Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft

BULE plus
Bundesprogramm
Ländliche Entwicklung
und Regionale Wertschöpfung

Erfolgsfaktoren der Regional-verarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln

Ein Praxisleitfaden

bmel.de

INHALT

Vorwort

1. Einleitung **4**

2. Erfolgsfaktoren **5**

2.1 Standortfaktoren 6

2.2 Geschäftsmodell 8

2.3 Kommunikations- und Vermarktungsstrategie 10

2.4 Vernetzung 12

2.5 Unternehmensführung 14

2.6 Finanzierung 16

3. Schlussbetrachtung **18**

Liebe Leserinnen und Leser,

erfolgreiche Regionalverarbeitung und -vermarktung lässt sich nicht einfach vom Schreibtisch verordnen: Es braucht Macherinnen und Macher in den Regionen! Sie sind es, die vor Ort engagiert und beherzt Dinge anpacken, Impulse setzen und wissen, was zu den lokalen Gegebenheiten passt. Diesen Menschen wollen wir als Bundesregierung den Rücken stärken.

Wir wissen, wie wichtig starke regionale Wertschöpfungsketten sind. Sie helfen, unsere Lieferketten vielfältiger und krisenfester zu machen. Sie tragen dazu bei, unsere Lebensmittelerzeugung nachhaltiger aufzustellen. Sie stärken regionale Wirtschaftskraft und halten so ländliche Regionen vital. Nicht zuletzt steckt in regionalen Produkten oft auch ein Stück Heimat, das Identität und Zugehörigkeit stiftet.

Doch was braucht es konkret, damit Regionalverarbeitung und -vermarktung gelingt? Die Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. hat dazu, unterstützt durch den Bundesverband der Regionalbewegung e.V., im Auftrag meines Ministeriums eine Studie durchgeführt. Die zentralen Ergebnisse des wissenschaftlichen Berichts halten Sie mit diesem Praxisleitfaden in Händen. Er bündelt die wissenschaftlichen Erkenntnisse und stellt sie praxisnah mit übersichtlichen Zusammenfassungen und Checklisten dar.

Ein Leitfaden ersetzt sicher nicht eine individuelle Analyse und Beratung vor Ort. Aber wir geben den Macherinnen und Machern vor Ort mit der Broschüre einen Werkzeugkasten an die Hand, der hoffentlich die eine oder andere neue Anregung gibt, wie Lebensmittel aus der Region für die Region erfolgreich vermarktet werden können. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine hoffentlich inspirierende Lektüre!

Ihr

Cem Özdemir
Bundesminister für Ernährung und Landwirtschaft

1 Einleitung

Ein regionales Lebensmittelangebot ist mit den dafür nötigen Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen ein wichtiger Baustein der modernen Lebensmittelwirtschaft. Die regionale Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln hat wirtschaftliche, soziale und ökologische Auswirkungen sowohl auf ländliche Regionen als auch auf urbane Zentren.

Die Begriffe Regionalverarbeitung und -vermarktung beziehen sich dabei auf die Produktion und die ökonomische Verwertung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen in einem begrenzten geografischen Raum. Sie stärken die lokale Wirtschaft, fördern nachhaltige Landwirtschaftspraktiken und schaffen Perspektiven für die Menschen in ländlich geprägten Regionen.

Die Verarbeitung und Vermarktung von regionalen Produkten hat in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen. Dies wird u. a. darauf zurückgeführt, dass Verbraucherinnen und Verbraucher zunehmend Wert auf Transparenz, Qualität und Nachhaltigkeit von Lebensmitteln legen und entsprechende Zusatzinformationen abfragen. Regional erzeugte und verarbeitete Lebensmittel sowie ihre Vermarktung in einem begrenzten Gebiet haben viele Vorteile: Die Produkte sind frisch, Kulturlandschaften bleiben erhalten und es werden Arbeitsplätze vor Ort gesichert und geschaffen. Auch geschlossene und ausgewogene Nährstoffkreisläufe werden ermöglicht. Weitere Argumente für regionale Produkte sind kürzere Transportwege sowie der Erhalt der Biodiversität und die Vermeidung von Monokulturen durch eine kleinteilige Landwirtschaft. Mit den ökonomischen Perspektiven für die Bevölkerung in ländlichen Räumen eng verbunden ist auch die Erhaltung von über lange Zeiträume gewachsenen gesellschaftlichen Strukturen. Nicht zuletzt tragen Regionalität, Diversifizierung und kleinteilige Strukturen, durch die Verringerung von Abhängigkeiten, auch zur Versorgungssicherheit bei.

Bei der Verarbeitung und Vermarktung regionaler Produkte sind jedoch vielfältige Herausforderungen zu bewältigen. Da die Erzeugung zumeist in ländlichen Räumen stattfindet und der Absatz oft in städtischen Gebieten erfolgt, stellt die Logistik eine zentrale Aufgabe als Bindeglied zwischen Erzeugung und Verbrauch dar. Auch die Ausdehnung der Produktion und der Ausbau der Vermarktung regionaler Produkte können eine Hürde darstellen, wenn kleinere landwirtschaftliche Betriebe oder handwerkliche Produzenten möglicherweise nicht über die notwendigen Ressourcen oder Kapazitäten für die Bereitstellung großer Mengen verfügen. Nicht zuletzt stehen viele regionale Produkte teilweise nur saisonal zur Verfügung, mit entsprechenden Anforderungen an die Vermarktungsstrategien.

Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, stellt der Leitfaden Erfolgsfaktoren der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln im Folgenden übersichtlich dar. Im Mittelpunkt stehen dabei sechs Erfolgsfaktoren (*siehe Abbildung 1*), die nachfolgend kurz beschrieben werden und mit ihren zentralen Fragestellungen in Form von Checklisten aufbereitet sind. Sie dienen als Hilfestellung für die Umsetzung von eigenen Projekten und Initiativen in Ihrer Region.

Übersicht zu Erfolgsfaktoren

1. Standortfaktoren

- Infrastruktur
- Wirtschaftskraft und Demographie
- Absatzpotential und Nachfragestruktur
- Identifikationspotenzial mit der Region
- Gebietskulissen und touristische Attraktivität

2. Geschäftsmodell

- Produktangebot / Alleinstellungsmerkmal
- Ziel- und Kundengruppen
- Nachhaltigkeit
- Vermarktungswege
- Logistik
- Digitale Lösungen

3. Kommunikations- und Vermarktungsstrategie

- Klares Begriffsverständnis „Region“
- Unterscheidbarkeit und Wiedererkennungswert Produkte / Marken / Angebote
- Identifikationspotenzial mit Produkten und Unternehmen
- Regionalmarke
- Absatzwege und Interaktion mit Kundinnen und Kunden
- Besonderheiten des Online-Handels

4. Vernetzung

- Regionale Partnerschaften und Netzwerke
- Horizontale und vertikale Netzwerke und Kooperationen
- Gemeinsame Strukturen und individuelle Zusammenarbeit
- Synergien
- Schlüsselpersonen
- Verzeichnisse von Verbrauchersystemen

5. Unternehmensführung

- Leitbild und Mission
- Unternehmenskultur
- Organisationsstrukturen
- Innovationen und Flexibilität
- Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden und Verlässlichkeit
- Persönliche Faktoren / Branchenkompetenzen und Soft Skills

6. Finanzierung

- Individuelle Ausgangsbedingungen
- Transparenz und Vertrauen
- Maßgeschneiderte Finanzierungslösungen
- Mischfinanzierung aus internen und externen Quellen
- Prüfung der Inanspruchnahme öffentlicher Förderungen
- Crowdfunding und Shared-Farming-Modelle

Abbildung 1: Übersicht zu Erfolgsfaktoren

2 Erfolgsfaktoren

2.1 Standortfaktoren

Ihren Standort mit seinen spezifischen Voraussetzungen können Unternehmen, Projekte und Initiativen nur begrenzt beeinflussen. Dabei sind die Regionen in Deutschland sehr unterschiedlich in Bezug auf die vorhandenen Infrastrukturen und Verkehrsanbindungen, ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Kaufkraft, die Demographie sowie Anbaubedingungen und topographische Besonderheiten.

Alle diese Kategorien und Faktoren prägen die Rahmenbedingungen, unter denen sich Initiativen der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln entwickeln können. Konkret beeinflussen beispielsweise die logistischen Gegebenheiten in einer Region sowie ihre Nähe zu Städten und Ballungsgebieten die Länge der Transportwege, mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Erschließung von größeren Kundengruppen und das Absatzpotenzial. Enge Beziehungen zwischen urbanen und ländlichen Regionen ermöglichen kurze, lokal und sozial eingebettete Wertschöpfungsketten, direkten Kontakt zwischen regional Produzierenden und Konsumierenden sowie kleinteiligen Organisationsstrukturen.

In Verbindung mit kurzen Wegen und der Nähe zwischen den ländlichen und urbanen Akteuren wirkt sich auch eine hohe touristische Attraktivität positiv auf die Möglichkeiten der regionalen Direktvermarkung von Lebensmitteln aus. Besonders deutlich wird dies zum Beispiel bei Nationalparks oder anderen Gebieten, die sich erfolgreich als überregional bekannte „Marken“ etabliert haben – Denn ein hohes Identifikationspotenzial mit Produkten aus einer bestimmten Region erhöht die Nachfrage.

Standortbedingungen sind zwar keine allein entscheidenden Erfolgsfaktoren, jedoch verbessert das Wissen um das Zusammenspiel der oben genannten Gegebenheiten die Erfolgsaussichten für Projekte der regionalen Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln und kann diese maßgeblich erleichtern. Vor allem in Gründungs- und Wachstumsphasen von Unternehmen können Faktoren wie vorhandene Infrastruktur, Verkehrsanbindung oder touristische Attraktivität eine wesentliche Unterstützung bieten, sich wechselseitig positiv beeinflussen und damit gezielt für die eigene Strategie genutzt werden.

Standortfaktoren

- → Infrastruktur
- → Wirtschaftskraft und Demographie
- → Absatzpotential und Nachfragestruktur
- → Identifikationspotenzial mit der Region
- → Gebietskulissen und touristische Attraktivität

Checkliste

STANDORTFAKTOREN – SCHON DARAN GEDACHT?

- ☐ Welche spezifischen Standortbedingungen (z. B. Nähe zu städtischen Absatzmärkten oder Alleinstellungsmerkmale im Tourismus) zeichnen meine Region aus und welche Stärken ergeben sich daraus für meine Geschäftsidee?
- ☐ Was macht den Standort besonders (z. B. Topographie, Anbaubedingungen, Gebietskulisse) und wie kann ich diese Besonderheiten für meine Geschäftsidee nutzen?
- ☐ Wie entwickelt sich der Standort demographisch und welchen Einfluss hat das auf mein Geschäft?
- ☐ Welche Logistik muss ich für den Warentransport berücksichtigen? Und welchen Einfluss haben die Transportwege auf mein Absatzpotenzial? Welche Logistik nutzen andere und gibt es bereits Möglichkeiten für logistische Kooperationen?
- ☐ Welche logistische und vertriebliche Infrastruktur ist bereits vorhanden und welche ist in Planung? Welche infrastrukturellen Voraussetzungen braucht es für mein Geschäft, damit meine Idee funktionieren wird?
- ☐ Wie können die Standortbedingungen mein Unternehmen in Gründungs- und Wachstumsphasen unterstützen oder hemmen?
- ☐ Was verbinde ich persönlich mit dem Standort und wie identifiziere ich mich damit?
- ☐ Kann und möchte ich mein Geschäft mit dem regionalen Tourismus verbinden (z. B. Lieferung für Ferienwohnungen, Mitnutzung einer touristischen Marke, Verkauf in touristischen Anlauforten)?
- ☐ Welche Unternehmen oder Schlüsselpersonen gibt es im Standortumfeld, die mein Geschäft unterstützen beziehungsweise hemmen?

Eigene Notizen, Ideen und Aufgaben

„Den Tante Emma Laden, der aus wirtschaftlichen Gründen schließen musste, können wir jetzt wiederbeleben. Wir füllen jetzt eben diese Nische wieder."

Regionalvermarkter, Sachsen

2.2 Geschäftsmodell

Zentrales Gestaltungsmerkmal des Geschäftsmodells eines Unternehmens ist das Wertversprechen gegenüber seinen Kundinnen und Kunden. Hierzu gehört insbesondere die Qualität der angebotenen Produkte und Leistungen, aber auch Faktoren wie Herkunft und Produktionsbedingungen, Nachhaltigkeit, kurze Transportwege sowie soziale Verantwortung. Auch Authentizität und Transparenz spielen eine wesentliche Rolle.

„Was ist die Besonderheit? Es muss ein gewisses Produktversprechen abgegeben werden: Die Produkte müssen zu einem hohen Prozentsatz direkt aus der Region kommen, zu 100 Prozent handwerklich hergestellt sein und ihre Geschichte wirklich authentisch erlebbar machen.“

Markenentwickler, Sachsen

Das Wertversprechen sollte idealerweise die relevanten Kundengruppen direkt adressieren, um sie mit geeigneten Werbemaßnahmen und durch die zielgruppengerechte Gestaltung von Absatzwegen und Bestellmöglichkeiten anzusprechen. So können in touristischen Regionen andere Maßnahmen erfolgversprechend sein als in Städten mit einem hohen Anteil von jungen Familien oder für ältere Bevölkerungsgruppen. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten entsprechend auf spezifische Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen ihrer Zielgruppe(n) achten. Ein Beispiel eines Wertversprechens kann Transparenz über ökologische Produktionsbedingungen und kurze Transportwege sein. Zur Unterstützung können zudem z. B. ein einfacher Kaufprozess, transparente Online-Angebote, komfortable Liefermöglichkeiten oder die ansprechende Gestaltung von Produkten und Präsentation in Geschäften oder Hofläden dienen.

Bei der Gestaltung der Absatzwege spielt die Logistik eine wichtige Rolle, mit der die eigenen Produkte für größere Ziel- und Kundengruppen attraktiv gemacht werden können. Der Aufbau einer eigenen Logistik ist dabei mit hohem Aufwand verbunden, so dass es oft sinnvoll ist, bestehende Angebote externer Dienstleistender und Möglichkeiten zur Initiierung von regionalen Kooperationen zu nutzen oder dezentrale Lager- bzw. Verteilungsstrukturen aufzubauen – auch vor dem Hintergrund besonderer Anforderungen im Bereich der Lebensmittellogistik wie bspw. ununterbrochene Kühlketten.

Neben der Frage der Logistik kommt auch der breiten Ausrichtung der Absatzwege im Sinne der Erweiterung der Kundengruppen eine große Bedeutung zu. Hierzu zählen der Lebensmitteleinzelhandel, die Gastronomie oder große Einrichtungen der Außer-Haus-Verpflegung wie Krankenhäuser, Schulen und Universitäten bis hin zu regional ansässigen Großunternehmen, die beliefert werden können. Bei hoher Nachfrage bieten sich ebenfalls Kooperationen mit mehreren regional verarbeitenden und vermarktenden Betrieben an. Eine breitere Aufstellung verringert Abhängigkeiten von einzelnen Kundinnen und Kunden und somit die Gefahr unvorhergesehener Umsatzeinbußen.

Geschäftsmodell

- → Produktangebot / Alleinstellungsmerkmal
- → Ziel- und Kundengruppen
- → Nachhaltigkeit
- → Vermarktungswege
- → Logistik
- → Digitale Lösungen

Checkliste

GESCHÄFTSMODELL – SCHON DARAN GEDACHT?

- ☐ Was ist mein Alleinstellungsmerkmal? Zum Beispiel: Ist es das ganz besondere Produkt? Ist es die besondere Geschichte hinter dem Produkt? Sind es die Menschen hinter dem Produkt? Ist der Nachhaltigkeitsgedanke ein Alleinstellungsmerkmal?
- ☐ Welche Werte entlang der Wertschöpfungskette sind mir wichtig? Welche Werte kann ich mit meinen Produkten umsetzen und welche (noch) nicht?
- ☐ Wie kann ich mein Wertversprechen (für meine Kundengruppen) klar und leicht verständlich formulieren?
- ☐ Kann ich sicherstellen, dass meine Produkte preislich wettbewerbsfähig sind, und mit welchen Alleinstellungsmerkmalen kann ich ggf. höhere Preise am Markt durchsetzen?
- ☐ Welche Kriterien sollen meine Produkte erfüllen? Kann die Produktpalette mit den Kriterien erweitert werden oder konzentriere ich mich (vorerst) auf ein einzelnes Produkt?
- ☐ Kenne ich meine Zielgruppen? Kann ich sie von meinem Standort aus und mit meiner Kommunikation erreichen? Können sich meine Zielgruppen mit dem Produkt identifizieren?
- ☐ Wo sollen Menschen meine Produkte kaufen können (bspw. im Hofladen, Einzelhandel, online-Plattformen, Gastronomie, Außer-Haus-Verpflegung, etc.)? Habe ich bereits Kenntnisse über die Anforderungen der jeweiligen gewählten Vermarktungswege?
- ☐ Wie können Logistik und Zeitplan im Einzelfall organisiert werden? Zum Beispiel: Welches Verpackungsmaterial möchte ich nutzen, wer verpackt das Verkaufsprodukt und wer liefert es ohne Unterbrechung der Kühlkette pünktlich aus?
- ☐ Welchen Kundenservice möchte ich bieten (z. B. einfacher Kaufprozess, Transparenz entlang der Wertschöpfungskette, komfortabler Liefer- und Bezahlservice)?
- ☐ Mit welchen anderen Akteuren der Regionalverarbeitung und -vermarktung ist es sinnvoll, sich für gegenseitige Unterstützung zusammenschließen (z. B. für den Vertrieb, Logistik, Nutzung einer Dachmarke)?
- ☐ Welche Risiken kann ich minimieren? Wie gehe ich mit unvorhergesehenen Umsatzeinbußen um? Welche Betriebsausfälle gefährden den laufenden Betrieb?

Eigene Notizen, Ideen und Aufgaben

2.3 Kommunikations- und Vermarktungsstrategie

Die Kommunikations- und Vermarktungsstrategie wird entscheidend vom Begriff der Region und ihrer Definition aus Sicht des jeweiligen Unternehmens geprägt. Auf diesem Verständnis bauen Marketingmaßnahmen und Informationskanäle auf. Auch Vertrauen, Transparenz und Authentizität hängen stark von einer in sich schlüssigen und überzeugenden Gesamtstrategie hinsichtlich des Marktauftritts ab.

Aus Sicht der Kundinnen und Kunden zeigt sich die Kommunikations- und Vermarktungsstrategie zunächst in den Werbemaßnahmen und Marketingkanälen, die sich je nach Zielgruppe und Geschäftsmodell deutlich unterscheiden können. Klare und eingängige Botschaften mit viel Informationsgehalt bilden die Grundlage. Denn gerade im Bereich der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln ist das Interesse an konkreten Angaben zur Herkunft und zu den Erzeugungs- bzw. Produktionsbetrieben groß. Entscheidend für den Erfolg sind damit die Glaubwürdigkeit und eine überzeugende „Story" hinter den Produkten und Leistungsangeboten. Regionale Dachmarken sowie Verbindungen zu Gebietskulissen und bekannten Tourismusgebieten können dabei helfen. Die einzelnen Akteure sollten optimaler Weise erkennbar bleiben, um die Identifikation zu erleichtern und eine emotionale Bindung auf Seiten der Verbraucherinnen und Verbraucher zu ermöglichen.

In der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln kommt dem unmittelbaren Kundenkontakt und der Präsenz vor Ort z. B. bei Veranstaltungen eine zentrale Bedeutung zu. Diese Elemente sehen Akteure aufgrund der direkten Interaktionsmöglichkeit und dem ungefilterten Feedback vielfach sogar als wichtiger an als „klassische" Werbemaßnahmen. Entsprechend skeptisch wird die Präsenz in sozialen Netzwerken gesehen, auch wenn Online-Handel und -Formate sich weiter verbreiten und in Zukunft vermutlich weiter an Bedeutung gewinnen werden.

Wichtig ist sich bewusst zu machen, dass die Außendarstellung das Image der eigenen Produkte, des Unternehmens und sogar der Region prägt und sich unmittelbar in Bekanntheit und Absatzchancen niederschlägt. Eigenschaften und Alleinstellungsmerkmale sollten daher überzeugend dargestellt und transparent gemacht werden, um Vertrauen aufzubauen und langfristig zu erhalten.

„Also diese Ehrlichkeit, diese Transparenz – ich glaube, das trägt einfach sehr stark zur Kundenbindung und auch zur Neugier bei."

Regionalvermarkter, Bayern

Kommunikations- und Vermarktungsstrategie

- Klares Begriffsverständnis „Region"
- Unterscheidbarkeit und Wiedererkennungswert Produkte / Marken / Angebote
- Identifikationspotenzial mit Produkten und Unternehmen
- Regionalmarke
- Absatzwege und Interaktion mit Kundinnen und Kunden
- Besonderheiten des Online-Handels

Checkliste

KOMMUNIKATIONS- UND VERMARKTUNGS-STRATEGIE – SCHON DARAN GEDACHT?

- ☐ Welchen Begriff von Region wende ich für das Unternehmen an? Ist die Definition klar verständlich und nachvollziehbar für andere?
- ☐ Kann ich die Definition von Region transparent und authentisch durch die Produkte vermitteln? Wie kann ich meine Regionsdefinition in transparenter Weise für Marketing- und Werbemaßnahmen nutzen?
- ☐ Wie können meine Produkte neben anderen wiedererkannt werden?
- ☐ Welche Kanäle möchte ich für welche Zielgruppe bedienen? Welche Informationen müssen zielgruppenspezifisch sein? Welche Strategie verfolge ich beim Umgang mit sozialen Medien?
- ☐ Wie möchte ich mich online präsentieren? Möchte ich neben einer eigenen Website auch auf Social Media aktiv sein? Möchte ich einen Online-Shop betreiben oder platziere ich meine Produkte auf bestehenden Plattformen? Was kann ich selbst technisch und zeitlich davon übernehmen?
- ☐ Welche Geschichte, die authentisch und glaubwürdig ist, möchte ich über die Produkte erzählen (Stichwort Storytelling)?
- ☐ Möchte und kann ich meine Produkte an bestehende Tourismusstrukturen anbinden, bspw. über den Verkauf in einer Touristinformation?
- ☐ Möchte und kann ich meine Produkte an bestehende Dachmarken anbinden, bspw. durch das Nutzen eines bereits etablierten Logos?
- ☐ Welches Marketing kann ich leisten und wie bemesse ich dessen Nutzen?
- ☐ Muss meine Kommunikations- und Vermarktungsstrategie flexibel sein, um auf Veränderungen im Markt zu reagieren?
- ☐ Wie kann ich den direkten Kundenkontakt herstellen (z. B. Präsenz auf Veranstaltungen, Mitmach-Events etc.) und ihn positiv nutzen, damit eine Kundenbindung entsteht?
- ☐ Wie kann ich entlang meiner Wertschöpfungskette mit den Akteuren (langfristige) vertrauenswürdige Beziehungen aufbauen?

Eigene Notizen, Ideen und Aufgaben

2.4 Vernetzung

Im Bereich Vernetzung stehen regionale Partnerschaften, individuelle Netzwerke, Kooperationsmöglichkeiten sowie Schlüsselpersonen und übergeordnete Initiativen entlang der Wertschöpfungsketten im Vordergrund.

„Ich bin der Meinung, es gibt momentan nichts Wichtigeres für uns, als die regionalen Netzwerke zu stärken und diese noch mehr zu intensivieren."

Regionalvermarkter, Bayern

Die in der Praxis sehr vielfältigen Formen der Zusammenarbeit spielen eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von Herausforderungen in der regionalen Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln. Diese Kooperationen können sich sowohl auf „horizontale" als auch auf „vertikale" Netzwerke beziehen: Erstere umfasst die Zusammenarbeit von Akteuren auf derselben Wertschöpfungsstufe und mit ähnlichen Geschäftsmodellen, z. B. gemeinsame Vermarktungsinitiativen oder Beschaffungskooperationen. Vertikale Netzwerke bedeuten Kooperation über unterschiedliche Wertschöpfungsstufen hinweg. Sie beziehen auch Akteure außerhalb der Lebensmittelverarbeitung und -vermarktung mit ein, beispielsweise Tourismusorganisationen, IT-Dienstleistende oder Logistikunternehmen.Die Vorteile für die einzelnen Marktteilnehmerinnen und -teilnehmer liegen auf der Hand. Kooperationen ermöglichen Kostensenkungen durch regionale Synergieeffekte und entlasten bei administrativen Aufgaben (bspw. das Teilen von gemeinsamen Ressourcen, wie z. B. Personal oder Vertriebsstrukturen). Kooperationen erleichtern auch die Umsetzung von Vorhaben, die allein nur schwer realisierbar wären, sie verbreitern das Angebot und verbessern den Informationsaustausch. Auch lassen sich mögliche Standortnachteile durch eine gezielte Zusammenarbeit in der Region besser ausgleichen. Letztlich stärken Partnerschaften in entstehenden regionalen Wertschöpfungszentren sowohl kleinere als auch große Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette.

Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen sind dabei insbesondere gemeinsame Entwicklungsziele und ein transparentes Management der Gemeinschaftsstrukturen in Verbindung mit einer leistungsfähigen Öffentlichkeitsarbeit, die die Bekanntheit von Region, Akteuren und ggf. Marken erhöht. Positiv können sich zudem Schlüsselpersonen z. B. aus Verwaltung oder Tourismus auswirken, die Projekte in der Region aktiv vorantreiben und die Vernetzung von Akteuren durch die Initiierung geeigneter Formate unterstützen. Hilfreich ist außerdem eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit von verarbeitenden und erzeugenden Betrieben, Lebensmitteleinzelhandel, Beratungs- und Forschungsinstituten sowie Verbänden, so dass sich individuelle Netzwerke der Beteiligten entwickeln können.

Vernetzung

- Regionale Partnerschaften und Netzwerke
- Horizontale und vertikale Netzwerke und Kooperationen
- Gemeinsame Strukturen und individuelle Zusammenarbeit
- Synergien
- Schlüsselpersonen
- Verzeichnisse von Verbrauchersystemen

Checkliste

VERNETZUNG – SCHON DARAN GEDACHT?

- ☐ Wen kenne ich in der Branche (regional und überregional)?
- ☐ Wer ist der „Bündler“ für regionale Produkte in meiner Region / in meinem Absatzmarkt?
- ☐ Möchte ich mich mit dem Unternehmen an eine bestehende Regionalmarke / Regionalinitiative / Dachverband anbinden? Was sind Vor- oder Nachteile?
- ☐ Welche Bereiche der Regionalvermarktung werden von wem übernommen? Fehlen mir noch Kontakte? (Produktion, Verarbeitung, Handel, Verkauf, Werbung, Logistik, ...)
- ☐ Wer sind für mein Unternehmen Schlüsselpersonen in der regionalen Vernetzung und wie kann ich mit diesen Personen (langfristig) kooperieren?
- ☐ Habe ich mein Unternehmen der kommunalen Wirtschaftsförderung / Regionalmanagement / Lokalpolitik (Landratsamt, Gemeindeamt, Rathaus) vorgestellt?
- ☐ Habe ich mein Unternehmen dem Tourismusverband / Naturpark / Biosphärenreservat etc. in der Region vorgestellt?
- ☐ Wird mein Unternehmen bereits auf Veranstaltungen eingeladen?
- ☐ Mit welchen Akteuren in meiner Region könnte ein Austausch sinnvoll sein?
- ☐ Auf welchen Plattformen und Kommunikationskanälen (digital und analog) wird mein Unternehmen vorgestellt und bekannt gemacht?
- ☐ Was kann ich für andere Personen im Netzwerk leisten? Welche Expertise kann ich selbst in mein Unternehmensnetzwerk einspeisen? Welche Kapazitäten habe ich?
- ☐ Wie nutze und vergüte ich als Unternehmen Personen im Ehrenamt?

Eigene Notizen, Ideen und Aufgaben .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

„Die Bürgermeister, insbesondere in kleinen Kommunen, kennen ihre Unternehmen und wissen, wo weitere Unternehmen sind, die in diese Wertschöpfungskette hineinpassen.“

Markenentwickler, Sachsen

2.5 Unternehmensführung

Zur Unternehmensführung gehören übergeordnete Aspekte wie Mission, Leitbild, Philosophie und Kultur des Unternehmens ebenso wie die stärker operativ geprägten Themen Organisationsstruktur, Innovationstätigkeit und -bereitschaft bis hin zu persönlichen Merkmalen der Initiatoren und Betreiber wie Motivation, Offenheit und Branchenkompetenzen.

Trotz der Heterogenität der genannten Faktoren wirken diese eng zusammen und prägen die innere Verfasstheit ebenso wie das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens. So bildet das Leitbild den Rahmen des eigenen Handelns und gestaltet die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation ebenso wie den Austausch mit Kooperationspartnern im Netzwerk, mit denen ein gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozess durchlaufen wird. Darüber hinaus ist es als Bindeglied zu den Kundinnen und Kunden ein Kommunikationsinstrument, mit dem regionale Verwurzelung und Authentizität verdeutlicht und unterstützt werden können. Transparenz, Offenheit und klare Kommunikation schaffen die Grundlage für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, fördern Innovationen und ermöglichen kreative, flexible Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen. Gleichzeitig sind aber auch Verlässlichkeit und der Bezug zu Bewährtem wesentliche Erfolgsfaktoren.

Viele Akteure in der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln zeichnen sich durch ein hohes persönliches Engagement, Eigenmotivation und Durchhaltevermögen aus. Die Verbundenheit mit der Region zeigt sich auch in dem Wunsch, positive Effekte über rein wirtschaftliche Erfolge hinaus zu erzielen und damit „in der Region etwas für die Region“ zu schaffen. Aus diesem Ansatz resultiert eine besonders enge Bindung zu den Kundinnen und Kunden, die nicht nur als Nachfragende, sondern vor allem auch als „Verbündete“ und „Mitstreitende“ zur Erreichung gemeinsamer, übergeordneter Zielsetzungen wahrgenommen werden und entsprechende Wertschätzung erfahren.

Eine Tätigkeit in der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln weist zahlreiche Besonderheiten auf, die u. a. rechtlicher Natur sind, aber auch aus der engen Beziehung zu Kundinnen und Kunden resultieren. Akteure, die als Branchenfremde eine Initiative oder ein Unternehmen gründen wollen, sollten sich daher mit diesen Rahmenbedingungen vertraut machen – entscheidend für den Erfolg ist aber letztlich die authentische Motivation, regionale Entwicklungen mitgestalten und positiv beeinflussen zu wollen.

„Die Leidenschaft fürs Unternehmertum, hohe Bereitschaft, hoher Arbeitseinsatz sind relevante Aspekte ebenso wie natürlich den Markt aufmerksam beobachten und als Arbeitgeber attraktiv sein.“

Regionalvermarkter, Baden-Württemberg

Unternehmensführung

- → Leitbild und Mission
- → Unternehmenskultur
- → Organisationsstrukturen
- → Innovationen und Flexibilität
- → Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden und Verlässlichkeit
- → Persönliche Faktoren / Branchenkompetenzen und Soft Skills

Checkliste

UNTERNEHMENSFÜHRUNG – SCHON DARAN GEDACHT?

- ☐ Was ist meine Mission, mein Leitbild oder meine Unternehmensphilosophie?
- ☐ Welche Unternehmenskultur ist mir wichtig und wie kann ich diese auf mein Unternehmen (intern und extern) anwenden?
- ☐ Welche Organisationsstrukturen braucht das Unternehmen intern und extern, damit Aufgabenbereiche abgesprochen werden können? Ist diese Struktur verlässlich und flexibel zugleich?
- ☐ Welche persönlichen Eigenschaften von mir können das Unternehmen bereichern? Wie kann ich diese in die Struktur und Führung von Mitarbeitenden einbinden? Welches Fachwissen bringe ich für die Branche mit?
- ☐ Wie stelle ich mir die Zusammenarbeit intern und extern vor? Wie möchte ich welche Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten gestalten?
- ☐ Wie kann ich zwischen den Mitarbeitenden und mir Transparenz, Offenheit und eine klare Kommunikation gewährleisten?
- ☐ Welche Ideen verfolge ich, um innovativ und flexibel als Unternehmen zu bleiben? Gelingt es mir dabei, Bewährtes und Verlässlichkeit beizubehalten?
- ☐ Wie kann ich mich für die positiven Effekte von Regionalprodukten engagieren und dies auch kommunizieren? Wie gestalte ich die Beziehung mit Kundinnen und Kunden, damit sie auch „Mitstreitende“ und „Verbündete“ werden?
- ☐ Wie kann ich mich als Unternehmen und individuell kontinuierlich weiterentwickeln und von anderen lernen?

Eigene Notizen, Ideen und Aufgaben

„Was mich oder unseren Betrieb erfolgreich gemacht hat? Die Hartnäckigkeit, etwas zu verfolgen, nach links und rechts zu gucken und sich immer zu fragen, was machen wir falsch, was machen andere besser bzw. wie können wir das besser machen? Sich ständig reflektieren.“

Regionalvermarkter, Bremen

2.6 Finanzierung

Die Finanzierungsmöglichkeiten für Akteure der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln sind breit gefächert und sollten unter Berücksichtigung der individuellen Ausgangssituation betrachtet werden. Grundsätzlich ist zwischen internen und externen Finanzierungsquellen zu unterscheiden, wobei je nach Phase der Unternehmensentwicklung und in Abhängigkeit von den konkret geplanten Maßnahmen unterschiedliche Lösungen vorteilhaft sein können.

Interne Finanzierungsquellen umfassen Eigenmittel der Akteure, die entweder in Form von Ersparnissen vorliegen oder aus laufenden Erträgen für die Erweiterung des Geschäftsmodells eingesetzt werden können. Dieser Weg kann z. B. geeignet sein, wenn ein bereits bestehender landwirtschaftlicher Betrieb um einen Hofladen oder einen Online-Shop mit Lieferangebot erweitert werden soll. Externe Finanzierungsmöglichkeiten lassen sich wiederum vereinfacht in Kredite von Geschäftsbanken einschließlich möglicher Risikokapitalgeber sowie staatliche Förder- und Darlehensprogramme unterscheiden, die oft von den Investitionsbanken der Länder verwaltet und vergeben werden.

In der Praxis zeigen sich oft unterschiedliche Formen der Mischfinanzierung, wobei der Einsatz interner Finanzierungsquellen von den eigenen Möglichkeiten abhängt und die Inanspruchnahme externer Bausteine in vielen Fällen mit konkreten Investitionen verbunden ist oder in kapitalintensiven Gründungs- und Erweiterungsphasen genutzt wird. Staatliche Programme sind an konkrete Voraussetzungen und Maßnahmen gebunden, darüber hinaus gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Schwerpunkte auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene. Ergänzt werden die genannten Finanzierungsmöglichkeiten um Sonderformen wie schwarmbasierte Ansätze („Crowdfinanzierung“, „Shared-Farming“-Modelle) oder partizipative Lösungen wie Genossenschaftsmodelle. Für alle externen Finanzierungsformen gilt, dass Vertrauen und Transparenz sowie ein überzeugendes Geschäftsmodell und die Nähe zu den externen Kapitalgebern entscheidende Voraussetzungen für eine geeignete und nachhaltige Finanzierungslösung sind.

Letztlich erweist sich die individuelle Ausgangssituation als entscheidend für die Wahl und die Zusammensetzung der Finanzierungsbausteine, so dass diese in Verbindung mit rechtlichen und organisatorischen Themen ggf. auch gemeinsam mit Expertinnen und Experten genau analysiert werden sollte. Durch Mischfinanzierungsmodelle können Abhängigkeiten von einzelnen Bausteinen vermieden werden.

„Wir hätten es niemals als Regionalvermarktungsinitiative aus eigener betriebswirtschaftlicher Kraft tun können. Wir haben an der Stelle von einer öffentlichen Förderung des BMEL partizipiert und dadurch eine Marketingfirma beauftragen können.“

Regionalvermarkterin, Thüringen

Finanzierung

- → Individuelle Ausgangsbedingungen
- → Transparenz und Vertrauen
- → Maßgeschneiderte Finanzierungslösungen
- → Mischfinanzierung aus internen und externen Quellen
- → Prüfung der Inanspruchnahme öffentlicher Förderungen
- → Crowdfunding und Shared-Farming-Modelle

Checkliste

FINANZIERUNG – SCHON DARAN GEDACHT?

- ☐ Wie ist meine finanzielle Ausgangssituation? Wie hoch ist mein Eigenkapital und welches Budget benötige ich, um meine Geschäftsidee umzusetzen und voranzubringen?
- ☐ Wer kann mich finanziell (umfassend und spezifisch) beraten?
- ☐ Welche externen Finanzierungsmöglichkeiten wie Bankkredite, staatliche Fördermaßnahmen, Investitionen von außerhalb kann ich nutzen und zu welchen Konditionen?
- ☐ Wie finde ich staatliche Fördermittel, die zu mir passen? Welche Voraussetzungen muss ich für öffentliche Gelder auf Landes-, Bundes-, oder europäischer Ebene erfüllen?
- ☐ Sind für mich alternative Finanzierungsformen wie Crowdfunding, Shared-Farming-Modelle oder Genossenschaftsmodelle interessant?
- ☐ Welche finanziellen Kombinationen sind für mich passend? Passt eine Mischfinanzierung aus eigenen und externen Quellen zu mir?
- ☐ Welche Investitionen möchte ich jetzt und in Zukunft tätigen und wie kann ich sie finanziell umsetzen?
- ☐ Kann ich Abhängigkeiten zwischen meinen Finanzierungsbausteinen vermeiden, damit die Finanzierung so solide wie möglich ist?
- ☐ Ist meine Finanzierung langfristig solide? Wie kann ich gewisse Risiken (bspw. Umsatzeinbruch, Lieferengpässe, Beendigung einer Geschäftsbeziehung) einplanen?

Eigene Notizen, Ideen und Aufgaben

Hinweise zu öffentlichen Förderungen

Den Förderwegweiser des BMEL z. B.
→ www.bmel.de/foerderwegweiser

Die Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS) hilft konkret bei der Suche nach passenden Fördermöglichkeiten in ländlichen Räumen:
→ www.netzwerk-laendlicher-raum.de/foerderung/foerderwegweiser

3 Schluss-betrachtung

Die Betrachtung von Erfolgsfaktoren der Regionalverarbeitung und -vermarktung bietet eine wertvolle Unterstützung für interessierte Wirtschaftsbeteiligte sowie Gründerinnen und Gründer bei dem Aufbau von Projekten oder Initiativen zur Stärkung der eigenen Region.

Die in diesem Praxisleitfaden vorgestellten Erfolgsfaktoren basieren auf dem breiten Erfahrungswissen von etablierten Regionalinitiativen sowie Analysen von Fachberichten, Publikationen und wissenschaftlichen Projekten. Dabei wird deutlich, dass sich trotz der Heterogenität der individuellen und regionalen Bedingungen vielfältige Gemeinsamkeiten erfolgreicher Beispiele der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln erkennen lassen. Für die Akteure bedeutet dies, dass Erfahrungen anderer Unternehmen, Projekte und Initiativen zwar nicht einfach übernommen, aber durchaus als Lernerfahrungen analysiert und für die eigene Situation angepasst und weiterentwickelt werden können.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu betonen, dass die hier dargestellten Erfolgsfaktoren nicht für sich allein, sondern häufig in Zusammenhang stehen, und somit in Beziehung zueinander zu betrachten sind. Es gibt demnach nicht den einen Weg, um erfolgreich zu werden, nicht die spezielle Fördermaßnahme und auch nicht das maßgebende Konzept, nach dem jede Initiative die eigene Uhr stellen kann. Jedes Regionalprodukt ist auch ein Individualprodukt, eben etwas regional Spezielles. Dementsprechend ist das bespielte Feld der regionalen Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln einschließlich der damit verbundenen Dienstleistungen ein Zusammenschluss vieler Kriterien, das in etwa so divers ist, wie die sich in ihm befindenden Netzwerkpartnerinnen und -partner. Aus diesem Grund ist die Zusammenarbeit und Vernetzung ein bedeutsamer Aspekt. Es ist wichtig, für den eigens gewählten Weg eine klare Vision zu haben und bereits im Voraus ein starkes Leitbild zu formulieren, welches hinter allen darauffolgenden Schritten steht und zur Stärkung der Zusammenarbeit in das Akteursnetzwerk eingebracht werden kann. Wir wünschen Ihnen auf diesem Weg viel Erfolg!

Danksagung

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Expertinnen und Experten für Ihre Zeit.

Das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung

Die Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, ländliche Regionen als attraktive, lebenswerte und vitale Lebensräume zu erhalten und zu gleichwertigen Lebensverhältnissen in Deutschland beizutragen. Daher fördert das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) mit dem Bundesprogramm Ländliche Entwicklung (BULE) seit 2015 die Entwicklung, Erprobung und den Transfer modellhafter, innovativer Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen der ländlichen Räume. Insbesondere die Ideen der Menschen vor Ort werden im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes unterstützt. 2023 wurde das BULE zum Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULEplus) thematisch erweitert. Das Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung (KomLE) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) setzt das Bundesprogramm im Auftrag des BMEL um.

→ www.ble.de/komle

Ziel des BULEplus ist es, bundesweit Impulse für die ländliche Entwicklung zu geben und über praxisnahes, zielgruppengerecht aufbereitetes Wissen langfristige Wirkungen zu erzielen. Neue Ideen und zukunftsweisende Lösungen für aktuelle und künftige Herausforderungen in ländlichen Regionen werden erprobt, unterstützt, systematisch ausgewertet und die Erkenntnisse daraus bekannt gemacht. Denn die Erkenntnisse aus den geförderten Vorhaben liefern das nötige Wissen und praktische Empfehlungen, um erfolgreiche Konzepte auch auf andere Regionen zu übertragen. So können gute Ideen überregionale Wirkung entfalten und weiterer Erprobungs-, Handlungs- und Forschungsbedarf aufgedeckt werden. Darüber hinaus fließen die Erkenntnisse in die Politikgestaltung auf Bundes- und Länderebene und insbesondere in die Weiterentwicklung der Regelförderung für ländliche Entwicklung ein.

HERAUSGEBER
Bundesministerium für Ernährung
und Landwirtschaft (BMEL)
Referat 411 – Geoschutz, Regionalvermarktung,
Qualitätspolitik
Rochusstraße 1
53123 Bonn
411@bmel.bund.de

STAND
Mai 2024

TEXT
Fraunhofer-Zentrum für Internationales
Management und Wissensökonomie IMW,
Bundesverband der Regionalbewegung e.V.,
Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung (KomLE)

GESTALTUNG
Aurélie Fyferling, www.fyferling.net

BILDNACHWEIS
Titel: piknine / www. stock.adobe.com
S. 3: Janine Schmitz/Photothek
S. 4: Vladimir Vladimirov / www.istockphoto.com
S. 6: Thomas_EyeDesign / www.istockphoto.com
S. 8: gpointstudio / www.istockphoto.com
S. 10: VRD / www.stock.adobe.com
S. 12: Portra / www.istockphoto.com
S. 14: Hispanolistic / www.istockphoto.com
S. 16: SbytovaMN / www.istockphoto.com
S. 18: Hispanolistic / www.istockphoto.com

DRUCK
Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

Diese Publikation wird vom BMEL unentgeltlich abgegeben. Die Publikation ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht im Rahmen von Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Die Publikation steht auf der Internetseite des BMEL
zum Herunterladen bereit:
www.bmel.de/leitfaden_regionalvermarktung

Weitere Informationen unter
www.bmel.de
www.bmel.de/social-media

Fraunhofer
IMW