Verkaufszahlen · treue Kunden	· Konsensfindung zur passenden Kostenumlage u. U. schwierig · Es ist schwierig, einen angemessenen Preis zu bestimmen und zu erzielen.	Suchen Sie eine ausgewogene Lösung, die für das Netzwerk selbst, zum Markt und für die Partner passt.

ANHANG | TABELLE 9

Tabelle 10: Beispiele für Ertragsmöglichkeiten

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Gastro	Restaurants und Tourismus-unternehmen sind immer stärker an regionalen Lebens-mitteln interessiert, vor allem an der „Story", die aktiv als Teil des Mahlzeiterlebnisses mitverkauft wird	· große Bestellmengen pro Kunde, dadurch nur eine Auslieferung und ergo geringere Vertriebskosten · mögen saisonale Abwechslung · ganzjährig/zu jeder Saison sichtbar, sind gute „Geschichtenerzähler" · breiteres Spektrum für Produktverkauf	· Zusammenarbeit ist anstrengend · kurze Lieferzeit · Bestellmengen in der Betriebsgründungsphase u. U. zu gering	Es braucht ein Verständnis für die Wertschöp-fung der beteiligten Parteien innerhalb der Wertschöpfungskette, um vom Zielkunden den angemessenen Preis verlangen zu können. Kommunikation ist hierfür wichtig. Dem Kunden des B2B-Kunden muss die „Story" auch erzählt werden, um bei ihm guten Preis zu erzielen.
Event- und Kulinarik-Tourismus	kurzfristige Verkäufe, funk-tionieren weitestgehend als Marketinginitiative für eine Firma	· speziell für neue Unternehmer sehr wirkungsvoll · man lernt die Kunden kennen · man erhält Rückmeldung von den Kunden	· starker Wettbewerb · Preisdruck	Es muss für den B2B-Kunden klar erkennbar sein, wo er ein Produkt aus dem Event beziehen kann und ob/wie die Mengen geliefert werden können.
Spezialläden: *regionale Lebensmittel, Kunsthandwerk/ Geschenkartikel-läden, Souvenir-läden/Cafés* ***Hofläden Bauernmärkte***	Sowohl Kunden als auch Produzenten schätzen die gute Abstimmung dank kurzer Lieferketten, Newcomer brauchen aber Zeit für den Markteintritt und den Aufbau ihrer Netz-werke.	· Sichtbarkeit und Storytelling · breiteres Spektrum für Produktverkauf und Geschenke · funktioniert ganzjährig und auch saisonal	· schwankende Bestellmengen · kleine Lieferungen, dadurch teurer Vertrieb · steigender Wettbewerb · gesättigter Markt · hohes Nachahmer-Risiko	der gemeinschaftliche Vertrieb dank Zusammen-arbeit ist auch ein super Sprungbrett für erfolg-reichen Export
Einzelhandels-ketten & Supermärkte	Produktzugang: Supermärkte und Handelsketten fokussie-ren sich bereits auf den Verkauf regionaler Produkte. Dies variiert aber national innerhalb der 10 Teilnehmer-länder und auch regional, hängt vom Interesse der leitenden Mitarbeiter ab (oftmals Einkaufsleiter/ Einzelhändler).	· stabile Bestellmengen · ganzjährig · gleichbleibende Auslieferung, dadurch geringe Vertriebskosten · Werbung wird vom Laden übernommen · Sichtbarkeit	· Einzug in die Super-marktregale und Produktwerbung ist ressourcenaufwendig · hoher Preis- und Wettbewerbsdruck · Storytelling verschwindet	Große Mengen gleichmäßig zu liefern stellt für die Produzenten eine Herausforderung, gleichzeitig sind sie abhängig/gefährdet, wenn der Großabnehmer ihr einziger Kunde ist. Von den Ladenbesitzern kann kein nennens-wertes Wissen über das Produkt und Storytelling erwartet werden, so dass der Verkauf passiv von statten geht, so dass die Regalplatzierung immens wichtig ist.

Fortsetzung **Tabelle 10**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Gemeinschafts-verpflegung	langfristige Auslieferungen; Mengen, saisonale Produkte, Lieferzeiten und -termine werden im Vorfeld vereinbart	· leicht planbar · durch Vertragsschließung können weitere Produzenten entwickelt werden · stabile Mengen · ganzjährig · stabile Auslieferung, dadurch geringe Vertriebskosten · Langzeitkundenbeziehung · feste Zahlungen	· Kunden sind schwer zu gewinnen, die Beteiligung an Ausschreibungen ist zeitaufwendig · die großen Mengen sind von Kleinproduzenten u. U. schwer lieferbar · preissensibel	Es ist ratsam, langfristig Marketing zu betreiben und mit den öffentlichen Cateringunternehmen und den Kommunen zu netzwerken, um bei Ausschreibungen als Bieter eingeladen zu werden. Vertrieb und Logistik sind einfach, die Einnahme-quellen sicher und die Verträge langfristig, wodurch das eigene Geschäft gefestigt wird.

Tabelle 11: Preismodelle und -taktiken

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Sales Budget	Aufgebaut aus einem Preismodell, das Anreize setzt für Preise, die auf den Produktionskosten basieren Ist profitabel, wenn der voraussichtliche Einzelhandelspreis verwendet wird Fixkosten und variable Kosten kennen	· Überblick und Maßgabe · Richtschnur für die Aktivitäten	· Manche visieren +55% an, andere +25%	Der im Geschäftsmodell empfohlene Aufschlag für ein nachhaltiges Geschäft variiert. Probieren und testen!
Erhöhung des Produktwertes	Kunde ist bereit, für höheren Produktwert zu zahlen, wenn Unverwechselbarkeit oder Einzigartigkeit des Produkts gegeben ist, in Bezug auf Qualität der Rohstoffe, Verarbeitung, Rezeptur, Herkunft, Traditionen	· Seien Sie stolz und kennen Sie Ihren Wert!	· Das Gefühl, den Preis und damit das eigene Geschäft verteidigen zu müssen	Erzählen Sie die Story! Geben Sie den Produkten ein exklusives Aussehen, verwenden Sie gute Etiketten und Produktdatenblätter.
Personalkosten in die Kostenkalkulation einfließen lassen	Es ist wichtig, zusätzlich zu den Rohstoffkosten (inklusive anderer materieller Investitionen) und den elementaren Produktionskosten, auch die Kosten für die Arbeitskraft mitzubetrachten.	· Führt zu realistischeren Produktkosten · geleistete Arbeit wird auch bezahlt	· je komplexer die Aktivitäten/Lieferung, desto schwieriger lassen sich die Personalkosten kalkulieren	Eine realistische Anzahl der für die Herstellung eines Produkts aufgewendeten Stunden sollte in die Produktkosten einfließen

ANHANG | TABELLE 11

Tabelle 12: Beispiele für Vereinbarungen zur Risikominderung und kundengruppen-spezifische Informationen

Kundengruppe	Risiko	Beschreibung
Gastro	hoch	· Vereinbarungen zu Preis/Menge/Haftung/Rückgabe · Vereinbarung zu Zahlungszielen · Vereinbarung zu Auftragsstornierung · Eigene Strategie · Produktdatenblätter oder -informationen/Storytelling · Saisonkalender/Produktliste
Event- und Kulinarik-Tourismus	gering bis mittel	· Vereinbarungen zu Preis und Lebensmittelsicherheit · Vereinbarung zu Zahlungszielen und Auftragsstornierung · Saisonkalender/Produktliste
Spezialitätengeschäfteund Hofläden	gering	· lange Produkteinführungszeit · Vereinbarungen zu Lebensmittelsicherheit/Preis/Menge/Haftung/Rückgabe · Vereinbarung zu Zahlungszielen und Auftragsstornierung · Eigene Strategie für diesen Markt (Kundengruppen kennen) · Produktdatenblätter oder –informationen · Saisonkalender/Produktliste
Einzelhandelsketten & Supermärkte	hoch	· Vereinbarungen zu Preis/Menge/Haftung/Rückgabe · Vereinbarung zu Zahlungszielen · Vereinbarungen zur Regalpflege und Verantwortlichkeiten · Eigene Strategie · Produktdatenblätter oder –informationen (Storytelling) · Etiketten/Logo (Storytelling) · Saisonkalender/Produktliste
Internet, Onlineshop/ Soziale Medien	gering	· lange Produkteinführungszeit · Vereinbarungen zu Preis/Menge/Haftung/Rückgabe · Vereinbarung zu Zahlungszielen · Saisonkalender/Produktliste

ANHANG | TABELLE 12

Tabelle 13: Schlüssel-Ressourcen

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Angebot an den Markt	***Kommunikations-/Designagentur:*** für Logo, Markenbildung und Marketingstrategie, zur Entwicklung von Marketingmaterial ***Berater:*** für Planung und Strategieentwicklung, Start Up-Unternehmen brauchen dies nicht inhouse vorhalten/leisten ***IT-Firmen:*** für den Unterhalt einer Online-Plattform und einer Webseite für Soziale Medien ***Mitgliederbasis:*** für die Reichweite	· notwendiges Wissen ist komplett verfügbar	· teuer und zeitaufwendig · langwierige Prozesse	Suchen Sie sich passende Partner und bauen Sie Langzeitbeziehungen auf, damit nicht bei jedem neuen Auftrag Zeit fürs eingeplant werden muss.
Kunden-beziehungen	***Produzenten:*** Netzwerk und potentielle Lieferanten ***Produkte und potentielle zukünftige Produkte*** ***Überblick über Veranstaltungen und Veranstaltungsorte:*** um Kunden zu treffen und potentielle Kunden ausfindig zu machen ***Personal oder Management:*** für direkten oder indirekten Kundenkontakt ***Buchhaltung:*** für die Prozessabwicklung, Wissen um Regeln und Vorschriften	· geeignete Umgebung, um Kunden zu treffen · als Experten erledigen sie Aufgaben zügig oder können einen etwas lehren	· kostet u. U. Geld · zeitaufwendig	Nutzen Sie alle „kostenlosen“ Netzwerke, um die notwendigen Ressourcen zu finden, zu binden und auszubauen.

Fortsetzung **Tabelle 13**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Vertriebs-netzwerk	*externe Vertriebspartner,* *eigene Fahrer und verfügbare Transporter/Lkw,* *Lagerkapazitäten,* *diverse Abholstationen,* *Produzenten, die einen Teil der Produkte ausliefern*	· Wissen um Alternativen/ Optionen je nach Wachstum und Entwicklung der Bestell-mengen	· Kosten · Standort	Die physischen Ressourcen müssen zur Größe und Komplexität des Geschäfts passen. Lernen Sie Ihr Vertriebsnetzwerk kennen, damit Sie verschiedene Wahlmöglichkeiten haben, je nach Lieferungen, Wachstum und Mengenbedarf. So können Sie auch für Ihr Netzwerkpartner nützliche Kontakte aufbauen.
Management und Personal	bringen Fachkompetenz, Netzwerk und Beziehungen ein, erledigen Tagesgeschäft, kümmern sich um Weiterent-wicklung	· Erfahrung · Wissen · Motivation · Flexibilität · verantwortungsbewusste und strukturierte Führung	· Fluktuation · faire Bezahlung u. U. sehr teuer	Die richtige Person für die richtige Aufgabe ist die wichtigste Schlüssel-Ressource, besonders für anfällige Kleinunternehmen.

Tabelle 14: Logistikaktivitäten

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Logistik	Logistik bezeichnet traditionell den Prozess der Beschaffung und des Vertriebs von Waren. Dazu gehören der Transport und die Lagerhaltung sowie der gesamte Materialfluss vom Rohstofflieferanten bis zum Endverbraucher oder Kunden. Mit Logistik und Versorgungsketten-management sind sowohl die physische Verlagerung und alle Prozesse rund um das Produkt gemeint als auch die Informationen rund ums Produkt. Die Planung der Logistik erfordert Entscheidungen z. B. zu Annahme, Kommissionierung, Lagerung, Sortierung und Versand.	· Verringern der hohen Vertriebskosten	Wirkungsvolles Logistikmanagement erfordert ausreichende Infrastruktur, um eine nachhaltige Auslieferung zu ermöglichen: das richtige Produkt in der korrekten Qualität und Zustand, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit und zu den vereinbarten Kosten.	Halten Sie so wenig wie möglich Ware im Lager vor, jedoch genug, um flexibel reagieren und besondere Kunden schnell beliefern zu können.
Lager & Lagerhaltung	Zu den wichtigsten Funktionen im Versorgungskettenmanagement und der dazugehörigen Logistik gehören der Materialfluss und die Produkthandhabung, inklusive Lagerung. Die Lager sind ausschlaggebender und integraler Bestandteil ihrer jeweiligen Versorgungskette. Sie sind nötig, um Qualität liefern zu können und die Leistungsfähigkeit der Kette aufrechtzuerhalten.	· effizient und kostensparend gestaltet · kontrolliert und ermöglicht die Produktabwicklung entlang der Versorgungskette hin zum Endkunden	Ohne ein geeignetes Kontrollsystem kann es sehr schwierig werden, die Kontrolle darüber zu behalten, wieviel Produkte/Waren im Lager benötigt werden.	Ein gutes Warenwirtschaftssystem behält den Überblick darüber, welche Produkte vorrätig/in Bestellung/im Lieferrückstand sind und welche Produkte an Kunden verkauft wurden.

Fortsetzung **Tabelle 14**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Verpackung & Handhabung	Die meisten Produkte, die durch ein Lager gehen, werden verpackt oder entpackt, um sie zu schützen oder zu schonen, ihr Aussehen zu verbessern, Informationen zu liefern oder um die Lagerung und Handhabung zu ermöglichen. Für die effiziente Verpackung und Auslieferung der Produkte wird ein System benötigt, welches die Produkthandhabung, Bestellabwicklung, Kommissionierung und Verschickung so kostengünstig wie möglich gestaltet. Es kann nützlich oder (vertraglich) gefordert sein, dass die Produzenten ihre Produkte mit eigenem Logo und/oder regionalem Qualitätssiegel, Barcode etc. kennzeichnen.	· Reduzierung des Materialverbrauchs · verbesserte Platzausnutzung im Lager und auf den Transportern/Lkws	· Kommissionierungspersonal ist am teuersten	Es spart Zeit bei der Bestellabwicklung, Verpackung und Inventarisierung wenn man von den Produzenten auf jedem Produkt die korrekte Kennzeichnung und Information einfordert. Die Nachverfolgbarkeit wird so ebenfalls erleichtert. Bilden Sie die Lieferanten in Sachen Qualität und Effizienz weiter.

Tabelle 15: Digitalisierungsaktivitäten

Typ	Beschreibung	Pro	Contra
Digitalisierung	Ein digitales System bietet vor allem einen systematischen Ansatz für die Informationsverwaltung und, wenn gut geplant, hilft es bei der Erhebung von Statistiken und Vergleichen. Es erleichtert alltägliche Standardvorgänge, die ansonsten per Hand ausgeführt werden müssten. Bei einer Digitalisierung des Beschaffungsprozesses muss alles klarer als bei der Offline-Beschaffung (z.B. auf Märkten oder in Läden) sein: Die Eigenschaften und Beschaffenheit von Produkt/Produktkategorie müssen so klar formuliert sein, dass der Kunde diese ohne Blick auf das reale Produkt versteht. Die anspruchsvolle Klientel der B2B-Kunden, die ihrerseits an Endkunden weiterverkaufen, erwartet hier erhöhte Aufmerksamkeit. Die verschiedenen Parteien des Produktlebenszyklus´ benötigen unterschiedliche Funktionalitäten, um ihre alltäglichen Abläufe auszuführen, darum bezieht eine gute Online-Plattform die verschiedenen Parteien an der jeweils richtigen Stelle mit ein.	· zeigt Produktinformationen und verfügbare Mengen, Saisonkalender und wöchentlich aktualisierte Listen · eine zentral geführte und integrierte Lösung bringt alle beteiligten Parteien in ein einziges System, alle Informationen können einmalig eingegeben und sofort weiterverwendet werden · System hilft, Informationen in ein strukturiertes digitalisiertes Ökosystem einzubringen, übernimmt tägliche Routineaufgaben, die online ausgeführt werden können	· Eine Online-Plattform ist kein magisches Instrument, welches alles erledigt und persönliche Kommunikation ersetzt. Gut geplant/ausgesucht/entwickelt ist sie ein sinnvolles Instrument für die Planung und Kategorisierung von Information/Kommunikation und hilft, je nach Funktionsumfang, bei der Automatisierung von Prozessen und Routineaufgaben. · Das System bietet einen Kanal für die Platzierung von Bestellungen, aber Kundendienst kann die persönliche Verbindung zum Kunden aufnehmen.

ANHANG | TABELLE 14

Tabelle 16: Beispiel für Digitalisierung von der Bestellung bis zur Zahlung

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Aufgaben der Produzenten	***Erwartungen:*** **Produkte termingerecht, in korrekter Menge und Qualität liefern,** Nachverfolgbarkeit über Etikett und Markenkennzeichnung ***Online-Aktivitäten:*** 1. Bestellüberwachung und Verpacken 2. aktualisierte Produktliste und Saisonkalender inklusive Mengenangaben 3. Preisanpassungen/-vereinbarungen 4. Produkthandhabung/Qualitätsvereinbarungen 5. Produzentensteckbriefe i. S. des Markenaufbaus 6. Online-Plattform und Internetnutzung	· Verfügbarkeit des Produkts und Kundenbedarfe sind nachverfolgbar	· die Produzenten zum Nutzen digitaler Lösungen bewegen	Stellen Sie mittels schriftlicher Vereinbarungen sicher, dass Ihre Produzenten genau wissen, was Ihre Verantwortlichkeiten sind. Anfangs kann es einige Zeit und Aufwand bedeuten, sie zu effizienten Online-Routinen zu bewegen.
Aufgaben der Kunden	***Erwartungen:*** **Bestellungen, Zusammenarbeit,** Nachfassaktionen ***Online-Aktivitäten:*** 1. Bestellen im Internet oder über Online-Plattform 2. Verträge/Vereinbarungen 3. Bestellverfolgung 4. Produkthandhabung/Sicherheit 5. vom Kaufabschluss bis zum Warenerhalt 6. Kommunikation	· genereller Überblick über verfügbare Produkte	· die Kunden zum Nutzen digitaler Lösungen bewegen	Etablieren Sie von Beginn an gute Abläufe/Routinen, mittels formaler Vereinbarungen, damit Sie sich gute Kundenbeziehungen und treue Kunden sichern. Unterstützen Sie Ihre Kunden bei der Anwendung digitaler Lösungen für effiziente Prozessabläufe.

Fortsetzung **Tabelle 16**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Aufgaben der Vermarktungs-initiative	***Erwartungen:*** **Strategische Kontrolle, Fluss** ***Online-Aktivitäten:*** 1. Produkte an Kundengruppen vermarkten 2. Management & Kontrolle: Auftragserfassung & Anpassungen 3. Bestandsüberwachung 4. Lieferanten und Produzenten gemäß den Markterforder-nissen buchen ***Erwartungen:*** **Zusammenarbeit** ***Online-Aktivitäten:*** 1. andere Netzwerke, Lieferanten, Käufer 2. Vertrieb/Lagerhaltung 3. Online-Plattform/Software anbieten ***Erwartungen:*** **Marketing** ***Online-Aktivitäten:*** 1. Marketingplan 2. Verkauf 3. Controlling 4. Nachfassaktionen ***Erwartungen:*** **Logistik & Planung** ***Online-Aktivitäten:*** 1. interne Kontrolle: Bestand und Warenlager 2. Kommissionieren & Verpacken 3. Marketingmaterialien & Markenführung 4. Zeitplanung 5. Bestandsüberwachung ***Erwartungen:*** **Vertrieb** ***Online-Aktivitäten:*** 1. Bestellungen: Transporter/Lkws, Datum, Produktmengen & -typen 2. Routenplanung 3. Zeitplanung Warenein- und -ausgang zum Käufer/Kunden	· kostensenkende Aktivitäten · reduzierter Personalbedarf · Nachverfolgbarkeit von Bestellungen/ Aufträgen · Überblick über Waren- und Informations-flüsse und Logistik	· Timing und Nach-fassaktionen · Erziehen des Per-sonals, der Kunden, der Produzenten und Partner zur Nutzung der Plattform	Stellen Sie sicher, dass unter den Gründungsmit-gliedern und Produzenten Übereinstimmung herrscht bzgl. dessen, was Aufgabe des Netzwerks ist und was in der Verantwortlichkeit der Produzenten liegt. So vermeiden Sie Konflikte und Verwirrung. Sorgen Sie weiterhin dafür, dass die Aufgaben des Netzwerks sich in der Unternehmens-strategie wiederfinden und dass Routinen/Abläufe etabliert sind, die sicher-stellen, dass alle Aufgaben erledigt werden.

Tabelle 17: Schlüssel-Partner, geschäftlich und privat

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Regierungs-organisationen	Es gibt verschiedene Ebenen und Typen von Regierungsorganisationen. Sie bieten Expertenwissen und Wissen um Lebensmittelsicherheit, gesetzliche Vorgaben und Regulierungen, Finanzierungsmöglichkeiten, Verwaltung, Weiterbildungen und Netzwerke.	· Netzwerk · Kompetenzen · andere Ressourcen · Macht	· komplex · langsamer Fortschritt · schnelle Veränderungen	Gehen Sie auf diese nützlichen und starken Partner zu, suchen Sie sich je nach Bedarf die Abteilungen und Personen für den Aufbau einer Beziehung aus.
Gemeinden vor Ort	Die Gemeinden sind wichtige Partner und in einigen Gegenden die treibende Kraft für das Entstehen regionaler Vermarktungsinitiativen. Sie können die Vermarktungsinitiative über verschiedene Kanäle bekanntmachen, zu Veranstaltungen einladen, Weiterbildungen für alle Altersgruppen und Wissensniveaus anbieten.	· liefern Wissen, Netzwerke und Informationen · kraftvolle Unterstützung und Werbung	· unflexibel · langsame Prozesse · wechselndes Personal · kleines Budget	Sichern Sie sich diese tolle Informations- und Unterstützungsquelle. Es handelt sich um starke Partner und verlässliche Ratgeber, wobei die Mittel für die Finanzierung von Netzwerkaktivitäten für gewöhnlich gering oder gar nicht vorhanden sind.
Gründungs-mitglieder	Die Gründungsmitglieder der Vermarktungsinitiative tragen zum Aufbau des Geschäfts bei, indem sie ihre Zeit opfern, die Strategie entwickeln und wenn nötig Ratschläge geben. Üblicherweise sind sie stark am Geschäftsaufbau interessiert und räumen dem auch Vorrang ein, und sie haben ggf. nützliche Fähigkeiten einzubringen.	· Die Gründungsmitglieder der Vermarktungsinitiative tragen zum Aufbauientiert · priorisieren die Initiative	· feste Überzeugungen · Meinungsverschiedenheiten kosten Zeit	Die Gründungsmitglieder legen die Regeln für das Geschäft der Initiative fest, entwerfen die Verträge für die Zusammenarbeit und sind auch für die Weiterentwicklung der Initiative wichtig. Zu Beginn können sie viele Aufgaben der Initiative übernehmen.
Banken	Banken bieten Finanzierungsmöglichkeiten an und sind Ratgeber mit wertvollen Einblicken und Finanzierungsinstrumenten.	· Wissensträger · Netzwerke · kostenfreier Rat und Seminare	· komplex · zeitaufwendig · anspruchsvoll	Wählen Sie einen guten Partner, entwickeln Sie Vertrauen und bauen Sie eine gute Beziehung zu Ihrem Berater auf.

ANHANG | TABELLE 17

Fortsetzung **Tabelle 17**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Berater und Wirtschafts-förderungs-organisationen	Sie bieten Expertenwissen bzgl. Geschäftsbetrieb, Strategie, Kommunikation, IT, Buchhaltung, rechtlichen Themen und Führungskompetenz. Viel sind auf Teilgebiete spezialisiert	· Wissensträger · sind verfügbar · Experten	· teuer · fehlender Anteil am und Verantwortung für Wohl und Wehe der Vermarktungs-initiative	Die Unternehmen und Produzenten werden Informationen/Expertenwissen und Rat benötigen.
Schlüssel-Produzenten	Die Produzenten unterscheiden sich hinsichtlich Größe und Kategorie, sie sind erfahren und etabliert in der Region, verfügen über Knowhow und Netzwerke. Sie können bei der Entwicklung der Produktbandbreite helfen sowie Vertriebs- und Logistik-ressourcen zur Verfügung stellen.	· sind motiviert · Wissensträger · Netzwerke	· wollen sich u. U. nicht weiter-entwickeln oder nicht zusam-menarbeiten	Schlüssel-Produzenten können den Vertrieb übernehmen, sie können Produkte auf ihre Eignung prüfen und neue entwickeln, sie kennen den Markt und verfügen über Netz-werke. Ihre Stimme wird gehört, sie können aktiv zur Kundenbindung beitragen. Um eine gemeinsame Richtung für Aktionen vorzu-geben, sollten Vereinbarungen über Kriterien und Ziele getroffen werden.
Vertriebs-unternehmen	Hiermit ist die Beziehung zu verschiedenen Auslieferern gemeint, je nach Warenmengen und Anforderungen.	· flexibel · Mengen · verantwortungsvoll · stabil	· teuer · Vorgaben zu Mengen und Handhabung	Bauen Sie eine große Auswahl an Partner-schaften auf, damit Sie auf verschiedene Lösungen zu verschiedenen Zeiten zurück-greifen können (passend zur Warenmenge).
Andere regionale Vermarktungs-initiativen	Andere Vermarktungsinitiativen steuern Wissen und Erfahrung bei, ein Netzwerk, Beratung und Zusammenarbeit auf unterschied-lichen Ebenen.	· Wissensträger	· Hintergedanken · Wettbewerb	Im Austausch mit anderen Vermarktungs-initiativen können Sie von deren Wissen und Erfahrungen profitieren und bei vielen Aktivitäten zusammenarbeiten, ebenso beim Vertrieb oder bezogen auf Produkte und Personal.
Vorstands- und Beiratsmitglieder	Vorstands- und Beiratsmitglieder unterstützen bei strategischen Ent-scheidungen (gemäß ihrem Mandat), die die Forderungen und Erwartungen der Gründungsmitglieder ebenso berücksichtigen wie sie die Geschäftsführung unterstützen. Sie prüfen die Risiken und Ergeb-nisse und sind für die Wirtschaft-lichkeit verantwortlich. Sie verfügen über breitgefächerte Kompetenzen und sind somit gute Mentoren und Ratgeber.	· gewählt · auswechselbar · breites Netzwerk · Erfahrungsschatz	· kosten u. U. Geld	Suchen Sie sich die Vorstands- und Beirats-mitglieder nach Ihren Bedarfen aus: dem mitgebrachten Netzwerk oder der für die anstehende Amtszeit benötigten Kompe-tenz. Ein Vorstand oder Beirat ist oft ein Erfolgsfaktor auch für Kleinunternehmen, es reicht ein schlankes Gremium, dass gut für die aktuellen Unternehmenszwecke einsetzbar ist.

Tabelle 18: Beispiel für die wichtigsten Betriebskosten

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
*Kosten für **Marketing**, gerichtet an Bestandskunden, potentielle Kunden und potentielle Lieferanten*	Aufwand für Aktivitäten wie Logoentwicklung oder –überarbeitung, Werbematerial, Informationsblätter, Broschüren, Fotodatenbanken, Kostproben, Filme etc., Ausstellungsstände, Verkostungen und Werbeaktivitäten	· Kontaktaufnahme ist wichtig · Kosten können je nach Aktivität und Ausbaustufe begrenzt werden · digitale Lösungen sind ggf. nicht kostengünstig	· Kosten können hoch sein und sich der Kontrolle entziehen · Niveau und Preis des Webermaterials · Zeitaufwand	Eine Marketingstrategie und ein Budget sind nötig, um die Ausgaben kontrollieren zu können. Messen Sie die Ergebnisse Ihrer Maßnahmen oder holen Sie Kundenfeedback ein, um zu schauen, ob die Kosten auch zu Einnahmen geführt haben.
Vertriebskosten	Hierin sind die Kosten für Kundenbesuche enthalten, für den Produkttransport zum Umschlagplatz/zur Sammelstelle/zum Kunden.	· Kombination von Lösungen für bessere Kostenkontrolle ist möglich · Zentrallager minimieren die Vertriebs- und Logistikkosten und führen zu Einsparungen	· Suchen und Testen der passenden Lösungen ist zeitaufwendig · Handhabungsfehler durch Personal · Rücktransporte	Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Vertriebsmöglichkeiten und das Budget, setzen Sie die Kosten den Warenmengen sowie dem Personal- und Zeitaufwand gegenüber. Schulen Sie Ihr Personal in Lebensmittelsicherheit.
*Kosten für **Lagerhaltung und Logistik***	Zur Lagerhaltung gehören auch die Kosten für Umschlagplätze/Zentrallager, für Rauminhalt und digitale Lagerhaltungssysteme.	· Kostenkontrolle durch gute Bestandsüberwachung und Logistiksysteme	· Lagerkapazität kann teuer sein, besonders bei geringem Mengendurchsatz · Mängel bei Bestandsüberwachung führen zu Verlusten und Liquiditätsproblemen	Finden Sie heraus, ob ihr Netzwerk ein Zentrallager benötigt und ob es die Kosten dafür wert ist. Stellen Sie eine sehr gute Bestandsüberwachung und Produkthandhabung sicher, um Ausschuss und Rücksendungen zu minimieren.
*Kosten für die **Pflege der Onlinekanäle***	Dieser Posten umfasst die Ausgaben für die Erstellung einer Internetpräsenz, inklusive Domaingebühren, Design, Hostinggebühren, Upgrades und Pflege sowie die Kosten für andere notwendige Software, wie Office-Pakete, Bestellwesen- und Buchhaltungsprogramme, Vertriebsplattformen etc..	· Kosten können i.d.R. durch erhöhte Effizienz gerechtfertigt werden · gut gepflegte Online-Werkzeuge helfen bei Marketing und Logistik	· kann für neugegründete Unternehmen eine finanzielle Überforderung sein · Nutzen dieser Investitionen für das Unternehmen nicht immer sofort ersichtlich	Planen Sie für die Zukunft, aber investieren Sie in die Dinge, die Sie genau jetzt benötigen. Stellen Sie sicher, dass sich Ihr Online-Werkzeugkasten schrittweise erweitern lässt, und pflegen Sie die Kanäle regelmäßig. Wägen Sie dabei Aufwand und Nutzen ab.

ANHANG | TABELLE 18

Fortsetzung **Tabelle 18**

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Kosten für ***Verwaltung, Management und Personal***	Personal ist ein empfindlicher Punkt und einer der größten Kostentreiber für eine Vermarktungsinitiative. Zu den Kosten gehören Löhne und Sozialabgaben, evtl. auch Verköstigung und Transport etc..	· Besetzung von Stellen mit hochqualifiziertem Personal ermöglicht ein effizientes Arbeiten.	· falsches Personal mit falschen Qualifikationen kann verheerende Auswirkungen haben · Fehler in Bereichen wie z. B. Etikettierung können unnötig Arbeitsstunden stehlen	Sichern Sie sich qualifiziertes Personal. Überlegen Sie, wie Sie mit Hilfe von digitalen Lösungen und guten Routinen das Meiste aus der Zeit Ihrer Angestellten herausholen können (Lean Management).
Entwicklungskosten	Hiermit sind die Kosten für die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens /Netzwerks gemeint. Manche Vermarktungsinitiativen unterstützen ihre Produzenten bei der Weiterentwicklung des Geschäfts oder Produkts, behalten aber auch ihre eigenen Geschäftsaktivitäten und Fähigkeiten im Auge.	· gruppenweise Weiterbildungen und Ressourcen-Pools halten Kosten für Produzenten gering, bei gleichzeitiger Verbesserung von Produkt- und Servicequalität	· Wer zahlt diese Kosten und wie? · Profitieren alle von den Angeboten oder nur wenige? · Ist momentan Geld für Weiterentwicklung vorhanden oder wird es eher für Wachstum gebraucht?	Entwicklung ist eine zeitaufwendige aber notwendige Sache, die im Budget abgebildet sein muss. Ermitteln Sie entwicklungsbedürftige Bereiche, die zum Einkommen beitragen und Kosten reduzieren werden. Legen Sie Ressourcen zusammen, um Weiterentwicklung zu erreichen und bieten Sie effiziente Weiterbildungen an.

ANHANG | TABELLE 18

Tabelle 19: Bestandteile der Kostenkontrolle

Typ	Beschreibung	Pro	Contra	Empfehlungen
Finanzierungs-modell	Ein Unternehmen benötigt Kontrolle über seinen Kapitalbedarf, die Kosten in jeder Produktionsphase, den Gesamtumsatz und die Liquiditätsreserven auf monatlicher Basis.	· wichtige Faktoren wie Kosten und Einkommen werden dargestellt. · Alle versteckten Kosten werden miterfasst. · hilft bei der Entscheidung welches Geschäftsmodell zu Ihren Aktivitäten passt oder welche Aktivitäten zu Ihrer Vermarktungsinitiative passen.	· Es bedarf einiger Anstrengung, ein passendes Geschäftsmodell zu entwerfen. · wird im täglichen Geschäftsbetrieb schnell vergessen · wird nicht immer als notwendig betrachtet	Finden Sie Finanzierungsmodelle, die zu Ihren Aktivitäten und Zwecken passen. Nutzen Sie diese aktiv, um Vorteile und Herausforderungen zu erkennen und damit umgehen zu können.
Budgets: Investitionsplan Betriebshaushalt Liquiditätsplan	Ein Unternehmen braucht in der Regel verschiedene Budgets. Diese lassen sich in zwei Kategorien unterteilen: den Investitionsplan und den Betriebshaushalt. Letzterer besteht aus dem Absatzplan und dem Kostenplan. Um Kontrolle über den Cashflow zu haben, ist weiterhin ein Liquiditätsplan notwendig.	· hilft bei der Identifizierung aller versteckten Kosten und Einkommen · ermöglicht realistische Erwartungen · verbessert die Liquidität und das positive Wachstum	· Anwendung kann aufwendig sein · wird im täglichen Geschäftsbetrieb schnell vergessen oder wenig priorisiert · kann als zu kompliziert empfunden werden	Erstellen und nutzen Sie von Anfang an gut geplante Budgets, um Kontrolle über Ihre Ausgaben zu erlangen, ihren erwarteten Umsatz und die Liquidität. Überprüfen und passen Sie die Pläne monatlich an, um die Liquidität und die positive Geschäftsentwicklung unter Kontrolle zu halten.
Buchhaltung	Buchhaltung soll Akteuren bessere Geschäftsentscheidungen ermöglichen, indem sie Ihnen finanzielle Informationen zur Verfügung stellt. Es ist wichtig, einheitliche Buchhaltungsgrundsätze festzulegen, die im Laufe der Zeit eine akkurate und effiziente Betrachtung von Geschäftsabschlüssen und Finanzberichten ermöglichen. Um erfolgreich Buchhaltung zu betreiben, ist es empfehlenswert, eine entsprechende Weiterbildung zu besuchen oder eine Fachkraft anzustellen. Dies kann nicht oft genug betont werden. Professionelle Buchhaltung spielt eine wichtige Rolle in der Geschäftswelt, weil sie zur allgemeinen Stabilität und dem Vorankommen eines Unternehmens beiträgt.	· ausschlaggebend für Kostenkontrolle und Liquidität · notwendig bei Beantragung von Fördergeldern oder Krediten · verleiht Glaubwürdigkeit	· stellt eine Ausgabe dar · kann kompliziert sein, wenn benötigte Kenntnisse fehlen · Bedeutung wird im täglichen Geschäftsbetrieb schnell vergessen · wird eventuell nicht geprüft oder vollumfänglich genutzt	Buchhaltung ist wichtig, weil sie sehr viele Informationen bereitstellt, welche Eigentümer, Manager und Investoren für die Beurteilung des finanziellen Erfolges eines Unternehmens benötigen.

Tabelle 20: Elemente der Finanzplanung

Typ	Beschreibung	Empfehlungen
Absatzplan	Planung des voraussichtlichen Umsatzes/ der Verkäufe	Seien Sie bei dieser Planung so realistisch wie möglich, da diese Planung die Grundlage bildet für die Kontrolle der Ergebnisse der Marketingaktivitäten und den geplanten Einkommensfluss.
Kostenplan	Planung jeder größeren Ausgabenkategorie, wie z. B. Verwaltungskosten, Finanzierungsausgaben, Produktionskosten, Vertriebskosten	Fixkosten und variable Kosten Es ist sinnvoll, detailliert zu planen, um Risikokosten oder unbekannte Kosten zu vermeiden.
Liquiditätsplan / Kapitalflussplan	Messgröße für die Fähigkeit von Personen oder Organisation, fällige Verbindlichkeiten fristgerecht begleichen zu können, d. h. deren Verfügbarkeit über genügend Zahlungsmittel oder kurzfristig liquidierbare Vermögensgegenstände. Die Differenz aus den verfügbaren liquiden Mitteln zu Beginn des Betrachtungszeitraumes (Eröffnungsbilanz) und den verfügbaren liquiden Mitteln am Ende des Betrachtungszeitraumes (Schlussbilanz). Der Nettobetrag an Bargeld und Zahlungsmitteläquivalenten, welcher in das Unternehmen einfließt und aus dem Unternehmen abfließt.	Selbst wenn ein Unternehmen dank großer Lagerbestände sehr werthaltig ist, hilft dies nicht, wenn das Unternehmen nicht über ausreichend liquide Mittel verfügt. Daher ist die Planung der Liquidität sehr wichtig. Fehlende Liquidität ist oft der Grund für Konkurse. Monatliche und jährliche Bilanzierungen sind ratsam, um die Veränderungen sichtbar zu machen und ggf. rechtzeitig reagieren zu können. Besonders der langfristige verfügbare Cashflow sollte maximiert werden. Am Ende des Tages wird die Fähigkeit eines Unternehmens, Werte für seine Anteileigner zu schaffen, von seiner Fähigkeit bestimmt, positive Kapitalflüsse zu erzeugen.
Investitionsplan	Prozess, in welchem ein Unternehmen potentielle größere Ausgaben und Investitionen abschätzt und festlegt.	Sinnvoll, wenn die Unternehmensentwicklung geplant wird oder große bzw. langfristige Investitionen, z. B. der Kauf eines Lkw oder die Erweiterung einer Lagerhalle.
Betriebshaushalt	Budget für alle Aktivitäten von Monat zu Monat	Kostenkontrolle aller Aktivitäten im Betrieb, Einhaltung ist nötig, weil diese Kosten direkt das Geschäftsergebnis beeinflussen
Gewinn- und Verlustrechnung	Aktuelles und erwartetes Einkommen, ermittelt den Erfolg eines Unternehmens aus finanztechnischer Perspektive innerhalb eines bestimmten Zeitraums	Wählen Sie innerhalb der Saison einen wöchentlichen, monatlichen oder quartalsweisen Betrachtungszeitraum oder das Geschäftsjahr, um einen Überblick zu erhalten.
Bilanz	Ein Geschäftsbericht, in Form einer systematischen Aufstellung von geldwerten Rechten (Vermögen), Pflichten (Schulden) und dem Nettovermögen eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt (Momentaufnahme). Ermöglicht eine Orientierung über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens.	Diese Momentaufnahme ist für Ihre Gesellschafter gedacht, ggf. aber auch für Ihre Gläubiger. Passen Sie den Berichtszeitraum jeweils an, wählen Sie gegenüber einem Lieferanten z. B. eine Saison oder 1/3/5-Jahreszeiträume für die Bank, falls Sie einen Kredit oder Investor benötigen.

ANHANG | TABELLE 20

Abb. 4: Organisationsformen für regionale Vermarktungsinitiativen

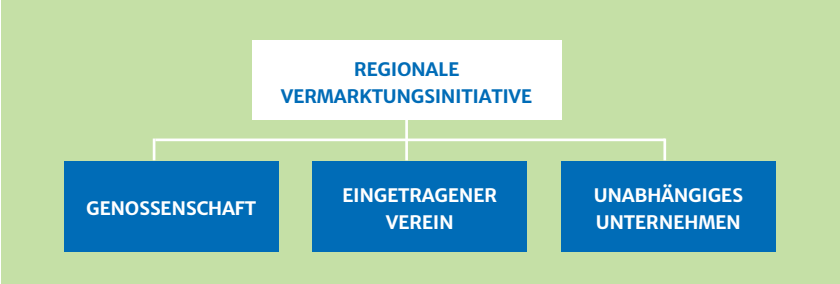


Abb. 5: SWOT-Analyse für eine Genossenschaft

SWOT Genossenschaft

	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
INTERN	• Wirtschaftliches und finanzielles Wachstum • Leichter anzusprechen • Persönlichere, professionellere und schnellere Hilfe • Leichtere Zugang zur Geschäftsfinanzierung, einfacherer Kontakt zu den Banken • Partnerschaft • Neue, innovative, hochwertige und gesunde Produkte • Zwischenmenschliche Beziehungen • Kollektive Weisheit	• Produzenten/Mitglieder leiden evtl. unter „Kooperativen-Phobie“ • Ressourcenmangel • Glaubwürdigkeitsmangel • Mangelhaftes Engagement der Geschäftsführer • Mangel an Marketingerfahrung • Beschädigt den Ruf den genossenschaftlichen Organisationsmodells
EXTERN	• Strategische Analyse, Joint Ventures und Fusionierung • Schritt in Richtung neuer Märkte kann Einkommen verbessern • Neue regionale, nationale und internationale Märkte erreichen • Neue Marktsegmente wie z.B. Online Shop entwickeln • Professioneller Kundendienst	• Mitglieder suchen in Genossenschaft u. U. nur eigenen Vorteil, zu Lasten des Gemeinschaftsideals und des Allgemeinwohls • Geringe Teilnahme der Mitglieder an Treffen • Preiskrieg unter den Mitgliedern • Geringes Kundeninteresse • Mangel an Informationen bzw. an ausreichenden Informationen für die Kunden
	CHANCEN	RISIKEN

Abb. 6: SWOT-Analyse für eine gemeinnützige Organisation (eingetragener Verein u. ä.)

SWOT eingetragener Verein

	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
INTERN	• Kommunen/regionale Produzenten haben gleiches Ziel und den Wunsch nach Erfolg und Wachstum • Starke regionale Esskultur und Traditionen • Umfangreiches Wissen über regionale Lebensmittel • Enge Kundenbeziehungen mit Stakeholdern und Produzenten	• Begrenzte finanzielle Mittel • Begrenzte Umsetzungskapazitäten • mangelnde Managementkompetenz • evtl. mangelnde Erfahrung der am Geschäft interessierten Vereine • mangelhaftes Verständnis für die Bedürfnisse von Kleinunternehmen • u. U. nicht alleine aus Mitgliedsbeiträgen finanzierbar
EXTERN	• am Geschäft interessierte Vereine können Produzenten helfen, die Wertschöpfung ihrer Produkte zu erhöhen • Qualität verbessern und Produzenten bei der Suche nach neuen Exportmärkten unterstützen • Vereine können mit staatlichen Stellen kooperieren, um die öffentliche Meinung und das Bewusstsein um die Bedeutung regionaler Lebensmittel zu bilden • Die starke Stimme von Vereinen kann geschäftsfördernde Unterstützung mobilisieren • Vereine können lokale Produzenten in ländlichen Räumen durch Weiterbildungen und Trainingsprogramme zur Teilhabe ermutigen • Sensibilisierung für Gesundheit und Essen erhöhen	• Lokale Förderprogramme haben evtl. nur geringe Auswirkungen • Lokale Förderprogramme setzen evtl. falsche Schwerpunkte • Mangelndes Interesse der staatlichen Behörden an Partnerschaften, staatliche Restriktionen, mangelnder politischer Wille • Fokus nur auf Kleinstproduzenten, KMU außen vor
	CHANCEN	RISIKEN

Abb. 7: SWOT-Analyse für eine unabhängige Unternehmung

	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
INTERN	• Schnellere Entscheidungsfindung • Anerkannt als professionelles Unternehmen • Kann ein starkes Experten-Team aufbauen • Stärker kundenorientiert und -interessiert (es geht um das eigene Geld) • Guter Ruf unter den lokalen Lebensmittelproduzenten • Freiheit bei der Strategiewahl • Freiheit bei der Wahl des Marktes	• Aufbau von Kundenbeziehungen ist schwieriger • Höherer Personalbedarf • Höhere Kosten • Mangel an Geldern für Investitionen, Wachstum, Entwicklung, Erweiterung • Umsetzung neuer Strategien ist teuer • Eingeschränkte Reichweite
EXTERN	• Partnerschaften oder Allianzen mit anderen Unternehmen; Geschäftswachstum durch partnerschaftliche Erledigung spezieller Arbeiten • Wachstum in unentdeckte Märkte, geografische Orte oder neue Standorte • Wachsendes Interesse an lokalen Lebensmitteln • Saisonunterschiede – spannender für die Kunden (Abwechslung – Kunden langweilen sich nicht) • Digitalisierung könnte Information der Kunden über lokale Lebensmittel erleichtern • Digitalisierung könnte beim Kauf lokaler Lebensmittel über verschiedene Kanäle helfen	• Neue Wettbewerber treten in den gleichen Markt ein • Wettbewerber haben evtl. geringere Kosten und/oder geringere Preise • Wettbewerber bieten evtl. mehr Produkte oder Dienstleistungen an • Wettbewerber bieten evtl. einzigartige Produkte an • Globale, nationale, lokale Wirtschaftslage beeinflusst das lokale Lebensmittelgeschäft • Hohe Lohnkosten • Hohe Kosten für lokale Lebensmittelerzeugnisse
	CHANCEN	RISIKEN

SWOT
Unabhängiges Unternehmen

Impressum

Herausgeber:
Tourismusverband
Mecklenburg-Vorpommern e.V.
Konrad-Zuse-Straße 2
18057 Rostock
fon +49 381 4030-500 · fax -555
info@auf-nach-mv.de
www.auf-nach-mv.de

Redaktion der deutschen Ausgabe:
Fanny Kubasch, Cornelia Hass

Titelmotiv: Birgit Püve

Druck und Produktion:
Druckerei Weidner GmbH
Carl-Hopp-Sraße 15
18069 Rostock

Erstellt als deutsche Version im Rahmen des Baltic Sea Food-Projektes. Das englische Original ist zu finden unter: www.balticseaculinary.com/baltic-sea-food-project

www.tmv.de/baltic-sea-food

Gefördert durch:

Interreg Baltic Sea Region
EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND
Baltic Sea Food

Projektpartner

Ministry of Rural Affairs of the Republic of Estonia
www.agri.ee

Latvian country tourism association (LCTA)
www.countryholidays.lv

Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern
www.auf-nach-mv.de
www.tmv.de

Ystad Municipality
www.culinary-heritage.com

Latvian Agricultural Organization Cooperation Council
www.losp.lv

Business Region Esbjerg
www.businessregionesbjerg.dk

HANEN-Norwegian Rural Tourism and Local Food association
www.hanen.no

NGO Estonian Rural Tourism
www.maaturism.ee

The Estonian Chamber of Agriculture and Commerce
www.epkk.ee

State budgetary vocational educational institution of the Pskov region "Pskov Agrotechnical College"
www.psksht.ru

Committee for economic development and investment policy of Pskov region
http://economics.pskov.ru/

Lahti University of Applied Sciences ltd.
www.lamk.fi

Lithuanian countryside tourism association
www.atostogoskaime.lt

"Polish Nature" Foundation
www.naturapolska.com

www.balticseaculinary.com/baltic-sea-food-project

Interreg Baltic Sea Region
EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND
Baltic Sea Food