

Der Vertrieb lokaler Erzeugnisse Lange und kurze Vertriebswege



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



Der Vertrieb lokaler Erzeugnisse Lange und kurze Vertriebswege

“INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM”

HEFT NR. 7

EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER

JULI 2000

Autorin des ersten Teils dieser Veröffentlichung (*“Der Vertrieb lokaler Erzeugnisse über kurze Vertriebswege”*) ist **Martine François** (GRET/Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, Frankreich). Sie hat den Text im Anschluß an das LEADER-Seminar von Mirandela (4. bis 8. Februar 1998, LEADER-Gebiet Terras Quente, nördliches Portugal) verfaßt.

Der zweite Teil (*“Der gemeinsame Vertrieb lokaler Erzeugnisse über lange Vertriebswege”*) stammt von **Carlo Ricci** (Agritecnica, Italien). Er hat den Text im Anschluß an das LEADER-Seminar in Kinsale (11. bis 15. Juni 1997, LEADER-Gebiet West Cork, Irland) mit Unterstützung von **Seamus O'Reilly** (University College Cork, Irland) und **Paul Soto** (Iniciativas Económicas y Ambientales, Spanien) verfasst.

Die Einleitung schrieb **Daniel Pujol** (MIRVALT/Mission Régionale à la Valorisation des Terroirs, Frankreich). Für die Endredaktion waren **Yves Champetier**, **Catherine de Borchgrave** und **Jean-Luc Janot** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) verantwortlich. Produktionsleitung: **Christine Charlier** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

NB.: Zur Veranschaulichung der hier erläuterten Themen und Fragestellungen werden zahlreiche Projekte herangezogen. Detailliertere Darstellungen der einzelnen Maßnahmen befinden sich in dem Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”**, den die Europäische Beobachtungsstelle LEADER seit 1997 in sieben Sprachen veröffentlicht, sowie in der Datenbank **“Aktionen”**. Beide können auf der Web-Site **“Rural Europe”** (<http://www.rural-europe.aeidl.be>) aufgerufen werden.

© 2000 Europäische Beobachtungsstelle LEADER/AEIDL

Inhalt

“Kurze” oder “lange” Vertriebswege?	5
TEIL 1: DER VERTRIEB LOKALER ERZEUGNISSE ÜBER KURZE VERTRIEBSWEGE	9
Kapitel 1	11
Allgemeine Aspekte	13
1.1 Kurze Vertriebswege: Neue Möglichkeiten der Wertsteigerung	13
1.2 Schrittweises Vorgehen	14
1.3 Aufwertung und Nutzung der geographischen oder kulturellen Nähe	14
1.4 Betonung der Einzigartigkeit eines lokalen Erzeugnisses	14
Kapitel 2	17
Voraussetzungen für den Erfolg	19
2.1 Realistische Einschätzung des Umsatzvolumens, das über kurze Vertriebswege erzielt werden kann	19
2.2 Entwicklung gemeinsamen Handelns	19
2.3 Mobilisierung einschlägiger Kenntnisse für den Aufbau kurzer Vertriebswege	19
2.4 Qualitätssicherung	19
2.5 Schrittweises Vorgehen	20
2.6 Entwicklung neuer Produkte	20
Kapitel 3	21
Welche Strategie für welche Kundschaft?	23
3.1 Die Kunden	23
3.2 Festlegung einer Marketingstrategie	26
Kapitel 4	29
Verschiedene Formen des Verkaufs	31
4.1 Direktverkauf ab dem Bauernhof, in der Werkstatt oder an einem betriebseigenen Stand	31
4.2 Wochenmärkte und Messen	33
4.3 Spezialisierte Einzelhandelsgeschäfte	34
4.4 Versandhandel	36
4.5 Kombinationsangebote für kulturelle und touristische Leistungen	37
Kapitel 5	39
Die Startphase	41
5.1 Professionelle Marktanalysen und Markterprobungen	41
5.2 Der gebietsspezifische Aspekt	41
5.3 Analyse von Angebot und Nachfrage	42
5.4 Projektmethode	43
Kapitel 6	47
Unterstützung von Erzeugergemeinschaften	49
6.1 Zusammenführung potentieller Projektträger	49
6.2 Diskussionsforen und andere Formen der Meinungsäußerung als Mittel, neue Perspektiven zu eröffnen und neue Gleichgewichte zu schaffen	49
6.3 Lokale Erzeugnisse als “Aufhänger” für regionale Entwicklungsmaßnahmen	50
6.4 Beratung und Betreuung einer Gruppe	50

6.5	Definition von Zielen und Prioritäten für die vertragliche Regelung einer kollektiven Organisationsstruktur	50
6.6	Klärung der Motivation der einzelnen Projektpartner	51
6.7	Das gegenseitige Kennenlernen und die Herausbildung einer gemeinsamen Identität brauchen Zeit	51
6.8	Formulierung des Vertrags und der internen Spielregeln	51
6.9	Verteilung der Aufgaben	52
6.10	Aktualisierung der Ziele und Prioritäten	52

TEIL 2: DER GEMEINSAME VERTRIEB LOKALER ERZEUGNISSE ÜBER LANGE VERTRIEBSWEGE **53**

Kapitel 1 **55**

Um was geht es? **57**

1.1	Steigerung der Nachfrage	58
1.2	Die neuen Marktverhältnisse	58
1.3	Neueste Entwicklungen im ländlichen Raum	59
1.4	Sechs Beispiele – unendlich viele Lehren	59

Kapitel 2 **63**

Der Weg zum Erfolg **65**

2.1	Die Erzeugnisse: Qualität ist keine "Ansichtsache"	65
2.2	Die Erzeuger: Die bewußte Entscheidung für gemeinsames Handeln und für solide Initiativen	67
2.3	Die Kerngruppe des Projekts: Professionalität ist kein Luxus	67
2.4	Die gemeinsame Motivation	67

Kapitel 3 **69**

Die Startphase **71**

3.1	Die Planung gemeinsamer Aktionen zur Entwicklung eines Vertriebs für lokale Erzeugnisse: "maßgeschneiderte" Aktionen	71
3.2	Vertraglich geregelte Partnerschaften	71
3.3	Schaffung einer Vertriebsstruktur	72

Kapitel 4 **75**

Die Vertriebswege **77**

4.1	Der traditionelle Einzelhandel	77
4.2	Erschließung des Großvertriebs	78
4.3	Zappen – ein Wandel im Verbraucherverhalten	79
4.4	Die Auslandsmärkte	80

Fazit **83**

TEIL 3: ANHANG: MERKBLÄTTER **87**

Merkblatt 1:

Gemeinschaftsregelungen für die Gesundheitsgarantie in der Agrarnahrungsmittelindustrie – Einige Aspekte der neuesten gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften und der Eigenüberwachung	89
---	----

Merkblatt 2:

Muster für die Beschreibung von Unternehmen, die sich an einem gemeinsamen Vertriebsprojekt beteiligen	91
--	----

Merkblatt 3:

Beispiel für ein Vereinbarungsprotokoll zwischen einer gemeinsamen Organisationsstruktur und ihren Mitgliedern	93
--	----

Merkblatt 4:

Exportvorhaben: Modell für einen Fragebogen zur Befragung von Handelsbetrieben	95
--	----

“Kurze” oder “lange” Vertriebswege?

Ein Blick auf die vergangenen zwanzig Jahre zeigt schnell, daß eine wahre Revolution im Nahrungsmittelsektor stattgefunden hat.

Noch 1980 fristete die Erzeugung lokaler Lebensmittel – ob auf dem Bauernhof oder im Handwerksbetrieb – ein Schattendasein auf dem Nahrungsmittelmart. In der Produktion bemühten sich fast ausschließlich Gebirgsregionen um eine Aufwertung lokaler Produkte und eine Verarbeitung auf dem Bauernhof. In diesen Regionen gab es für Bauern nur dann eine Überlebenschance, wenn es ihnen gelingen würde, naturbedingte Nachteile durch Mehrwert an Qualität auszugleichen. Der “Käse vom Bauernhof” ist ein Musterbeispiel für eine erfolgreiche Umorientierung. [1]

Ende der achtziger Jahre gehörte es zwar bereits zum guten Ton, die Aufwertung lokaler Erzeugnisse als natürliche Ressource für die benachteiligten Gebiete Europas zu betrachten. Gemeinsame Vorgehensweisen ins Auge zu fassen und eine unternehmerische Professionalität anzustreben, schien zu diesem Zeitpunkt jedoch noch in ferner Zukunft zu liegen. Das Zauberwort lautete damals lokale Direktvermarktung.

In den letzten Jahren hat sich das Tempo angesichts verstärkter Nachfrage und im Zuge der raschen Veränderungen in der Landwirtschaft beschleunigt. Die Verbraucher interessieren sich mehr und mehr für Erzeugnisse, die einem bestimmten Herkunftsgebiet zugeordnet werden können, die sich durch spezifische Qualitätsmerkmale und einen typischen Geschmack auszeichnen, die gesund sind, schmecken, die die Freude am Essen zurückbringen und zugleich zum Träumen anregen.

In diesem Phänomen spiegelt sich der Wunsch der städtischen Verbraucher wider, den Streß des modernen Lebens, die Standardisierung der Lebensweisen und Verbrauchergewohnheiten und die Umweltprobleme hinter sich zu lassen. Die verschiedenen Skandale und Krisen, die insbesondere durch unkontrollierte Regelverstöße im Tierfutterbereich verursacht wurden, hat die Verbraucher auf den Plan gerufen. In bezug auf die Lebensmittelsicherheit sind sie kritischer geworden. Mehr denn je fordern sie lückenlose Nachweise über die Herkunft der Lebensmittel.

Gleichzeitig vollziehen sich auch in der Landwirtschaft die Veränderungen immer schneller:

- > Preisverfall standardisierter Massenprodukte;
- > steigende Abhängigkeit von den Ausgleichsbeihilfen, deren Gesamtvolumen in der Zukunft schrittweise verringert werden wird;
- > unaufhaltsamer Rückgang der Arbeitsplätze in der Landwirtschaft;
- > Rückgang in der Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe.

Alte Gewohnheiten lassen sich bekanntlich schwer ablegen. Aber angesichts der oben beschriebenen Situation werden zunehmend Stimmen laut, die erklären, daß die ländlichen Gebiete in Europa – trotz ihrer strukturellen Benachteiligung im Bereich der standardisierten Massenprodukte (die anderenorts zu niedrigeren Preisen erzeugt werden können) – über ein breites Spektrum nutzbarer traditioneller Ressourcen verfügen, für die auf dem Markt eine klare Nachfrage besteht.

Dies unterstreicht die Vorzüge eines Dreiergeflechts, in dem sich gebietsbezogene Identität, lokale Tier- und Pflanzenart und Mensch/Kenntnisse, Wissen und Gedächtnis harmonisch verbinden lassen. In anderen Worten: man besinnt sich wieder auf die verfügbaren lokalen Ressourcen, es werden wieder nahezu verschwundene lokale Tierrassen/Pflanzenarten gezüchtet, und diese Ressourcen werden aufgewertet, um für alle eine höhere Lebensqualität zu erzielen.

Darüber hinaus werden spezifische Situationen und Gegebenheiten analysiert und neue Berechnungen vorgenommen. So kam man in Frankreich zu folgendem Ergebnis:

- > Der Wert eines Liters Milch steigt um das Doppelte oder gar Vierfache, wenn er zu “Käse vom Bauernhof” verarbeitet wird.
- > Ein auf dem Bauernhof verarbeitetes Schwein schlägt mit 6,40 EUR pro Kilo Schlachtgewicht zu Buche, während für ein konventionell verarbeitetes Schwein nur 0,80 EUR gezahlt werden.

[1] 1 Daniel Pujol, “Kooperation in einem Produktionsbereich zur Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Ressourcen am Beispiel der Käseherstellung” (Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1997).

- > Diversifizierung in der Produktion und in der Landwirtschaft ermöglichen in benachteiligten Gebieten pro 10 ha einen landwirtschaftlichen Arbeitsplatz, während auf Großbetrieben in den nahegelegenen bewässerten Ebenen nicht einmal ein Arbeitsplatz pro 150 ha gewährleistet werden kann.

In vielen europäischen Regionen rückt die noch vor kurzem als randständig und brotlos verspottete Orientierung auf die "Aufwertung lokaler Ressourcen" mehr und mehr in den Mittelpunkt der ländlichen Entwicklung und ihrer Zielsetzungen.

Soll die Aufwertung und Nutzung der vorhandenen Ressourcen den weiteren Kurs der ländlichen Entwicklung bestimmen, dann müssen noch zahlreiche Probleme gelöst werden. Für die Landwirte bedeutet es unter anderem, sich in neuen Berufsfeldern kundig zu machen, neue Verarbeitungstechniken zu erlernen, ihre Arbeitsstätten an die Hygienevorschriften der Europäischen Union anzupassen und sich mit Marketing- und Managementfragen vertraut zu machen.

Dies allein reicht jedoch nicht mehr aus. Könnte man sich bislang mit kleinen individuellen Lösungen begnügen, um eine spezifische Marktnische zu bedienen, so sind heute neue und umfassende Vorgehensweisen erforderlich. Verschiedene Untersuchungen über den Konsum lokaler Produkte oder die Aufnahmefähigkeit des Markts für Erzeugnisse aus dem biologischen Anbau kommen zum Ergebnis, daß ein Marktanteil von 30% durchaus möglich ist. Die vielfältige Angebotspalette der hier angesprochenen Produkte stellt keine Marktnische mehr dar, sondern richtet sich an ein (in sich segmentiertes) Marktsegment, für den

sich angesichts der bestehenden Wachstumschancen und seines hohen Mehrwertanteils auch die Nahrungsmittelindustrie und die großen Handelsketten interessieren.

Unter dem Gesichtspunkt der ökonomischen Organisation stellen sich heute somit ganz andere Probleme. Mehr denn je sind Strukturierung und Professionalisierung gefordert.

Dies gilt umso mehr, als sich die Vertriebslandschaft dramatisch verändert hat. Die großen Handelsketten haben eine Phase des frenetischen Wachstums erlebt und kontrollieren in manchen Staaten 60 bis 80% des Lebensmittelhandels. Der Sektor ist extrem konzentriert, der Einkauf hochgradig zentralisiert, so daß die kleinen und großen Lieferanten nicht mehr ohne den Großvertrieb auskommen. Er diktiert ihnen sein Gesetz – das Gesetz des Stärkeren.

Angesichts dieser Zentralisierung im Einkaufswesen sind die Zusammenfassung des Angebots, die Vereinheitlichung der Qualitätsstandards und die Professionalisierung der Leistungen das Gebot der Stunde und zwingen zugleich die Betroffenen, gerade erst erworbene Gewohnheiten wieder zu ändern.

Dies bedeutet jedoch nicht, daß damit der Direktverkauf und die "kurzen" Vertriebswege bereits ausgeschieden sind. Im Gegenteil, der Verkauf auf dem Bauernhof, die dörflichen Wochenmärkte und die gemeinsamen Verkaufsstände für Erzeugnisse vom Bauernhof erleben heute einen ungeahnten Zulauf, da sie in besonderem Maße dem Wunsch der städtischen Verbraucher einem direkten Kontakt mit den Erzeugern gerecht werden.

ZWEI FORMEN DES VERTRIEBS – VIELFÄLTIGE FORMEN DES HANDELS

"Kurze" Vertriebswege	"Lange" Vertriebswege
<ul style="list-style-type: none"> > Direktverkauf auf dem Bauernhof oder an der Produktionsstätte, einschließlich des Verkaufs an Touristen > Versandhandel > Verkauf via Internet > Erzeugerläden > Haushaltsbelieferung > Verkauf an örtliche Restaurants > Verkauf an Betriebsräte > Verkauf auf Jahr- und Wochenmärkten sowie im Rahmen von Messen > Direktverkauf durch den Erzeuger an einem eigenen Stand in den großen Supermärkten der Region 	<ul style="list-style-type: none"> > Regalverkauf in Supermärkten und Läden mittlerer Größe > Verkauf an den Großhandel > Weiterverkauf an Einzelhändler > Export

So, was?

“Lange” oder “kurze” Vertriebswege?

Die Antwort lautet: beide!

Beide Formen sind nötig und ergänzen einander. Entsprechend den Situationen, die sich nach Art des Erzeugnisses (z. B. verderbliche Waren, Konserven, andere haltbare Produkte) und nach geographischer Region stark voneinander unterscheiden, bieten sie jeweils eine spezifische Lösung. Zur Veranschaulichung sollen hier zwei Modellbeispiele für den Verkauf von “Käse vom Bauernhof” angeführt werden.

- > Im spanischen Baskenland wird in begrenzter Menge (600 t) und für einen großen Markt mit rund 2,5 Mio. Einwohnern die Käsesorte Idiazabal hergestellt; sie wird ausschließlich im Direktverkauf und auf kurzen Vertriebswegen verkauft.
- > Der französische Pyrenäenkäse und der portugiesische Castelo Branco werden in großen Mengen und weit entfernt von den großen Konsumzentren erzeugt. In diesem Falle sind lange Vertriebswege erforderlich, die der Größe des jeweiligen Landes entsprechen.^[1]

Beim zweiten Beispiel wäre jeder Dogmatismus schädlich. Der Vielfalt der Situationen entspricht eine Vielfalt von Lösungen, so daß sich für jeden Fall eine maßgeschneiderte Lösung finden läßt. Dies ist ein wertvoller Trumpf, der unbedingt ausgespielt werden sollte. Aus diesem Grunde müssen heute für lokale Erzeugnisse sowohl die kurzen modernisierten Vertriebswege als auch die langen Vertriebswege ausgebaut und professionalisiert werden. Letztere sollten möglichst von gemeinsam betriebenen Einrichtungen beliefert werden, um die erforderliche Rentabilitätsschwelle zu erreichen.

Ziel dieser Publikation ist somit:

- > den LEADER Aktionsgruppen (LAG) und den anderen lokalen Akteuren zu zeigen, welche Möglichkeiten diese beiden Arten von Vertriebswegen für die Aufwertung und Nutzung regionaler Erzeugnisse bieten;
- > die Wahl der Methoden, die sich jeweils für den Vertrieb auf kurzen oder langen Wegen eignen, zu erleichtern;
- > die Akteure zu progressiver Risikoübernahme zu ermutigen und sie anzuhalten, Marktanalysen vorzunehmen, wenn die geplante Investition dies rechtfertigt, um das jeweilige Risiko zu begrenzen;
- > sowohl für die langen als auch für die kurzen Vertriebswege die Grundlagen einer Vertriebsstrategie zu definieren, die sich das Dreiergeflecht aus Gebiet, Bevölkerung und Produkten zunutze macht; auf diese Weise soll die Entwicklung von Aktivitäten gefördert werden, die “nicht delokalisierbar” sind, da sie ohne die Ressourcen und das spezifische Know-how einer bestimmten Region nicht bestehen könnten.

[1] Daniel Pujol, *Op. cit.*

Teil 1

**Der Vertrieb lokaler
Erzeugnisse über kurze
Vertriebswege**

Kapitel 1

Allgemeine Aspekte

Allgemeine Aspekte

Aus den neuen Trends im Verbraucherverhalten, die eine verstärkte Suche nach gesunden und natürlichen Produkten mit regionaler Identität bewirkt haben, erwachsen neue Marktchancen für Erzeugnisse aus dem ländlichen Raum.

1.1 Kurze Vertriebswege: Neue Möglichkeiten der Wertsteigerung

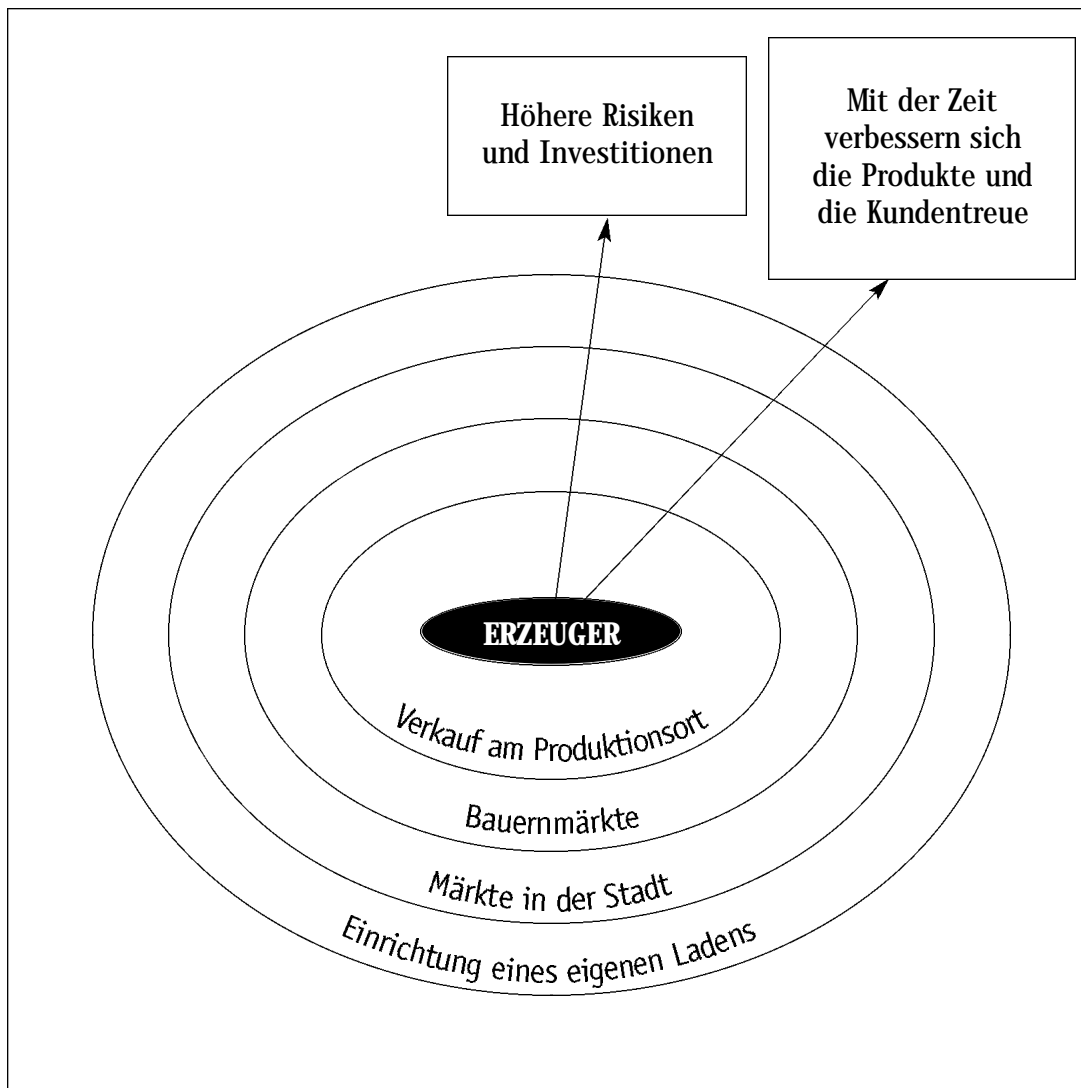
Die "kurzen" Vertriebswege ermöglichen den Erzeugern, die Zahl der Zwischenstopps auf dem Weg vom Hersteller zum Verbraucher zu verringern. Der kürzeste Ver-

triebsweg ist somit der, auf dem der Verbraucher das Produkt direkt vom Erzeuger bezieht (Direktverkauf).

Die kurzen Vertriebswege sind eine Möglichkeit, vor Ort einen Wertzuwachs zu erzielen und zugleich die Einzigartigkeit der jeweiligen Produkte zu betonen. Die so entstehende enge Verbindung zwischen Gebiet, Kundenschaft und Produkt stärkt **den lokalen Charakter der lokalen Produktion**.

Selbstverständlich muß das Vorgehen gründlich durchdacht werden, um das **Risiko zu minimieren**, daß teure Investitionen vorgenommen werden, die sich später als nutzlos erweisen.

EINE SCHRITTWEISE ENTWICKLUNG DER ABSATZSTRATEGIE



1.2 Schrittweises Vorgehen

Auf diesem Vertriebsweg kann die Vermarktungsstrategie – der Schlüssel zum Erfolg – noch schrittweise entwickelt werden. Dabei sollten größere Investitionen erst dann getätigt werden, wenn Maßnahmen in kleinerem Maßstab dafür gesorgt haben, daß die Produkte, Kunden und Erzeuger aufeinander eingestellt sind.

Ein stetiges und schrittweises Vorgehen ist theoretisch die beste Lösung. Doch wenn es im Herstellungsgebiet keine ausreichende Nachfrage gibt, sollte entweder auf kurzen Vertriebswegen (Einzelhandelsgeschäfte) oder doch – wie häufig der Fall – auf langen Vertriebswegen sofort der Kontakt zur städtischen Kundschaft gesucht werden.

Zur Weiterentwicklung der einzelnen Aktionen ist **nach der Testphase eine professionelle Marktanalyse unerlässlich.** Dabei kann die Hilfe eines externen Beraters (Consultant) sehr wertvoll sein. Einen Consultant zu finden, der bereit und fähig ist, unter größtmöglicher Beteiligung der Erzeuger eine einfache und preisgünstige Studie zu erstellen, könnte sich allerdings als etwas schwierig erweisen. Um Zeit und Kraft zu sparen, sollten sich die Akteure deshalb an regionale, lokale oder nationale Netzwerke oder auch an das europäische LEADER-Netzwerk wenden. Dort finden sie nützlichen Rat von Kollegen, die sich bereits mit diesem Verfahren auskennen.

Aufgrund der besonderen Eigenschaften der ländlichen Gebiete werden größere Aktionen meist gemeinsam von mehreren Akteuren durchgeführt, denn die bäuerlichen und handwerklichen Betriebe sind häufig nicht in der Lage, ohne Hilfe von außen eine bestimmte Produktpalette zu entwickeln und die nötigen Investitionen zu finanzieren. Dies gilt insbesondere für die Erschließung städtischer Märkte, die heute in Europa quantitativ die wichtigsten Märkte darstellen. Die **Begleitung der Akteure** auf ihrem Weg zur praktischen Umsetzung ihres Projekts gehört deshalb zu den wichtigen Aufgaben der Strukturen für technische Hilfe (u. a. die LEADER Aktionsgruppen).

Darüber hinaus ist für die Entwicklung der Aktionen eine **kontinuierliche Bewertung** erforderlich, für die geeignete Indikatoren (Umsatzziffern pro Produkt, Kundenzahlen usw.) festgelegt werden müssen, um über eine Grundlage für die Ausrichtung der geplanten Aktionen entscheiden zu können.

1.3 Aufwertung und Nutzung der geographischen oder kulturellen Nähe

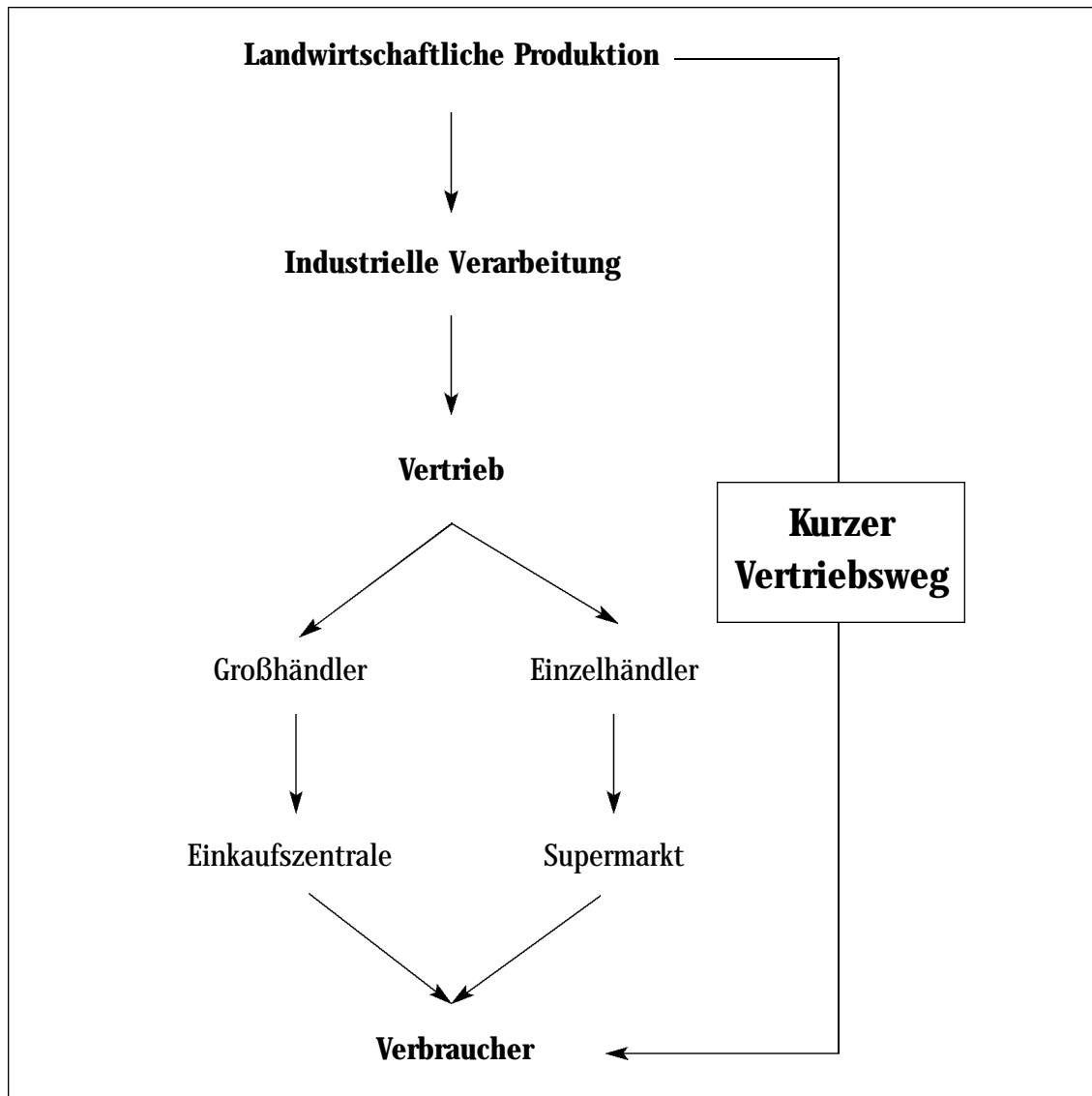
Über kurze Vertriebswege werden Märkte in einem bestimmten geographischen oder kulturellen Einzugsgebiet bedient. Die ortsansässigen Verbraucher (einschließlich der sich dort aufhaltenden Touristen) sowie ehemalige Einwohner ("Abwanderer") zählen zu den potentiellen Kunden des Direktverkaufs. Um sich ein besseres Bild der Nachfrage zu verschaffen, stützen sich die Erzeuger auf ihre eigenen persönlichen Kontakte. Dies ist – zumindest in den ersten Phasen der Entwicklung – eine leicht zugängliche Form des Verkaufs. Kurze Vertriebswege helfen, die Verkaufspreise und somit auch die betrieblichen Einkünfte zu verbessern, sie ermöglichen eine Verkaufstätigkeit vor Ort und tragen insofern zur Wahrung der örtlichen Arbeitsplätze bei.

1.4 Betonung der Einzigartigkeit eines lokalen Erzeugnisses

Manche lokalen Erzeugnisse sind einzigartig, da sie das Ergebnis einer besonderen Geschichte, einer bestimmten Produktionsweise oder spezieller geographischer und agro-klimatischer Bedingungen sind. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, daß die traditionellen Vertriebssysteme diese Einzigartigkeit auch genügend herausstellen und zur Vereinbarung besserer Preise nutzen. Erst durch den Direktverkauf und den direkten Kontakt zum Erzeuger bzw. zur Region (durch den Verkauf in einem Geschäft) können dem Verbraucher Einzigartigkeit und Wert direkt vor Augen geführt werden.

Mit Hilfe lokaler Produkte werden das Gebiet und die dortigen Möglichkeiten aufgewertet. Wenn der Handel ausdrücklich auf ihre Existenz aufmerksam macht, dringen das Gebiet, seine Werte, seine Kultur und seine speziellen Erzeugnisse ins Bewußtsein seiner Besucher und der einheimischen Bevölkerung ein.

DIE TYPISCHEN MERKMALE EINES KURZEN VERTRIEBSWEGS



KURZE UND LANGE VERTRIEBSWEGE: EINE FRAGE DER ABSATZMITTLER

Auf dem Weg vom Erzeuger zum Verbraucher durchlaufen die Rohprodukte eine Reihe von Verarbeitungsschritten, die von Absatzmittlern vorgenommen werden, die den jeweiligen Mehrwert unter sich aufteilen. Der kürzeste Vertriebsweg ist die "Direktbelieferung des Verbrauchers", bei dem der Erzeuger sein veredeltes oder nicht veredeltes Produkt selbst an den Endverbraucher verkauft.

Am anderen Ende der Skala befindet sich die klassische agrarindustrielle Produktion als längster Vertriebsweg. Der landwirtschaftliche Erzeuger liefert das Rohmaterial, das von multinationalen Industriekonzerne zu standardisierten Lebensmitteln verarbeitet und an die Einkaufszentralen der wichtigsten Super- und Verbrauchermärkte verkauft wird.

Das Begriffspaar "lange" und "kurze" Vertriebswege bezieht sich somit nicht auf die geographische Entfernung zwischen Erzeuger und Verbraucher, sondern auf die Zahl der verschiedenen Absatzstufen auf dem Weg vom Erzeuger zum Endverbraucher. Wenn z. B. ein Erzeuger mit dem Lastwagen in die Stadt fährt, um seine Produkte selbst an einem Verkaufsstand in einem Supermarkt zu verkaufen, dann handelt es sich um den Vertrieb über einen kurzen Absatzweg. Zwischen diesen beiden Extremen liegen zahlreiche Alternativen, bei denen der Erzeuger den Verbraucher mehr oder weniger direkt mit seinen Produkten beliefert, z. B. über die Belieferung eines Restaurants oder den Laden einer Vertriebsgenossenschaft.

Kapitel 2

Voraussetzungen für den Erfolg

Voraussetzungen für den Erfolg

Um einen erfolgreichen Vertrieb lokaler Produkte auf kurzen Vertriebswegen aufbauen zu können, müssen die folgenden sechs Faustregeln beachtet werden.

2.1 Realistische Einschätzung des Umsatzvolumens, das über kurze Vertriebswege erzielt werden kann

Das auf kurzen Vertriebswegen erreichbare Umsatzvolumen hängt von der Art des Vertriebswegs ab. Für den Direktverkauf ab dem Bauernhof wird in Frankreich zum Beispiel grundsätzlich davon ausgegangen, daß die Kunden für den Kauf von frischen Produkten nicht mehr als 20 km fahren. Verfolgt der Bauernhof eher eine touristische Strategie, werden zumeist weniger Lebensmittel als vielmehr Kulturveranstaltungen oder kunsthandwerkliche Produkte angeboten.

2.2 Entwicklung gemeinsamen Handelns

Einzelaktionen stoßen häufig schnell an ihre Grenzen. Deshalb kann es sich durchaus lohnen, eine größere Produktpalette zusammenzustellen. Der Verkauf eines einzelnen Produkts auf dem Hof erwirtschaftet selten mehr als einige Tausend Euro pro Jahr, während auf einem gemeinsamen Verkaufsstand von zehn Landwirten, die verschiedene Produkte vom Bauernhof anbieten, ein Umsatz von mehreren Hunderttausend Euro erreicht werden kann. Wenn Bauern und/oder Handwerker sich organisieren und zusammenarbeiten, können sie eine breite Produktpalette vermarkten, eine dauerhafte Grundlage für ihr Engagement schaffen, den individuellen Investitionsaufwand für das Beschreiten eines neuen Vertriebsweges begrenzen und darüber hinaus die Solidarität und den sozialen Zusammenhalt in ihrem Gebiet stärken.

Im Falle eines gemeinsamen Vorgehens wird Erzeugergemeinschaften dazu geraten, eine Begleitung durch Strukturen zur technischen Hilfe in Anspruch zu nehmen, denn die Arbeit ist sehr komplex, umfaßt mehrere Stufen und individuelle Interessen und Ziele, die mit der kollektiven Dimension in Einklang gebracht werden müssen.

2.3 Mobilisierung einschlägiger Kenntnisse für den Aufbau kurzer Vertriebswege

In der Anfangsphase kommt der Verkauf über kurze Vertriebswege meist ohne große kommerzielle Investitionen aus. Der Erzeuger kann sich selbst um den Verkauf kümmern, für die er Räumlichkeiten auf seinem Hof oder aber einen Wochenmarkt nutzen kann. Sobald aber größere Investitionen ins Auge gefaßt werden (z. B. für die Einrichtung eines Einzelhandelsgeschäfts), kann auf Fachkenntnisse aus Handel und Management sowie auf professionelle Marktanalysen nicht mehr verzichtet werden. Darüber hinaus ist das Engagement des Erzeugers unerlässlich, denn für den Direktverkauf sind unbedingt eine oder mehrere Personen nötig, die sich ernsthaft mit ihm beschäftigen, ihn als Beruf ausüben und sich die dafür erforderlichen Fachkenntnisse aneignen.

2.4 Qualitätssicherung

Der Direktverkauf steht und fällt mit der Qualität der angebotenen Produkte. Für schlechte Produkte gibt es weder gute Vertriebsformen noch eine treue Kundschaft. Die Verbesserung der objektiv bewertbaren Qualität des Produkts UND dessen Anpassung an die Wünsche der Verbraucher (Regelmäßigkeit, Verpackung usw.) sind wichtige Voraussetzungen für das erfolgreiche Beschreiten neuer Vertriebswege. Für den Erzeuger selbst ist es schwierig, sein Produkt objektiv, ohne Sentimentalität und merkantile Nebengedanken zu beurteilen. Ein "fremdes Auge", d. h. ein spezialisierter Berater und vielfach auch die Kunden wissen häufig besser, wie die Einzigartigkeit der Produkte neuen Verbrauchern nahegebracht werden kann.

DREI EUROPÄISCHE QUALITÄTSBEZEICHNUNGEN

Seit 1992 gelten in der Europäischen Gemeinschaft Verordnungen, die dazu dienen sollen, die Qualität und Einzigartigkeit bestimmter Lebensmittelprodukte zu fördern.

Die Verordnung des Rates zum Schutz von geographischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen von Agrarerzeugnissen und Lebensmitteln [Verordnung (EWG) Nr. 2081/92] sowie die Verordnung des Rates über Bescheinigungen besonderer Merkmale von Agrarerzeugnissen und Lebensmitteln [Verordnung (EWG) Nr. 2082/92] sind die beiden tragenden Säulen dieser europäischen Qualitätssicherungspolitik.

Auf der Grundlage dieser beiden Verordnungen trugen im Jahre 1999 bereits mehr als 500 Produkte eine der drei folgenden europäischen Qualitätsbezeichnungen:

- > **die „geschützte Ursprungsbezeichnung“ (g.U.)** bezeichnet Lebensmittel, die anhand einschlägiger und anerkannter Fachkenntnisse in einem bestimmten geographischen Gebiet erzeugt, verarbeitet oder zubereitet werden;
- > **die „geschützte geographische Angabe“ (g.g.A.)** wird Produkten verliehen, bei denen auf wenigstens einer der drei Stufen von Erzeugung, Verarbeitung oder Zubereitung eine geographische Verbindung besteht;
- > **die „garantierte traditionelle Spezialität“ (g.t.S.)** bezeichnet Produkte, die entweder aufgrund der verwendeten Zutaten oder ihres Herstellungsverfahrens traditionsgemäße Eigenschaften aufweisen.

Um Erzeuger, Einzelhändler und Verbraucher für diese Labels zu sensibilisieren, hat die Kommission 1998 eine Kampagne gestartet, in deren Rahmen Logos entwickelt wurden, die die Erkennung dieser drei Produktkategorien (g.U., g.g.A. und g.t.S.) erleichtern sollen. Sie können von der folgenden Web-Site abgerufen werden:

http://europa.eu.int/comm/dg06/publi/review98/p09_de.htm

2.5 Schrittweises Vorgehen

Nach Möglichkeit sollte man mit einer klar gegliederten Strategie „Schritt für Schritt“ die einzelnen Hindernisse nacheinander angehen, um die verschiedenen Vertriebsformen zu erkunden. Den Anfang sollten die Märkte bilden, die relativ leicht zu erreichen sind und nur geringe Investitionen erfordern. Die Produkte werden den Kundenwünschen angepaßt und die Produktionsverfahren eingestellt. Die Erzeuger testen ihre Absatzkapazitäten unter realistischen Bedingungen. Falls wichtige Investitionsentscheidungen anstehen, sollte zunächst eine Marktanalyse vorgenommen werden. Durch eine ständige Beobachtung der Nachfrage können das Angebot regelmäßig angepaßt und neue Aktionen gestartet werden.

2.6 Entwicklung neuer Produkte

Die ganzheitliche Betrachtungsweise des Gebiets, seiner Bewohner und seiner Produkte ist häufig eine gute und inspirierende Grundlage für die Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen, deren Dienstleistungsanteil für das Gebiet eine Wertsteigerung bedeutet. Zu diesem Zweck kann die Entdeckung eines Produkts, eines Produktionsverfahrens oder eines Gebiets um spielerische oder gesellige Aktivitäten ergänzt werden, oder das neue Produkt könnte als Anlaß genommen werden, um Kenntnisse oder kulturelle Elemente zu vermitteln. Dabei sollte bereits in der Planungsphase der jeweiligen Aktion überlegt werden, wie die beteiligten Akteure durch Umsatzbeteiligung oder Dienstleistungen für die zur Koordination und Beratung aufgewendete Arbeitszeit entschädigt werden können.

Kapitel 3

Welche Strategie für welche Kundschaft?

Welche Strategie für welche Kundschaft?

Die kurzen Vertriebswege richten sich an eine bestimmte Verbrauchergruppe, die man gut kennen und auf die man sich entsprechend einstellen muß, damit diese Vertriebsform erfolgreich genutzt werden kann.

3.1 Die Kunden

Heute kauft die Mehrheit der Verbraucher in Supermärkten ein. Einige Verbrauchergruppen weichen jedoch von diesem allgemeinen Trend ab, zumindest beim Einkauf bestimmter Produkte sowie im Urlaub. Hierbei handelt es sich somit nicht um Massenmärkte, sondern um Nischenmärkte.

Für kurze Vertriebswege kommen die folgenden Kundengruppen in Betracht:

- > **die ortsansässige Bevölkerung**
- > **ehemalige Einheimische (die "Abwanderer")**
- > **Touristen**
- > **Verbraucher aus der Stadt.**

Diese Kundengruppen haben ganz spezifische Ernährungs- und Einkaufsgewohnheiten, auf die die Verkaufsformen eingestellt werden müssen.

3.1.1 Die ortsansässige Bevölkerung

Sie bildet das vorrangige Kundenpotential für lokale Produkte, denn sie ist dem Ursprungsgebiet kulturell und geographisch verbunden und seit der Kindheit an diese Produkte gewöhnt. Allerdings ist in den meisten ländlichen Gebieten die Nachfrage aufgrund niedriger Bevölkerungsdichte und zerstreuter Siedlungsweise begrenzt. Besonders in Spanien und Frankreich haben sich deshalb neue Lösungsansätze in Form von "mobilen Verkaufseinheiten" bewährt. Andere Produkte wiederum haben besonders in ihrer Ursprungsregion keinen hohen Stellenwert mehr oder sind völlig in Vergessenheit geraten, weil industrielle Massenware bevorzugt wird. Hier muß gezielt versucht werden, sie für die Bevölkerung wieder interessant und attraktiv zu machen.

BEISPIEL

Die "Agro-Läden" in der Vall d'en Bas (Katalonien, Spanien)

Um das Einkommen der Landwirte zu verbessern und die technische Hilfe der Genossenschaftsmitglieder zu finanzieren, hat die landwirtschaftliche Genossenschaft in Garrotxa, die "S.A.T. La Vall d'en Bas", vier Läden mit einer Verkaufsfläche von 100 bis 150 m² eröffnet. Einer dieser Läden befindet sich in der Markthalle der Provinzhauptstadt Gerona. Des weiteren wurde ein mobiler Verkaufsstand in Betrieb genommen, an dem handwerkliche Erzeugnisse und Lebensmittel (u. a. frisches Obst und Gemüse) angeboten werden, die größtenteils von den katalonischen Genossenschaften geliefert werden, aber auch aus anderen Regionen Spaniens und Europas stammen.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis "Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung" (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

BEISPIEL

Modernisierung der traditionellen kurzen Vertriebswege in der "Terra Quente Transmontana" (nördliches Portugal)

Seit 1991 ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen für den Direktverkauf von lokalen Produkten und Dienstleistungen fester Bestandteil der Strategie, die die LEADER-Gruppe Desteque (ein Verein für die ländliche Entwicklung) zur Wiederbelebung ihres Gebiets verfolgt. In der Tat wird bei einigen Produkten wie Olivenöl und Wurstwaren ein Drittel oder sogar die Hälfte der gesamten Produktion im Direktverkauf auf den Bauernhöfen abgesetzt. Die LEADER-Gruppe versucht deshalb, die kommerzielle Aufmachung der im Direktverkauf angebotenen Produkte zu verbessern, und zwar vor allem durch eine bessere Etikettierung, die Einführung spezieller Verpackungen und die Einrichtung einer lokalen Stelle, die Gütesiegel vergibt. Darüber hinaus sollen touristische Attraktionen (z. B. ein "Jagdfest" oder die Einrichtung von Verkaufsständen in der Nähe von Sehenswürdigkeiten) helfen, eine Kundschaft mit höherer Kaufkraft anzuziehen.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis "Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung" (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

3.1.2 Ehemalige Einwohner der Region

Geographisch fern, aber kulturell nah. Ehemalige Einwohnerische ("Abwanderer") schätzen den Geschmack der lokalen Produkte und sind an ihr Aussehen gewöhnt. Sie kaufen sie in ihren Ferien, könnten aber durchaus auch daran interessiert sein, diese das ganze Jahr über zu beziehen, solange sich die Produkte gut lagern lassen oder ein festes Belieferungssystem existiert. Die Abwanderer kaufen Wein und andere regionale Produkte in größeren Mengen und verzehren diese dann im Laufe des Jahres.

Die Preise können sogar ein bißchen höher sein, wenn ein spezieller Dienst angeboten wird, der dem Vergleich mit privaten Bezugsquellen (Freunde, Verwandte, Bekannte) standhält. Aber nicht alle Abwanderer haben noch derartige persönliche Kontakte und informelle Versorgungswege, so daß sich ein Versuch, diese Verbrauchergruppe anzusprechen, durchaus lohnen kann.

BEISPIEL

Das Fest des Vinho Verde von Basto (nördliches Portugal)

Die LEADER-Gruppe Basto hatte festgestellt, daß trotz qualitativer und quantitativer Verbesserungen in der lokalen Weinproduktion ein Rückgang im Weinkonsum verzeichnet wurde, der vor allem auf den Erfolg neuer Getränke wie Bier zurückzuführen war. Sie beschließt deshalb, jedes Jahr in den Sommermonaten, wenn auch ehemalige Einwohner in ihrer Heimatregion Urlaub machen, ein Weinfest zu organisieren.

Kontakt: PROBASTO

Bairro João Paulo II, Bloco 3 – 1

P-4860 Cabeceirs de Basto

Tel.: +351 53 66 20 25 – Fax: +351 53 66 20 26

3.1.3 Die Touristen

Diese Kundengruppe hält sich im Urlaub in einer bestimmten Region auf und zeichnet sich somit durch eine wesentlich größere kulturelle Distanz aus. Der Geschmack der lokalen Produkte sagen ihnen nicht immer zu, da sie nicht genügend mit ihnen vertraut sind.

Der erste Schritt besteht deshalb darin, sie mit den lokalen Erzeugnissen bekannt zu machen. Zu diesem Zweck müssen sie in den Geschäften gut sichtbar ausgestellt, in den Restaurants verwendet, ihre Geschichte und die Verfahren ihrer Erzeugung erklärt und an einladenden Orten zur Verköstigung angeboten werden. Auf diese Weise können die Touristen eventuell auf den Geschmack kommen.

BEISPIEL

Landwirte, Gastwirte, Reiseveranstalter und Kommunen ziehen an einem Strang: "Natur und Leben Bregenzerwald" (Österreich)

Um der wachsenden Nachfrage von Verbrauchern und Touristen nach lokalen Erzeugnissen besser nachzukommen, hat der Verein "Natur und Leben Bregenzerwald" ein Kooperationsprojekt gestartet, dem sich Erzeuger, Gastwirte, Reiseveranstalter und die Kommunen des LEADER-Gebiets Bregenzerwald angeschlossen haben. Durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen Erzeugern und Hoteliers soll auf diese Weise ein größerer Markt für lokale Erzeugnisse erschlossen werden. Um diese Vorhaben zu unterstützen, haben auch die Restaurants zahlreiche lokale Produkte auf ihre Speisekarten gesetzt. In den Speisekarten finden die Gäste außerdem Angaben über den jeweiligen Erzeuger.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich in dem Verzeichnis "Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung" (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

Bei einigen Produkten ist es wichtig, daß sie an die Konsumbedürfnisse der Touristen angepaßt werden. Eine hübsche Geschenkverpackung als Reiseandenken rechtfertigt dann auch einen höheren Preis. Jedoch darf dabei nicht die Zweitverpackung vergessen werden, die sich auch für Lagerung und Transport in Paletten eignet. Darüber hinaus müssen strenge Hygienevorschriften eingehalten werden. So sollte Kastanienmehl nicht in ästhetisch vielleicht ansprechenderen Packpapiertüten, sondern in geruchsfesten und insektensicheren Polyethylen-Verpackungen angeboten werden. Besonders die Touristen aus Nordeuropa achten auf solche hygienischen Aspekte.

Der Tourismusmarkt ist jedoch relativ eng, da er sich meistens auf die Reisesaison und Wochenenden beschränkt. Gleichwohl kann bei haltbaren Produkten versucht werden, die Kunden über den Versandhandel an ein Produkt und eine Region zu binden.

BEISPIEL

Der Verkauf lokaler Produkte vor Ort und im Versand: das Konzept der Erzeugergemeinschaft "L'Or Vert du Magnoac" (Aquitanien, Frankreich)

Eine Gruppe von Landwirten, die sich bereits aus ihrer Arbeit im Rahmen der "Genossenschaft für die gemeinsame Nutzung landwirtschaftlicher Maschinen" (Coopérative d'utilisation en commun du matériel agricole – CUMA) kennen,

beschließt, mit der Herstellung von Gänseleberpastete (foie gras) zu beginnen, die im Magnoac traditionell betrieben wurde. Für den gemeinsamen Vertrieb ihrer Erzeugnisse gründen sie die Vereinigung "Or vert du Magnoac" (Grünes Gold des Magnoac). Sie wählen den Verkauf über kurze Vertriebswege, da sie so den direkten Kontakt mit der Kundschaft pflegen können. Die Touristenkundschaft wird über den Versand an das Produkt gebunden.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis **"Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung"** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

3.1.4 Die Verbraucher aus der Stadt – ein zukunftssträchtiger Markt

Heute lebt die überwiegende Mehrheit der europäischen Bevölkerung in städtischen Ballungsräumen, die somit quantitativ den wichtigsten Markt für Lebensmittel darstellen. Die Faszination der Städter für alles Natürliche ist nach den jüngsten Krisen (BSE, Dioxin usw.) weiter gewachsen und schlägt sich in einer steigenden Nachfrage nach "natürlichen" Produkten nieder.

Aus gewerblicher Sicht käme zum Beispiel ein Laden für lokale Produkte in Frage, der sich in der Stadt oder einem anderen, besonders stark frequentierten Ort befindet. Verkaufsmaßnahmen dieser Art sind in der Regel nur als gemeinsames Vorhaben durchführbar, da sie umfangreiche Investitionen erfordern. Darüber hinaus ist eine professionelle Marktstudie erforderlich, um einerseits die Erfolgchancen des Vorhabens einzuschätzen und andererseits die Projektträger zu einer Gruppe "zusammenzuschweißen".

BEISPIEL

"Unifermé": rund 40 km von Lyon ein Supermarkt für Produkte vom Bauernhof (Rhône-Alpes, Frankreich)

Ein Dutzend Landwirte aus der Umgebung von Lyon hat einen kleinen Supermarkt für landwirtschaftliche Erzeugnisse vom Bauernhof eingerichtet. Der Supermarkt bietet ein komplettes Angebot von Qualitätslebensmitteln an, die sowohl für den alltäglichen Verbrauch als auch für festliche Anlässe bestimmt sind (z. B. Gemüse, Fleischmilchprodukte und Käse, Fleisch, Konserven und Wein). Am Wochenende reisen die Kunden aus dem gesamten Einzugsgebiet von Lyon an. Ende der achtziger Jahre öffnete das Geschäft zum ersten Mal seine Türen. Größe und Umsatz des Supermarkts stiegen kontinuierlich an und hatten bereits nach zehn Jahren mit

ca. 11 Mio. EUR das Niveau eines kleinen Supermarkts erreicht. Die meisten Kunden sind dem Geschäft treu geblieben und kommen regelmäßig (durchschnittlich einmal im Monat) zum Einkauf.

Kontakt: AVEC (Agriculteurs en Vente Collective directe)
c/o Corinne Tavernat

Petit Fèouzet – F-07190 Albon

Tel. & Fax: + 33 475 66 60 28

Ferien auf dem Lande, Versandhandel und seit kurzem auch der Internet-Handel sind die typischen Wege zur Entdeckung lokaler Erzeugnisse. Jedoch folgt aus der bloßen Tatsache der Entdeckung keine starke Bindung an das jeweilige Erzeugungsgebiet. Die Verbraucher können die Produkte einer bestimmten Region entdecken, ohne daß sie deswegen stabile Konsumgewohnheiten entwickeln. Darüber hinaus sind die Vertriebskosten noch relativ hoch. So liegen z. B. die Vertriebskosten des spanischen Unternehmens "Vino selección" (Produktion und Versand des Katalogs, Versand der Erzeugnisse, Werbeaktionen und Qualitätskontrolle) bei rund 30 bis 40% des Einkaufspreises beim Erzeuger.

BEISPIEL

Versandhandel für regionale Produkte: "Vino selección" (Spanien)

Im Jahre 1973 hatte der Gründer und heutige Leiter von Vino selección die originelle Idee, einen Weinclub zu gründen, der für damals noch unbekannte Qualitätsweine werben und diese per Versandhandel verkaufen sollte. Ab 1980 wird das Angebot um andere lokale Produkte (vor allem Käse und Wurstwaren) erweitert. Heute erhalten über 30.000 Gesellschafter die Zeitschrift "Sobremesa", der den Katalog als Beilage enthält. Der Umsatz von Vino selección beträgt rund 11 Millionen EUR. 75% des Umsatzes werden mit dem Weinverkauf erzielt, 15% mit dem Verkauf von Käse und die restlichen 10% mit sonstigen Gastronomieprodukten.

Die Entdeckung gastronomischer Erzeugnisse: die "rincones gastronómicos" von Vino selección

Fünfmal im Jahr wählt Vino selección ein ländliches Gebiet in Spanien oder einem anderen europäischen Land aus und stellt für seine Kunden ein attraktives "Geschenkpaket" mit zehn der besten Erzeugnisse aus dieser Region zusammen. Der Preis dieses Pakets liegt zwischen 48 und 61 EUR. Neben dem durch dieses Angebot erzielten Werbeeffect gibt die Zusammenstellung eines in sich stimmigen Warenangebots aus einer

bestimmten Region die Chance, ihr Angebot aus der Verbraucherperspektive sowie unter Qualitätsgesichtspunkten zu testen. Der Verbraucherendpreis für die von *Vino selección* angebotenen Waren ist nicht höher (manchmal sogar geringfügig niedriger) als der Preis gleichwertiger Produkte in Feinkostläden. Darüber hinaus genießen die Mitglieder von *Vino selección* den Vorzug, die Waren zu Haus in Empfang nehmen zu können.

Kontakt: *Vino selección S.A.*

Gran de Gràcia, 17, 3°

E-08012 Barcelona

Tel.: +34 93 415 41 20

Fax: +34 93 218 97 13

E-mail: socios@vinoeleccion.com

3.2 Festlegung einer Marketingstrategie

Die Marketingstrategie hängt davon ab, ob eine lokale, regionale oder eine weiter entfernte Kundschaft erreicht werden soll.

3.2.1 Die Wahl der Zielgruppe

Als lokale oder regionale Kundschaft gelten die Einheimischen am Ort und in der Region sowie die Touristen, die sich in der Region aufhalten. Sie sind die vorrangige Zielgruppe eines auf kurze Vertriebswege ausgerichteten Marketings.

Diese Zielgruppe kann im allgemeinen ohne große Investitionen erreicht werden. Verkaufsstände auf Bauernhöfen oder in Werkstätten, die Belieferung lokaler Märkte und Messen und die Durchführung von Verkaufsaktionen an besonders belebten Orten (Super-

märkte, Lebensmittelmärkte) bilden die Grundlage für diese Form des Handels. Lokale Werbung mittels Faltschlätttern und in den Lokalzeitungen und lokalen Radiosendern reicht. Sie muß somit nicht teuer sein.

Die in- oder ausländische Fernkundschaft besteht aus ehemaligen Einheimischen, den aus dem Urlaub heimgekehrten Touristen und der städtischen Kundschaft. Diese Märkte sind vielversprechend, allerdings auch mit höherem Risiko verbunden und ohne größere Investitionen nicht zu erschließen. Diese sollten deshalb erst ins Auge gefaßt werden, wenn man sich seiner kaufmännischen Erfahrung sicher sein kann.

Diese Vorgehensweise kann nur solchen Handwerkern, Unternehmen oder Vereinen empfohlen werden, die bereits über eine sehr gute finanzielle Ausstattung und hohe Investitionskraft verfügen. Es muß ein höheres Risiko eingegangen werden, da sich die direkte Bindung zum verkaufsfertigen Produkt lockert, sobald es seine Ursprungsregion verläßt. Statt dessen tritt es in einen direkten Wettbewerb mit den Handwerks- oder Industrieerzeugnissen anderer Regionen. Um sich eine entfernte Kundschaft sichern zu können, müssen je nach Vertriebsform einige oder alle der folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- > der Verkauf wird durch entsprechende Elemente (Verpackung, Kommunikationsmittel, Berater usw.) angemessen gestützt;
- > eine leistungsfähige Logistik (Lager- und Lieferkapazitäten);
- > eine strukturierte und aufwendige Werbestrategie;
- > Verkaufspersonal (Vertreter usw.).

MIT DER ENTFERNUNG WÄCHST DAS RISIKO

Entscheidung für kurze Vertriebswege	Kulturelle Nähe	Kulturelle Distanz
Geographische Nähe	Ortsansässige Bevölkerung niedriges Risiko leicht ansprechbare Kundschaft Kundenbetreuung: einfach	Touristen mittleres Risiko schwer ansprechbare Kundschaft (anderer Geschmack, andere Einkaufsgewohnheiten) Kundenbetreuung: schwierig
Geographische Entfernung	„Abwanderer“ mittleres Risiko schwer ansprechbare Kundschaft Kundenbetreuung: schwierig	Städtische Kundschaft hohes Risiko sehr schwer ansprechbare Kundschaft Kundenbetreuung: schwierig

3.2.2 Kundentreue

Ein gute, je nach Produkt und Kundschaft variierte Marketingstrategie ist immer auch darauf ausgerichtet, die Kunden an das Produkt zu binden. Eine treue Kundschaft bedeutet weniger Werbung, weniger kommerzielle Aufmerksamkeit und folglich geringer Investitionsaufwand als für neue Käuferschichten. Ein zufriedener Kunde empfiehlt das Produkt weiter; Mund-zu-Mund-Propaganda ist eine billige und sehr effiziente Form der Werbung. Deshalb muß man unbedingt das Urteil seiner Kundschaft kennen und eine gute Kundenkartei führen, wenn eine feste Kundschaft angestrebt wird.

Viele Wege führen zu diesem Ziel. Wir wollen zur Veranschaulichung nur einige anführen:

- > die Organisation von Spielen, Tombolas, Preisausschreiben und "Schnitzeljagden", in deren Rahmen die Teilnehmer (und potentiellen Kunden) mehr oder weniger gezwungen sind, ihre Anschrift und Telefonnummer zu hinterlassen;
- > die Auswertung einer Kartei von Kunden, die per Scheck bezahlt haben;
- > "Treuekarten", auf denen die Adresse festgehalten ist und die nach Möglichkeit im Geschäft aufbewahrt wird;
- > Weihnachts- oder Neujahrsgrüße an die Kundschaft, in denen gleichzeitig Waren angeboten und Neuigkeiten über den Bauernhof, das Unternehmen oder die Region mitgeteilt werden;
- > die "aktiven" bzw. treuen Kunden werden besser behandelt; sie erhalten kleine Geschenke oder besondere Preisnachlässe.

DIE KUNDSCHAFT BESTIMMT DIE VERKAUFSFORM

Potentielle Kunden	Verkaufsform	Produkttypen
Touristen	<ul style="list-style-type: none">> Verkauf ab dem Bauernhof> Tourismusmessen> Versandhandel> Läden in der Nähe von Sehenswürdigkeiten	<ul style="list-style-type: none">> Festtags- oder regionaltypische Produkte> Lebensmittel des täglichen Bedarfs (für den Sommerverkauf in der Nähe von Unterkünften für Touristen)
Abwanderer	<ul style="list-style-type: none">> Verkauf im Gebiet während des Heimaturlaubs (Verkauf am Straßenrand, auf dem Hof usw.)> Fernverkauf	<ul style="list-style-type: none">> traditionelle regionaltypische Produkte> haltbare Produkte (Fernverkauf)
Ortsansässige Landbevölkerung	<ul style="list-style-type: none">> Direktverkauf ab dem Bauernhof> lokale Wochenmärkte	<ul style="list-style-type: none">> Produkte des täglichen Bedarfs
Städtische Kundschaft	<ul style="list-style-type: none">> Läden in der Stadt> Gastronomiemessen	<ul style="list-style-type: none">> Produktpaletten> Festtagsprodukte

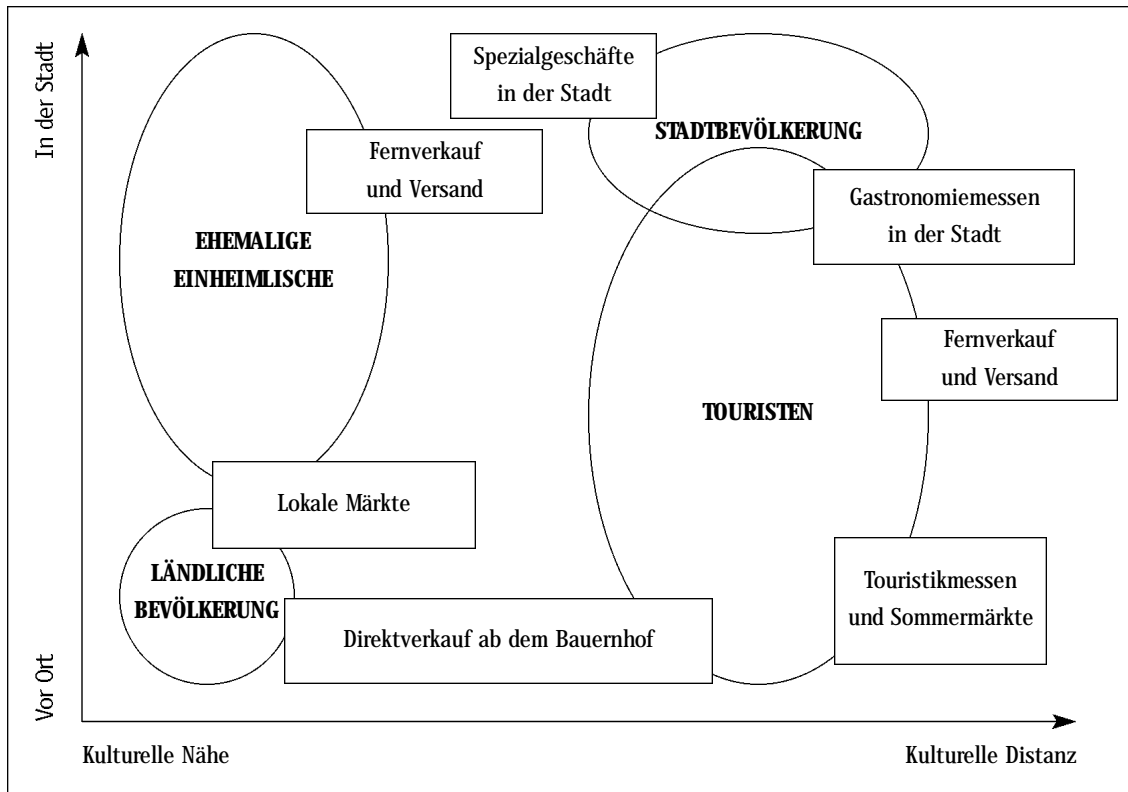
Kapitel 4

Verschiedene Formen des Verkaufs

Verschiedene Formen des Verkaufs

Beim Verkauf auf kurzen Vertriebswegen muß einer grundlegenden Tatsache Rechnung getragen werden: der Kunde unternimmt keine besonderen Anstrengungen, um diese Produkte zu erstehen. Die Waren müssen deshalb möglichst in der Nähe seines Wohnorts angeboten werden.

VERKAUFSFORMEN UND ZIELGRUPPEN



4.1 Direktverkauf ab dem Bauernhof, in der Werkstatt oder an einem betriebseigenen Stand

Die Erzeugnisse werden direkt am Produktionsort verkauft; die Kunden kommen selbst dorthin, um sie abzuholen. Diese Form des Direktverkaufs ist am leichtesten zu verwirklichen. Die Einrichtung des Verkaufsstands erfordert in der Regel nur geringe Investitionen (500 bis 2.500 EUR). Bei der Planung sollte jedoch unbedingt darauf geachtet werden, daß es im Einzugsbereich auch Kunden gibt! Mit anderen Worten, es lohnt sich in der Regel nicht, einen Verkaufsstand auf einem abgelegenen Bauernhof aufzubauen, es sei denn, er dient dem Verkauf eines ganz besonderen und seltenen Produkts. Wann immer möglich, sollte diese Form des Verkaufs ent-

wickelt werden, denn sie schult die Erzeuger im Hinblick auf die bestehende Nachfrage und vermittelt ihnen wertvolle Erfahrungen im Umgang mit der Kundschaft.

Die größten Kostenpunkte sind die Ausgaben für Hygiene und Empfang sowie die Anlage eines kleinen Verkaufsstands und eines Parkplatzes am Produktionsort. Die Absatzmenge ist häufig gering, denn die Kunden nehmen für den Kauf eines einzigen Produkts nur ungern lange Wege in Kauf. Nur Produktionseinheiten, die günstig gelegen sind (etwa am Rand einer viel befahrenen Straße oder in der Nähe einer Sehenswürdigkeit), können regen Besuch erwarten.

Zur Umsatzsteigerung könnten Produkte anderer Landwirte oder Handwerker in das Sortiment aufgenommen oder in Kommission genommen werden. Ein auf diese Weise erweitertes Angebot zieht sicherlich mehr Kunden an.

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start

- > Gute Erreichbarkeit der Produktionsstätte (Bauernhof, kunsthandwerkliches Atelier, Handwerksbetrieb).
- > Ausreichende Kundschaft im Einzugsgebiet (möglichst Kunden, die an die Produkte gebunden werden können).
- > Eine breite und abwechslungsreiche Produktpalette.
- > Kommerzielle Innovation spielt eine weniger wichtige Rolle; die Kunden erwarten vor allem Authentizität.
- > Ein dynamischer Verkaufsstand (Verbesserung der Dekoration, des Service usw.), der sich je nach Kundenzustrom und Umsatzziffern weiterentwickelt.

Durchführung

- > Hof, Parkplatz und Verkaufsstand müssen gepflegt und sauber sein.
- > Ein Hinweisschild macht auf die Produktionsstätte und den Direktverkauf aufmerksam. Die Geschäftstage und -zeiten sind klar angegeben; der Weg von der Hauptstraße ist hinreichend ausgeschildert.
- > Wenigstens zu Anfang beansprucht der Verkaufsstand nicht viel Platz. Zunächst reichen ein Tisch und ein Regal als Warenauslage.
- > Die Innenausstattung und die schlichte Dekoration sind mit den Mitteln des Bauernhofs oder der Werkstatt erstellt: Fotos aus der Produktion oder der Umgebung, von Rohstoffen, Werkzeugen usw.

Kundenwünsche

- > Authentizität des Produkts, Unbedenklichkeit in bezug auf Bestandteile, Aufzuchtbedingungen oder Herstellung (Lebensmittel);
- > Regelmäßigkeit des Angebots (besonders bei frischen Produkten);
- > direkter Kontakt zum Erzeuger/ Hersteller.

BEISPIEL

Weiterentwicklung und Professionalisierung des traditionellen Direktverkaufs: die “Fermière de Méan” (Wallonien, Belgien)

Nach Abschluß seiner landwirtschaftlichen Ausbildung überlegt der Jungbauer Marc, welchen Platz er auf dem elterlichen Hof einnehmen könnte. Auf dem Betrieb war bisher seine Mutter für die Molkereiprodukte zuständig (Butter, Buttermilch, Quark). Marc setzt diese Tradition fort, weitet die Verarbeitung aus und verkauft seine Erzeugnisse auf den Märkten in der Umgebung. Um den Vertrieb weiter auszubauen und das Angebot zu erweitern, bietet er anderen Bauern an, deren Produkte mitzuverkaufen. Nach einer Weiterbildung in der Käseherstellung kann er seine eigene Produktpalette weiter ausdehnen. Der junge Landwirt wird so zum Dreh- und Angelpunkt der “Hofgenossenschaft von Méan”, die heute auf neun Wochenmärkten vertreten ist und zwei Verkaufstheken eingerichtet hat. Zur weiteren Vertrauensbildung mit der Kundschaft bemüht sich die Genossenschaft um eine qualitative Verbesserung ihrer Produkte, schult ihre Verkäufer im Kundenkontakt und gibt eine vierteljährlich erscheinende Kundenzeitschrift heraus.

Nach der Eröffnung eines kleinen Geschäfts am Rande einer vielbefahrenen Landstraße nimmt auch das Geschäft mit der lokalen Bevölkerung zu. Seit der Dioxinkrise in Belgien (Sommer 1999) haben sich auf manchen Märkten die Umsätze der Genossenschaft verdoppelt.

*Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).*

4.2 Wochenmärkte und Messen

In diesem Bereich wird zwischen drei Arten von Märkten unterschieden, die sowohl in bezug auf die Kundschaft als auch das Kundenverhalten ganz spezifische Merkmale aufweisen.

4.2.1 “Stützmärkte”

In die Kategorie “**Stützmärkte**” fallen alle nicht ortsgebundenen Märkte, die mindestens einmal pro Woche stattfinden und auf denen Waren des alltäglichen Bedarfs angeboten werden. Die Kunden stammen aus der näheren Umgebung, kommen regelmäßig und kaufen meistens bei demselben Erzeuger. Für die Anbieter bedeutet dies, daß sie ebenfalls regelmäßig präsent sein müssen, um von der Kundenbindung profitieren zu können.

Voraussetzungen einer erfolgreichen Beteiligung

- > Eine ausreichend große Produktmenge, damit sich die Anfahrt lohnt.
- > Auswahl bestimmter Märkte, bei denen der Erzeuger davon ausgehen kann, daß die Besucher die Produkte zu schätzen wissen.
- > Regelmäßige Präsenz auf dem Markt.

Durchführung

- > Die richtige Ausrüstung: z. B. ein Kühlwagen für den Transport frischer Waren, der den geltenden nationalen Normen entspricht.
- > Ausreichend verfügbare Zeit: Stützmärkte sind sehr zeitaufwendig. Vorbereitung der Waren für Transport und Verkauf, Anfahrt, Aufstellung des Verkaufsstands, Verkauf, Rückfahrt und Aufräumen erfordern Zeit. Für die Teilnahme an einem Markt müssen zwischen einem halben und einem ganzen Arbeitstag veranschlagt werden.
- > Auswahl der Märkte nach strengen Kriterien und mit großer Sorgfalt. Weniger ist mehr! In vielen Fällen steht die Verkaufszeit in keinem Verhältnis zu der Produktionszeit. Verzerrt sich dieses Verhältnis zu stark, neigt der Trend sehr leicht zu Ankauf/Weiterverkauf, was für einen Erzeuger/Vermarkter leicht mit Authentizitätsverlusten verbunden ist. Auf einem Markt muß schnell Umsatz erzielt werden, so daß die Ware schnell abgesetzt werden kann.
- > Genaue Beobachtung der Nachfrage, damit das Angebot entsprechend angepaßt werden kann. Das Ziel sollte darin bestehen, mit einem vollen Lastwagen loszufahren und mit einem leeren zurückzukommen.

Kundenwünsche

- > Regelmäßige Präsenz des Erzeugers.
- > Gutes Preis/Leistungsverhältnis. Auf einem Markt für Waren des alltäglichen Bedarfs merkt sich der Kunde die Preise und vergleicht sie mit denen der Konkurrenz.
- > Die kommunikative Dimension: Der Kunde kann mit dem Verkäufer diskutieren; dieser kennt eventuell sogar seinen Namen oder macht der ihm von Zeit zu Zeit ein kleines Geschenk.

4.2.2 Saisonale Veranstaltungen [1]

Hierzu zählen **Messen, besondere Feste und andere jahreszeitlich festgelegte Veranstaltungen**, die dem Verkauf von Produkten bzw. der Werbung für sie oder für die Region und ihre (Kunst-)Handwerker und Bauern dienen. Auch diese Art von Messe kann in gewissem Maße ihre Besucher an sich binden. Wenn die Händler es verstehen, diesen Veranstaltungen ein gutes Image zu verleihen, deren Authentizität zu wahren und Produkte von gleichbleibender Qualität anzubieten, kommen die Kunden Saison für Saison oder Jahr für Jahr wieder.

Es gibt zwei Typen von Messen für lokale Erzeugnisse: in einer bestimmten Region organisierte Messen und Gastronomiemessen in Städten. Für den Aufbau fester Kundenbeziehungen sind die regionalen Messen besser geeignet. Lokale Touristikmessen sind für Erzeuger ein guter Rahmen, um ihre Produkte in freundlicher, ungewohnter und geselliger Atmosphäre vorzustellen und zu verkaufen.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beteiligung

- > Das Angebot muß geeignete Produkte umfassen (haltbare Produkte mit hohem Stückpreis, damit sich die Anreise zur Messe rentiert; keine Frischprodukte des alltäglichen Bedarfs).
- > Wenigstens zu Anfang einer Verkaufsaktivität sind regionale Messen der beste Werbeträger, denn auf der Messe kann bereits versucht werden, zumindest einen Teil der Kundschaft zu werben.
- > Es empfiehlt sich, Messen auszuwählen, die von den Ausstellern die Einhaltung hoher Standards fordern, denn nur so kann eine dauerhafte Grundlage für Authentizität geschaffen werden. Messen, die von zu vielen Billighändlern besucht werden, verlieren nach und nach ihre Besucher, da die Billighändler die Kundenaufmerksamkeit monopolisieren.

[1] Weitere Erläuterungen zur Teilnahme an Messen und Fachausstellungen befinden sich im Anhang des Dossiers LEADER I “Die Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Ressourcen”, AEIDL, 1994.

Durchführung

- > Aufbau eines geschmackvoll eingerichteten Standes (professionelle Dekoration usw.), der die Kundschaft anzieht.
- > Die Kunden werden zum Beispiel durch eine Verkostung oder ein Spiel zum Verweilen am Stand veranlaßt.
- > Die Adressen der Kunden werden notiert, damit dann später wieder der Kontakt aufgenommen werden kann.
- > Zunächst haben die regionalen Messen Vorrang.

Kundenwünsche

- > Authentizität.
- > Gute Stimmung, Behaglichkeit und ein zum Spontankauf anregendes Ambiente.
- > Gewißheit in bezug auf Herkunft und Besonderheiten des Produkts.
- > Produktinformation.

BEISPIEL

Organisation von mittelalterlichen Festen und Spielen (Navarra, Spanien)

Der Kunsthandwerkerverein von Navarra, dem 23 Hersteller aus der ganzen Region angehören, organisiert mit großem Erfolg mittelalterliche Feste mit Trachtenumzügen vor historischen Kulissen und besonderen Veranstaltungen. Diese Feste sind fester Bestandteil einer ganz auf den Direktverkauf von kunsthandwerklichen Erzeugnissen ausgerichteten Strategie, die in Navarra und im benachbarten Baskenland verfolgt wird.

*Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).*

In einigen Fällen lohnt es sich durchaus, an lokalen Veranstaltungen des regionalen Lebens teilzunehmen.

BEISPIEL

Ein Schaufenster für die lokale Produktion: Das Jägerfest von Mirandela (nördliches Portugal)

Das LEADER-Gebiet Terras Quente ist eine Jagdregion. Dennoch ist die Situation für die Herstellung lokaler Produkte schwierig. Zwar werden in den bergigen Gebieten durchaus noch traditionelle Erzeugnisse angeboten (z. B. Käse, Wurstwaren und gewebte Stoffe), die allerdings von alten Menschen hergestellt werden, die sich mit Direktverkauf und anderen traditionellen Verkaufsformen zufriedengeben und kein Interesse an einer Produkterweiterung oder der Erschließung neuer Absatzmöglich-

keiten haben. Die Preise sind im Verhältnis zum erforderlichen Arbeitsaufwand niedrig. LEADER hat eine innovative Aktion gestartet, zu der ein Jägerfest gehört, das alljährlich zur Eröffnung der Jagdsaison in der kleinen Stadt Mirandela veranstaltet wird. Im Rahmen dieser Veranstaltung können die Hersteller ihre Produkte zu guten Preisen an die aus ganz Portugal angereisten Jäger verkaufen. Es wird gehofft, daß junge Menschen und dynamische Erzeuger diese Marktchance ergreifen und die Initiative in eigener Regie übernehmen werden.

*Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).*

4.2.3 Werbemärkte

Werbemärkte dienen der Werbung für einen bestimmten Produkttyp, für eine bestimmte Region usw. Hier soll nicht sofort, sondern erst später verkauft werden. Dementsprechend sind im Publikum nicht nur Verbraucher, sondern auch Fachleute (z. B. Vertragshändler und Gastronomen) vertreten. Die Entscheidung für oder gegen einen Werbemarkt richtet sich deshalb nicht nach dem Umsatz, den man sofort erzielen kann, sondern nach der Umsatzwirkung, d. h. nach dem später erzielbaren Umsatz. Für die Beteiligung an solchen Märkten ist eine gründliche Vorbereitung (Adressenkartei, Besprechungen, Geschäftsessen usw.) ebenso wichtig wie eine intensive Nachbereitung und Auswertung der Ergebnisse. Es empfiehlt sich, in erster Linie an Märkten und Messen teilzunehmen, deren Produkte langfristig eine gleichbleibende Qualität bieten und die strenge Anforderungen an die Aussteller stellen. Diese Art von Veranstaltung fällt nicht mehr in den Rahmen der kurzen Vertriebswege.

4.3 Spezialisierte Einzelhandelsgeschäfte

Eine Gruppe von Landwirten, Handwerkern, Unternehmen (und ein Kaufmann) beschließen, zum Vertrieb ihrer eigenen und der regionalen Erzeugnisse ein kleines Geschäft zu eröffnen. Damit das Geschäft rentabel betrieben werden kann, ist eine hohe Bevölkerungsdichte im Einzugsgebiet unerlässlich, denn die Anfangsinvestitionen liegen in der Größenordnung von 10.000 bis 50.000 EUR und mehr. Außerdem muß das Warenangebot breit genug gefächert sein, um den “Warenkorb der Hausfrau” füllen zu können, d. h. es muß alles enthalten, was die Kunden zur Zubereitung einer Mahlzeit benötigen.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftsgründung

- > Der Laden kann auf dem Land eingerichtet werden (am Rand einer stark befahrenen Straße oder – sofern das Angebot für Touristen interessant ist – in der Nähe einer viel besuchten Sehenswürdigkeit), kann aber auch in der Stadt gelegen sein (in einer Geschäftsstraße, einem Lebensmittelmarkt oder einem gut besuchten Einkaufszentrum).
- > Das Angebot muß auf die erhoffte Kundschaft ausgerichtet sein, also etwa Waren des täglichen Bedarfs (was im Lebensmittelsektor bedeutet, daß man “alle Zutaten für eine Mahlzeit” finden kann) oder aber Sonderartikel (Festtagsbedarf, Geschenke, Souvenirs) enthalten.
- > Diese Läden erfordern ein hohes Maß an technischer und kaufmännischer Innovation und eine sehr intensive Dynamisierung (Beratung, Verkostungen usw.).

Durchführung

- > Benötigt werden ein Parkplatz und ein Ladenschild sowie Werbeflächen und Hinweisschilder.
- > Die Verkaufsfläche sollte keinesfalls unter 50 m² liegen, damit die übliche Vorschrift von 2/3 begehbarer Fläche und 1/3 Ausstellungsbereich erfüllt werden kann.
- > Zum Ausstellungsbereich gehört ein Warenbereich (Regale, Podium usw.), ein Verkaufs- und Beratungsbereich, eine Kasse sowie ein Entspannungs- und Informationsbereich.
- > Das Mobiliar entspricht den Regeln des “merchandising”, d. h. die Regale sind ästhetisch ansprechend, Einkaufskörbe, Stühle, Tische, Spiegel usw. sind vorhanden, die Waren sind gut ausgeleuchtet; das Geschäft ist sauber und die Dekoration wird entsprechend den Jahreszeiten gewechselt.

Kundenwünsche

- > Das allgemeine Wohlbefinden des Kunden (sein Komfort usw.) ist sehr wichtig, denn in dieser Art Laden werden Spontankäufe getätigt, keine notwendigen Besorgungen erledigt.
- > Preise und Qualität müssen im vernünftigen Verhältnis stehen.
- > Dienstleistungen (Bezahlungsmöglichkeiten, Beratung).
- > Gewißheit in bezug auf Qualität, Herkunft und Authentizität der Waren.

Verkaufsstil

- > In dieser Art von Geschäft müssen die Verkäufer sehr kompetent und leistungsorientiert sein. Außerdem kann ein Geschäft für landwirtschaftliche oder handwerkliche Produkte vom Lande nicht auf die Anwesenheit eines Landwirts oder Handwerkers verzichten, der die Authentizität der Waren bezeugt und die Qualität des Kundendienstes garantiert. Die Verkäufer sind gut geschult, kennen die Produkte und können sie den Kunden erklären.
- > Aktionstage (Sonderangebote, Beratung und Verkostungen) sind verkaufsfördernd.
- > Derartige Spezialgeschäfte können nur dann rentabel sein, wenn sie Gewinnspannen zwischen 30 und 40% erzielen. Deshalb müssen die Besitzer/Betreiber der Versuchung widerstehen, im Interesse einer konkurrenzfähigen Preisgestaltung Produkte mit niedrigen Herstellungskosten anzubieten, denn dies verleitet die Landwirte und Handwerker, sich auf ein Produktivitätswettrennen einzulassen, daß schnell zu Lasten von Qualität und Authentizität der Produkte geht und zu Kundenverlusten führen kann.

Gemeinsam betriebene Bauernläden

Das Prinzip dieser Vertriebsform besteht darin, daß sich Landwirte zusammenschließen, um gemeinsam einen Laden für regionale Produkte zu betreiben. Ein standortunabhängiger Lastwagen, ein Einzelhandelsgeschäft in einem großen Dorf, am Stadtrand oder in der Stadt, ein regelrechter kleiner Supermarkt am Rand einer stark befahrenen Landstraße – alle Möglichkeiten Spielarten sind möglich. Für dieses Vorgehen entscheiden sich besonders häufig Bauern, die bereits Erfahrungen mit anderen Formen des Direktverkaufs (auf dem eigenen Hof oder auf Wochenmärkten) gesammelt haben. Eine andere Möglichkeit ist die Gründung von Genossenschaften, deren Mitglieder sich mit der Durchführung von kollektiven Projekten auskennen. Die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern und die von ihnen vereinbarten Regeln für die Durchführung des gemeinsamen Projekts sind hierbei von zentraler Bedeutung. Die Unterstützung durch externe Spezialisten, die das Vertrauen der Gruppe genießen, macht sich in der Regel bezahlt. Angesichts des hohen persönlichen Einsatzes, den ein solches Vorgehen erfordert, gilt als Faustregel, daß derartige Projekte für den einzelnen Erzeuger nur dann interessant sind, wenn er auf diesem Wege wenig-

stens 10% seiner Produktion absetzen kann.^[1] Das Käuferpotential, das auf diesem Wege erschlossen werden kann, rechtfertigt die Investitionen. (*Die Läden der Mitglieder von AVEC in der Region Rhône-Alpes (Frankreich) erzielen einen durchschnittlichen Jahresumsatz von 300.000 EUR*). Nach einer mehrjährigen Anlaufphase vermarkten einige Betriebe ihre gesamte Produktion über Gemeinschaftsläden. Als Variante zum Gemeinschaftsladen wäre ein gemeinsamer Lastwagen denkbar, der sich besonders anbietet, um in ländlichen Gebieten die Verbraucher besser zu erreichen.

4.4 Versandhandel

Der Versandhandel eignet sich besonders gut für den Verkauf haltbarer Produkte, die ohne Kühlkette auskommen. In einigen Fällen erfolgt auch der Käseverkauf über den Versandhandel (insbesondere bei *Viño selección* in Spanien). Dies setzt allerdings eine ausgefeilte Logistik voraus. In diesem Bereich gibt es leider nur wenige erfolgreiche Beispiele. Im Versandhandel werden vor allem Wein (70% des Umsatzes von *Vino selección*) und Lebensmittelkonserven, deren hoher Kilopreis den Transportkostenanteil senkt, vertrieben.

Im Bereich des Versandhandels wird in der Regel zwischen dem Korrespondenzvertrieb und dem Fernverkauf an feste Kunden.

4.4.1 Im Korrespondenzvertrieb/ Postversand

Im **Korrespondenzvertrieb/Postversand** wird an potentielle Kunden, die weder das Unternehmen noch das Produkt kennen, ein Katalog geschickt, aus dem diese ihre Waren bestellen können. Erstellung und Druck des Katalogs, die Anlage einer Kundenkartei, Postversand und eine umfassende Logistik sowie die Bereitstellung einer vollständigen Produktpalette erfordern einen hohen Investitionsaufwand und sind zudem mit einem hohen Risiko verbunden, der auch entsprechendes Eigenkapital verlangt. Kleine Unternehmen, die es dennoch mit dieser Verkaufsform versuchen wollen, sollten sich möglichst schon vorhandenen Vertriebssystemen anschließen und nicht versuchen, ein eigenes System mit eigenem Katalog aufzubauen. Dabei können sie dennoch eine eigene Kundenkartei führen und einen einfachen Prospekt versenden. Diese Form des Vertriebs ähnelt in gewisser Hinsicht dem **Fernverkauf** an eine bereits mit dem Angebot vertraute Kundschaft.

4.4.2 Im Fernverkauf

Im **Fernverkauf** wird eine Kundschaft bedient, die den Betrieb und dessen Produkte bereits kennt. Er ist im Grunde eine natürliche Verlängerung des Direktverkaufs. Viele Kunden kaufen gern Erzeugnisse, die sie während ihrer Ferien oder auf einem Fest probiert oder auch verschenkt haben. Eine sorgfältige Auswertung der Kundenkartei^[2] ermöglicht es, potentielle Käufer gezielt anzusprechen, die den Betrieb und seine Produkte schon kennen. Der Katalog wird mit einfachen Mitteln (z. B. Fotokopien) erstellt. Sollte die Produktpalette des Betriebs groß genug sein, kann auch eine Postwurfsendung erwogen werden.

Der Erfolg des Korrespondenzvertriebs und Fernverkaufs hängt vor allem von zwei Faktoren ab, die eng miteinander verknüpft sind: von der laufenden Pflege einer Kundenkartei und einer gezielten Produktbindung der Kunden. Gleichwohl werden die Gewinnspannen (bis zu 40%) schnell durch Werbekosten geschmälert. Wenn das hohe Bestellvolumen gehalten werden soll, ist eine sorgfältige Pflege der Kundenkartei unerlässlich.

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start im Versandhandel

- > Haltbare Produkte.
- > Waren für festliche Gelegenheiten oder zum Lagern (z. B. Wein).
- > Eine Kartei der treuen Kunden.

Durchführung

- > Pflege der Kundenkartei.
- > Lagerhaltung und Management der Kassenbestände.

Kundenwünsche

- > Aufrechterhaltung des persönlichen Verhältnisses zum Erzeuger/Hersteller.
- > Gutes Preis/Leistungsverhältnis (um wettbewerbsfähig zu sein)
- > Aufrechterhaltung der Bindung an das jeweilige Gebiet.

[1] Angaben des Vereins AVEC

(Agriculteurs en Vente Collective Directe), Frankreich.

[2] Die Ausgabe von Kundenkarten, die Organisation von Tombolas (bei denen die Teilnehmer ein Kärtchen mit ihrer Adresse ausfüllen müssen) und die Ermittlung der Adressen von Kunden, die per Scheck bezahlt haben, sind einige der Wege, die beschritten werden können, um eine Kundenkartei aufzubauen.

4.5 Kombinationsangebote für kulturelle und touristische Leistungen

Die Verbraucher aus der Stadt wollen häufig Genaueres über die Herstellung der Produkte wissen und sind darüber hinaus daran interessiert, daß auch ihre Kinder Einblick in die Verarbeitungstechniken bekommen. Sie können das Landleben nur "konsumieren", wenn es dort etwas zu tun gibt (z. B. die Herstellung eines Produkts beobachten, Radfahren, Veranstaltungen besuchen).

Der Verkauf an Touristen ist eine Spielart des Direktverkaufs auf dem bäuerlichen Betrieb, wenngleich in diesem Fall eher vom Verkauf einer Dienstleistung als vom Verkauf von Lebensmitteln gesprochen werden sollte. Verkauft wird ein Freizeit- oder Kulturprodukt, die Kenntnis des Gebiets oder die Verbundenheit mit seiner Geschichte oder einfach nur ein erlebnisreicher Tag. Wie schon erwähnt, lassen sich mit dieser Angebotsform meist nur wenig Lebensmittel verkaufen.

Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start

- > Der Betrieb muß in einem Nahtourismusbereich oder in einem Gebiet von besonderem kulturellen oder touristischen Interesse liegen.
- > Es müssen einschlägige Kenntnisse und Hilfsmittel, die für die Erbringung der Leistung erforderlich sind, vorhanden sein.

Durchführung

- > Die Dienstleistung muß so konzipiert sein, daß das Verhältnis von Aufwand und Umsatz stimmt.
- > Es sollten Gesamtpakete zu Pauschalpreisen angeboten werden, so daß der Kunde bei der Buchung die Gesamtkosten bezahlt.
- > Es empfiehlt sich, den Kunden die nötigen "Schlüssel" zur Erkundung der unmittelbaren Umgebung an die Hand zu geben (z. B. Broschüren und Ausstellungen).

Kundenwünsche

- > Ein komplettes Leistungspaket zu einem festen Preis ohne versteckte Zusatzkosten.
- > Eine durchgehende Betreuung (wenn es z. B. um eine Radwanderung geht, stellt der Anbieter zu Beginn der Reise die Fahrräder bereit).
- > Verfügbarkeit von Informationen und Erläuterungen (Führer, Broschüren usw.);
- > Freundliche Begrüßung, Geselligkeit, Ruhe und Entspannung (eine gemütliche Ecke für eine Glas Wein usw.).

BEISPIEL

Eine Radtour durch die Welt des Bioanbaus: die "Eko-Boerderijen-Route" (Drenthe, Niederlande)

Angeboten wird ein Freizeitprodukt (eine Radwanderung) und ein kulturelles Produkt (Erklärung der Besonderheiten des biologischen Landbaus). Auf einem 42 km langen Rundweg besuchen die Kunden sieben Bio-Höfe, wo ihnen biologische Anbaumethoden erläutert werden und sie ebenfalls deren Erzeugnisse kaufen können.

Das Verkaufsvolumen hält sich allerdings in Grenzen, denn Kunden fahren nicht jedesmal 42 km mit dem Rad, um sich ihr Bio-Gemüse zu besorgen. Das vorrangige Ziel der beteiligten Landwirte besteht jedoch nicht im Verkauf, sondern in der Werbung. Die Verbindung mit dem Fahrradtourismus soll Verkaufssteigerungen auf kommerziellen Vertriebswegen auslösen (Supermärkte und Spezialgeschäfte, in denen die Produkte verkauft werden). Das Freizeitangebot erschließt den Weg zur Nutzung kostenloser Werbemittel (z. B. Fahrradzeitschriften) und zur Förderung durch die nationalen Strukturen für Tourismus.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis "Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung" (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

JEDE VERTRIEBSFORM UND JEDER PRODUKTTYP BEINHALTEN SPEZIFISCHE MÖGLICHKEITEN UND RISIKEN

Vertriebsform	Produkttyp	Potential	Risiken
Verkauf ab dem Bauernhof	Erzeugnisse aus Eigenproduktion (z. B. Gemüse, Geflügel, Käse und Wein) sowie Frischprodukte	+ bis ++ (je nach Besucherzahl, d. h. je nach Lage des Betriebs)	0 bis +
Lokale Tourismusmesse	Alle Produkttypen, insbesondere jedoch Produkte für den Festtagsbedarf	+ bis ++ (je nach Besucherzahl)	+
Versandhandel	Haltbare Produkte	+	+ bis ++ (je nach Versandart und Werbemittel)
Korrespondenzvertrieb	Haltbare Produkte, insbesondere Wein und Produkte für den Festtagsbedarf	+++	+++
Gemeinschaftsladen in der Stadt	Alle Produktarten einschließlich Frischprodukte (komplette Angebotspalette)	+++	+++
Städtische Messe für lokale Produkte	Produkte für den Festtagsbedarf	++ bis +++	+ bis ++
Lokale Märkte	Alle Produktarten, je nach Kundschaft	+ bis ++	+ bis ++

+ gering; ++ mittel; +++ hoch.

Kapitel 5

Die Startphase

Die Startphase

Die Markteinführung sollte möglichst schrittweise erfolgen und sich auf Marktanalysen und Markterprobungen stützen, um die spezifischen Risikofaktoren zu ermitteln, den Wert des Produkts für das Gebiet zu ermitteln und das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf professionelle Weise zu analysieren.

5.1 Professionelle Marktanalysen und Markterprobungen

Die Analyse zur Vorbereitung eines Vorhabens, das den Verkauf auf kurzen Vertriebswegen vorsieht, wird nicht immer von Profis durchgeführt, da relativ einfach mit dem Verkauf begonnen werden kann. Die Markterprobung erfolgt sehr häufig ohne eine vorherige einschlägige Marktanalyse.

Die Markterprobung ist ein geeignetes Mittel, um sich mehr Klarheit über die Durchführbarkeit eines Vorhabens zu verschaffen, insbesondere dann, wenn für dessen Verwirklichung zu Beginn keine großen Investitionen erforderlich sind. Bei positivem Ergebnis wird das Vorhaben einfach fortgesetzt. Wenn sich z. B. Produzenten auf einem neuen Markt etablieren wollen, ist es immer noch der einfachste Weg, die Produkte einige Markttage zu erproben. Der Versuch wird zeigen, ob sich die Kunden für die Erzeugnisse der Gruppe (ggf. auch für welche Produkte) interessieren und ob die Erzeuger die anfallende Arbeit organisatorisch bewältigen können. Bei negativem Ergebnis muß die Ware anderweitig verwendet werden.

Wenn jedoch die Kosten für ein bestimmtes Vorhaben, z. B. der Ankauf oder die Renovierung eines Geschäfts, einen gewisse Grenze überschreiten, kann auf eine formgerechte Durchführung einer Marktanalyse nicht mehr verzichtet werden, wenn das finanzielle Risiko in Grenzen gehalten werden soll.

Auf dieser Stufe empfiehlt es sich, die Hilfe eines Beraters (Consultants) in Anspruch zu nehmen, der nicht nur methodische Fachkenntnisse mitbringt, sondern auch in der Lage ist, das Projekt "von außen" und daher objektiver als die Projektträger zu beurteilen. Die Projektträger sind in der Regel hoch motiviert und neigen daher leicht dazu, die bevorstehenden Schwierigkeiten zu unterschätzen oder aber ihre eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, die Probleme zu lösen, zu überschätzen. Da der Consultant auch andere Projekte kennt, kann er die Produzenten angemessen beraten. [1]

5.2 Der gebietsspezifische Aspekt

Viele LEADER-Gebiete bieten ein reichhaltiges Angebot an Lebensmitteln und (kunst)handwerklichen Erzeugnissen, die direkt mit den lokalen Traditionen verbunden sind.

Die Beziehung zwischen Produkt und Gebiet ermöglicht auch die Entwicklung neuer Produkte, die mit Dienstleistungen in Verbindung stehen. Zu diesem Zweck muß jedes Gebiet und jede Gruppe die eigenen Stärken zur Geltung bringen. Besonders wichtig ist, daß die Dienstleistungsanbieter ihren Kunden genügend Dienste in Rechnung stellen können, damit sie ihre Investitionen wieder einbringen (Verkauf von Waren und Mahlzeiten als Bestandteil eines Pauschalangebots, Unterkunft, Eintrittspreise für Besichtigungen usw.).

BEISPIEL

"Ein Sonntag auf dem Lande" (Rhône-Alpes, Frankreich)

Eine Gruppe von Produzenten organisiert für ihre städtischen Kunden aus dem Großraum Lyon erholsame Nachmittagsausflüge, die sie in die liebliche Hügellandschaft der Region "entführen".

Die Verkaufsstrategie kombiniert ein lokales Angebot an Äpfeln und eine günstige geographische Lage, die für die Städter schon "das Land" und dennoch nicht weit vom Ballungsraum Lyon entfernt ist. Der dritte wichtige Faktor sind die Fachkenntnisse und die Motivation einer Gruppe von Landwirten, die sich für zusätzliche Absatzstrategien interessieren.

Das Prinzip ist einfach: Die Kunden werden zu einem Apfeltorten-Wochenende auf die Bauernhöfe eingeladen und helfen selbst beim Backen mit. Sie reisen mit ihren Torten, aber auch mit anderen Erzeugnissen des Hofes, die sie in einem Verkaufsraum neben den Backstube/Ruhezone erstanden haben, wieder ab.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis "Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung" (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

[1] Der LEADER-Leitfaden "Situationsanalyse des Tourismuspotentials einer Region" (Brüssel 1997) enthält ein Merkblatt mit Kriterien, die bei der Auswahl und Beschäftigung eines Beraters berücksichtigt werden sollten.

5.3 Analyse von Angebot und Nachfrage

Professioneller Rat und ein frischer Blick von außen

Es empfiehlt sich, eine ganz formelle Analyse des Angebots durchzuführen und darauf zu achten, daß in der Analyse die Besonderheiten des lokalen Angebots im Vergleich zu anderen Wettbewerbern gebührend berücksichtigt werden. Manchmal ist es besser, wenn dies von einer Person vorgenommen wird, die nicht aus der Gruppe der Erzeuger oder der Region stammt. Es ist sicherlich kein Zufall, daß viele Initiativen für den Vertrieb lokaler Erzeugnisse von Personen ausgegangen sind, die zwar aus dem jeweiligen Gebiet stammen, jedoch jetzt in der Stadt leben. Sie kennen somit die lokalen Produkte und ihre Qualitäten sehr gut und verstehen zugleich die Wünsche der potentiellen städtischen Kundschaft.

Durchführung der Marktanalyse

Es ist immer sehr aufschlußreich, oft sogar unerlässlich, parallel zur Marktstudie das Produkt auf Messen, lokalen Märkten und an Verkaufsständen auf den Höfen zu testen. Diese Methode verlangt keine großen Investitionen, gibt aber sehr nützliche Anhaltspunkte in bezug auf Motivation und praktische Durchführbarkeit. Die Messen sind ein guter Rahmen, um ein Produkt unter realen Bedingungen zu testen, die Kundenreaktion kennenzulernen und die Verkaufsqualitäten des Erzeugers auf die Probe zu stellen.

Es empfiehlt sich, die Produzenten an der Durchführung der Marktstudie zu beteiligen, ihnen einen Teil der Umfragen anzuvertrauen und sie in die Auswertung der Daten einzubeziehen. Diese Methode hat mehrere Vorteile: es werden Kosten gespart, die Produzenten lernen ihre Kunden und deren Wünsche kennen und haben die Gelegenheit, sich mit ihnen über bestimmte Fragen und Probleme auszutauschen.

Die Marktanalyse bezieht sich auf drei Variablen der Markteinführung: das Einzugsgebiet, die Kunden und die Konkurrenz.

Das Einzugsgebiet

Das Einzugsgebiet ist ein räumlich begrenzter Bereich, in dem der Unternehmer, der Landwirt oder die Gruppe der Projektträger hoffen können, eine Kundschaft zu finden. Die Abgrenzung des Einzugsgebiets ist für den Erfolg des jeweiligen Vorhabens unverzichtbar. Von einem räumlich

sehr abgelegenen Verkaufsstand können keine positiven Resultate erwartet werden. In diesem Falle muß der jeweilige Service zu den Kunden gebracht werden.

Zu berücksichtigende Faktoren:

- > Besiedlungsdichte und Besucherströme (z. B. Touristen und Einwohner mit Zweitwohnsitz);
- > die Verteilung von Stadt- und Landbevölkerung;
- > die Verkehrsmittel und Verkehrsanbindung (Straße und Auto, Busse, Berücksichtigung natürlicher Hindernisse wie Flüsse, Autobahnen usw.);
- > Infrastruktur (Straßen usw.).

Eine zentrale Frage lautet in diesem Rahmen: Ist die Bevölkerung im Einzugsgebiet groß genug, um ein ausreichendes Einkommen für den Landwirt, den Handwerker oder das Projekt zu erwirtschaften?

In Frankreich gilt als Faustregel, daß es sich bei über 25.000 Einwohnern in einem Umkreis von 25 km für den Verkaufsort lohnt, die Studie fortzusetzen. Liegt die Zahl der Einwohner hingegen nur zwischen 5.000 und 10.000 Personen, wird die Rentabilitätsschwelle wesentlich schwerer zu erreichen sein.

Der Kunde

Fünf Kategorien von Information sind nötig:

- > Sozio-professionelles Profil sowie Einkaufs- und Konsumgewohnheiten: Wieviel gibt der Kunde für die von uns angebotenen Waren aus? Wo und wie kauft er diese Produkte (z. B. frisch oder abgepackt)? Wieviel kauft er derzeit bei einem durchschnittlichen Einkauf ein?

Aus diesen Daten lassen sich Aspekte ableiten, die für die Ausrichtung des Image, das am Verkaufsstand vermittelt werden soll, sowie für die Preispolitik und für die Entscheidung über frische oder abgepackte Produkte, wichtig sind.

- > Erwartungen an das Produkt: Was will der Kunde? Was kauft er heute? Was fehlt ihm? Je nach Ergebnis wird das Angebot auf zwei Produktarten ausgerichtet: Die Produkte für den alltäglichen Gebrauch müssen für alle Bevölkerungsschichten erschwinglich sein, während Produkte für den Festtagsbedarf oder sonstige Spezialitäten teurer sein dürfen.

- > Wo kauft der Kunde?

Anhand der vorliegenden Ergebnisse wird über Absatzstrategie und Vertriebswege entschieden (Märkte, Einzelhandel usw.).

- > Welche Art von Dienstleistung wünscht sich der Kunde?

Die Antworten auf diese Frage bilden die Grundlage für die mögliche Entwicklung produktergänzender Dienstleistungen (Ratenzahlung, Anlieferung der bestellten Waren). Dabei sollte beachtet werden, daß die Dienstleistungen das Produkt ergänzen sollten, nicht umgekehrt!

- > Welche Kommunikationsmittel sind am besten geeignet? Aus den Antworten leitet sich die jeweilige Kommunikationsstrategie ab (Mund-zu-Mund-Propaganda, Wurfungen, Faltblätter, Aktionsverkäufe in den großen Einkaufszentren, Werbung im lokalen Radiosender).

Die Konkurrenz

Wer sind die Mitbewerber (und was ist ihr Markenimage)? Was tun sie, d. h. welche Produkte stellen sie her? Wo verkaufen sie? Wie verkaufen sie? Sind ihre Verkaufsmethoden (einschließlich der Preisgestaltung) aggressiv? Auf diese Weise wird in Erfahrung gebracht, ob die Konkurrenz lebhaft oder schwach ist und ob die Verkaufsmethoden aggressiv sein müssen oder nicht. Die Antwort muß im Sinne einer Positionierung auf dem Markt erfolgen.

Besteht eine lebhafte Konkurrenz, kann man hoffen, zwischen 0,1 und 0,5% der Kundschaft im Einzugsgebiet zu erreichen, anderenfalls sind sogar 0,3 bis 2% möglich.

5.4 Projektmethode

Das Projekt: Die persönlichen und wirtschaftlichen Ziele

Ein Projekt ist der Wille und das Werk eines Menschen oder einer Gruppe. Das Erfolgskriterium besteht somit darin, ob der Landwirt oder Handwerker, nachdem er einen Berater zu Rate gezogen hat, die für den Erfolg seines Projekts erforderliche Motivation und Autonomie besitzt.

Zur Projektmethode gehören die von uns bereits beschriebene Erprobungen von Produktion und Markt, die eventuell Änderungen der Vermarktungsstrategie nach sich ziehen.

Die offizielle Marktstudie erfolgt nach den Probeläufen. Sie ermöglicht eine genauere Einschätzung der Durchführbarkeit und Rentabilität der Investition und hilft, grobe Irrtümer zu vermeiden.

Eine Marktanalyse ist keine "wissenschaftliche" Studie. Sie ist eine Technik, die dazu dient, alle für den Vertrieb entscheidenden Parameter zu untersuchen (vor allem anhand von "Checklisten"), die Ergebnisse aufzuzeichnen, sie auszuwerten und die geplanten Maßnahmen entsprechend anzupassen

Zur Verbesserung der Aktionen sind die Datenerfassung und eine objektive Bewertung der Ergebnisse erforderlich, für die vor allem folgenden Indikatoren aufschlußreich sind: Besucherzahlen (tägliche Registrierung der Besucher), Umsatz pro Produkt (Auswertung der Kassensbons), qualitative Beobachtung der Kunden (die Person an der Verkaufstheke notiert ein- oder zweimal täglich die Kommentare der Kunden, aber auch ihre eigenen Beobachtungen in bezug auf die Produkte und Verkaufsergebnisse), Pflege einer Kundenkartei, die unter anderem auch Informationen über den Grad der Kundenbindung an die Produkte enthält.

BEISPIEL

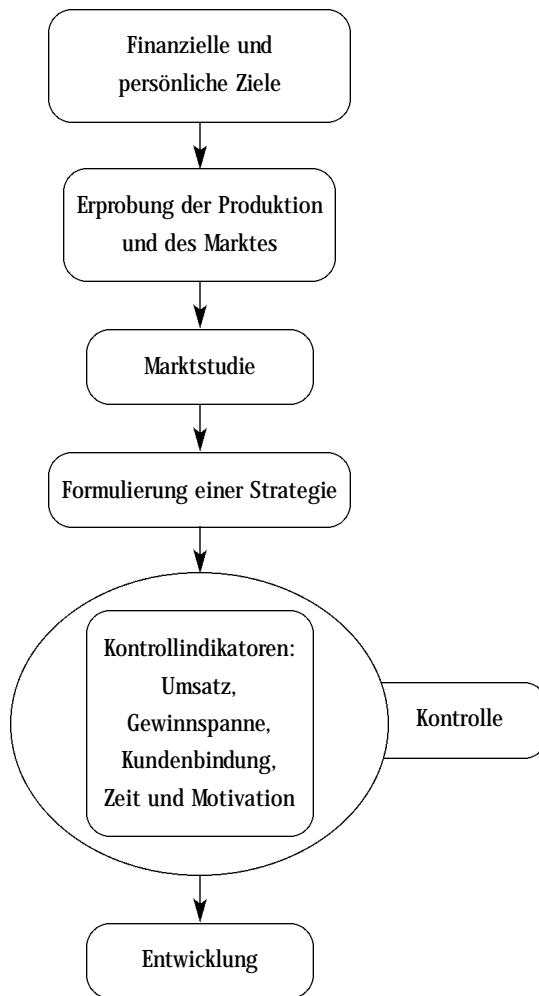
Marktanalyse im Vorfeld zur Gründung eines Stadtladens für Erzeugnisse vom Bauernhof

Mit einer Marktanalyse soll ermittelt werden, ob es sich für eine Gruppe von Landwirten lohnt, in einen Stadtladen zu investieren, in dem eine breite Palette von Produkten für den täglichen Bedarf angeboten werden soll (Gemüse, Obst, Eier, Schweinefleisch und Aufschnitt, Kaninchen, Enten, Hühner, Käse, Frischmilchprodukte sowie Marmelade, Honig, Wein und Fruchtsäfte). Die für dieses Vorhaben erforderliche Investition ist nicht unerheblich, da unter anderem auch die Anmietung und Einrichtung eines Ladens sowie die Beschäftigung einer Verkaufskraft erforderlich wären.

Die Marktanalyse kommt zu folgendem Ergebnis:

- > Es handelt sich um einen Standort in einem Einzugsgebiet mit 15.000 Einwohnern und relativ niedriger kommerzieller Attraktivität, da es in der Straße kaum andere Geschäfte gibt. Theoretisch könnten 3 bis 5% des Marktvolumens eingenommen werden. Die Bevölkerung ist relativ jung und verfügt laut Handelskammer über mittlere bis hohe Einkommen, so daß von einem Jahresumsatz zwischen 150.000 und 450.000 EUR ausgegangen werden kann.
- > Bei der qualitativen und quantitativen Untersuchung wurden eingehende Interviews geführt und ein Fragebogen verwendet, der an eine repräsentative Auswahl von potentiellen Käufern verschickt wurde. Auf dieser Grundlage konnte ein genaueres Bild der Kundenerwartungen und der Meinungen der potentiellen Kunden über die von den Landwirten ins Auge gefaßte Produktpalette erarbeitet werden.
- > Das Projekt wurde gestartet, die Anfangsinvestitionen beliefen sich auf 106.000 EUR. Die Jahresumsätze stiegen schrittweise und erreichten nach zwei Jahren 230.000 EUR. Dann trat jedoch eine vorübergehende Störung ein

DIE PROJEKTMETHODE



(aufgrund von Bauarbeiten am Ende der Ladenstraße konnte man nicht mehr in der Nähe des Ladens parken), so daß der Umsatz auf unter 153.000 EUR sank.

Dieses Beispiel zeigt, daß die Marktanalyse zwar helfen kann, grobe Fehler zu vermeiden, aber dennoch keine präzise Technik ist. In diesem Falle hat die Studie vor allem versäumt, die Motivation und Anpassungsfähigkeit der Projektträger einzubeziehen, obwohl gerade diese einen entscheidenden Faktor darstellen, wenn es darum geht, ein unsicheres Projekt lebensfähig zu machen. Ein Projekt, das unter theoretisch idealen Bedingungen stattfindet, ist zum Scheitern verurteilt, wenn die nötige Motivation und Flexibilität fehlt.

Ständige Marktbeobachtung und Neuausrichtung des Projekts

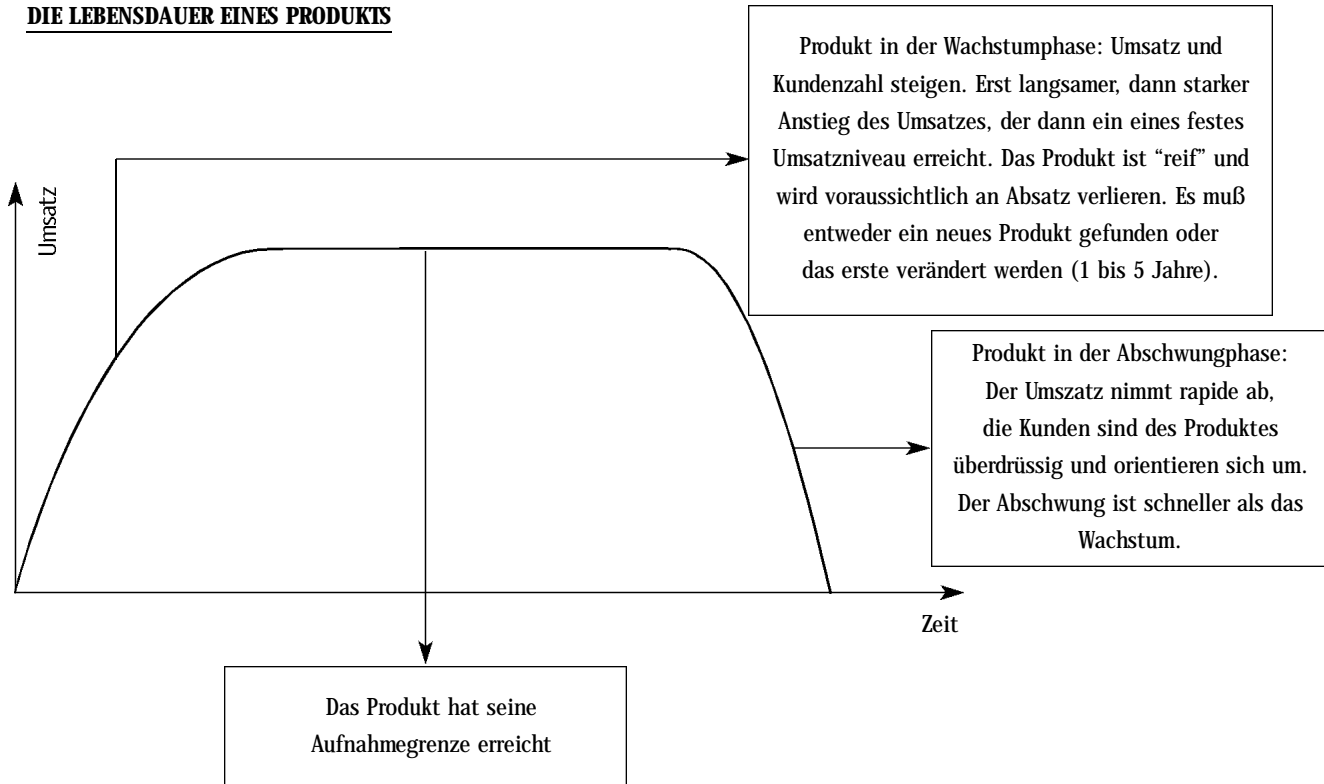
Ohne Innovation wird der Kunde selbst des besten Produkts und seines Stammladens überdrüssig. Kein Erzeugnis ist unbegrenzt marktfähig. Der Produzent muß stets auf der Suche nach innovativen Elementen sein.

Eine gute Kenntnis des Marktes setzt eine ständige Beobachtung und ein regelmäßiges Studium der Nachfrage und der potentiellen Zielgruppen voraus. Nur so kann sichergestellt werden, daß das Angebot attraktiv bleibt. Derartige formalisierte Maßnahmen sind alle zwei bis drei Jahre erforderlich und immer dann zu empfehlen, wenn die Produkte, das Geschäft oder der Kundendienst in eine Phase der Stagnation geraten, die sich unter anderem im Umsatz oder Kundenzulauf niederschlägt. Aber auch andere Probleme wie der spürbare Rückgang der Kundschaft erfordern unmittelbares Handeln.

Im Unterschied zur Marktanalyse, die vor den ersten Investitionen vorgenommen wird, steht für die Beobachtung der Unternehmensentwicklung eine zusätzliche Informationsquelle in Form von Kontrollindikatoren zur Verfügung. Zu diesen Geschäftsindikatoren zählen: Umsatz pro Produkt, Kundenzulauf, Gewinnspanne pro Produkt, Zahl der Rücklieferungen, der Sammelkasten für Verbesserungsvorschläge, Kundenkommentare, Verkaufsentwicklung, Konkurrenz, Kundentreue und Motivation des Mitarbeiterteams.

Einige Erzeuger praktizieren eine ständige informelle Marktüberwachung. Sie hören ihren Kunden genau zu, beobachten das Marktverhalten ihrer Mitbewerber und nutzen ihren Urlaub im In- oder Ausland, um andere Projekte zu besichtigen, von denen sie sich neue Anregungen erhoffen.

DIE LEBENSDAUER EINES PRODUKTS



Kapitel 6

Unterstützung von Erzeugergemeinschaften

Unterstützung von Erzeugergemeinschaften

Die ersten Stufen des Verkaufs auf kurzen Vertriebswegen können durchaus von Einzelpersonen bewältigt werden. Die nächsten Schritte aber, die zu den stabilsten und lukrativsten Formen der Vermarktung führen, erfordern komplette Produktpaletten, einen hohen finanziellen Einsatz und ein dauerhaftes Engagement. In vielen Fällen erfordern sie auch die ein oder andere Form des gemeinsamen Handelns.

Die Unterstützung gemeinsamer, kollektiver Aktionen kann verschiedene Formen annehmen:

- > Eine Gruppe von Unternehmen oder Landwirten plant ein Projekt zur Vermarktung auf kurzen Vertriebswegen. Wie kann man ihr am besten helfen?
- > Die Einheiten/Gruppen, die Vermarktungsprojekte entwickeln, sind wirtschaftlich nicht stark genug, um rentabel zu wirtschaften (Produktpalette, Investitionsfähigkeit und/oder Umfang sind zu gering). Wie können diese zu gemeinsamen Maßnahmen angehalten werden?
- > Die LEADER-Gruppe wird selbst tätig, um Produkte auf kurzen Vertriebswegen zu verkaufen. Ist dies wünschenswert?

Die Unterstützung von Projekten erfolgt über mehrere Etappen und verschiedene Verfahren.

6.1 Zusammenführung potentieller Projektträger

Die Motivation und der Wunsch einzelner Personen, sich zu einer Gruppe zusammenzuschließen und diese mit Leben zu erfüllen, kann wohl nicht von Dritten angeordnet werden. Dennoch gibt es Faktoren, die zu gemeinsamem Handeln ermutigen. Zunächst müssen die einzelnen Akteure und potentiellen Projektträger die Gelegenheit erhalten, sich in einem professionellen Kontext kennenzulernen und, wenn ausreichend Vertrauen zwischen ihnen besteht, ihre Ziele und Strategien zu formulieren. Es kommt oft genug vor, daß Personen aus dem gleichen beruflichen Umfeld und derselben Gegend einander zwar kennen, jedoch noch nie die Gelegenheit hatten, über gemeinsame Anliegen zu diskutieren. Oder sie betrachten einander als Konkurrenten, obwohl für die Durchführung bestimmter Projekte eine Zusammenarbeit möglich, wünschenswert oder sogar unerlässlich ist.

BEISPIEL

Eine Fortbildung zur Organisation eines Zusammenschlusses von Bäckern: "Ur-Paarl nach Klosterart" – ein traditionelles Klosterbrot (Vinschgau/Val Venosta (Trentino-Südtirol, Italien))

Das "Ur-Paarl nach Klosterart" ist das traditionelle Brot, das im Oberen Etschtal gebacken wird. Seine Ursprünge reichen bis ins 17. Jahrhundert zurück, als mit dem Bau des Backofens im Benediktiner-Kloster Monte Maria de Burgusio (Marienberg) begonnen wurde. Die Herstellung dieses Brotes wie auch der Anbau der Getreidesorte, die für dieses Brot benötigt wird, war jedoch im Laufe der Zeit eingestellt worden. Das LEADER-Programm hat dazu beigetragen, es aus seinem Domröschenschlaf zu wecken, indem es Teile der Projektentwicklung (die insbesondere eine Fortbildung für Bäcker umfaßte), die Durchführung von Marktanalysen, Werbemaßnahmen für die Aktion und die Festlegung der Qualitätsnormen mitfinanziert hat.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich im Verzeichnis "Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung" (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

6.2 Diskussionsforen und andere Formen der Meinungsäußerung als Mittel, neue Perspektiven zu eröffnen und neue Gleichgewichte zu schaffen

Durch die Einrichtung eines Forums zur Diskussion und Meinungsäußerung haben die Koordinatoren des begleitenden Projekts schon so manches Mal zur Schaffung neuer Gleichgewichte beigetragen, die dann unter den aktuellen Verhältnissen des Gebiets entwicklungs-trächtiger waren als der Status quo (als Initiativen jahrelang nicht von der Stelle kamen).

Die Akteure in der Tourismusbranche des Vinschgau/Val Venosta (Trentino-Südtirol, Italien) möchten es den Urlaub-bern leichter machen, die Region auf spezifischen Wanderpfaden und Radwanderwegen zu erkunden. Bei den Landwirten, deren Feldwege schon stark als Fuß- und Radwanderwege beansprucht werden, stößt dies auf wenig Gegenliebe. Um neue Wege des Austausches zwischen der Tourismusbranche und der Landwirtschaft zu beschreiten,

haben die Berater der LEADER-Gruppe die Akteure aus beiden Branchen zu einer offenen Aussprache eingeladen. Dort konnte dann auch verdeutlicht werden, daß die Anlage von Erkundungs- und Wanderwegen auch dem Absatz regionaler landwirtschaftlicher Erzeugnisse dienen würde.

6.3 Lokale Erzeugnisse als „Aufhänger“ für regionale Entwicklungsmaßnahmen

Traditionell hergestellte Produkte können in einer Region zum Teil den Anstoß für viele andere wirtschaftliche Aktivitäten bilden. So auch in den französischen Pyrenäen, wo die Käseherstellung für viele Menschen in dieser Region eine wichtige Einkommensquelle darstellt. Die „Mission agro-alimentaire des Pyrénées“ ist ein Paradebeispiel für eine integrierte regionale Entwicklung eines ganzen Erwerbszweigs, der lokale Erzeugnisse produziert.

BEISPIEL

Die „Mission agro-alimentaire Pyrénées“ (Pyrenäen, Frankreich)

1982 erhielten drei Experten in den französischen Pyrenäen den Auftrag, Landwirte und Projektträger zu unterstützen, die sich für die Verarbeitung, Aufwertung und den Vertrieb ihrer Erzeugnisse interessieren. Die Unterstützung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Erzeugern und bezieht sich auf alle Stufen des Projekt – von der qualitativen Verbesserung der Produkte bis hin zur Umsetzung der Vermarktungsstrategien. Im Laufe von 15 Jahren konnten 29 Projekte erfolgreich abgeschlossen werden, von denen über tausend Bergbauernhöfe profitiert haben. Seit Beginn der Aktion wurden viele Bereiche abgedeckt: traditionell hergestellter Hofkäse, Aufzucht von Milchlämmern, Herstellung von Pökelfleisch, Wurstwaren, foie gras, Feinkonserven, Konfitüren, Likör und Honig, Anbau von Medizinal- und Gewürzkräutern und die Herstellung von Fruchtsäften.

Die wichtigsten Elemente dieser Aktion sind:

- > Bereitstellung unternehmerischen Know-hows für Bergbauern, die nicht über die erforderlichen Kenntnisse verfügen.
- > Eine deutliche Wertschöpfung, die das Einkommen der Bauern und Handwerkern verbessert und sie darin bestärkt, nicht aus dem Gebirge abzuwandern.
- > Die Unterstützung wird auf der Grundlage von drei Arten von Kriterien erteilt: technische Kriterien (insbesondere Möglichkeiten für die qualitative Verbesserung der Produktion), wirtschaftliche Kriterien (Analyse potentieller Märkte) und menschliche Kriterien (Weiterbildung der Projektträger).

*Eine detaillierte Beschreibung dieser Aktion befindet sich in dem Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).*

6.4 Beratung und Betreuung einer Gruppe

Seit ungefähr zehn Jahren schließen sich Landwirte verstärkt zusammen, um ihre Erzeugnisse im gemeinsamen Direktvertrieb zu verkaufen.

In der konkreten Umsetzung sind zahlreiche Varianten zu beobachten. Während Ladengeschäfte am häufigsten anzutreffen sind, sind auch andere Formen wie der Gemeinschaftsmarkt auf dem Bauernhof, der gemeinsam betriebene Verkaufswagen oder auch die gemeinsame Hausbelieferungen beliebte Vertriebsformen.

In bezug auf die Niederlassungsbedingungen für eine bestimmte Vertriebsform und die Kundenwünsche macht es dabei keinen Unterschied, ob es sich um individuelle Formen oder Gemeinschaftsprojekte handelt. Die Durchführung eines Gemeinschaftsprojekts ist allerdings komplexer, da die Ansätze und Ziele der einzelnen Partner zunächst in Einklang gebracht werden müssen, bis sie in gemeinsamen Zielen und Strategien ihren Ausdruck finden.

6.5 Definition von Zielen und Prioritäten für die vertragliche Regelung einer kollektiven Organisationsstruktur

Vor Beginn des Projekts darf und sollte man sich Zeit für die Reflexion und Fortbildung nehmen und nach Möglichkeit auch eine Begleitung durch einen Berater vorsehen. Diese Phase kann durchaus ein Jahr dauern, sollte allerdings zwei Jahre nicht übersteigen, da ansonsten die Gefahr eines Motivationsverlustes besteht. Diese Phase dient den Beteiligten dazu, einander kennenzulernen, sich vorzustellen, ihre Geschichte und ihre individuellen Strategien (bzw. die Strategien für ihre Betriebe) darzustellen und gleichzeitig die ersten Etappen des Projekts zu gestalten. Zu diesem Zweck sollten sie:

- > die Ziele und das mögliche Engagement eines jeden Betriebs darstellen;
- > einen Vertrag über die Umsetzung einer in sich geschlossenen Strategie ausarbeiten;
- > sich eine gemeinsame Identität geben, die den Kundenerwartungen entspricht.

6.6 Klärung der Motivation der einzelnen Projektpartner

In dieser Phase bewertet jeder Partner:

- > die kurz- und mittelfristigen Verpflichtungen, die er bereit ist einzugehen, und zwar in bezug auf seine Produktpalette und sein Produktionsvolumen, seinen Arbeitszeiteinsatz, seinen finanziellen Beitrag und seine Arbeitsorganisation, die geändert werden muß, um sie auf die gemeinsamen Verpflichtungen abzustimmen;
- > seine Erwartungen hinsichtlich des Umsatzes, der im Rahmen des gemeinsamen Projekts erzielt werden sollte;
- > seine Vermarktungsstrategie im Vergleich zu anderen Verkaufsstellen;
- > seinen Grund für den direkten Kontakt mit der Kundschaft, seine Bereitschaft, die Produkte der anderen Partner zu verkaufen, mit der Gruppe zu arbeiten und die Entscheidungsbefugnisse zu teilen.

Nach diesem intensiven Meinungs- und Gedankenaustausch gibt es eine gemeinsame Basis, um eine für das Vorhaben geeignete Arbeitsweise festzulegen:

- > Sind die Produkte vielfältig genug, um eine attraktive Produktpalette zusammenzustellen und den Wünschen der anvisierten Kundschaft gerecht zu werden oder müssen weitere Partner gesucht werden?
- > Ist die Gruppe zu einer Partnerschaft fähig? Wie sollten zu diesem Zweck die Aufgaben verteilt werden?

Ziel dieser Phase ist es, allen Beteiligten einen für den Erfolg des Vorhabens entscheidenden Faktor vor Augen zu führen: Auch wenn das Ziel darin besteht, die Betriebe lebensfähig zu machen bzw. erhalten, reichen die rein wirtschaftlichen Ziele nicht aus, um den Erfolg des Projekts zu sichern. Nur wenn der menschlichen Dimension ein hoher Stellenwert eingeräumt wird, kann diese Art von Projekt erfolgreich sein.

6.7 Das gegenseitige Kennenlernen und die Herausbildung einer gemeinsamen Identität brauchen Zeit

In sich abwechselnden Phasen der Aktion und Reflexion wird sich die Gruppe allmählich zusammenfügen und auf das Projekt einstellen. Die Suche nach Geschäftsräumen, die Bewertung der erforderlichen Investitionen und der Finanzierungsmöglichkeiten, die Suche nach der geeigneten Rechtsform, der Besuch anderer Gemeinschaftsläden, Besuche in den Betrieben der anderen Partner und der Austausch von Know-how und Erfahrungen und das Erlernen neuer Verkaufstechniken sind

wichtige Aktivitäten, die auch der Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls dienen.

Die Gruppe gibt sich einen Namen und wählt die Kommunikationsmittel aus, die zu dem Image passen, das sie ihren Erzeugnissen und sich selbst geben will. Sie startet die ersten Verkaufsaktionen (Markt- und Messestände, lokale Veranstaltungen, Werbekampagnen) und gibt dem Projekt den letzten Schliff. Diese gemeinsamen "Probeläufe" sind wichtige Erfahrungen in der noch neuen Teamarbeit und sollten unbedingt durchgeführt werden, bevor größere Investitionen (Einrichtung des Ladens usw.) getätigt werden.

Durch eine schrittweise Entwicklung des kollektiven Handelns erhält die Gruppe ein realistisches Bild der Schwierigkeiten, die auf sie zukommen. Jeder Partner kann sich langsam auf die Arbeitsweise der anderen einstellen, ohne daß es sofort größere Hindernisse zu überwinden gilt. Wenn diese dann tatsächlich auftreten, ist die Gruppe bereits in sich gestärkt, haben ihre Mitglieder miteinander Bekanntschaft geschlossen und gelernt, zusammenzuarbeiten.

6.8 Formulierung des Vertrags und der internen Spielregeln

Diese Phase besteht in der vertraglichen Fixierung der gegenseitigen Aufgaben und Pflichten, die die zukünftigen Mitglieder eingehen.

Der Vertrag legt folgendes fest:

- > Bedingungen des Beitritts, des Ausscheidens und des Ausschlusses von Mitgliedern.
- > Status der Erzeuger/Produzenten (Bringen alle Gruppenmitglieder Investitionen in gleicher Höhe auf? Beteiligen sich alle an allen Gemeinschaftsaufgaben? Werden assoziierte Mitglieder zugelassen, für die besondere Aufnahmekriterien gelten? Welche Umsatzanteile sind für die Deckung der laufenden Kosten vorgesehen?)
- > Ursprungsgebiet der Betriebe (Beschränkt es sich auf eine Kleinregion oder auf einen anderweitig definierten Standort?)
- > Aufteilung der Produkte auf die einzelnen Erzeuger (Nur ein Erzeuger pro Produkt? Welche Zuteilungskriterien sichern die Komplementarität zwischen den Erzeugern?)
- > Verantwortung/Haftung der Erzeuger für die Produkte: Sie müssen sich dazu verpflichten, die Gruppe regelmäßig und vorrangig zu beliefern und die geltenden Vorschriften und gemeinsam festgelegten Qualitäts-

standards zu beachten; des weiteren müssen Regelungen im Falle von Lieferengpässen und unverkaufter Ware sowie für den Ausschluß vom Verkauf aus Gründen unzureichender Qualität festgelegt werden.

- > Festlegung der Preispolitik: Produktinformation innerhalb der Gruppe und für die Verbraucher.

Die internen Regelungen legen insbesondere folgendes fest:

- > die internen Entscheidungs- und Informationsverfahren;
- > regelmäßige Treffen, um über die erzielten (Zwischen-)Ergebnisse zu diskutieren. Während auf der Jahresversammlung vor allem die offizielle Festlegung der langfristigen Ziele und Prioritäten erfolgt, sollten auf monatlichen Treffen die Entwicklung des Verkaufs und der Kundenwünsche erörtert werden. Auf diesen Sitzungen werden die kurzfristigen Ziele festgelegt und kurzfristig auftretende Probleme wie Lieferengpässe, Werbeaktionen und andere Veranstaltungen gelöst.

Interne Kommunikationsmittel sichern den täglichen Geschäftsbetrieb und die Überwachung des Verkaufs bei den einzelnen Erzeugern, die ebenfalls in täglichem Austausch stehen.

6.9 Verteilung der Aufgaben

Dies umfaßt:

- > Die Ernennung von verantwortungsbewußten und kompetenten Personen, die das Vertrauen der Gruppe genießen und deren Kompetenzen einander ergänzen. Es müssen ihnen klar definierte Funktionen (z. B. Buchhaltung, Verwaltung, Lagerhaltung und Dekoration) übertragen werden.
- > Das Management der Anwesenheitszeiten: Sind sie umsatzabhängig oder nicht? Im ersten Fall besteht das Risiko, daß die Produzenten, deren Erzeugnisse besonders beliebt sind, öfter anwesend sind und somit eine dominierende Stellung einnehmen. Sollte eine feste monatliche Anwesenheitspflicht gelten, oder sollten die Arbeitsstunden einzeln und nach festen Sätzen abgegolten werden? Jede Gruppe wird nach einer Lösung suchen, die sowohl die Verkaufszeiten als auch die anderen Aspekte wie Buchhaltung, Management, Sekretariat, Außenbeziehungen, Werbung und Instandsetzung berücksichtigt.
- > Management des angestellten Personals, dessen Aufgabenprofil sowohl den Bedürfnissen der Verkaufsguppe (Buchhaltung und an Spitzentagen Unterstützung der im Verkauf tätigen Produzenten) als

auch den Bedürfnissen der Betriebe Rechnung tragen muß. Die Beschäftigung eines Angestellten, der seine Arbeitszeit teils dem Verkauf, teils den Betrieben widmet, könnte sich als eine gute Lösung erweisen. Wie auch immer die Aufgaben der Angestellten im einzelnen definiert sein mögen, die Erzeuger müssen dafür sorgen, daß sie ins Team integriert werden. Sie müssen den Kunden genauso gut beraten können wie die Produzenten und den zwanglosen und herzlichen Umgangston beherrschen, in dem die Kundschaft in solchen Läden angesprochen werden möchte.

6.10 Aktualisierung der Ziele und Prioritäten

Die Erfahrung hat gezeigt, daß die Erzeuger unbedingt eine regelmäßige Bewertung der bisherigen Ergebnisse einplanen sollten. Wurden ihre Verkaufsziele erreicht? Ist ihr Betrieb in der Lage, sich auf das Wachstum der Nachfrage einzustellen, ein neues Produkt zu entwickeln oder eventuell einen Verkaufsstand aufzugeben?

Parallel dazu muß untersucht werden, ob die Verkaufsorganisation alles getan hat, um die Erwartungen der Produzenten zu erfüllen. Müssen die internen Regelungen überarbeitet werden? Ist die Einbeziehung eines Vermittlers oder eines "fremden Auges" nötig?

Darum ist für die Zusammenarbeit die folgende Frage wichtig: Auf welchem Platz rangiert die Verkaufsgemeinschaft in der Prioritätenliste der einzelnen Erzeuger?

Erfahrungsgemäß ist die Motivation der Erzeuger stabiler, wenn die gemeinsame Verkaufsorganisation ihr wichtigstes oder einziges Vermarktungsinstrument ist und nicht nur einen Teil ihrer Handelsverbindungen darstellt.

Teil 2

**Der gemeinsame Vertrieb
lokaler Erzeugnisse
über lange Vertriebswege**

Kapitel 1

Um was geht es?

Um was geht es?

Wichtigstes Merkmal der “langen Vertriebswege” sind die zwischen Erzeuger und Endverbraucher eingeschalteten Absatzstufen – die Absatzmittler.

Als lange Vertriebs- oder Vertriebswege werden in der Regel die Absatzkanäle außerhalb des lokalen Marktes bezeichnet. Es handelt sich hierbei weder um eine wissenschaftliche Definition noch um den Versuch einer scharfen Abgrenzung zwischen “kurzen” und “langen” Vertriebswegen. Letztere weisen jedoch spezifische Merkmale auf, die, wie soeben angesprochen, in der Regel auf die Abwicklung über mehrere Absatzstufen zurückzuführen sind, die zwischen Erzeuger und Verbraucher geschaltet sind. Dies bedeutet folgendes:

- > Da es keinen direkten Kontakt zwischen Erzeuger und Verbraucher gibt, ist es für den Hersteller wesentlich schwieriger zu bestimmen, in welchem Maße seine Produkte den Erwartungen der Verbraucher entsprechen.
- > In einigen Fällen ist das Produkt die einzige Quelle, die Auskunft über die Identität des Herstellers geben kann; es nimmt somit eine wichtige Informationsrolle wahr.
- > Da der “Kunde” des Erzeugers selbst ein Absatzmittler ist, hat das Verhältnis zwischen diesen beiden Seiten erhebliche Auswirkungen auf den Verkauf. Für den Absatzmittler ist der Erzeuger ebenfalls Handelspartner.

In diesem Kontext spielen bestimmte Faktoren wie die geographische Entfernung eine weniger wichtige Rolle. Während zum Beispiel der Verkauf über feste Vertriebswegestrukturen und der Export als lange Vertriebswege betrachtet werden, könnte der Versandhandel, der in direktem Kontakt zwischen Hersteller und Verbraucher erfolgt, mit einem kurzen Absatzweg verglichen werden.

Die “Anonymität” des Herstellers in Bezug auf den Endverbraucher, das Verhältnis mit den Kunden, bei denen es sich in der Regel um Beschäftigte aus der Branche handelt (Einkaufsleiter, Importeure, Großhändler usw.), und das jeweilige Liefervolumen sind nur einige Aspekte, durch die sich die langen Vertriebswege grundlegend von den Rahmenbedingungen, in denen kleine lokale Erzeuger tätig sind, unterscheiden. Wie bereits in einem 1997 veröffentlichten Dossier dargestellt, besteht zwischen der Welt der ländlichen Erzeugung auf dem Bauernhof und der Welt der großen Absatzkanäle ein *“kultureller Bruch zwischen zwei Welten, die nicht füreinander geschaffen sind.”*

Ein Blick auf die verschiedenen Versuche kleiner Lebensmittelbetriebe, neue Vertriebswege zu entwickeln, ist nicht gerade ermutigend: negative Erfahrungen und Geschichten des Mißerfolgs scheinen eher an der Tagesordnung zu sein. Allzu häufig werden – auch unter ganz unterschiedlichen geographischen Gegebenheiten – die kleinen Unternehmen **vom Großvertrieb “absorbiert”** (ein Prozeß, in dem aufgrund ständig wachsender Auftragszahlen der Großvertrieb (z. B. Supermarktketten) praktisch der alleinige Kunde des Unternehmens wird; für das Unternehmen wird es immer schwieriger, finanziell interessante Verträge auszuhandeln, was schließlich bis zu einer Denaturierung der Produktion führen kann). Oder es werden Initiativen für den gemeinsamen Absatz und die Erschließung neuer Märkte gestartet (z. B. Exporte, Messen und Werbekampagnen), die häufig im Mißerfolg enden.

Angesichts derartiger Erfahrungen sehen viele lokale Erzeuger im Verkauf außerhalb der lokalen Märkte vor allem **einen Feind und keinen Freund**: *“...der Großhandel bietet unannehmbare Verkaufsbedingungen, ... der Export erreicht nicht genügend Abnehmer, ... gemeinsame Vermarktungsvorhaben klappen nicht.”* Derartige Einstellungen sind überall im ländlichen Raum anzutreffen und weit verbreitet. Wenn der lokale Markt die lokale Produktion nicht mehr absorbieren kann, wird der Einstieg in den Handel mit langen Vertriebswegen schließlich doch als notwendiges Übel in Betracht gezogen.

Ein kleines und auf lokaler Ebene tätiges Unternehmen mag in der Tat viele gute Gründe für seine Zweifel an den Vorzügen von langen Vertriebswegen haben, dennoch könnte eine weitere Ausbreitung der soeben dargestellten vorgefaßten Meinungen eine gewisse Gefahr darstellen. Sie könnten den kleinen Unternehmen den Blick für neue Möglichkeiten verstellen, sie von der weiteren Entwicklung und somit auch von den sich ständig wandelnden Zugangsbedingungen und “Spielregeln” ablenken.

Bevor strategische Schlußfolgerungen zu den “langen” Vertriebswegen gezogen werden können, müssen mindestens drei Aspekte berücksichtigt werden:

- > **das starke Wachstum in der Nachfrage nach lokalen und lokalen Erzeugnissen;**
- > **die neuen Marktbedingungen;**
- > **die Entwicklung des ländlichen Raums.**

[1] Daniel Pujol, *Op. cit.*

DIE LANGEN VERTRIEBSWEGE

	Erzeuger	
Großvertrieb	Traditioneller Vertrieb	Export
Nationale Einkaufszentralen	Geschäftsstellen	Nationale Importeure, Geschäftsstellen
Regionale Einkaufsplattformen	Großhändler Vertragshändler	Großhändler Vertragshändler
Verkaufsstellen (z. B. Supermärkte und Verbrauchermärkte)	Verkaufsstellen (z. B. kleine Supermärkte und Spezialgeschäfte)	Verkaufsstellen (z. B. Einzelhandelsgeschäfte und Supermärkte)
Verbraucher	Verbraucher	Verbraucher
	Hotel- und Gaststättengewerbe	Hotel- und Gaststättengewerbe
Nationaler Markt		Auslandsmarkt

1.1 Steigerung der Nachfrage

Wie bereits in der Einleitung zu diesem Dossier angedeutet, besteht – mit gewissen Unterschieden in den einzelnen Staaten – insgesamt gesehen eine unübersehbare und ständig wachsende Nachfrage nach traditionell hergestellten Nahrungsmitteln. In diesem Bereich spricht man deshalb nicht mehr von „Nischenmärkten“, sondern von allgemeinen Trends im Verbraucherverhalten.^[1]

Die vom Französischen Agrarforschungsinstitut (*Institut National de Recherche Agronomique – INRA*) im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführte Eurobarometer-Erhebung, in deren Rahmen im November und Dezember 1995 insgesamt 16.000 europäische Bürgerinnen und Bürger befragt wurden, ergab, daß für 30% der Verbraucher die Herkunft des Produkts ein wichtiges Kriterium für die Wahl eines Produkts ist. Darüber hinaus erklärten 76% der befragten Personen, „traditionell hergestellte“ Lebensmittel zu konsumieren. Bei der Auswahl dieser Produkte nutzen 43% dieser Gruppe die Herkunftsnachweise auf dem Etikett. Des weiteren informieren sich 33% der befragten Personen vor dem Kauf über die Zutaten des Produkts, 29% schauen nach dem Herstellungsort, 27% richten ihre Wahl danach, ob das Produkt auf „traditionelle“ Weise hergestellt wurde, und 25% verlassen sich auf die Marke.

[1] Daniel Pujol, *Op. cit.*

1.2 Die neuen Marktverhältnisse

Angesichts der steigenden Nachfrage haben die Marktbeteiligten ihre Einstellung zu lokalen Erzeugnissen geändert. Bei ihrer kontinuierlichen Suche nach neuen Elementen, die ihren Verkaufsstellen ein bestimmtes Image und neuen Elan verleihen können, stellen lokale Erzeugnisse heute für die großen Firmen ein neues Mittel dar, um der Öffentlichkeit positive und bestärkende Eindrücke zu vermitteln.

Diese Entwicklung eröffnet neue und interessante Möglichkeiten auf dem Markt, steckt aber auch einen neuen Rahmen mit bisher unbekannten Formen des Wettbewerbs ab. Auch wenn es zwischen Herstellern bisher keinen erbitterten Wettbewerb gibt (dies gilt insbesondere für die langen Absatzstrukturen, wo kleine Betriebe, die nach traditionellen Herstellungstechniken arbeiten, nur begrenzt vertreten sind), entstehen heute neue Formen des Wettbewerbs, sowohl seitens der Nahrungsmittelindustrie, die sich mit traditionell hergestellten und lokalen Produkten immer stärker auf dem Markt behauptet, als auch seitens der großen Vertriebsketten.

Die Aktion „Filière Qualité Carrefour“ ist ein typisches Beispiel für dieses Phänomen. Die französische Verbraucherkette Carrefour hat mit über 20.000 Lieferanten – landwirtschaftliche Betriebe, Fischzuchtbetriebe, nahrungsmittelverarbeitende Unternehmen (Genossenschaften, Schlachthöfe, Mühlen usw.) – Lieferverträge für naturbelassene und traditionell hergestellte Nahrungs-

mittel, die in jeder Hinsicht den Hygiene- und Sicherheitsnormen für Lebensmittel entsprechen, abgeschlossen. Darüber hinaus werden diese Erzeugnisse unabhängigen Prüfstellen (z. B. Qualité France und Ecocert) vorgeführt, um deren Gütezeichen zu erhalten. Mittelfristig sind Verträge mit rund 50.000 regionalen Erzeugern und Leitern von kleinen und mittleren Unternehmen geplant, von denen sich einige auf den biologischen Landbau spezialisiert haben. Alle an dieser Initiative beteiligten Akteure werden ihre Produkte unter der Sammelmarke "Filière Qualité Carrefour" anbieten.

1.3 Neueste Entwicklungen im ländlichen Raum

Aus kommerzieller Sicht bestehen somit ganz konkrete Chancen für traditionelle Kleinbetriebe. Aber auch die Konkurrenz schläft nicht. Entscheidend für die Zukunft des ländlichen Raums ist es deshalb, ob er in der Lage ist, die nachgeordneten Bereiche des Nahrungsmittelsektors für sich zu nutzen.

Bereits heute sind gewisse Annäherungen zwischen den großen Vertriebswegestrukturen und kleinen lokalen Unternehmen zu erkennen. Dieser Trend läßt sich nicht allein durch technologische Entwicklungen der vertriebsbezogenen Kommunikations- und Dienstleistungssysteme erklären. Zur Zeit kristallisiert sich eine neue Interessenlage heraus: auf der einen Seite stehen die Verbraucher, die mehr über lokale Erzeugnisse und ihre Identität erfahren wollen, auf der anderen die Erzeuger, für die ein verstärktes Marketing neue interessante Wirtschaftsaussichten und eine neue und motivierende Rolle als Akteure der ländlichen Entwicklung zu versprechen scheint.

In diesem Rahmen sind Vermarktungsaktivitäten für die Zukunft der ländlichen Gebiete von großer Bedeutung, weil sie:

- > junge Leute einbeziehen können;
- > zur Verbreitung und Stärkung der lokalen Identität beitragen;
- > die Möglichkeit bieten, einen großen Teil der Wertschöpfung im ländlichen Gebiet zu halten.

Bei den langen Vertriebswegen umfaßt der Vertrieb eine Reihe von Aktivitäten, die traditionsgemäß von den "nachgelagerten" Bereichen des Nahrungsmittelsektors (z. B. Großhändler, Vertragshändler, Geschäftsstellen, Exportunternehmen usw.) durchgeführt werden. In bezug auf Methoden, Inhalt und gesuchtes Berufsprofil unterscheidet sich das Vertriebsschema erheblich von

der Produktionstätigkeit. In diesem Sinne eine marktorientierte Ausrichtung zu erzielen und spezifische Berufsprofile zu entwickeln, käme in vielen ländlichen Gebieten einer wahren "Kulturrevolution" gleich.

Die Landwirtschaftskammer der Region Midi-Pyrénées hat deshalb eine Strategie ausgearbeitet, die sich in erster Linie an junge Leute richtet, die in der Landwirtschaft tätig werden wollen. Sie ist ein besonders interessantes Beispiel, da sie in einen regionalen Kontext eingebettet ist, der durch einen allmählichen Rückgang der Landwirtschaft mit großen und von den Beihilfen der Europäischen Union abhängigen Anbau- und Tierzuchtbetrieben sowie durch eine unvermeidliche Verschlechterung der Einkommens- und Beschäftigungsaussichten in der Landwirtschaft geprägt ist. Die Landwirtschaftskammer setzt auf die reiche und vielseitige Palette der lokalen Erzeugnisse. Ihr Projekt umfaßt mehrere konkrete Zielsetzungen:

- > Förderung lokaler Erzeugnisse, die einen Wertzuwachs ermöglichen;
- > Gründung professioneller Verarbeitungs- und Vertriebsstrukturen;
- > noch stärkere Intervention, um die Strategien im Nahrungsmittelbereich besser kontrollieren zu können.

1.4 Sechs Beispiele – unendlich viele Lehren

Die folgenden sechs Fallstudien^[1], in denen die Arbeit von individuell und gemeinsam geführten ländlichen Betrieben beschrieben wird, haben folgendes gemein:

- > ein großes Vertrauen in die mögliche Nutzung des Potentials lokaler Erzeugnisse mit eigener Identität und spezifischen Eigenschaften;
- > eine "entspannte" Haltung in bezug auf den Markt und insbesondere die langen Vertriebswege.

Aus diesen Erfahrungen können nicht nur jene lernen, die ähnliche Aktivitäten starten wollen, sondern auch LEADER-Mitarbeiter und LEADER-Gruppen, die zuständig sind für die Bündelung und Lenkung von Ressourcen in derartige Aktionen, die ihrerseits wieder eine fachkundige, flexible und vor allem häufig unkonventionelle Unterstützung benötigen.

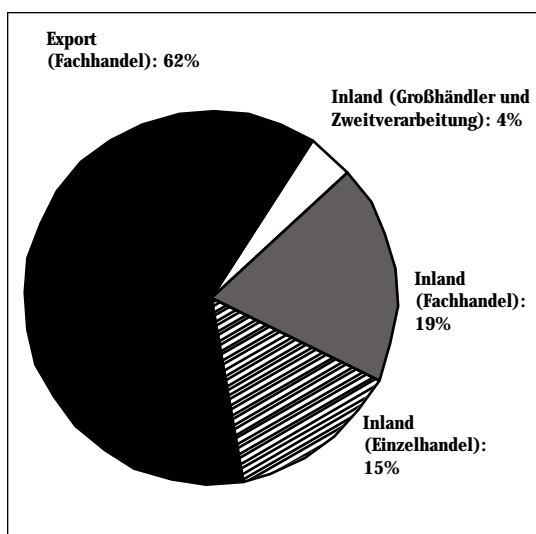
[1] Die Fallstudien wurden für das LEADER-Seminar "Der Vertrieb lokaler Erzeugnisse über kurze Vertriebswege", Kinsale (Irland), Juni 1997, erstellt.

BEISPIEL 1: AGRONATURA (PIEMONTE, ITALIEN)

1982 schlossen sich mehrere Landwirte, die Heilpflanzen nach biodynamischen Verfahren anbauen und verarbeiten zur landwirtschaftlichen Genossenschaft Agronatura zusammen. Durch sie wurde auf den kargen Hochlandböden der Anbau von Heilkräutern als Alternative zum traditionellen Landbau eingeführt und ausgedehnt.

Die Genossenschaft arbeitet zur Zeit mit einer breiten Palette von pflanzlichen Produkten, die sie ebenfalls vermarktet. 1997 erwirtschaftete sie einen Jahresumsatz von rund 330.000 EUR.

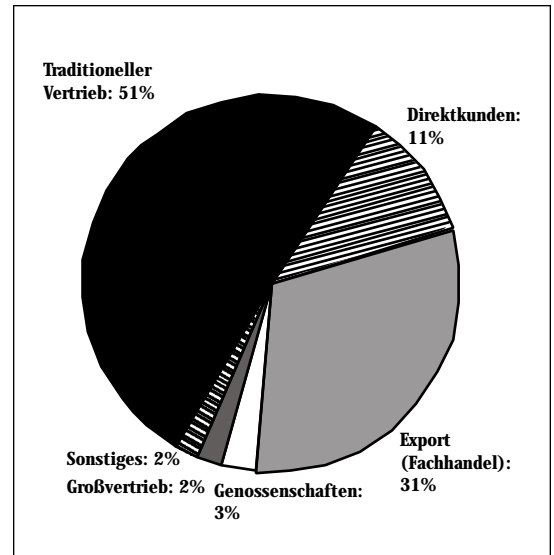
Bei ihren Kunden handelt es sich um spezialisierte Vertragshändler und Großhändler aus dem In- und Ausland.



Eine detaillierte Beschreibung der Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

BEISPIEL 2: AGRUPACION DE LA VALLE DEL JERTE (ESTREMADURA, SPANIEN)

Seit seiner Gründung im Jahre 1986 hat dieser Genossenschaftsverband (mit 14 kleinen Erzeugergenossen und mehr als 4.500 Mitgliedern) eine Reihe von Initiativen zur Aufwertung des lokalen Kirschanbaus durchgeführt (20% des spanischen Kirschmarktes), deren Früchte früher direkt an den Großhandelsmarkt verkauft wurden. Ziel der Initiative war es unter anderem, innovative Produkte zu entwickeln, Verarbeitungsanlagen einzurichten und das Marketing auszubauen. Zur Zeit vertreibt der Genossenschaftsverband über mehrere Vertriebskanäle ein breites Angebot von hochwertigen frischen und veredelten Produkten. 1997 erwirtschaftete er einen Umsatz von circa 625.000 EUR, der sich wie folgt zusammensetzte:

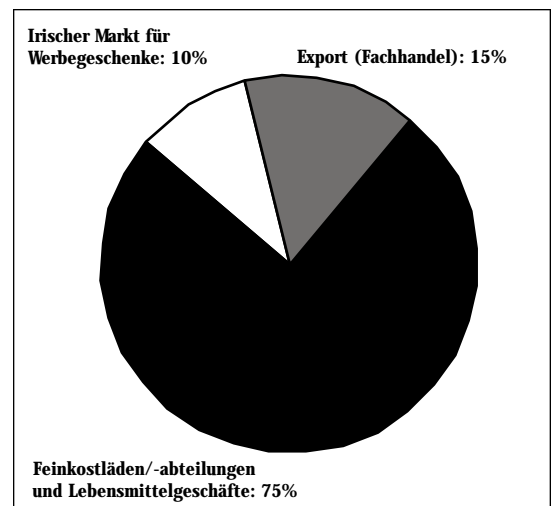


Eine ausführliche Beschreibung der Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

BEISPIEL 3: BIA NA RÌ (IRLAND)

1993 wurde die “Shannon Basket of Fine Foods” als Filiale einer irischen Genossenschaft für Wildbret gegründet, um einen besseren Vertrieb von Spezialitäten aus der Region Shannon zu ermöglichen. Die anfängliche Struktur hat es geschafft, sich weiter zu spezialisieren und ihren Aktionsradius zu vergrößern. Heute ist Bia Na Rì (“Die Speise der Könige”) ein unabhängiges Unternehmen, das auf dem Spezialitätenmarkt Käse aus Eigenproduktion (Hofkäse) anbietet.

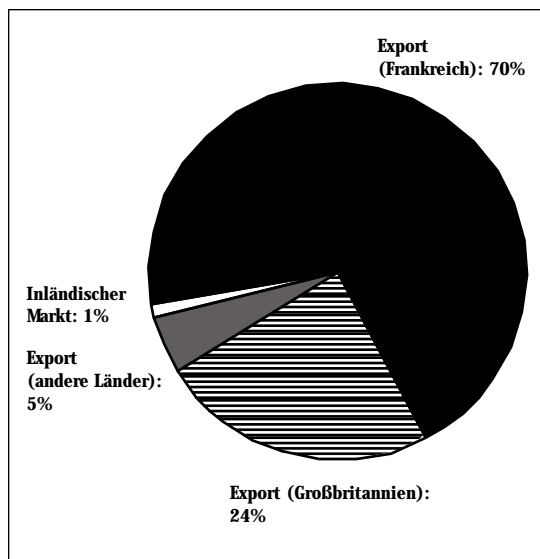
Das Unternehmen hat sich auf erlesene Käsesorten für anspruchsvolle Kunden spezialisiert und verkauft mittlerweile 45 irische Käsesorten sowie andere Spezialitäten auf irischen und ausländischen Nischenmärkten (Umsatz 1997: 160.000 EUR).



Eine detaillierte Beschreibung der Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

BEISPIEL 4: FASTNET MUSSELS LTD (IRLAND)

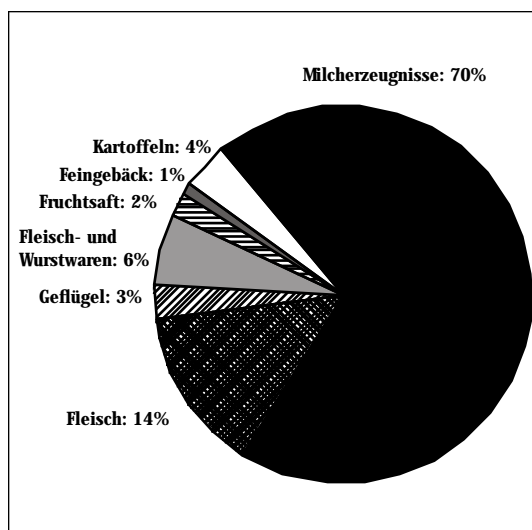
Die Fischzucht “Fastnet Mussels” wurde 1983 als Aquakultur gegründet, die sich in erster Linie der Zucht von Krusten- und Schalentieren in der Bucht von Bantry widmete. Durch eine intensive Arbeit in der hauptsächlich auf innovative Produkte ausgerichteten Forschung und Entwicklung wuchs der anfängliche Familienbetrieb rasch. So entwickelte das Unternehmen unter anderem ein Verfahren für das Tiefkühlen halbgeöffneter Muscheln in ihrer Schale, das deren Geschmack nicht verändert und eine längere Lebensdauer garantiert. Das Unternehmen verfügt somit über eine saisonunabhängige Produktion und hat sich eine gestärkte Wettbewerbsfähigkeit auf den Exportmärkten gesichert.



Eine ausführliche Beschreibung der Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

BEISPIEL 5: DIE WIRTSCHAFTLICHE INTERESSENGEMEINSCHAFT SEINE-ET-MARNE (ÎLE-DE-FRANCE, FRANKREICH)

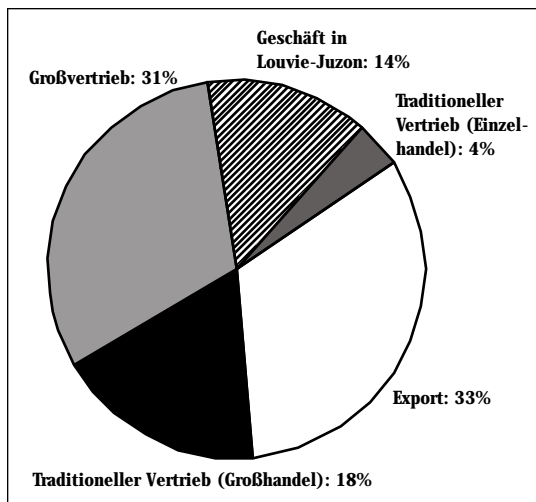
1994 startete die Landwirtschaftskammer der Region Seine-et-Marne einen Marketingdienst, der die lokalen Landwirte und Erzeuger bei der Entwicklung von Vertriebskanälen als Ergänzung zum Direktverkauf unterstützen soll. Diese Initiative führte zur Gründung der beiden wirtschaftlichen Interessengemeinschaften “PROFAR 77” und “PRODIFLOR”, denen zehn Erzeuger von frischen Lebensmitteln und Gärtner angehören. Innerhalb von zwei Jahren richteten die Interessengemeinschaften einen Dienst für den Direktverkauf an die führenden Verbrauchermärkte in Frankreich ein und erzielten auf diese Weise 1997 einen Umsatz von über 600.000 EUR.



Eine ausführliche Beschreibung der Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

BEISPIEL 6: SAVEURS DES PYRÉNÉES (FRANKREICH)

Die Vereinigung „Saveurs des Pyrénées“ sorgt für den Vertrieb einer Reihe von Erzeugnissen, die 15 kleine Lebensmittellunternehmen auf traditionelle Weise individuell oder gemeinsam auf der französischen Seite der Pyrenäen herstellen. Diese 1984 gegründete Vereinigung erzielte 1997 einen Umsatz von über 1,8 Mio. EUR, was rund 20% des Umsatzes der ihr angeschlossenen Unternehmen entspricht. Zusätzlich zu ihrem Geschäft in Louvie-Juzon ist „Saveurs des Pyrénées“ auch auf weniger zugänglichen Vertriebswegen tätig, auf denen sich die einzelnen Mitglieder nur schwer durchsetzen könnten (organisierter Vertrieb und Export).



Eine ausführliche Beschreibung der Aktion befindet sich im Verzeichnis **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

Kapitel 2

Der Weg zum Erfolg

Der Weg zum Erfolg

Hinter den Initiativen zur Vermarktung über lange Vertriebswege, die kleine Betriebe einbeziehen, steht fast immer eine gemeinsame Strategie. In der Regel ist die Einbeziehung von Produzenten und Bauernhöfen in die Entwicklung eines Sortiments oder "Korbs" von Lebensmitteln für die ländliche Entwicklung ein Ziel dieser Strategie. Da die Auswirkungen einer Teilnahme an derartigen Projekt sehr komplex sind und häufig über den rein vertriebstechnischen Aspekt des Vorhabens hinausgehen, muß von Beginn an den verschiedenen Risiken und Gefahren Rechnung getragen werden.

Grundsätzliche Überlegungen

Bevor mit einer gemeinsamen Vermarktungsinitiative begonnen werden kann, sind *Vorbereitungen* erforderlich, die sich im wesentlichen auf vier Bereiche erstrecken:

- > **Die Erzeugnisse** müssen eine "echte Qualität" aufweisen und sich durch Gemeinsamkeiten wie Herkunft, Image und Marktstellung auszeichnen.
- > **Die Erzeuger** müssen sich für das Vorhaben engagieren, d. h. sie teilen die gleichen Ziele, sie sind zu aktiver Teilnahme bereit und verpflichten sich, die einstimmig vereinbarten Regeln einzuhalten.
- > **Die Träger des Projekts (Erzeuger, Experten usw.)**, die mit der Leitung der Initiative beauftragt sind, müssen über einschlägige vermarktungsspezifische Ressourcen und Sachkenntnisse verfügen (entweder direkte Erfahrungen oder Inanspruchnahme der Dienste externer Fachleute).
- > **Ein gemeinsames Anliegen:** ein Arbeitsumfeld, das in Verbindung mit der Initiative eine allgemeine Mobilisierung, eine wirtschaftliche Belebung und gegenseitiges Vertrauen schaffen kann.

2.1 Die Erzeugnisse: Qualität ist keine "Ansichtsache"

Im Rahmen der Aufwertung von Erzeugnissen wird häufig der Begriff Qualität verwendet, obwohl dies nicht immer angemessen ist. Der Deutlichkeit halber stützen wir uns auf die allgemein akzeptierte Qualitätsdefinition der **Internationalen Normenorganisation (ISO)**. Laut **ISO-Norm 8402** versteht man unter Qualität "die Gesamtheit von Merkmalen und Eigenschaften eines Pro-

dukts oder einer Dienstleistung bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse (des Verbrauchers) zu erfüllen." Dieser Definition zufolge spielen bei der Bestimmung der Qualität von den unzähligen Produkteigenschaften nur jene Kriterien eine Rolle, die den Anforderungen des Benutzers (Kunde, Verbraucher usw.) entsprechen.

Qualität ist ... [1]

Für die Zuordnung der qualitativen Eigenschaften (oder der erforderlichen Bedingungen) von Nahrungsmitteln können verschiedene Modelle herangezogen werden. Der in kleinen lokalen Lebensmittelunternehmen angelegte pragmatische Qualitätsansatz erhebt zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit, erfaßt aber im wesentlichen vier zentrale Aspekte:

- > Hygienenormen
- > Geschmack
- > Service
- > Image.

Die zahlreichen Gemeinschaftsverordnungen, die in den vergangenen Jahren verabschiedet wurden, haben grundlegende Veränderungen in den nationalen Vorschriften für zentrale Bereiche der Lebensmittelsicherheit (z. B. **Hygiene von Lebensmittelerzeugnissen**) bewirkt. Die wichtigste Innovation, die im Zuge dieser neuen Richtlinien erfolgte, betrifft die Erzeugung sowie die Rolle und Verantwortung, die dem Erzeuger im allgemeinen System der Lebensmittelüberwachung zukommt. In verschiedenen Staaten verursacht die praktische Umsetzung dieser Vorschriften den Bauernhöfen und traditionellen Lebensmittelbetrieben erhebliche Probleme, die in erster Linie auf eine unzureichende Organisation und einen Mangel an technischen Lösungen, die auf Kleinbetriebe abgestimmt sind, zurückzuführen sind.

Die Einhaltung der europäischen Hygienenormen stellt eine grundlegende Voraussetzung für den "Zugang zu langen Vertriebswegen" dar. Die Erfüllung dieses Kriteriums erfordert eine peinlich genaue Arbeit, die sich in vielen Kleinbetrieben der Europäischen Union nicht zwangsläufig ergibt.

[1] Siehe Merkblatt 1: "Gemeinschaftsregelungen für die Gesundheitsgarantie in der Agrarmahrungsmittelindustrie – Einige Aspekte der neuesten gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften und der Eigenüberwachung"

In Irland ist es der Fastnet Mussels Ltd dank der von ihr gelieferten Qualität und ihres innovativen Produkts gelungen, den Export zum Hauptvertriebsweg auszubauen (95% des Umsatzes). Das Unternehmen hat allerdings auch große Summen in die Einrichtung eines automatischen Hygieneüberwachungssystems investiert.

Die Erzeuger von Seine-et-Marne (Frankreich) haben den selben Ansatz gewählt und eine effiziente Vertriebsstruktur für ihre Erzeugnisse aus Eigenproduktion für den Verkauf an Großvertriebe eingerichtet. Auch sie sind davon überzeugt, daß die Beachtung der europäischen Normen in den Verarbeitungsstätten einer der sieben Faktoren ist, die ihren Marketingdienst in den Augen der Einkaufszentralen glaubwürdig machen.

Die jeweiligen **Geschmackseigenschaften** erfüllen die hedonistischen Erwartungen (den "Eßgenuß") der Verbraucher. In den vergangenen Jahren haben sich die Methoden zur Ermittlung dieser Eigenschaften grundlegend verändert. Im Sinne eines eher vertriebsorientierten Ansatzes sind strenge und komplizierte Analysetechniken weniger wichtiger als die ständige und methodische Beachtung gewisser Aspekte, bei denen die Gefahr besteht, daß sie eventuell vernachlässigt werden könnten. Die Ermittlung und Prüfung der Auswirkung maßgeblicher Mängel eines Produkts oder ein periodischer Vergleich des Produkts mit den Erzeugnissen der direkten lokalen Konkurrenz erfordern keine spezifischen Ressourcen und Methoden (abgesehen von Sorgfalt und Arbeit), können aber aufschlußreiche Informationen liefern. Ein Produkt, das als typisch und traditionell dargestellt wird oder aus der Eigenproduktion stammt, muß einen unverwechselbaren Geschmack haben. In diesem Fall besteht der beste Test zweifelsohne in einem lokalen Vergleichstest (der Vergleich mit "den besten lokalen Erzeugnissen").

Die typischen Eigenschaften in bezug auf **Service und Image** beinhalten alle Elemente, die den Konsum fördern (Lagerung, Benutzerfreundlichkeit, Verbraucherinformation usw.) und die psychologischen Erwartungen des Verbrauchers erfüllen. In diesem Bereich unterscheiden sich die Anforderungen des Kunden (z. B. Importeure oder Großvertrieb) und des Endverbrauchers fast immer von jenen der lokalen Märkte. Um Zugang zu diesen entfernten Märkten zu erhalten, muß in der Regel das Ausgangsprodukt verändert werden. In den meisten Fällen betrifft diese Veränderung die Verpackung und Lagerung, die Portionierung oder die Größe des Produkts, die Kennzeichnung und Präsentation. Bevor gewisse Produktmerkmale geändert werden, sollte eine

eingehende Studie vorgenommen werden, die dann als Grundlage für die Definition der Zielsetzungen dient.

Fastnet Mussels hat in der Forschung und Entwicklung intensiv mit der Universität Cork zusammengearbeitet. So konnte das Unternehmen ein Verfahren (das sogenannte "FIS"-Verfahren) entwickeln, bei dem die Muscheln gerieinigt werden, ohne daß sie geöffnet werden. Anschließend werden sie in der Schale tiefgekühlt, wodurch die Lebensdauer ohne Geschmacksverlust auf 12 Monate verlängert wird (was beim Tiefkühlen außerhalb der Schale unmöglich ist). Diese Innovation im Service-Bereich hat dem Unternehmen den Zugang zu Exportvertriebswegen maßgeblich erleichtert.

Die **Präsentation** ist oft der einzige Faktor, über den die Produktidentität dargestellt werden kann. Die zu vermittelnde Botschaft und ihre Ziele müssen deshalb präzise definiert werden. Die Verpackung sollte zwar den traditionellen Aspekt des Produkts hervorheben, aber sie muß gleichzeitig dem Verbraucher gegenüber Unbedenklichkeit und ein professionelles Image vermitteln. Natürlich ist auch der Preis entsprechend anzupassen. So wäre es ein grober Marketingfehler, einerseits die Aspekte der Qualität und Feinkostspezialität besonders hervorzuheben, aber andererseits eine billige Supermarktverpackung zu wählen.

Die Genossenschaften des Jertetals haben 20 verschiedene Verpackungsformen für frische Kirschen entwickelt. Jede Verpackung entspricht den spezifischen Anforderungen einer bestimmten Kundenkategorie (z. B. eine recyclingfähige Verpackung für den deutschen Markt und eine Packung für den französischen Markt, die die Qualität der Kirschen besonders hervorhebt).

Darüber hinaus fordern die Kunden zunehmend spezifische Garantien bezüglich der Herkunft der verwendeten Rohstoffe. Dieses Kriterium der "**Nachweises**" ist eine Lösung des Marktes geworden. Es stellt einen wichtigen Sicherheitsfaktor dar und ist Bestandteil des Image lokaler Erzeugnisse, die über lange Vertriebswege verkauft werden.

2.2 Die Erzeuger: Die bewußte Entscheidung für gemeinsames Handeln und für solide Initiativen

Eine der größten Gefahren, die bei der Entwicklung gemeinsamer Initiativen dieser Art drohen, ist eine unzureichende Motivation der Partner. Es ist zwar relativ einfach, eine hohe Beteiligungsrate zu erzielen, aber häufig sind die Teilnehmer nur "wenig überzeugt". Dies zeigt sich auch in ihrem Verhalten und einer Einstellung nach dem Motto "Probieren können wir es ja, denn wir haben ja nichts zu verlieren". Eine solche Einstellung ist eher ein Störfaktor als ein Trumpf. Auch der Ansatz, möglichst viele lokale Erzeuger (zum Beispiel im Hinblick auf die Inanspruchnahme öffentlicher Beihilfen) in das Vorhaben einbeziehen zu wollen, könnte eher zu Mißverständnissen führen. Eine kleine, engagierte und in sich geschlossene Gruppe von Projektträgern hat eindeutig bessere Erfolgsaussichten. Aus "moralischer" Sicht sind übrigens weniger die Teilnehmerzahl als seriöse und transparente Teilnahmebedingungen ausschlaggebend.

Die Genossenschaft Agronatura, deren Vertriebsstrategie auf der Qualität der von ihr verarbeiteten Rohstoffe (Heilpflanzen) und einer Produktionsplanung in Rücksprache mit den Kunden beruht, mißt der Motivation neuer Mitglieder eine große Bedeutung bei. Bevor neue Mitglieder aufgenommen werden, müssen sie ein Bewerbungs- und Sensibilisierungsprogramm absolvieren, das sich über mehrere Monate erstreckt und eine Reihe von Treffen für die neuen Mitglieder umfaßt. Dieses Vorgehen wurde in Anlehnung an einen Fachbegriff aus der biologisch-dynamischen Landwirtschaft als die "Dynamisierung" neuer Mitglieder bezeichnet.

2.3 Die Kerngruppe des Projekts: Professionalität ist kein Luxus

Durchführung und Erfolg von Vermarktungsvorhaben lassen sich nicht nur an Verkaufszahlen messen.

Einschlägige Marketingkenntnisse spielen eine entscheidende Rolle. Definition und Durchführung einer Marketingstrategie für einen kleinen traditionellen Betrieb erfordern ebensoviel Verwaltungs- und Marketingkenntnisse wie in einem industriellen Großunternehmen.

Angesichts ihrer strategischen Bedeutung können Marketingentscheidungen und entsprechende Zuständigkeiten nicht an betriebsexterne Personen abgegeben werden. Dennoch kann zumindest in der Anlaufphase nur selten auf den Rat eines Experten verzichtet werden.

Die "Mission agro-alimentaire des Pyrénées" (Frankreich) steht lokalen Unternehmen bei der Entwicklung und Durchführung ihrer Vermarktungsprogramme mit technischer Beratung zur Seite.

Die Erzeuger der Seine-et-Marne (Frankreich) haben einen Marketingexperten mit 20jähriger Erfahrung im Bereich des organisierten Großvertriebs mit der strategischen Planung und Durchführung ihres Vermarktungsvorhabens beauftragt. Zu Beginn verfügten sie kaum über einschlägige Erfahrungen und logistische Mittel. Dank dieser Investition in eine professionelle Beratung und Unterstützung ist es ihnen gelungen, in den großen französischen Verbrauchermärkten Fuß zu fassen.

2.4 Die gemeinsame Motivation

Energie und Charisma der Projektträger sind zwei entscheidende Kräfte, um die unvermeidbaren Anfangsschwierigkeiten und den für kleine Erzeuger so typischen Individualismus zu überwinden. Für zahlreiche Initiativen war zu Beginn des Projekts die Schaffung eines von Dynamik und gegenseitigem Vertrauen geprägten Umfelds nicht nur der einzige Pluspunkt, sondern auch eine grundlegende Voraussetzung für dessen Erfolg.

Kapitel 3

Die Startphase

Die Startphase

In diesem Kapitel wird auf die wichtigsten Aspekte eingegangen, die beim Start einer Aktion zu berücksichtigen sind: Planung der Aktion, Partnerschaft und Vertriebsstruktur.

3.1 Die Planung gemeinsamer Aktionen zur Entwicklung eines Vertriebs für lokale Erzeugnisse: „maßgeschneiderte“ Aktionen

- > In diesem Bereich bedarf es maßgeschneiderter Interventionen, die auf den Bedarf der an der Vermarktungsaktion teilnehmenden Erzeuger abgestimmt sind. Nach bereits kurzer Zeit müssen für die Erzeuger erste konkrete Ergebnisse in Form von Verkaufszahlen vorliegen. Dieser Aspekt muß schon Teil der Planungsphase sein, bevor in komplizierte Marktanalysen und gezielte Werbekampagnen oder in die Einführung moderner Telematiktechnologien investiert wird.
- > Die wichtigste, wenn auch nicht immer ausdrückliche formulierte Anforderung an traditionelle, kleine Handwerksbetriebe besteht in der Einrichtung einer effizienten und professionellen Vertriebsstruktur, die in der Lage ist, zu vertretbaren Kosten Aufgaben zu übernehmen, die die kleinen Unternehmen einzeln nicht bewältigen könnten.
- > Der erste Schritt ist somit die Analyse der **Ausgangslage**, d. h. der Charakteristika der am Projekt beteiligten Unternehmen. In dieser Phase müssen Produktionsstruktur, Erzeugnisse, Vertriebsstruktur, Management, Eigenschaften und Einstellung der Unternehmer sowie andere zwischenmenschliche Aspekte untersucht werden.^[1]

3.2 Vertraglich geregelte Partnerschaften

Von der vereinzelt Werbeaktion bis zur Gründung einer spezialisierten Organisationsstruktur stellen die gemeinsamen Vermarktungsvorhaben die Teilnehmer vor unterschiedliche Probleme:

- > Sie müssen anderen Funktionen übertragen, die sie bisher selbst wahrgenommen haben.
- > Sie setzen ihr Image aufs Spiel, denn dieses hängt in Zukunft genauso stark vom Image ihrer Partner ab.
- > Sie werden Ressourcen, Aufgaben usw. teilen.

Die Projektleiter müssen außerdem über gewisse Sicherheiten verfügen, um in den Augen ihrer neuen Handelspartner glaubwürdig auftreten zu können. Gemeint sind hier die klassischen Voraussetzungen der Vertretung, d. h. sie müssen in der Lage sein, Verpflichtungen einzugehen und über deren Einhaltung zu wachen.

Von Beginn an sollte eine vertragliche Grundlage geschaffen werden, die die Beziehungen zwischen den Partnern und die Aufgaben und Pflichten jedes einzelnen Partners regelt und zudem für transparente Teilnahmebedingungen sorgt.

Die Projektleiter müssen dabei folgende Parameter berücksichtigen:

- > die grundlegenden Qualitätskriterien der Produkte sowie die Herkunft der verwendeten Rohstoffe;
- > Preise und Preispolitik;
- > die Grenzen der finanziellen Beteiligung;
- > Verteilung der Verantwortungs- und Aufgabenbereiche auf die kollektive Struktur und die einzelnen Mitglieder.

Qualitätschartas, Leistungsbeschreibungen und Verträge können noch so perfekt sein, doch sie können weder die persönliche Aufrichtigkeit noch die regelmäßigen zwischenmenschlichen Beziehungen, die für das „Funktionieren“ einer gemeinsamen Organisation erforderlich sind, ersetzen. Hochkomplizierte interne Dokumente, für deren Ausarbeitung und Anwendung viel Zeit und Geld aufgewendet wurde, können häufig das Gegenteil der erhofften Wirkung bewirken. Einige einfache und deutlich abgefaßte Regeln, die dem Bedarf aller gerecht werden, können sich als ein wesentlich wirksameres Instrument erweisen.^[2]

[1] Siehe Merkblatt 2: „Muster für die Beschreibung von Unternehmen, die sich an einem gemeinsamen Vertriebsprojekt beteiligen“.

Siehe Merkblatt 3: „Beispiel für ein Vereinbarungsprotokoll zwischen einer kollektiven Organisationsstruktur und ihren Mitgliedern“.

Der Beziehung der Vereinigung *“Saveurs des Pyrénées”* zu seinen Mitgliedern liegt eine klare Aufgabenverteilung zugrunde:

<u>Das Mitglied</u>	<u>Die Vereinigung</u>
erzeugt	findet die Kunden
versendet	übernimmt die Werbung
fakturiert	verkauft

Die Mitglieder bezahlen für die von der Verband geleisteten Dienste zur Zeit eine Verkaufsprovision von 7%. Jährlich legt die Vereinigung in Rücksprache mit ihren Mitgliedern die Vermarktungsparameter fest:

- > Preispolitik;
- > die Märkte, für die die Vereinigung zuständig ist, und die Märkte, die die Mitglieder direkt beliefern;
- > das Budget mit den veranschlagten jährlichen Verkaufszahlen für die einzelnen Vertriebswege.

Die Beziehungen zwischen der Vereinigung und ihren Mitgliedern sind in einem einfachen und pragmatischen Abkommen geregelt.

3.3 Schaffung einer Vertriebsstruktur

Wie bereits weiter oben in Verbindung mit der Produktqualität erwähnt, müssen die **Qualitätskriterien des Vertriebssystems** und somit auch die Erwartungen des Kunden in bezug auf die Organisation (und ihre Zuverlässigkeit) definiert werden. Diese Kriterien stützen sich auf **drei Schlüsselemente**:

- > **gleichbleibende Qualität** des Produkts;
- > **Verfügbarkeit** des Produkts zum richtigen Zeitpunkt und in den gewünschten Mengen;
- > ein abgemessenes **Qualitäts-/Preisverhältnis**.

Gleichbleibende Qualität (Standardqualität) bedeutet, daß das Produkt seine Eigenschaften im Laufe der Zeit nicht ändert. Oft wird der Begriff “Standard” als Antithese zu einem “typischen” Charakter betrachtet. Dies ist jedoch ein schwerer Einschätzungsfehler, denn für den Kunden ist ein unbeständiges Produkt ein vom Erzeuger nicht gehaltenes Versprechen.

Die Verfügbarkeit des Produkts und die strikte Erfüllung der Bestellungen bestimmen maßgeblich die Glaubwürdigkeit. Häufig wird davon ausgegangen, daß diese beiden Faktoren sich zwangsläufig ergeben. In der Praxis sind sie jedoch fast immer die größten Schwachpunkte in neuen Vermarktungsvorhaben. Allzu häufig konzentrieren sich die Akteure ausschließlich auf Maßnahmen zur Erschließung neuer Vertriebswege und vernachlässigen dabei die notwendigen Initiativen, um dort Fuß zu fassen.

Deshalb müssen die **Produktmengen richtig eingeschätzt werden**. “Die Maßeinheiten” für lokale Märkte und lange Vertriebswege sind nämlich grundlegend verschieden. Die größte Gefahr liegt darin, “zu gierig” zu sein. Es genügt nicht, ausreichende Produktmengen zur Erfüllung der Bestellungen sicherzustellen. Auch die Konsequenzen, beispielsweise neuer Beziehungen mit Kunden, die mehr als die Hälfte der Jahresproduktion absorbieren können, müssen genau analysiert werden. Dies bedeutet in der Regel unter anderem einen Verlust von Marktanteilen auf bestehenden Nischenmärkten, schlechtere Zahlungsbedingungen und einen Verlust von Abschlußvollmachten.

Aus allen Fallstudien läßt sich folgende Grundregel ableiten: Es sollte vermieden werden, sich nur auf einen Kunden oder einen Vertriebsweg zu verlassen bzw. zu beschränken.

Die Vertriebsstruktur der Erzeuger von Seine-et-Marne (Frankreich) hat in dieser Hinsicht ein interessantes Vorgehen entwickelt. Sobald ein Mitglied mehr als ein Drittel seiner Produktion an den Großvertrieb liefert, werden neue Mitglieder geworben, um diesen Ausfall zu decken.

Für die Einrichtung einer Vertriebsstruktur sind nicht nur das Gleichgewicht zwischen Nachfrage und Angebot, sondern **zwei weitere Funktionsbereiche** wichtig: die Organisation der internen Beziehungen und die Logistik.

Es ist von entscheidender Bedeutung, daß der Kunde seinen Lieferanten problemlos erreichen kann, daß Geschäftsinformationen (Bestellungen, Veränderungen, Beanstandungen usw.) schnell zwischen den betroffenen Erzeugern ausgetauscht werden können und daß von beiden Seiten rasch geantwortet wird. All dies ist ohne eine **Geschäftsstelle** schwierig.

Eine angemessene **Logistik** aufzubauen, ist immer schwierig und für Kleinbetriebe im ländlichen Raum besonders problematisch. Die geographische Lage dieser Unternehmen, schlechte Verkehrsanbindungen, kleine Liefermengen, die Verschiedenartigkeit der Erzeugnisse eines lokalen Warenkorbs und die somit sehr unterschiedlichen Anforderungen in bezug auf Lieferfrequenzen und Transportbedingungen (Hygienebedingungen, Kältekette usw.) sowie der Mangel an verfügbaren Mitteln und lokalen Diensten erschweren ihre Arbeit.

Umso wichtiger ist es, daß die logistischen Probleme realistisch angegangen werden. In vielen Fällen ist es wenn die Einrichtung einer effizienten gemeinsamen Vertriebsstruktur unmöglich oder wirtschaftlich nicht

tragbar ist, unumgänglich, die einzelnen Erzeuger mit organisatorischen Aufgaben zu betrauen. In letzterem Fall kann die kollektive Struktur aufgrund ihres Beziehungsnetzes und mit den ihr zur Verfügung stehenden Informationsquellen die Mitglieder maßgeblich unterstützen, vor allem in bezug auf folgende Aspekte:

- > Berücksichtigung logistischer Probleme bei Verhandlungen mit den Kunden (z. B. Mindestmengen, Lieferfristen und -methoden);
- > Unterstützung bei den Verhandlungen mit Versandabteilungen;
- > Bewertung der Dienstleistungsanbieter;
- > Information und Unterstützung auf Organisationsebene, z. B. bei gebündelten Aktionen.

Ein geeignetes Qualitäts-/Preisverhältnis ist kein abstrakter Begriff, ganz im Gegenteil, er ist sehr konkret. Bei einer Verhandlung fragt sich der potentielle Kunde als erstes "Stimmt der Preis?". Der Vergleich zwischen dem vorgeschlagenen Preis und dem Preis von Konkurrenzzeugnissen liefert die Antwort. Findet die Verhandlung allerdings mit einer den Erzeuger vertretenden Organisation statt, wird der Käufer sich unmittelbar fragen, ob

der Erzeuger nicht bereit wäre, noch günstigere Bedingungen zu gewähren. Diese Art von "Umgehungs"-Politik stellt eine Gefahr für das Vorhaben dar. Dieses Risiko muß beim Aufsetzen des Vertrags unbedingt beachtet werden. Die Organisation muß bei der Definition der Handelsstrategie und Preispolitik zwar eng mit den Erzeugern zusammenarbeiten, aber sie darf auch nicht zu kostspielig sein (d. h. sie muß effizient sein).

Bei der Einrichtung einer Vertriebsstruktur zählt vor allem **Professionalität**. Sie ist eine der wichtigsten Investitionen. Darüber hinaus können, wie die nachstehende Tabelle zeigt, durch schlanke und effizient verwaltete Strukturen interessante Ergebnisse erzielt werden. Die Tabelle führt für jede Fallstudie die im Vertrieb eingesetzten Humanressourcen und den erwirtschafteten Umsatz auf.

Organisation	In der Geschäftsstelle beschäftigte Personen	Erzielter Umsatz (EUR)
Saveurs des Pyrénées	1 Direktor 1 Großvertriebsleiter 1 Bürokraft	1.800.000
GIE Seine-et-Marne	1 Abteilungsleiter 0,7 Bürokraft	600.000
Valle del Jerte	1 Leiter 1 Assistent	625.000
Bia Na Rì	1 Leiter 0,5 Bürokraft	160.000
Agronatura	0,5 Leiter 0,5 Bürokraft	330.000

Diese Ergebnisse sollen nur einen allgemeinen Eindruck von der Größenordnung vermitteln und sollten nicht direkt miteinander verglichen werden, da die Arbeitsweise in den Unternehmen sehr unterschiedlich sind (Vertriebssysteme, Referenzmärkte usw.).

Die von „Saveurs des Pyrénées“ eingerichtete Vertriebsstruktur ist ebenfalls auf Vertriebswegen tätig, die den einzelnen Unternehmen nur schwer zugänglich sind. Sie pflegt die Geschäftsbeziehungen mit den erworbenen Kunden, führt Forschungsarbeiten zur Ermittlung neuer Absatzmärkte durch und plant und organisiert Werbekampagnen. Im Vertriebsbüro der Vereinigung arbeiten drei Personen, die gelegentlich durch Praktikanten unterstützt werden. Das Team setzt sich wie folgt zusammen:

- > ein kaufmännischer Leiter, der für die Beziehungen mit den Mitgliedern, den Export und den traditionellen Vertrieb zuständig ist;*
- > ein Mitarbeiter, der den Verkauf an den französischen Großvertrieb leitet;*
- > eine Sekretärin, die für die Leitung des Büros verantwortlich ist.*

Die Vertriebsstruktur muß die Beziehungen mit den ihr angeschlossenen Unternehmen pflegen

Bei der Planung der Vorhaben spielt die Analyse der Ausgangslage und eine gründliche Kenntnis des ursprünglichen Produktionsrahmens eine entscheidende Rolle. Beim Start und Management des Vorhabens hingegen sind die Qualität und Intensität der internen Beziehungen zwischen der Vertriebsstruktur und den angeschlossenen Unternehmen ausschlaggebend.

Wie bereits erwähnt, bewirkt die Teilnahme an derartigen Initiativen einen Einstellungswandel. Zunächst erfordert sie von den Unternehmen, daß sie dieselbe Sprache sprechen. Die Beziehungen sind aufgrund der zu klärenden Fragen schwierig und delikat – sowohl auf allgemeiner Managementebene als auch im Rahmen der Beziehungen mit den Leitern der einzelnen Unternehmen (z. B. mit den Qualitäts- oder Marketingmanagern). Die Qualität dieser Beziehungen ist einer der wichtigsten Trümpfe für die Art von Initiative. Die Vertriebsstruktur muß deshalb einerseits als „Antenne“ für den Markt fungieren, die wertvolle Informationen empfängt und sendet, und andererseits den angeschlossenen Unternehmen helfen, die Botschaften im Hinblick auf eine erneute Prüfung ihrer Strategien richtig auszulegen. Dieser Faktor spielt bei der Wettbewerbsfähigkeit der gemeinsamen Vermarktungsorganisation eine wesentliche Rolle.

Ein klassisches Beispiel für die Arbeit an einer neuen gemeinsamen Vermarktungsstrategie ist die Definition einer einheitlichen Preispolitik, die den Anforderungen aller Akteure gerecht wird.

Das von „Saveurs des Pyrénées“ eingeführte System ist ein interessantes Beispiel. Die Preispolitik sieht einen Grundpreis „T100“ vor, der unter Berücksichtigung der Kosten und Marktpreise in Rücksprache mit jedem Unternehmen festgelegt wird. Je nach Art der Vertriebsbeziehungen und der variablen Kosten können Ermäßigungen gewährt werden. Auf dem traditionellen französischen Vertriebsweg wird zum Beispiel dem Einzelhandel der T100 angeboten. Beim Verkauf der Erzeugnisse an Großhändler kann eine Ermäßigung von 8 bis 15% gewährt werden (für frische Erzeugnisse beträgt sie normalerweise 8 bis 10%).

Das Unternehmen	Die Vertriebsstruktur	Gemeinsam
Autonomie bei der Preisgestaltung	Deutliche Bezugspunkte für die Verhandlungsführung	Globale Kohärenz der Preise für verschiedene Produktgruppen und für gleiche Produkte über verschiedene Vertriebswege

Kapitel 4

Die Vertriebswege

Die Vertriebswege

Es gibt verschiedene Formen des Vertriebs über lange Vertriebswege, die sich jeweils auch durch ganz bestimmte Schwierigkeiten auszeichnen. Es steht den Erzeugern somit frei, den (die) für sie optimalen Nischenmarkt (Nischenmärkte) zu wählen und allmählich vom traditionellen Vertrieb über das potentielle „Minenfeld“ des Großvertriebs zum Export aufzusteigen.

4.1 Der traditionelle Einzelhandel

Die rasante Zunahme der Supermärkte hat den traditionellen Vertrieb zu Umstrukturierungen gezwungen, damit sie mit der raschen Entwicklung des gesamten Vertriebssystems Schritt halten können. Trotz rückgängiger Marktanteile (z. B. Zahl der Einzelhandelsgeschäfte und Beschäftigten) stellt der traditionelle Vertrieb sowohl über Großhändler/Vertreiber als auch individuelle Verkaufsstellen und/oder das Hotel- und Gaststättengewerbe in vielen Ländern noch immer einen interessanten Vertriebsweg für kleine Lebensmittelbetriebe dar. Um mit den Supermärkten konkurrieren zu können, haben traditionelle Lebensmittelgeschäfte auf eine **ausgewählte Produktpalette** gesetzt, die die **Spezialisierung** weiter verbessern soll. In diesem Sinn werden hochwertige lokale Erzeugnisse oft als „taktische Spezialisierungsprodukte“ eingesetzt, die in die Produktpalette aufgenommen werden, um die Spezialisierung des Lebensmittelhändlers zu unterstreichen.

Damit die Produkte diese Rolle auch wirklich übernehmen können, müssen sie in der Verkaufsstelle auf eine bestimmte Art und Weise „behandelt“ werden:

- > Sie werden gut sichtbar ausgestellt, wobei auf bestimmte Präsentationstricks zurückgegriffen wird (z. B. spezifische Verkaufsstände).
- > Der Schwerpunkt wird auf ihre Besonderheit gelegt (das „merchandising“ weist unter anderem auf ihre Herkunft und auf besondere Aspekte wie die Art des Verzehr hin); gelegentlich werden Kostproben angeboten.

Die von den Erzeugern ergriffenen Initiativen zur Förderung und Unterstützung dieser **Image-Politik** spielen natürlich eine große Rolle.

Unabhängig davon, ob mit Großhändlern, die die Geschäfte beliefern, oder direkt mit den Händlern und/oder

Gastwirten gehandelt wird, erfordert die Steigerung bzw. Wahrung des Verkaufsvolumens im traditionellen Vertrieb erhebliche Anstrengungen. Die Absatzmenge pro Geschäft ist in der Regel gering und der Konkurrenzkampf erbittert. Die Probleme in Verbindung mit Logistik, Werbe- und Vertriebskosten und unter gewissen geographischen Begebenheiten auch mit der Finanzplanung nehmen folglich zu.

“Saveurs des Pyrénées” arbeitet auf der Ebene des traditionellen Vertriebs, denn die Vereinigung verkauft sowohl an Einzelhändler (eine Kundengruppe, die im Schnitt Waren im Werte von 380 EUR pro Monat bestellt!) als auch an Großhändler. Die Vereinigung verfolgt unter anderem eine spezifische Politik zur Motivierung des Verkaufspersonals der Großhändler. Sie organisiert Spezialpräsentationen und der Leiter von “Saveurs des Pyrénées” plant Geschäftsreisen, um die einzelnen Verkäufer bei ihrem Besuch der Großhändler zu begleiten.

*Für das Unternehmen **Bia Na Ri** stellen die in lokaler Gastronomie und erstklassiger Feinkost spezialisierten Geschäfte ideale Absatzstellen für dessen Produktpalette (nahezu 45 Käsesorten aus Eigenproduktion und andere Spezialitäten). Um sich in diesem Nischenmarkt zu behaupten, hat das Unternehmen einen breiten Tätigkeitsbereich entwickelt (von der Logistik bis hin zur Absatzförderung), wobei es den angebotenen Dienst auf die einzelnen Kunden abstimmt. Diese sorgfältige und präzise Arbeit beruht auf dem guten Kontakt mit den Kunden und der genauen Analyse ihres spezifischen Bedarfs. Da Bia Na Ri ebenfalls Produkte vermarktet, die von Kleinstbetrieben erzeugt werden, hat es einen “maßgeschneiderten” Dienst für seine Lieferanten entwickeln müssen. Diese gute Kenntnis seiner Kunden und seiner Lieferanten sowie seine Kapazität als Kommunikations- und Informationskanal zwischen beiden Seiten sind wahrscheinlich die größten Stärken des Unternehmens.*

Die Werbeaktionen von Bia Na Ri verdeutlichen die gewählte Arbeitsmethode. Bia Na Ri organisiert Käse-Abende, zu denen es Unternehmensleiter und Vertriebshändler einlädt. Diese Veranstaltungen sind ein idealer Rahmen, um ein bestimmtes Sortiment vorzustellen und zugleich ein wichtiges Wissens- und Informationsforum, auf dem neueste Informationen zur Einschätzung der verschiedenen Produkte und gegenwärtige Tendenzen gesammelt und ausgetauscht werden.

4.2 Erschließung des Großvertriebs

Bis vor nicht allzu langer Zeit galt der Großvertrieb in vielen Ländern als ein Vertriebsweg, der traditionellen und auf dem Bauernhof erzeugten Produkten verschlossen war (diese Meinung scheint auch weiterhin weitverbreitet zu sein). Diese These stützte sich in erster Linie auf nicht lieferbare Produktmengen, unannehmbare Verkaufsbedingungen und ein sich verschlechterndes Image von Qualitätsprodukten.

Wie dem auch sei, heute stellt der Großvertrieb einen nahezu unumgänglichen Handelspartner dar.

Der Großvertrieb, der in Frankreich (46,7% des gesamten Einzelhandels im Jahr 1994) und im allgemeinen auch in Nordeuropa gut etabliert ist, setzt sich auch in den Mittelmeerländern (Spanien, Portugal und Italien) immer weiter durch. Neuesten Untersuchungen des Marketingbüros Nielsen zufolge ist in Italien zwischen 1985 und 1995 die Zahl der mittleren und großen Supermärkte von 2.030 auf 5.433 gestiegen (dies entspricht einem Zuwachs von 168,6%). Dieser Trend hielt auch in den drei folgenden Jahren an (+ 7,3%). Eine noch stärkere Entwicklung war im gleichen Zeitraum für die Verbrauchermärkte zu beobachten (+ 431% im Zeitraum 1985-1995 und + 42,8% zwischen 1995 und 1998).

Angesichts der enormen Absatzmengen erlegt der Großvertrieb den Lieferanten starre Verkaufsbedingungen auf, indem er extrem niedrige Basispreise und Extrabedingungen fordert. Sobald allerdings die Vertriebsstruktur auch nur "den kleinen Finger rührt", muß der Lieferant diese Dienstleistungen zahlen. Bei jeder Nichteinhaltung des Vertrags drohen Sanktionen. Unter diesen Bedingungen kann der Lieferant seinen Nettoverkaufspreis nie genau kennen. Dieser kann erst nach einer Bilanzanalyse festgelegt werden, die nicht nur den Grundpreis und die Absatzmenge, sondern auch Unkosten für unverkaufte Waren, geleistete Dienste, Werbung (pro Aktion oder pro Jahr), Ermäßigungen auf den Umsatz zu Jahresende usw. berücksichtigen muß.

Dies artet leicht zu einer "Preissenkungspolitik" aus, über die der Zulieferer schnell die Kontrolle verliert und die schnell zu Gewinneinbußen führen kann. Bei den Geschäftsbeziehungen mit einer Einkaufszentrale sind folgende Kosten normal:

ART DER ZUSÄTZLICHEN KOSTEN / AUSWIRKUNG AUF DEN UMSATZ (IN %)

Zugangsgebühr	3 – 5%
Logistik (Lieferung an Sortier- oder multimodale Terminals)	3 – 4%
Einmalige Fakturierung	0,5 – 1%
Förderung von Unternehmen in Randgebieten	3 – 4%
INSGESAMT	9,5 – 14%

In dieser Tabelle wird die Höhe der Ausgaben als geschätzte Auswirkung auf den Jahresverkauf dargestellt. In der Praxis wird jedoch eher mit Pauschalen gerechnet. Einige Kosten wiederum wie zum Beispiel der Zugangspreis können durch keine Garantie bezüglich der künftigen Verkaufsvolumen oder der Dauer der Vertriebsbeziehung abgedeckt werden. Jean-Philippe Arvert, Leiter von "Saveurs des Pyrénées", beschrieb die Situation wie folgt: "Der Großvertrieb hat ein kurzes Gedächtnis..."

Gibt es eigentlich DEN Großvertrieb?

Der Großvertrieb läßt sich nicht in einem einzigen Modell darstellen. Es handelt sich vielmehr um ein Netz von sich ständig verändernden Vertriebswegen, die sich in bezug auf Marketingpolitik (die Kundenkategorien, an die er sich wendet, ändern sich), Größenordnung und folglich auch Volumina für die einzelnen Verkaufsstellen (Supermärkte, Verbrauchermärkte usw.) sowie interne Organisation und Einkaufssystem erheblich voneinander unterscheiden.

- > Große Konzerne, die **VERBRAUCHERMÄRKTE** leiten und die sich auf nationaler wie auch internationaler Ebene ausbreiten; in ihren Strukturen nimmt die Rolle und Macht der Einkaufszentralen weiter zu. Es wird immer wichtiger, gute Beziehungen mit diesen Einkaufszentralen zu pflegen, auch wenn dies mit offensichtlichen Schwierigkeiten verbunden ist (z. B. bezüglich der verfügbaren Mengen);
- > Mitttelgroße Geschäfte – **Supermärkte im ländlichen Raum**, die bei einkaufsbezogenen Entscheidungen über einen gewissen Spielraum verfügen und die sich nahezu immer für eine lokal bzw. regional ausgerichtete Politik entscheiden.
- > Kleinere Ladenketten, die auf regionaler Ebene tätig sind.

Diese Vertriebsketten verfolgen äußerst unterschiedliche Vertriebsstrategien, die die Beziehungen zu den Erzeugern und deren Strategien maßgeblich bestimmen. In Ländern, in denen sich der Großvertrieb stark entwickelt hat, ist jedoch ein allen gemeinsamer Störfaktor zu beobachten: In ihrem geradezu krampfhaften Bestreben, auch noch die kleinste Nuance in den Kundenanforderungen und im Lebensstil der Verbraucher zu interpretieren, standen die Marketingexperten der großen Ladenketten plötzlich vor einem großen "schwarzen Loch". Das neue Phänomen hat man in Frankreich den "consommateur zappeur" (den "zappenden" Verbraucher) getauft.

4.3 Zappen – ein Wandel im Verbraucherverhalten

In der Tat ist festzustellen, daß ein großer Teil der Verbraucher keinen besonderen Wert auf eine bestimmte Marke, ein bestimmtes Warenzeichen oder eine bestimmte Ladenkette legen. Mit anderen Worten, sie entscheiden sich ohne einen offensichtlichen logischen Grund für ein Produkt. Als Grund für dieses Phänomen lassen sich mehrere Faktoren anführen: eine schrittweise Abnahme der Produktgruppen in den Verkaufsabteilungen, eine Vereinheitlichung der Absatzfördermaßnahmen oder auch übermäßige Werbung. Um diesem Trend entgegenzuwirken, haben Ladenketten auf die Charakterisierung der Produkte gesetzt. So wollen sie für ihre Kunden neue Kaufmotive schaffen. In diesem Kontext haben sich der lokale Ansatz und die Einführung von Erzeugnissen, die ein Image der von den Verbrauchern heute sehr geschätzten "traditionellen Qualität" vermitteln, in vielen Ländern zu den bevorzugten Absatzmitteln entwickelt.

Diese Entwicklung hat auch wieder das Interesse der Ladenketten für kleine traditionelle Produktionsstätten geweckt und folglich die Bereitschaft zur Verhandlung weniger restriktiver Einkaufsbedingungen gesteigert, die sich von jenen für andere Produktgruppen unterscheiden. Das Angebot punktueller Werbeaktionen, die der Kunde (Erzeuger) organisiert und die sich durch Professionalität, aber auch durch eine starke, an die Identität der präsentierten Erzeugnisse gebundene Darstellung auszeichnen, spielt bei den Verhandlungen, in deren Rahmen auch das Risiko einer möglichen "Preisdrückerei" minimiert werden soll, eine ausschlaggebende Rolle.

Die Landwirtschaftskammer Seine-et-Marne (Frankreich) hat eine neue Strategie für den Zugang zum Vertrieb über Verbrauchermärkte entwickelt. Ihre Vertriebsverhandlungspolitik stützt sich auf folgende Elemente:

- > Annäherung an den Großvertrieb in zwei Phasen: Sie erfolgt auf den den Einkaufszentralen nachgelagerten Ebenen und mündet in Verhandlungen mit den einzelnen Verbrauchermärkten;
- > thematische Werbeaktionen in den Verkaufsstellen;
- > Ablehnung der "Preissenkungspolitik", die oft von den Einkaufszentralen des Großvertriebs angewandt wird.

Indem die Erzeugnisse nationalen Einkaufszentralen angeboten werden, können sie in bezug auf Präsentation, Kennzeichnung, Verpackung, Aufmachung und Preisspanne auf die Nachfrage abgestimmt werden. Nach Annahme des globalen Angebots verfügen die Erzeuger

über eine gestärkte Position, um die Verhandlungen mit den einzelnen Verbrauchermärkten aufzunehmen. Im Rahmen dieser Vorbereitungsphase können die Verkaufsstellen effizient erfaßt werden, so daß ausschließlich jene angesprochen werden, die das angebotene Erzeugnis benötigen. Anschließend werden Lieferbedingungen (Mengen, Preis, Zahlungsbedingungen, Logistik, verwaltungstechnische Aspekte, Positionierung der Erzeugnisse im Laden, Werbeaktionen usw.) mit dem Einkaufsleiter der Verkaufsstelle ausgehandelt. Sobald diese Elemente abgesprochen und festgelegt sind, geht es um die Sicherung der Absatzmärkte. Nach einer Probezeit werden mit den Kunden Anbau- oder Erzeugungsverträge abgeschlossen, die die gegenseitigen Verpflichtung formal festlegen.

Die Glaubwürdigkeit der Dienstleistung beruht im wesentlichen auf folgenden Faktoren:

- > Ein breites und "maßgeschneidertes" Angebot, unabhängig vom Produktionsbereich;
- > einwandfreie Produktqualität;
- > eine Partnerschaft, die auf gegenseitiger Verpflichtung und Nachweisbarkeit der Produkte beruht;
- > Einhaltung der gemeinschaftlichen Hygienenormen in den Verarbeitungsstätten auf dem Bauernhof;
- > Preistransparenz, ungeachtet der Ladenkette;
- > Entwicklung der Marke;
- > Einbeziehung der Erzeuger in regelmäßige Werbeaktionen, die ein- bis zweimal pro Monat in den Verbrauchermärkten stattfinden.

Die Werbeaktionen werden sowohl von den Leitern des Verbrauchermarktes als auch den Landwirten sehr geschätzt, denn "sie bringen Leben in das Geschäft" und die Landwirte können mit geringem Aufwand rasch einen Produktionsüberschuß absetzen und neue Kunden auf den Bauernhof locken. Die meisten Werbeaktionen erstrecken sich über drei Tage (donnerstags bis samstags). Größere Veranstaltungen können sogar eine Woche dauern. Die persönliche Teilnahme der Erzeuger an den Werbeaktionen fügt sich in eine umfassendere Strategie der Landwirtschaftskammer ein. Sie strebt eine professionelle Entwicklung der Erzeuger im lokalen Marketing sowie einen Einstellungswandel bei den Erzeugern in bezug auf ihre Arbeit und die Positionierung ihres Betriebs gegenüber ihre Konkurrenz und auf dem Markt an. In diesem Sinne organisiert der Dienststellenleiter regelmäßig Verkaufslehrgänge für die Mitglieder der wirtschaftlichen Interessengemeinschaften. Darüber hinaus lädt er sie ein, den Einkaufsverhandlungen mit den Verbrauchermärkten beizuwohnen.

4.4 Die Auslandsmärkte

Die Auslandsmärkte sind ein interessanter Absatzmarkt für eine breite Palette lokaler Erzeugnisse. Neben der steil ansteigenden Nachfrage nach ganz bestimmten Erzeugnissen (z. B. in Nordeuropa nach frischen Produkten aus dem biologischen Landbau und nach nativem Olivenöl Extra aus dem Mittelmeerraum) gibt es deutliche Anzeichen für eine allgemeine Öffnung des Marktes für die traditionelle Nahrungsmittelproduktion. Darüber hinaus hat in den meisten europäischen Ländern der Verzehr ausländischer Lebensmittelspezialitäten aus unterschiedlichen Gründen längst die Grenzen eines Nischenmarktes überschritten. Diese Tendenz wird übrigens auch durch das Interesse der führenden Experten für den Massenmarkt, den großen Super- und Verbraucherketten, bekräftigt. Diese setzen verstärkt auf Werbekampagnen und thematisch gelagerte Aktionen (landesweite Veranstaltungen, "traditionelle Wochen" usw.) mit immer komplexerem Dekor und Ablauf.

Die Maßnahmen zur Entwicklung grenzübergreifender Vertriebswege weisen eine Reihe von Merkmalen auf, die auf geographische Entfernung und kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind. So erfordern die Anfangsphasen zur Ermittlung potentieller Kunden und zur Anbahnung neuer Handelsbeziehungen in der Regel viel Zeit und Ressourcen (die sich wiederum in hohen Kosten niederschlagen). Die gängigsten Aktivitäten sind in diesem Rahmen die Teilnahme an internationalen Messen, an Fachmessen^[1] oder Exportvorhaben. Auf den Export spezialisierte nationale oder regionale Organisationen (z. B. Food from Britain, Sopexa und Catalanian Quality Foods) bieten interessierten Unternehmen ein breites Spektrum nützlicher Dienstleistungen an:

- > Teilnahme an Ausstellungen, Messen usw.;
- > Vorbereitung eines Werbeexemplars, das per Post an die Einkaufsleiter führender Vertriebsorganisationen und an die aktivsten Importeure geschickt wird;
- > Durchführung von Werbewochen und anderen Werbe- und Verkaufsmaßnahmen (merchandising-Maßnahmen) in den Verkaufsstellen des Großvertriebs;
- > Zusammenarbeit mit den Käufern bei der Suche nach geeigneten Produkten (Vorstellung der Unternehmen, Anfertigung von Mustern, Kennenlernstage, Betriebsbesichtigungen usw.).

[1] Siehe auch Teil I "Der Vertrieb lokaler Erzeugnisse über kurze Vertriebswege."

Die Anwesenheit auf Fachmessen in den "Ziel"-Ländern (z. B. Frankreich und Belgien) hat der irischen Initiative **Fastnet** den Zugang zum Exportmarkt eröffnet. In dem Unternehmen, das jährlich knapp 25.000 EUR in diese Tätigkeit investiert, werden nach jeder Teilnahme eine Kontrolle sowie eine Kosten- und Nutzenanalyse durchgeführt und die geknüpften Geschäftskontakte koordiniert. Laut Fastnet ist die Unterstützung von B.I.M. (Irish Seafood Board / Irische Wirtschaftsförderungsstelle für Krusten- und Schalentiere) äußerst effizient.

Aber diese Dienste werden nicht immer dem spezifischen Bedarf der Unternehmen gerecht. Selbst wenn für sie keine Gebühren erhoben werden, entstehen doch nicht zu unterschätzende Folgekosten. Eine Teilnahme an derartigen Diensten sollte deshalb gründlich geprüft und die jeweilige Aktion sorgfältig vorbereitet werden^[1].

Aktionen zur Erschließung ausländischer Vertriebswege können aber auch völlig unabhängig geplant und durchgeführt werden.

Zur näheren Erläuterung soll hier die für den Export bestimmte Methode von **Saveurs des Pyrénées** dargestellt werden, mit der die Absatzmöglichkeiten für ein oder mehrere spezifische Erzeugnisse auf dem Auslandsmarkt ermittelt und der Absatz in einem bestimmten Land verbessert werden können:

- > Phase I: Durchführung einer Vorstudie zur Beschreibung eines grundlegenden Szenarios; sie umfaßt die Ausarbeitung einer Liste potentieller Akteure, einen Fragebogen für diese Akteure und eine anschließende Terminabsprache für ein Treffen. Diese Forschungsarbeit, die in erster Linie schriftlich und telefonisch erfolgt, wird in der Regel einem Praktikanten anvertraut und vom Leiter der Vereinigung koordiniert. Diese Phase kann sich über mehrere Monate erstrecken.
- > Phase II: ein 8- bis 10tägiger Aufenthalt des Leiters vor Ort. Im Rahmen dieser Geschäftsreise werden die potentiellen Geschäftspartner (Importeure, Einkäufer usw.) gezielt befragt und anschließend ein Schlußbericht über die Mission erstellt, in dem die Möglichkeiten für die einzelnen Produkte mit den betroffenen Unternehmen analysiert werden.
- > Phase III: Kommt die Auswertung zu einem positiven Ergebnis, wird ein Markterschließungsplan ausgearbeitet.

Angesichts der gesammelten Erfahrungen schätzt Saveurs des Pyrénées diese Methode als äußerst effizient ein:

- > Die durchschnittliche Qualität der Kontakte ist besser; im Vergleich zu anderen Initiativen zur Markterschließung (Messen oder offizielle Missionen) schlagen sich bei dieser Methode die Ergebnisse schneller in konkreten Geschäftsbeziehungen nieder.
- > Die Kosten sind annehmbar: Sie betragen im Durchschnitt 2.286 EUR (762 EUR für die Vorbereitungsphase und 1.524 EUR für den Aufenthalt vor Ort).

Bei dieser Methode dauert es in der Regel etwas länger, das Exportgeschäft aufzubauen. Sobald sich die ausländischen Kunden jedoch von der Glaubwürdigkeit ihrer Partner überzeugt haben, zeigen sie eine größere Loyalität. Für diese Art von Geschäftsbeziehungen spielt der Faktor "Vertrauen" eine wichtigere Rolle als im Inlandsgeschäft, denn für den Importeur ist die Anerkennung neuer Lieferanten mit höheren Kosten verbunden.

Darüber hinaus fordert der Kunde (Importeur) häufig, daß er die "Kontrolle" über die Marke erhält, die er auf seinem Absatzmarkt einzuführen plant. Diese Forderung besteht in der Regel in dem Recht auf exklusiven Vertrieb oder Vertrieb des Produktes unter einem neuen Markennamen.

[1] Siehe Dossier "Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Ressourcen: die Erfahrungen von LEADER I", Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 1995.

Fazit

Fazit

Die ländlichen Gebiete sind durchaus in der Lage, der steigenden Nachfrage der städtischen Verbraucher nach unbedenklichen, authentischen und einzigartigen Konsumgütern Rechnung zu tragen, wenn sie einige zentrale Voraussetzungen beachten und erfüllen:

- > Integrität der Umgebung (und der Rohstoffe);
- > eine kulturelle Identität, die auf soliden Traditionen aufbaut;
- > Lebensqualität, unter anderem in Bezug auf Zeit, Raum und gute menschliche Beziehungen.

Wenn der ländliche Raum weiß, wie er diese Wertvorstellungen wirksam vermitteln kann, erwirbt er sich zunehmend einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der industriellen Konkurrenz und den enormen Mitteln, die diese in die Werbung investiert.

Die Medien berichten kontinuierlich über die Sorgen der Verbraucher, die aufgrund der sich häufenden Probleme in der Agrarnahrungsmittelindustrie verunsichert sind. Neueste Erhebungen belegen, daß die Verbraucher bereit sind, ihr Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln zu ändern, wenn die Preisunterschiede tragbar sind.

Einige Supermärkte, die diese Chance ergriffen haben, nehmen aktiv an der Debatte über Lebensmittelqualität

und genetisch veränderte Organismen (GVO) teil. Sie bieten in ihren Abteilungen zunehmend Gemüse, Fleisch und Milcherzeugnisse aus biologischem Anbau (auch unter eigener Marke) und Produkte aus der lokalen und regionalen Produktion an. Ambulante Märkte, Wochenmärkte, Spezialgeschäfte für hochwertige oder biologische Erzeugnisse und der Verkauf "ab dem Bauernhof" erleben einen unübersehbaren Aufschwung.

Qualität und Sicherheit der Lebensmittel sind in nur wenigen Jahren zu einer der Hauptsorgen der europäischen Bürgerinnen und Bürger geworden.

Dieser beunruhigende Sachverhalt ist zugleich eine Wachstumschance für all jene Erzeuger, die sich zusammenschließen und professionell vorgehen, um ihre Produkte mit konkreten Qualitätsgarantien auf einem expandierenden, aber auch anspruchsvollen Markt anzubieten.

Diese Publikation über den Vertrieb lokaler Erzeugnisse wurde – wie auch die anderen Dossiers der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER – zusammengestellt, um all jenen lokalen Akteuren, die sich für die Einführung bzw. die Fortführung dieses Ansatzes einsetzen wollen, konkrete und wirksame Lösungsvorschläge an die Hand zu geben.

Teil 3

Anhang: Merkblätter

Gemeinschaftsregelungen für die Gesundheitsgarantie in der Agrarnahrungsmittelindustrie – Einige Aspekte der neuesten gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften und der Eigenüberwachung

Die Lebensmittelgesetzgebung ist einer der am stärksten vom Gemeinschaftsrecht geprägten Bereich. Mehr als vierhundert Durchführungsverordnungen (Verordnungen, Richtlinien usw.) wurden für diesen Bereich bereits erlassen. Ihr Ziel besteht darin, die einzelstaatlichen Rechtsvorschriften zu harmonisieren und auf dem Lebensmittelsektor des europäischen Binnenmarktes den freien Warenverkehr zu gewährleisten.

Wichtiger Hinweis:

Angesichts der von der Europäischen Kommission veröffentlichten Vorschläge sind im Laufe des Jahres 2000 Änderungen der gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften in bezug auf die Gesundheitsvorschriften für den Lebensmittelsektor zu erwarten. Die nachstehenden Erläuterungen haben somit nur vorläufigen Charakter, obwohl nicht mit der Änderung aller der hier beschriebenen Bestandteile zu rechnen ist.

Im Nahrungsmittelbereich gibt es sowohl "vertikale" Normen, die für einzelne Produkte oder spezielle Sektoren gelten, als auch "horizontale" Normen, die Aspekte betreffen, die für alle Produkte gleichermaßen gelten (z. B. Etikettierung oder einheitliche Durchführungsbestimmungen für amtliche Kontrollen).

Von den zahlreichen Bestimmungen des Gemeinschaftsrechts sind es vor allem die beiden Richtlinien über die amtliche Lebensmittelkontrolle (Richtlinie 89/397/EWG vom 14.06.89 und Richtlinie 93/99/EWG vom 29.10.93) und die Richtlinie über die Lebensmittelhygiene (Richtlinie 93/43/EWG vom 14.06.93), die maßgeblich die Arbeit der Präventivdienste innerhalb der zuständigen Kontrollorgane beeinflussen.

Die wichtigste Neuerung, die im Zuge dieser Richtlinien eingeführt wurde, besteht in der Rolle, die dem Erzeuger im allgemeinen System der Lebensmittelüberwachung zugewiesen wird.

Die Verlagerung der Verantwortung auf den Unternehmer ist ein typisches Element des Gemeinschaftsrechts für den Lebensmittelbereich, das grundsätzlich von der Annahme ausgeht, daß zuverlässige und dauerhafte Maßnahmen zur Ausschaltung oder Verminderung von Risiken nur im Unternehmen selbst gewährleistet werden können.

Demzufolge ist der Erzeuger/Hersteller nicht mehr nur Adressat von Auflagen und Pflichten, sondern ihm werden konkrete Aufgaben und direkte Verantwortung zugewiesen, denen er Rechnung tragen muß, indem er über gezielte Maßnahmen die gesundheitliche Unbedenklichkeit gewährleistet. Er ist verpflichtet, den gesamten Verarbeitungsprozeß zu kontrollieren, die für die Lebensmittelsicherheit kritischen Phasen zu identifizieren und entsprechende Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen zu ergreifen, die den Prinzipien des HACCP-Systems (Hazard Analysis Critical Control Point / Analyse der Risiken und kritischen Kontrollpunkte) entsprechen.

"Prozeßmanagement" bedeutet heute für den Hersteller in erster Linie, die Integrität seiner Lebensmittelerzeugnisse zu wahren und ihre Hygiene zu garantieren.

In anderen Worten, er muß nicht nur den berühmten "unveränderlichen Faktoren" (d. h. die von den Laboratorien festgelegten Kriterien), sondern auch den "veränderlichen Faktoren" (das Prozeßmanagement) Rechnung tragen und dabei vor allem

auch auf die Sicherheit und Hygiene seiner Produkte achten, denn diese sind Kontrollen unterworfen, die auf spezifischen Kriterien basieren.

Die Eigenüberwachung

In unserer heutigen Gesellschaft spielt die Ernährung eine immer wichtigere Rolle, die vor allem durch zwei Faktoren bestimmt ist:

- > die Qualität der Produktion;
- > die Sicherheit des Verbrauchers (Schutz der menschlichen Gesundheit).

Die Eigenüberwachung ist mittlerweile heute eine unverzichtbare Voraussetzung für die Erlangung einer Anerkennung durch die Europäische Gemeinschaft. Die europäischen Aufsichtsbeamten prüfen das Vorhandensein und den ordnungsgemäßen Einsatz der betriebsinternen Überwachungsverfahren in der Lebensmittelindustrie.

Die innerbetriebliche Lebensmittelüberwachung beruht auf dem Prinzip der "Pflicht zur Verhütung von Gesundheitsrisiken". Die Mehrkosten aufgrund der innerbetrieblichen Hygienemaßnahmen gelten dementsprechend als integraler Bestandteil der Produktionskosten.

Die Gewährleistung hygienischer Qualität setzt die Überwachung des gesamten Prozeßablaufs voraus – von den chemischen, physikalischen und bakteriologischen Eigenschaften der Rohmaterialien und Halbfertigwaren über die Produktionsverfahren bis hin zu Lagerung und Transport und natürlich der Produktkontrolle.

Um die Zuverlässigkeit des Systems zu gewährleisten, müssen regelmäßig entsprechende Kontrollen und Analysen durchgeführt werden.

Die Sicherheitsgarantien und die Beachtung der Hygienevorschriften für das Produkt sind für die Lebensmittelhersteller die beste Hygiene- und Sicherheitsgarantie, die sie dem Verbraucher bieten können.

Für den Hersteller bedeutet dies:

- > Die Produktionsstrukturen und -phasen müssen den gesetzlichen Vorschriften entsprechen.
- > Das Personal muß gut ausgebildet sein.
- > Es müssen wirksame Kontrollmethoden eingesetzt werden.

Die amtliche Lebensmittelkontrolle unterliegt der Zuständigkeit der Gesundheitsministerien. Ist die Eigenüberwachung gut organisiert, bedeutet dies für die amtliche Überwachung, daß sie gezielter, seltener und zu geringeren Kosten vorgenommen werden kann.

Die Richtlinie 93/43/EWG über Lebensmittelhygiene und innerbetriebliche Überwachung im Lebensmittelsektor

Gemäß Richtlinie 93/43 EWG über die Lebensmittelhygiene müssen Lebensmittelunternehmen präzise Maßnahmen zur Eigenüberwachung ergreifen, denen eine Ermittlung der für die Lebensmittelsicherheit kritischen Punkte im Prozeßablauf vorausgehen muß. Das Ziel besteht darin, die für den Betrieb verantwortliche Person direkt in die Definition und Gewährleistung der Gesundheits- und Hygienebedingungen einzubeziehen.

Das HACCP-Verfahren

Das Verfahren zur Einrichtung eines Systems der Eigenüberwachung wird als H.A.C.C.P. (Hazard Analysis Critical Control Point / Analyse der Risiken und kritischen Kontrollpunkte) bezeichnet.

Die Ausgestaltung des HACCP-Verfahrens besteht aus einer logischen Abfolge von zwölf Schritten, die auf sechs Grundsätzen beruhen.

Die Entwicklung eines System der Lebensmittelüberwachung gemäß diesem Verfahren umfaßt:

- > die Analyse der potentiellen Risiken für die Lebensmittel in den Prozessen des Lebensmittelunternehmens;
- > die Identifizierung der Punkte in diesen Prozessen, an denen Risiken für die Lebensmittel auftreten können;
- > Entscheidungen hinsichtlich der als kritisch identifizierten Punkte, die der Sicherheit der Lebensmittel abträglich sein könnten;
- > Feststellung und Durchführung wirksamer Prüf- und Überwachungsverfahren für diese kritischen Punkte;
- > Überprüfung der Gefährdungsanalyse für Lebensmittel, der kritischen Kontrollpunkte und der Prüf- und Überwachungsverfahren in regelmäßigen Abständen und bei jeder Änderung der Prozesse in dem Lebensmittelunternehmen.

Muster für die Beschreibung von Unternehmen, die sich an einem gemeinsamen Vertriebsprojekt beteiligen

ALLGEMEINE BESCHREIBUNG DES UNTERNEHMENS

Allgemeine Kennzeichen des Unternehmens

(Unternehmenstyp, Eigentum, Größe, Standort, Geschichte und andere nützliche Angaben zur Beschreibung des allgemeinen Profils).

Allgemeine Beschreibung der Tätigkeit

Produktionsprozeß, Organisationsschema, Erzeugnisse, Markt und Konkurrenz.

TYPISCHE MERKMALE DER PRODUKTE UND VERTRIEBSSTRUKTUR

Produktpalette und Marktlage

Für jedes Produkt bzw. jede Produktgruppe:

- > Beschreibung des Produkts oder der Produktgruppe;
- > Verkaufsvolumen, Umsatz, Rentabilitätsschwelle, Entwicklung, Tendenzen, Aussichten;
- > Preispolitik (grundlegende Preisstruktur/Preisskala sowie Berechnungsgrundlage für Ermäßigungen und Sonderangebote für jede Kundenkategorie und/oder Produktmenge);
- > Direkte und indirekte Mitbewerber;
- > Wettbewerbsfähigkeit und Kapazität des Unternehmens, sein Produkt von denen der Konkurrenz abzuheben;
- > Positionierung auf den Teilmärkten, die das Unternehmen interessieren;
- > Position des Unternehmens in Marktbereichen, in denen es vertreten ist (Verhältnis Produktionsvolumen/Größe der Marktbereiche);
- > Tendenzen, Prognose und Betriebsentwicklungsplan.

Allgemeine Verkaufsanalyse nach Vertriebsweg:
Direktverkauf (Geschäfte, Versandhandel); lokale Märkte (lokale Einzelhändler; Hotel- und Gaststättengewerbe); Großhändler; Großvertrieb; Einkaufszentralen; Export.

Vertriebsstruktur

- > Personal und Verantwortungsbereiche; materielle Ressourcen; direktes und indirektes Vertriebsnetz (einschließlich Handelsvertretung), Hauptkunden (Name, Standort, gekaufte Produkte, prozentualer Anteil am Jahresumsatz, Dauer und Bedingungen der laufenden Verträge)
- > Methode zur Ermittlung potentieller Kunden
- > Vertriebssysteme

Maßnahmen und eingesetzte Mittel

- > Verkaufsliteratur (Preistabellen, Kataloge, Broschüren)
- > Andere Werbemittel
- > Direktwerbung
- > Werbung in den Verkaufsstellen
- > Absatzfördermaßnahmen in den Verkaufsstellen (Werbeaktionen, Kostproben usw.)
- > Messen und Ausstellungen sowohl auf nationaler Ebene als auch auf den Exportmärkten
- > Sonstiges (Public Relations, Betriebsbesichtigungen usw.)

Vertriebskosten

- > Analyse der globalen Vertriebskosten und in % des Umsatzes: Personal (einschließlich Sozialabgaben)
- > Reisekosten
- > Verpackungskosten
- > Transport zur Verkaufsstelle
- > Absatzförderung, Werbung und Kommunikation
- > Allgemeine Unkosten
- > Wertverlust
- > Aufwendungen für Zinsen, Bankkosten usw.

Geschäftsergebnisse

- > Analyse des Managements und der Vertriebskosten für jeden Nischenmarkttyp
- > Verhältnis zwischen Unkosten und Umsatz
- > Vergleich des Nettogewinns pro Nischenmarkttyp nach mittlerem Verkaufspreis und Höhe der Vertriebskosten

Beispiel für ein Vereinbarungsprotokoll zwischen einer gemeinsamen Organisationsstruktur und ihren Mitgliedern

Artikel 1 – Vorhaben

Ab dem in dieser Vereinbarung vermerkten Datum wird die Organisationsstruktur im Namen des Mitglieds ein nicht exklusives Vorhaben zur Planung, Umsetzung, Betreuung und Verwaltung einer Vertriebsaktion durchführen.

Dieses Vorhaben bezieht sich auf die in den Anhängen erwähnten Erzeugnisse, Kundenkategorien und geographischen Gebiete.

Die Organisationsstruktur verfügt über die erforderlichen Mitarbeiter und Mittel zur Durchführung des Vorhabens.

Organisationsstruktur und Mitglied verpflichten sich zur Einhaltung der in den nachstehenden Artikeln aufgeführten Verpflichtungen und Bestimmungen, um möglichst optimale Geschäftsergebnisse zu erzielen.

Artikel 2 – Pflichten der Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur verpflichtet sich:

- > alle zur Erfüllung ihrer Aufgabe verfügbaren Mittel einzusetzen;
- > das Mitglied über die Marktstellung seiner Produkte, d. h. über die Entwicklung von Produktion und Erzeugnissen, über Preiskonkurrenz und Vertriebsaussichten zu informieren;
- > vor der Ernennung eines Vertriebsorganisation sicherzustellen, daß das Mitglied nicht bereits über einen Alleinvertriebsberechtigten im betroffenen geographischen Gebiet verfügt;
- > sicherzustellen, daß die Preis- und anderen Verkaufsbedingungen in Rücksprache mit dem Mitglied festgelegt werden;
- > sämtliche ihr verfügbaren Informationen über Kunden und insbesondere deren "Zahlungsfähigkeit" an das Mitglied weiterzuleiten;

- > bei Zahlungsverzug des Kunden ein systematisches Mahnverfahren einzuleiten, um die Begleichung der geschuldeten Summe zu beschleunigen.

Die Organisationsstruktur ist bei Zahlungsproblemen in keinem Fall finanziell haftbar, auch dann nicht, wenn sie bei der Fakturierung der Waren vermittelt hat.

Die Intervention der Organisationsstruktur beschränkt sich auf die Zahlungsaufforderung.

Eventuelle Verluste und die Kosten des Schuldentreibungsverfahrens gehen zu Lasten des Mitglieds.

Bei Nichtzahlung einer Rechnung kann das Mitglied einen Antrag auf Rückerstattung der auf die Bestellung gezahlten Provision stellen.

Der Antrag wird vom Verwaltungsrat geprüft, der dann über den Antrag entscheidet.

Artikel 3 – Pflichten des Mitglieds

Das Mitglied verpflichtet sich:

- > die normale Verfügbarkeit seiner Erzeugnisse sowohl in Bezug auf die Menge als auch die Qualität zu gewährleisten;
- > die Organisationsstruktur möglichst rasch über einen eventuellen Lieferengpaß zu unterrichten;
- > sachgemäße Verpackungs- und Versandbedingungen innerhalb den vereinbarten Fristen zu garantieren;
- > der Organisationsstruktur alle verfügbaren und für die Erfüllung des Auftrags nützlichen Dokumente und Werbemittel zu übergeben;
- > der Organisationsstruktur unmittelbar die geforderten Analysen und Muster in der gewünschten Menge zu liefern;
- > zu einer präzisen und detaillierten Mitteilung aller technischen Daten für die Erzeugnisse;

- > vor dem 30. Oktober eines jeden Jahres seine Basis-100-Preislisten zuzustellen, die vom folgenden 1. Januar bis zum 31. Dezember gelten werden. In diesen Preislisten sind die je nach Kundenkategorie anwendbaren Diskontsätze sowie die damit verbundenen Abzüge anzugeben;
- > über sämtliche Gesundheits- und Verwaltungsdokumente zu verfügen, die für den Versand der Erzeugnisse an ihren Bestimmungsort erforderlich sind;
- > zu korrekter und vollständiger Fakturierung;
- > sämtliche ihm verfügbaren Informationen über die "Zahlungsfähigkeit" des Kunden an die Organisationsstruktur weiterzuleiten;
- > alle vom Kunden aufgegebenen Bestellungen an die Organisationsstruktur weiterzuleiten;
- > vor dem 5. eines jeden Monats eine Kopie der Kundenrechnungen zur Bearbeitung durch die Organisationsstruktur zu übermitteln.

Exportvorhaben: Modell für einen Fragebogen zur Befragung von Handelsbetrieben

Welche Art von Produkten vertreiben Sie?

Trockenerzeugnisse
Alkohol (Wein und Likör)
Konserven
Frische Erzeugnisse
Sonstiges

Was erwarten Sie von Ihren Lieferanten?

Kennenlertage, Kostproben
Muster
Dokumente, Broschüren
Plakate, Werbespruchbänder
Filme

Bei wem kaufen Sie ein?

Warum?

Hatten Sie bereits Probleme mit Ihren

Lieferanten? Wenn ja, wie haben Sie diese gelöst?

An welchen Kundentyp verkaufen Sie Ihre Produkte?

Typologie des kaufenden Verbrauchers
Typologie des kaufenden Großhändlers

Wie groß ist Ihre Spanne für die einzelnen Produkte?

Mit welchen Zahlungsfristen arbeiten Sie?

Zahlung gegen Quittung; Zahlung nach 30, 60 oder 90 Tagen.

Welchen Umsatz erzielen Sie pro Erzeugnis und insgesamt?

Welche Zahlungsmittel benutzen Sie?

Schecks, Wechsel, indossierte Schecks.

Wie oft werden hochwertige Erzeugnisse bestellt? Ist der Verkauf saisongebunden? Welches ist die Mindestmenge pro Bestellung und pro Erzeugnis?

Welche Liefermethoden wenden Sie für importierte Produkte an?

Kostenteilung, Preis frei Grenze, Preis frei Zoll, Lieferung frei Haus.

Welches sind die bevorzugten Produkte Ihrer Kunden? (bitte die drei wichtigsten angeben):

Luxusprodukte, Inlandsprodukte, traditionell hergestellte Produkte, lokale Erzeugnisse, Markenprodukte, originell schmeckende Erzeugnisse, hochwertige Rezepturen.

ZEIGEN SIE DEM ABSATZMITTLER DIE ERZEUGNISSE UND STELLEN SIE IHM FOLGENDE FRAGEN:

Welches sind die drei wichtigsten Kriterien, die Sie bei der Wahl eines Lieferanten anlegen?

Preis, niedrige Provision, Zahlungsstaffelung, Lieferabstände, Verpackung, Service.

Warum?

Welche positiven Bilder vermitteln diese Erzeugnisse?

An welche Gesellschaftsschicht richten sie sich?

In welchen Regionen und Großstädten wird die Nachfrage am größten sein?

Welche Hauptvertriebswege eignen sich am besten für diese Produkte? Warum?

Mit welchem Image sollten diese Produkte verkauft werden? Als Luxusprodukte oder als traditionell hergestellte Erzeugnisse?

Sind Herstellung und Kennzeichnung unserer Erzeugnisse marktgerecht?

Wäre es für Sie interessant, unser Sortiment zu führen? Warum?

Welches sind die Stärken/Schwächen unserer Produkte?

Preis, niedrige Provision, Inlandsprodukte, Luxusprodukte, traditionell hergestellte Produkte, lokale Erzeugnisse, Verpackung, Werbung in der Verkaufsstelle.

Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die Marktbedingungen für Markenprodukte aus dem Agrarmahrungsmittelsektor (in bezug auf Ihr Unternehmen) entwickeln?

1. INFORMATIONEN ÜBER DIE MITBEWERBER

Befragung zur derzeitigen Kundschaft des Lieferanten

An welchen Kundentyp verkaufen Sie Ihre Produkte?

(Direktverbraucher und Großhändler)

Was sucht Ihre Kundschaft in erster Linie? (bitte die drei wichtigsten Produktkategorien angeben)

Luxusprodukte, ausländische Produkte, traditionell hergestellte Produkte, lokale Erzeugnisse, Markenprodukte, originell schmeckende Erzeugnisse, hochwertige Rezepturen.

Welches sind die drei wichtigsten Kriterien, die Sie bei der Wahl eines Lieferanten anlegen?

Preis, Prozentsatz der Provision, Zahlungsstaffelung, Lieferabstände, Verpackung, Service.

Entsprechen Herstellung und Kennzeichnung unserer Produkte dem Image von traditionell hergestellten Erzeugnissen?

Wird das Produkt die Erwartungen des Kunden erfüllen?

Sollte unsere Organisation, um einen möglichst optimalen Vertrieb unseres Sortiments auf Ihrem einheimischen Markt zu gewährleisten, den Schwerpunkt auf Ihr Image von Luxusprodukten oder auf Ihr Image von traditionell hergestellten Produkten legen?

Warum?

2. ANALYSE DES SORTIMENTS

Wird oft von unserem Sortiment gesprochen?

Ist es für Sie interessant, unser Sortiment zu führen?

Bieten wir eine ausreichend repräsentative Palette von Produkten aus unserer Region?

Welches Produkt fehlt in unserem Sortiment?

Welches sind die Schwächen/Stärken unserer Produkte?

Preis, niedrige Provision, Auslandsprodukte, Luxusprodukte, traditionell hergestellte Produkte, lokale Produkte, Verpackung, Werbung in der Verkaufsstelle.

Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die Marktbedingungen für Markenprodukte aus dem Agrarmahrungsmittelsektor (in bezug auf Ihr Unternehmen) entwickeln?

Sonstige Informationen über unsere Mitbewerber?

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

