

Forschungsberichte  
des  
Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest  
Nr. 39

**Regionalisierung von Lieferketten in der  
Ernährungswirtschaft –  
Herausforderungen und Ansatzpunkte.**

**Eine Falluntersuchung am Beispiel des Kreises Höxter  
(Nordrhein-Westfalen)**



Luisa Vogt  
Katrin Schütz  
Marcus Mergenthaler

Ergebnisse eines Forschungsauftrags der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter an die FH Südwestfalen im Rahmen des Förderprojekts „KULTURLAND-Produkte auf Schwung bringen!“, eines Modellvorhabens des Bundesprogramms „Land(auf)Schwung“ des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft, gefördert aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestags.



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Ernährung  
und Landwirtschaft

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



#### **Projektteam an der Fachhochschule Südwestfalen:**

##### **i.green:**

Dr. Luisa Vogt (Projektleitung und -bearbeitung)

Katrin Schütz, B.Sc. (Projektmitarbeit)

##### **Fachbereich Agrarwirtschaft:**

Prof. Dr. Marcus Mergenthaler (wissenschaftliche Begleitung)

© 2016

Fachhochschule Südwestfalen

Fachbereich Agrarwirtschaft

Lübecker Ring 2

59494 Soest

Tel: 02921 378-3211

Fax: 02921 378-3200

agrар@fh-swf.de

www.fh-swf.de/fbaw

ISBN (elektronisch): 978-3-940956-54-5

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
1 Hintergrund und Auftrag.....	1
2 Methodisches Vorgehen – leitfadengestützte Interviews mit Branchenvertretern .....	2
3 Empirische Befunde: Logistikketten im Ernährungsgewerbe im Kreis Höxter .....	3
3.1 Landwirtschaft .....	3
3.1.1 Direktvermarkter .....	3
3.1.2 Logistiker .....	6
3.1.3 Erzeuger .....	8
3.2 Metzger .....	9
3.3 Bäcker .....	11
3.4 Getränkehersteller .....	13
3.5 Gastronomie .....	15
4 „Mismatches“, Herausforderungen und Ansatzpunkte für die Entwicklung regionaler Logistikketten .....	18
4.1 „Mismatches“ und weitere Herausforderungen .....	18
4.2 Ansatzpunkte für die Entwicklung und Stärkung regionaler Logistikketten .....	21
5 Zusammenfassung.....	24
Literaturverzeichnis .....	25







## 1 Hintergrund und Auftrag

Regionalität scheint als relativ neuer Trend in der Vermarktung von Lebensmitteln zunehmend den Bio-Trend abzulösen (A.T. Kearny 2013). Den Marktforschungsergebnissen von A.T. Kearny zufolge ist Verbrauchern beim Einkauf einer Vielzahl von Frischprodukten (Obst/Gemüse, Eier, Fleisch/Wurstwaren, Milchprodukte) eine regionale Herkunft wichtiger als die Art des Anbaus. Dem BMEL-Ernährungsreport 2016 zufolge legen 76 % aller Deutschen beim Lebensmittelkauf Wert auf eine regionale Herkunft, wobei mit dem Alter die Präferenz dafür steigt (BMEL 2016: 18f.). Verschiedene Marktforschungsinstitute kommen ebenfalls zu hohen Präferenzbekundungen für regionale Lebensmittel, auch wenn die Zahlen – je nach Fragestellung und erfasstem Sachverhalt (Banik 2007: 35ff.) – oft deutlich voneinander abweichen. In einer weiteren Erhebung rangiert so Regionalität auf der Rangliste der wichtigsten Kriterien von Verbrauchern beim Lebensmittelkauf mit 68 % erst auf dem sechsten Platz, nach den Aspekten Frische, Preis, Vertrauen, Herkunft und Nährwerte (DLG 2012, zit. in LZ 2012).

Dem Interesse der Verbraucher tragen verschiedene Akteure Rechnung – neben kleineren Regionalvermarktungsinitiativen auch Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels (LEH), die teilweise regionale Eigenmarken initiieren (Lebensmittel Zeitung 2012), sowie Politik und Verwaltung, die mit der bundesweiten Einführung einer freiwilligen Herkunftskennzeichnung („Regionalfenster“) seit 2014 eine Orientierungshilfe für Konsumenten geschaffen haben (Agra-Europe 2013). Gleichwohl warnen Experten vor einer Überbewertung der (gleich wie abgegrenzten) regionalen Herkunft von Lebensmitteln hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft von Verbrauchern (für eine konzerneigene Regionalmarke liegt der Preis nur knapp oberhalb des Markteintrittspreises, mdl. Mitteilung Management LEH-Konzern 2013) sowie der Entwicklung des Marktanteils. Einschätzungen des Deutschen Bauernverbands zufolge bleibe die Regionalvermarktung eine „Nische“; allein über den (wenig regionalitätsaffinen) Discount werden knapp 50 % der Lebensmittel vertrieben (Agra-Europe 2014). Trotzdem können potenziell der Kauf und die Weiterverarbeitung lokaler/regionaler verarbeiteter wie unverarbeiteter Lebensmittel zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung beitragen und damit wirtschaftliche Wohlfahrtswirkungen in der Region entfalten (Kraus 2015).

Rutz et al. (2015) sprechen dabei allerdings von einer paradoxen Situation in der Ernährungswirtschaft, denn dem Wunsch nach Regionalität bei den Verbrauchern steht die weitere Konzentration und Verflechtung bei der Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln gegenüber, die dem Erhalt bzw. Wiederaufbau regionaler Liefer- und Wertschöpfungsketten diametral gegenüberstehen. Die Strukturen haben sich in allen Branchen der Land- und Ernährungswirtschaft in den vergangenen 50 bis 60 Jahren extrem gewandelt. In der Landwirtschaft nahm beispielsweise die Zahl der Betriebe von über 1,5 Mio. 1960 auf weniger als 300.000 im Jahr 2010 ab – bei gleichzeitigem Anstieg der bewirtschafteten Flächen pro Betrieb, höheren Tierbeständen, bei insgesamt größerer Spezialisierung und Produktivitätszuwächsen (aid 2016). Von sehr starken Konzentrationsprozessen sind auch die Fleisch- und Molkereibranche betroffen, ebenso die Mühlenbranche – 1950/51 waren in Deutschland knapp 19.000 Mühlen in Betrieb, derzeit sind es noch rund 500 (Deutscher Bauernverband 2016) – und das Backhandwerk. Hier ging die Zahl der Handwerksbäckereien in den letzten 60 Jahren von rund 55.000 im alten Bundesgebiet auf 12.600 Betriebe mit rund 30.000 Filialen im heutigen Deutschland zurück (Zentralverband des deutschen Bäckerhandwerks e.V. 2016). Die deutsche Zuckerwirtschaft besteht gegenwärtig auch nur mehr aus vier Unter-

nehmen (Deutscher Bauernverband 2016). Die Ursachen sind grundlegende Skaleneffekte, die sich beim Größenwachstum der Unternehmen ergeben. Darüber hinaus sind sie aber auch branchenspezifisch und setzen sich aus einem Gemengelage politisch-gesetzlicher Rahmenbedingungen, geänderten Marktumfeldern und Prozessinnovationen zusammen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit und unter welchen Bedingungen Produktions- und Verarbeitungsprozesse regional erhalten bzw. wieder „regionalisiert“ werden können. Im Rahmen eines Auftrags der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter im Zuge des Förderprojekts „KULTURLAND-Produkte auf Schwung bringen!“ als ein Modellvorhaben des Bundesprogramms „Land(auf)Schwung“ waren die Fachhochschule Südwestfalen und dort der Fachbereich Agrarwirtschaft und das Institut für Green Technology und Ländliche Entwicklung damit beauftragt, den Status quo von Zulieferbeziehungen und damit Wertschöpfungsketten in der Ernährungswirtschaft im Kreis Höxter exemplarisch zu beleuchten. Im Fokus der Analyse stand zudem die Frage, inwieweit die Unternehmer an einer Regionalisierung von Logistikketten Interesse aufweisen und auf welche Schwierigkeiten sie dabei stoßen.

## **2 Methodisches Vorgehen – leitfadengestützte Interviews mit Branchenvertretern**

Um Einblicke in Lieferbeziehungen (Beschaffung, Distribution) und in die Handlungslogiken Höxteraner Unternehmer zu erhalten, wurden leitfadengestützte Interviews mit 15 Betriebsleitern (elf Betriebsleiter, vier Betriebsleiterinnen<sup>1</sup>) geführt. Die Auswahl der Betriebe wurde durch die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter vorgenommen; ausgewählt wurden Betriebe, die entweder Mitglied in der Initiative KULTURLAND Höxter sind oder sich in der Herstellung regionaler Erzeugnisse profilieren ohne KULTURLAND-Mitglieder zu sein. In einem ersten Schritt wurden die Betriebsleiter Mitte November 2015 mit einem Brief über das Projekt informiert und darum gebeten, an der Befragung teilzunehmen. Im Anschluss fand eine telefonische Kontaktaufnahme seitens der Mitarbeiterinnen der Fachhochschule Südwestfalen statt, um Termine für die telefonisch geführten Interviews zu vereinbaren. Bei einzelnen Betrieben wurde hierfür bis zu sieben Mal angerufen. So wurde erreicht, dass alle angeschriebenen Betriebsleiter interviewt werden konnten. Die Gespräche fanden von November 2015 bis Januar 2016 statt. Zur internen Dokumentation wurden die Gespräche bei Einverständnis der Gesprächspartner aufgenommen. Andernfalls stützt sich die Auswertung allein auf die stets geführten Gesprächsprotokolle. Der Leitfaden umfasste vor allem Fragen zum Unternehmensprofil, zum Beschaffungsmanagement, zur Distributionspolitik, zur Kommunikationspolitik, zur Preispolitik und zur Einstellung gegenüber Regionalinitiativen. Er wurde für die einzelnen Betriebe angepasst. Die Auswertung erfolgte branchenspezifisch; innerhalb der Landwirtschaft erwies sich aufgrund der großen Heterogenität der befragten Betriebe eine Differenzierung nach Hauptbetätigungsfeldern als zielführend.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der 15 Interviews nach Branchen und Themen gegliedert beschreibend dargestellt. Darauf aufbauend werden typische Probleme hinsichtlich der

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.



Beschaffung und des Vertriebs regionaler Erzeugnisse herausgearbeitet sowie zur Problemlösung notwendige Akteure und Aktionen identifiziert.

### **3 Empirische Befunde: Logistikketten im Ernährungsgewerbe im Kreis Höxter**

#### **3.1 Landwirtschaft**

Die befragten landwirtschaftlichen Betriebe lassen sich nach ihren Hauptbetätigungsfeldern unter besonderer Berücksichtigung der Art des Vertriebs in drei Typen unterteilen:

1. Betriebe, die erzeugen, diese Erzeugnisse intern oder fremd vergeben weiterverarbeiten, sie (oft zusammen mit Handelsware) direkt an die Endverbraucher vermarkten oder aber den Vertrieb der eigenen Ware selbst organisieren. Im Folgenden wird dieser Typ vereinfachend als „Direktvermarkter“ bezeichnet.
2. Betriebe, die erzeugen und insbesondere logistisch tätig sind, d.h. die eigenen Erzeugnisse wie auch die Erzeugnisse anderer Betriebe vertreiben. Eine Direktvermarktung an den Endverbraucher findet zwar auch statt, ist aber bezogen auf den Umsatz nachrangig. Dieser Typ wird im Folgenden „Logistiker“ genannt.
3. Betriebe, die erzeugen und ihre Ware über ein Zentrallager des Lebensmitteleinzelhandels absetzen – im Folgenden „Erzeuger“.

##### **3.1.1 Direktvermarkter**

*Erzeugnisse/Stufen entlang der Wertschöpfungskette:* Die Direktvermarkter sind in Bezug auf ihre Erzeugnisse wiederum in sich sehr unterschiedlich. Vier Betriebe halten Tiere (Schweine, Hähnchen, Milchkühe, Jungvieh, Bienen), ein Betrieb baut ökologisch Kartoffeln und Gemüse an. Der Schweine- und Geflügelmastbetrieb lässt einen Teil der Tiere in der Region in einem genossenschaftlichen Schlachthof schlachten und zerlegen und in zwei Metzgereien in der Region weiterverarbeiten. Die Erzeugnisse vertreibt der Betrieb in einem Hofladen und zusammen mit Handelsware in einem Ladenlokal. Zwei Betriebe halten Milchkühe, ein Betrieb zusätzlich Jungvieh, ein Betrieb konventionell, der andere ist ein zertifizierter Bioland-Betrieb. Die Milch wird teilweise zu Käse weiterverarbeitet (ein Betrieb betont, dass damit Schwankungen des Milchpreises ausgewichen werden können); teils erfolgt eine externe Verarbeitung (einerseits über eine große deutsche Molkerei, andererseits über eine kleine Bio-Molkerei). Beide Betriebe vermarkten den selbst erzeugten Käse zusammen mit Handelsware direkt. Zusätzlich findet ein externer Vertrieb des Käses statt. Bei einem Betrieb handelt es sich um eine große Imkerei, die nach Bioland-Kriterien produziert; die Bienenvölker werden je nach Blütezeit verschiedener Pflanzen auch überregional transportiert. Der Honig wird teilweise extern und dabei überregional weiterverarbeitet (z.B. zu Honigwein oder -likör); der Vertrieb erfolgt direkt, über den Lebensmittelfach- und Lebensmitteleinzelhandel.

*Produktqualitäten:* Die besondere Qualität der Erzeugnisse der Direktvermarkter besteht für die Kunden aus den Aspekten Nähe, das durch den teils persönlichen Kontakt beim Einkauf erzeugte Vertrauensverhältnis zum Erzeuger und aus der aufgrund der räumlichen Nähe

mutmaßlichen Frische der Ware. Zudem handelt es sich teilweise um ökologisch erzeugte Produkte. In einem Fall liegt die besondere Qualität auch in der hochwertigen Verpackung; bei den Erzeugnissen selbst handelt es sich zudem um Spezialitäten.

*Beschaffung:* Die Direktvermarkter beziehen einen Großteil der Vorleistungen im Zusammenhang mit ihrem Hofladensortiment (sofern dieses über die eigenen Erzeugnisse hinausgeht). Dazu zählen Käse, Eier, Nudeln, Kartoffeln, Zwiebeln, Obst, Honig und Fruchtaufstriche, Senf, Gewürze, konservierte Wurstwaren, Alkoholika und Säfte, Tee, teils auch Frischeprodukte (Molkereiprodukte), Gemüse, Obst und Brot. Die Ware wird oft von anderen Direktvermarktern aus dem jeweiligen Umland bezogen; häufig wird sie dabei angeliefert (so auch die Molkereiprodukte), teilweise aber auch persönlich abgeholt. Darüber hinaus arbeiten die Hofläden teilweise auch mit überregionalen Lieferanten zusammen – so wird ein Hofladen von einem Naturkostgroßhändler beliefert. Überregionale Handelsware wird zumeist zur Ergänzung des Sortiments bezogen (teilweise dann, wenn keine regionalen Hersteller vorhanden bzw. bekannt sind) und hat jeweils einen relativ kleinen Anteil am Warensortiment, wobei die außerregionale Herkunft von den Betriebsleitern als irrelevant erachtet wird. Es fällt auf, dass die regionale Herkunft des Großteils der Handelsware den Direktvermarktern in der Regel zwar als wichtig gilt, andere Faktoren wie die Qualität der Ware oder die biologische Erzeugung jedoch für entscheidender für den Verkauf und damit für den Umsatz gehalten werden. Entsprechend beziehen sich die Anforderungen an die Lieferanten an erster Stelle auf (z.B. geschmackliche) Qualitäten der Erzeugnisse und teils auf den Produktionsprozess (biologisch erzeugte Ware). Eine regionale Herkunft folgt anschließend im Ranking der Anforderungen an Lieferanten und deren Erzeugnisse. Darüber hinaus entscheiden persönliche Faktoren wie die Sympathie gegenüber dem Hersteller bzw. Lieferanten über die Wahl der Lieferbeziehungen. Als weitere zentrale Größe gilt der logistische Aufwand, der (insbesondere bei einer persönlichen Abholung) nicht zu hoch sein darf. Bei separatem Bezug verschiedener Erzeugnisse und jeweils kleinen Mengen wird dieser schnell zu einem kritischen Kostenfaktor.

Der Aufbau der Geschäftsbeziehungen läuft dabei unterschiedlich ab: Teilweise kontaktieren Erzeuger die Direktvermarkter, teilweise fragen die Direktvermarkter bei den Erzeugern nach. Einen Überblick über den Markt reklamiert ein Teil der an Handelsware interessierten Direktvermarkter für sich. Ein Betriebsleiter dagegen hält den Markt für wenig transparent. Insgesamt zeigen sich jedoch alle Direktvermarkter mit der jetzigen Form ihres jeweiligen Beschaffungsmanagements sowie mit den bezogenen Vorleistungen zufrieden, wenngleich auf Nachfrage von einigen Betrieben trotzdem eine Informationsplattform zu potenziellen Anbietern begrüßt wird, wenn sie zahlreiche Filterführungen enthält (z.B. biologisch erzeugte Ware).

*Distribution:* Die Direktvermarkter vertreiben ihre Erzeugnisse stets (wenn auch teils mit nur kleinem Umsatzanteil) über einen eigenen Hofladen oder über ein Ladenlokal in der nahe gelegenen Stadt. Einige Direktvermarkter setzen einen Teil ihrer Ware auch über Wochenmärkte, über anlassbezogene Märkte und über andere Direktvermarkter ab. Sie beliefern Fachgeschäfte, teilweise den Fachhandel und Märkte des LEH, vereinzelt auch die Gastronomie. Die Gründe für die Wahl dieser Absatzmärkte sind vielschichtig. Sie beginnen bei einem identitären Interesse, d.h. die Betriebsleiter schätzen die Unabhängigkeit und stellen bei einer Direktvermarktung eine geringere Abhängigkeit vom nationalen bzw. globalen Marktgeschehen fest, das sich dagegen beispielsweise auf den Vertrieb in Richtung LEH

deutlich auswirkt. Zudem erzeugen der direkte Vertrieb und damit der persönliche Kontakt zum Kunden (wobei das Publikum jeweils gemischt ist) den Mehrwert, über den die Betriebe eine zusätzliche Wertschöpfung erzielen. Teilweise lässt sich auch eine Pfadabhängigkeit feststellen, wenn beispielsweise bereits seit Jahrzehnten Märkte angefahren werden. Diese dienen zudem in einem Fall primär dazu, Kunden für den Hofladen zu generieren. Der Vertrieb über Märkte des LEH wird von einigen als Möglichkeit gesehen, das Absatzgebiet zu erweitern. Dabei werden die Kontaktaufnahme und die Verhandlungen mit dem LEH als schwierig bewertet; in einem Fall eröffnete die GfW Höxter über die Initiative „KULTURLAND Höxter“ die Möglichkeit der Belieferung. Der größere Teil der Direktvermarkter steht einem Vertrieb über den LEH jedoch kritisch gegenüber. Machtasymmetrien führen zu einer Risikoverteilung allein an die Erzeuger, wenn Preis- und Mengen längerfristig festgelegt werden müssen. Geringe Mengen sind zudem nicht absetzbar, und höhere Preise nicht zu erzielen, insbesondere auch deshalb, weil die Handelsspanne relativ hoch ist, und der Endpreis marktfähig sein muss. Ein Betrieb berichtet zudem von verzögerten Zahlungen seitens der LEH-Märkte. Aufwendig und bei kleineren Mengen bzw. kurzer Haltbarkeit der Ware preislich teils nicht abbildbar sind zudem ggf. die zusätzlich notwendige Verpackung der Ware, die Belieferung verschiedener LEH-Märkte und das Einräumen der Ware zusammen mit der Wareneingangskontrolle. Als weiteres Hindernis führt ein Betriebsleiter an, dass der Vertrieb über den LEH mit einer Direktvermarktung nicht kompatibel sei. Kunden würden dann den Kauf der Produkte im LEH vorziehen, der jedoch geringere Gewinnmargen für den Direktvermarkter mit sich bringt.

Regionale Kooperationen könnten potenziell den logistischen Aufwand der Belieferung an Dritte (z.B. andere Direktvermarkter, Fachhandel, LEH-Märkte oder auch an die Gastronomie) verringern. Die Kosten dafür dürften den Nutzen allerdings übersteigen: Die Erzeugnisse unterscheiden sich in ihrer Haltbarkeit und den notwendigen Lagerbedingungen; für insgesamt kleinere Mengen ist der Aufbau entsprechender Lagerstrukturen vor allem in einem dünn besiedelten Raum kaum rentabel zu bewerkstelligen. Zudem verursachen beispielsweise Belieferungen von Direktvermarktern und Gastronomen, die relativ kleine Mengen mit entsprechend geringen Umsätzen bei relativ langen Anfahrtswegen beziehen, vergleichsweise hohe Kosten (mit der Folge, dass sich ein Vertrieb bzw. Bezug über den Großhandel logistisch einfacher gestaltet und kostengünstiger ist). Ein Teil der befragten Direktvermarkter äußern deshalb zwar an logistischen Kooperationen Interesse, eine scheinbar bereits angedachte Realisierung schlug aber unter anderem aus Kostengründen fehl. Ein den LEH beliefernder Direktvermarkter würde dagegen eine regionale Bündelung und die Zusammenarbeit mit einem Logistiker prinzipiell nicht nutzen; er hält die Kosten der Bündelung für zu hoch und betont die Notwendigkeit des persönlichen Kontakts mit dem Handel und der persönlichen Warenkontrolle. Als offene Frage bei einer gemeinsamen Logistik wird zudem die Abwicklung der Zahlungen gewertet.

*Kommunikationspolitik:* Im Vordergrund der Kommunikationspolitik stehen die Person des Erzeugers bzw. der Betrieb, die räumliche Herkunft, teilweise die handwerkliche Qualität und bei den Bio-Betrieben Naturschutzaspekte sowie die Bioland-Zertifizierung. Die regionale Herkunft wird über den persönlichen Kontakt beim Verkauf vermittelt. Interesse an einem Regionallabel besteht bei den Direktvermarktern allenfalls in einem geringen Ausmaß. Ein Direktvermarkter argumentiert mit der unübersichtlichen Vielzahl an Labels und Kennzeichnungen, die für den Kunden keinen Informationsgewinn mehr bedeuten. Ein weiterer Direkt-

vermarkter, ein Bio-Betrieb, sieht dagegen sein Alleinstellungsmerkmal, die Erzeugung nach bestimmten ökologischen Kriterien, gefährdet, wenn er zugleich mit einem Regionallabel werben würde, das auch konventionell erzeugte Produkte bzw. konventionell wirtschaftende Betriebe erhalten könnten. Entsprechend heterogen sind die abgefragten Erwartungen an ein Regionallabel; sie unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Qualitätsanforderungen (nicht zu strenge Qualitätskriterien, damit sie ausreichend Betriebe realisieren können, bis hin zu sehr strengen Qualitätskriterien wie nur biologisch erzeugte Ware) und hinsichtlich des Regionsverständnisses, wobei dieses in der Regel über Kreisgrenzen hinausgeht (in einem Fall: ganz Deutschland) und oft betriebsspezifisch ist (ein bestimmter Umkreis um den Betrieb herum wird als Region gewertet). Ein zusätzliches Audit wird dabei teilweise als weiteres Hemmnis betrachtet.

*Wettbewerbssituation/Preispolitik:* Die Lage auf dem Markt wird von allen Direktvermarktern positiv gewertet. So können sie sich auch beim Direktvertrieb im mittleren bis oberen Preissegment positionieren. Eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden wird über die Transparenz und die oben genannten Produktqualitäten erzielt.

*Betriebsprofil:* Die Betriebsleiter sind zwischen 28 und 50 Jahre alt, haben auf die Landwirtschaft und/oder auf das Molkereiwesen bezogene Ausbildungsabschlüsse, kaufmännische oder planerische (Studien)-Abschlüsse. Angaben zum Jahresumsatz wurden nicht gemacht.

*Repräsentativität:* Um Schlussfolgerungen zu ziehen und Ansatzpunkte für die weitere Arbeit der GfW Höxter zu entwickeln, ist die Kenntnis notwendig, inwieweit die ausgewählten Betriebe die Direktvermarkter im Kreis Höxter insgesamt repräsentieren. Dazu wurden die Betriebsleiter um eine Einschätzung gebeten. Betont wurde stets, dass landwirtschaftliche Betriebe im Bereich Direktvermarktung grundsätzlich sehr unterschiedlich aufgestellt sind, so dass schwer zu beurteilen sei, inwieweit die gegebenen Antworten auf die gesamte Branche zutreffen.

### 3.1.2 Logistiker

*Erzeugnisse/Stufen entlang der Wertschöpfungskette:* Ein befragter landwirtschaftlicher Betrieb lässt sich als „Logistiker“ charakterisieren. Er erzeugt Obst und Gemüse nach den Richtlinien des Bioland-Verbands. Ein weiteres Standbein des Betriebs ist eine Logistiksparte. So vertreibt er nicht nur eigene, sondern auch zugekaufte andere biologische Erzeugnisse regional und überregional. Ein kleiner Teil der Ware wird dabei direkt an Endkunden vermarktet.

*Produktqualitäten:* Der Betrieb erzeugt und vertreibt ausschließlich ökologisch hergestellte Ware. Bei der Vermarktung in der Region spielt zudem die Nähe eine wichtige Rolle.

*Beschaffung:* Für den Hofladen, über den ein Teil der Direktvermarktung stattfindet, wird zusätzlich bei rund 25 Lieferanten (andere Bio-Direktvermarkter aus dem Kreis Höxter bzw. Ostwestfalen sowie ein deutscher Naturkostgroßhandel) biologisch erzeugte Ware zugekauft wie beispielsweise Käse, Molkereiprodukte, Fleisch, Tee, fair gehandelter Kaffee, Säfte, Mineralwasser, Bier, Wein, Tomatenprodukte, Gewürze, Kräuter, Nudeln und Reis, Müsli, Honig und Fruchtaufstriche. Der Betrieb strebt einen Ausbau des regionalen Bezugs für seine direkte Vermarktung an, ist dabei aber ausschließlich an ökologisch erzeugter Ware interessiert. Entsprechend ist eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für die

Etablierung einer Lieferbeziehung mit diesem Betrieb die Zertifizierung der Ware als biologisch erzeugt; zuliefernde Landwirte bzw. Gärtner müssen entsprechend Mitglied in einem Bio-Verband sein. Darüber hinaus wird ein hoher sensorischer Wert der Erzeugnisse erwartet. Als weitere zentrale und kritische Anforderung an (potenzielle) Lieferanten stuft der Betrieb neben dem Preis Rahmenbedingungen rund um die Beschaffung ein: Die Betriebe müssten logistisch gut aufgestellt sein, Preislisten aufweisen (nach Angaben des befragten Betriebsleiters ist dem oft nicht der Fall) und bekannt sein. Der Betriebsleiter hält den regionalen Markt entsprechend für intransparent und stuft Transaktionskosten als sehr hoch ein.

Zulieferbeziehungen (sowohl für die direkte Vermarktung wie auch für die Logistiksparte) werden gemischt aufgebaut; wurde in den Anfangsjahren der Kontakt vor allem seitens des Logistiklers aufgenommen, fragen inzwischen die Betriebe an. Es handelt sich in der Logistiksparte meist um Unternehmen, die auf biologische Erzeugung umstellen (wobei insgesamt die Anzahl an Bio-Bauern in der Region – definiert als Umkreis um den Betrieb mit einem Radius von 100 km – stagniert bzw. rückläufig ist). Einen Überblick über die Bio-Landwirte in der Region hat der befragte Unternehmer. Von Seiten der entsprechenden Verbände, der Regionalvermarktungsinitiative „Bioregio OWL“ und auch seitens der Landwirtschaftskammer gäbe es entsprechende Listen.

*Distribution:* Der Logistiker hat ein komplexes Vertriebssystem aufgebaut. Dem Betrieb ist ein Hofladen angeschlossen, und er ist auf nahegelegenen Wochenmärkten mit einem Stand vertreten. Mit seinem Logistikunternehmen und einem dafür angestellten Mitarbeiter beliefert er mit Obst und Gemüse zudem andere Hofläden, Bioläden, Reformhäuser, die Gastronomie (Restaurants, Caterer, Großküchen) und Schulen (im Rahmen von Schulobstprojekten). Darüber hinaus findet eine Vermarktung in Richtung Naturkostgroßhandel statt. Nur ein kleiner Teil der Ware (5 %) wird über den eigenen Hofladen sowie über Hof- und Bioläden im Kreis Höxter abgesetzt, fast die Hälfte von Obst und Gemüse in einem Umkreis von 100 km, 50 % über den Naturkostgroßhandel mit bundesweiter Verteilung. Diese Form des Vertriebs ergab sich pfadabhängig. Als das Unternehmen die Vermarktungsstruktur aufbaute, zeigte der LEH kein Interesse an einem Bezug. Konkret scheiterte der Plan einer Zusammenarbeit mit einem LEH-Konzern an folgenden Punkten: 1. Seitens des LEH war eine zusätzliche Qualitätssicherungszertifizierung (QS) erwünscht (derzeit verhandelt die QS-Prüfsystem GmbH mit dem Bioland-Verband über eine Anerkennung dessen Qualitätssicherung), der Betrieb wollte sich damals nicht zusätzlich zertifizieren lassen. 2. Die Form des Verkaufsgeschäfts – der LEH bot ausschließlich ein Kommissiongeschäft an (mit vollständiger Risikoüberwälzung an den Zulieferer). 3. Der LEH-Konzern hätte die regional bezogene Bio-Ware neben der hausmarkeneigenen Bio-Ware platziert; dies entsprach nicht den Vorstellungen des befragten Betriebs. 4. Zudem forderte das LEH-Unternehmen eine Verpackung der Ware in Folie. Aus identitätsbezogenen Gründen wollte der Logistiker dem LEH hierbei nicht entgegenkommen.

In der Vergangenheit hatte der Logistiker einen Versuch gestartet, zusammen mit vier ähnlich großen Logistikern im Rahmen der Regionalvermarktungsinitiative Bioregio OWL ein gemeinsames regionales Vertriebsnetz in Ostwestfalen für verschiedene biologische Erzeugnisse aufzubauen. Die Geschäftsidee schlug fehl, weil 1. zu wenige landwirtschaftliche Betriebe daran Interesse hatten und die notwendigen logistischen Kapazitäten aufwiesen, 2. Bio-Fachhändler kein gesteigertes Interesse am regionalen Bezug hatten, und 3. die Abwick-

lung des Verkaufsgeschäfts (Mindestbestellwerte, Rückvergütung, Rabattsätze) mit Schwierigkeiten behaftet war.

*Kommunikationspolitik:* Im Vordergrund der Kommunikationspolitik in Richtung Verbraucher stehen die biologische Erzeugung und damit verbunden gesundheitliche und qualitative Aspekte sowie die Frische der Ware durch kurze Wege. Gegenüber dem Handel wird mit einer guten Handelsfähigkeit durch Sortierung und Kalibrierung geworben und mit einem breiten Sortiment. Zusätzlich stehen Natur- und Umweltschutzaspekte im Fokus. Dabei werden als Kommunikationsmittel nur der Webauftritt und Etiketten an den Obst- und Gemüseständen genutzt, die das Bioland-Logo und den Betriebsnamen enthalten. Nach Einschätzung des Betriebsleiters besitzt das Bioland-Logo eine hohe Strahlkraft und vermittelt schnell ausreichend Werte und Zusatznutzen. Auf die Einführung eines Hof-Logos wurde aus diesen Gründen bislang verzichtet. In der Nutzung eines Regionallabels sieht der Betriebsleiter genau deshalb auch keinen Vorteil, insbesondere dann, wenn dessen räumliche Eingrenzung kleiner ist als der Vermarktungsbereich. Grundsätzlich müsste, so der Betriebsleiter, ein Regionallabel weiträumig gefasst sein (z.B. Ostwestfalen-Lippe) und strenge Qualitätskriterien aufweisen (mit ggf. produkt- und prozessspezifischen Kriterienkatalogen), wobei die Qualitätssicherung über bestehende Kontrollsysteme abgewickelt werden müsste.

*Wettbewerbssituation/Preispolitik:* Auch der Logistiker wertet die Marktsituation für das Unternehmen als sehr positiv, allerdings wären weitere Wachstumsmöglichkeiten aufgrund der Knappheit an Bio-Landwirten begrenzt. Über die biologische Produktion und die Bioland-Zertifizierung kann der Betrieb seine Produkte im oberen Preissegment anbieten.

*Repräsentativität:* Im Kreis Höxter dürfte das befragte Unternehmen mit seinem Geschäftsmodell eine Alleinstellung aufweisen.

### 3.1.3 Erzeuger

*Erzeugnisse/Stufen entlang der Wertschöpfungskette:* Die Grundlage für die Charakterisierung des Typs „Erzeuger“ bildet ein konventionell erzeugender Obstbaubetrieb, der Beeren-, Stein- und Kernobst anbaut, sortiert, in Kisten verpackt und ggf. zur Gewährleistung der Haltbarkeit gekühlt oder sauerstoffarm lagert (eine weitere Aufbereitung bzw. Weiterverarbeitung findet aus Kostengründen nicht statt – zu hohe Investitionen wären in entsprechende Anlagen notwendig). Ein marginaler Teil der Ernte wird im Hofladen direkt vermarktet, der überwiegende Teil wird über den LEH vertrieben.

*Produktqualitäten:* Der Betrieb profiliert sich über den Geschmack und die sensorische Qualität des Obstes. Eine Alleinstellung haben – insgesamt für den deutschen Markt – in Deutschland erzeugte Erdbeeren aufgrund ihrer begrenzten Verfügbarkeit und ihrem intensiven Geschmack.

*Beschaffung:* Im Hofladen werden ausschließlich die Erzeugnisse des Betriebs vermarktet. Die Beschaffung der für den Obstbau erforderlichen Vorleistungen wurde nicht thematisiert.

*Distribution:* Das über den Hofladen vermarktete Obst trägt 5 % zum Umsatz bei. 95 % des Umsatzes werden über die Belieferung des LEH generiert. Dabei wird die Ware über ein Zentrallager in Nordhessen abgesetzt. Aufgrund der peripheren Lage und der Entfernung zu (potenziellen) Kunden stößt die Direktvermarktung an enge Grenzen, weshalb die Möglich-

keit des Vertriebs über den LEH als extrem wichtig eingestuft wird. Äpfel werden vom Zentrallager aus an LEH-Märkte im Raum Ostwestfalen und Südniedersachsen geliefert. Alle anderen Obstsorten werden auch in den ost- und norddeutschen Raum vermarktet. Die Vertriebsform ergab sich für den Betrieb pfadabhängig. Machtasymmetrien gegenüber dem LEH stellt auch der befragte Betrieb fest. Vor allem in der Anfangsphase der Zusammenarbeit wurde Ware nicht abgenommen, wenn die Produkte nicht die Qualitätsanforderungen beispielsweise in Bezug auf Form und Sortierung erfüllten. Eine potenzielle Vertriebsalternative wäre die Kooperation in einer Vermarktungsgenossenschaft, wie es sie unter anderem im Alten Land, im Rheinland oder in der Bodenseeregion gibt. Obstbau ist jedoch für den Kreis Höxter untypisch; entsprechend bauen nur wenige Betriebe Obst an. Eine Gründung einer solchen Genossenschaft ist daher aus Mangel an Produzenten und Produktmengen nicht realisierbar. Eine regionale Bündelung und Logistik gemeinsam mit anderen Erzeugnissen ist dagegen aufgrund der spezifischen Lagerungs- und Logistikbedingungen (Kühlhaltung, Kühlkette) und damit aus Kostengründen nicht zu bewerkstelligen.

*Kommunikationspolitik:* Der in Kommunikationspolitik investierte Aufwand ist gering und beschränkt sich im Wesentlichen auf einen Webauftritt. Im Hofladen wird auf die Nähe und die lokal-regionale Erzeugung abgehoben. Für die Kommunikation wird vor allem auch das Logo des Betriebs eingesetzt. Nutzen wird in einem Regionallabel nicht gesehen. So wäre beispielsweise das Label KULTURLAND Höxter von der räumlichen Abgrenzung her nicht passend. Kunden aus Nachbarkreisen würden, so wörtlich, „vor den Kopf gestoßen“.

*Wettbewerbssituation/Preispolitik:* Dem befragten Erzeuger zufolge stellt sich die Wettbewerbssituation gegenwärtig gut dar. Verbraucher würden sich auf regionale Produkte besinnen, wobei als regional Deutschland definiert wird. Die Produkte des Betriebs erzielen mittlere Preise; einen Mehrpreis für die regionale Herkunft kann der Betrieb auch in seiner Direktvermarktung nicht erzielen.

*Repräsentativität:* Im Kreis Höxter gibt es aufgrund klimatischer und topographischer Rahmenbedingungen kaum Obstbauunternehmen. Inwieweit der befragte Betrieb die Branche repräsentiert, kann nicht abgeschätzt werden.

## 3.2 Metzger

*Erzeugnisse/Stufen entlang der Wertschöpfungskette:* Zwei befragte Betriebe gehören dem Fleischerhandwerk an. Es handelt sich in beiden Fällen um selbst schlachtende Betriebe, in einem Fall werden auch Tiere (Schweine und Rinder) gehalten. Hergestellt werden Fleisch- und Wurstwaren, teils auch Fertiggerichte. Beide Betriebe haben zudem ein Standbein im Catering aufgebaut. Die Erzeugnisse werden vor allem direkt vertrieben.

*Produktqualitäten:* Beide Betriebe sind selbst schlachtende Dorfmetzger. Sie besetzen damit auf dem Markt für Fleischereiprodukte vor dem Hintergrund des starken Strukturwandels in der Branche mit einer extremen Konzentration von Schlachtstätten und der Weiterverarbeitung eine Nischenposition (vgl. dvs 2015). Eine Spezialisierung erfolgt auf einem Betrieb über qualitativ hochwertiges Fleisch.

*Beschaffung:* Ein Betrieb bezieht Bullen und Schweine aus konventioneller Erzeugung aus einem Umkreis von 15 km rund um den Betrieb. Als Handelsware kauft er zudem über Liefe-

ranten aus den Kreisen Höxter und Paderborn Geflügel zu (die Herkunft ist für den Betriebsleiter irrelevant, eine Rückverfolgbarkeit wäre aber gewährleistet; in der Region selbst findet kaum Geflügelhaltung statt). Fremdbezogen sind zudem in- und ausländische Wurst- und Schinkenspezialitäten. Der zweite Betrieb bezieht die Ferkel für die eigene Aufzucht von einem befreundeten Landwirt am Ort. Die regionale Herkunft der Tiere wird von beiden Metzgern für wesentlich für den Betriebserfolg gehalten; als wichtiger gilt jedoch die eigene Schlachtung (kurze Wege von den landwirtschaftlichen Betrieben zur Schlachtstätte gelten als stressminimierend für die Tiere), in einem Fall zudem die besonderen Rassen der Tiere sowie die Aufzucht auf dem Betrieb selbst. Eine Änderung der Beschaffung wird von keinem Betrieb erwogen.

*Distribution:* Ein Betrieb vertreibt seine Erzeugnisse über zwei Dorfläden und über Fleisch-Wurst-Bedienungstheken in zwei LEH-Märkten. Abgepackte Ware ist zudem in den KULTURLAND-Regalen dieser LEH-Märkte (vgl. dazu GfW Höxter 2015) erhältlich. Die Reichweite des Catering-Services erstreckt sich über die Kreisgrenzen. Der zweite Betrieb setzt seine Ware hauptsächlich über ein Ladengeschäft ab. Mit einem Verkaufswagen fährt er zudem jährlich zehn bis zwölf Bauernmärkte an. Einen Teil der Produkte vermarktet er über den Agrarhandel sowie indirekt über Kollegen auf Bauernmärkten. Einen Online-Handel stellte er aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen ein. An einem Vertrieb über den LEH hat dieser Betrieb prinzipiell aus identitären Gründen kein Interesse. Die Kundschaft setzt sich aus Anwohnern aus dem Ort und benachbarten Siedlungen zusammen, teils jedoch kommt die Kundschaft auch aus einem sehr weiten Umfeld.

*Kommunikationspolitik:* Im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik stehen die Qualität der Ware, teils aufgrund der besonderen Rassen und der Haltungsbedingungen, sowie die Art der Verarbeitung (hausgemacht). Über Webauftritt und Flyer werden diese Informationen an die Kunden transportiert. Die Betriebe haben jeweils einen großen Teil Stammkunden. Neue Kunden würden zudem über Mund-zu-Mund-Propaganda generiert. Die Betriebe werben beide nicht bzw. nur indirekt mit einem Regionallabel (wie oben erwähnt, stehen Wurstkonserven eines Betriebs in zwei LEH-Märkten in einem Regal der KULTURLAND Höxter-Initiative). Vorteile werden in der Nutzung eines Regionallabels entsprechend kaum gesehen. Die Zusatznutzen eines lokal-regionalen Einkaufs werden nach Einschätzung der Betriebsleiter bereits ausreichend über die genutzten Kommunikationsmittel sowie mündlich transportiert. Nach den Erwartungen an ein Regionallabel hinsichtlich Qualitätsanforderungen gefragt, hält ein Betriebsleiter die jetzigen Anforderungen für vollkommen ausreichend. Der zweite Betriebsleiter würde dagegen strenge Auflagen befürworten. So müssten beispielsweise teilnehmende Gastronomen dahingehend überprüft werden, dass nur Fleisch vom örtlichen Metzger verwendet wird.

*Wettbewerbssituation/Preispolitik:* Die Wettbewerbssituation wird von den befragten Betrieben unterschiedlich bewertet. Hält der eine Betriebsleiter sie für akzeptabel (wohl weil er selbst Größenvorteile im kleinen Maßstab realisieren kann), bewertet der andere Betriebsleiter sie bezogen auf die Gesamtsituation kleiner Schlachtstätten und Metzgereien für sehr angespannt. Der Preisdruck wäre aufgrund des Überangebots extrem stark. Dies hätte zusammen mit geänderten gesetzlichen Anforderungen zur Schließung vieler kleiner Betriebe geführt. Kleine Unternehmen könnten sich nur im Qualitätswettbewerb behaupten. – Ein Betrieb bewegt sich mit seinen Produkten im mittleren Preissegment; der andere Betrieb setzt



etwas höhere Preise an und kann über die Qualität der Tiere einen Mehrpreis erzielen. Im Verhältnis zur Qualität wäre die Ware aber sehr günstig.

*Repräsentativität:* Ein Betriebsleiter gab an, die Branche nicht einschätzen zu können.

### 3.3 Bäcker

*Erzeugnisse/Stufen entlang der Wertschöpfungskette:* Im Sample vertreten waren zwei Bäckereibetriebe mit einem branchentypischen Sortiment an Back- und Konditorwaren. Die Unternehmen vermarkten bzw. vertreiben ihre Ware direkt, ein Betrieb in zwei Dorfläden zusammen mit einem kleinen Sortiment an Handelsware. Der zweite Betrieb verkauft in Verkaufsmobilen zusätzlich noch Wurstwaren und Eier.

*Produktqualitäten:* Beide Betriebe stellen ihre Brot- und Konditoreierzeugnisse handwerklich her. Ein Betrieb profiliert sich über die Verwendung besonderer Mehle (vor allem Dinkel) und über den Aspekt der Nähe. Der zweite Betrieb sieht in der handwerklichen Herstellung, bei der auf keine Fertigmehle und fast keine Hilfsmittel zurückgegriffen wird, dem Geschmack der Broterzeugnisse und dem Service in den Verkaufsstellen sein Alleinstellungsmerkmal.

*Beschaffung:* Die notwendigen Vorleistungen sind insbesondere Mehle, Eier, Butter, Milch, Körner und Saaten und Honig. Ein – relativ kleiner – Betrieb bezieht das Mehl als Sackware von einer kleinen regionalen Mühle, die konventionell angebautes Getreide verarbeitet. Der zweite Betrieb wird von einer Mühle beliefert, die das Mehl als Siloware absetzt. Das Getreide stammt aus der Großregion rund um Göttingen, teils aus anderen Regionen Deutschlands, um bestimmte Qualitäten gewährleisten zu können. Fast alle weiteren Vorleistungen (bis auf die Wurstwaren und künftig geplant auch die Eier für die Verkaufsmobile) kauft dieses Unternehmen bei einem Fachgroßhandel für Bäckereien und Konditoreien (Wurst bei einem örtlichen Metzger, die Eier eventuell bei einem regionalen Bio-Betrieb). Der kleinere Betrieb bezieht die Eier für die Brot- und Konditorwaren aus dem Kreis Höxter und den Honig aus dem Ort; die Kürbiskerne bestellt er aus Qualitätsgründen bei einem bayerischen Hersteller. Alle weiteren Rohstoffe erhält dieser Bäcker ebenfalls vom Fachgroßhandel; das Sortiment für die „Tante Emma“-Sparte der beiden Dorfläden wird gleichermaßen von einem Großhändler geliefert (einmal wöchentlich erfolgt zudem eine Wurstlieferung durch den örtlichen Fleischer). Die Herkunft dieser Ware ist für beide Bäcker irrelevant; eine Chargenrückverfolgung gemäß der Verordnung (EG) Nr. 178/2002, die seit dem 1. Januar 2005 in Kraft ist, wäre aber möglich.

Beide Betriebe sind grundsätzlich an einem regionalen Bezug der Vorleistungen interessiert. So gibt ein Betrieb als eine Präferenz bei der Beschaffung an, regionale Lieferanten vorzuziehen, wenn die Produkte bestimmte Qualitäten aufweisen. So muss beispielsweise die Milch pasteurisiert sein; entsprechend konnte eine Lieferbeziehung zu einem benachbarten Bio-Landwirt aus Mangel an einem Pasteurisator nicht aufgebaut werden. Der Preis wäre weniger wichtig; für eine höhere Qualität hätten die Kunden auch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft. Für den zweiten Betrieb sind die Qualität der Ware, die Einhaltung von Rahmenbedingungen wie Hygiene und Lebensmittelsicherheit, der Lieferzyklus und die Gleichmäßigkeit in der Lieferung zentrale Anforderungen; der Preis dürfte zudem nicht überzogen sein. Ein regionaler Bezug des Mehls ist bei diesem Betrieb aber bereits aufgrund der fehlenden Liefermengen nicht möglich (die regionale Mühle kann die erforderlichen Mengen

aus Kapazitätsgründen nicht liefern). Dem Strukturwandel geschuldet ist auch Milch (in pasteurisierter Qualität) nach Kenntnis der Bäcker nicht lokal-regional beziehbar: So gibt es im Raum Höxter keine Molkerei mehr. Ein regionaler Warenbezug stößt für diese Bäckerei aber auch deshalb an Grenzen, weil potenzielle regionale Zulieferer den gewünschten Anforderungen (Lieferzyklus etc.) nicht entsprechen. So scheiterte bereits die Zusammenarbeit mit einem regionalen Eierproduzenten an dessen fehlender Professionalität bei der Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit (der Kontakt wurde damals über die KULTURLAND Höxter-Initiative hergestellt). Einen Überblick über weitere potenzielle regionale Zulieferer (für Eier, Saaten, Körner usw.) auch außerhalb des Kreises haben beide Bäcker nur bedingt. Während ein Betrieb sehr großes Interesse an einer Informationsplattform zu möglichen Anbietern zeigt, würde der zweite Betrieb sie tendenziell eher nicht nutzen.

*Distribution:* Die Vermarktung der Ware findet – wie für das traditionelle Bäckerhandwerk typisch – direkt statt. Ein Betrieb vermarktet seine Ware über vier Verkaufsstellen, zwei Dorfläden und zwei Läden in der Vorkassenzonen von LEH-Märkten. Zudem beliefert er an Wochenenden und für Veranstaltungen die Gastronomie. Der zweite Bäcker verkauft seine Erzeugnisse in Filialen in den Kreisen Höxter und Lippe sowie über Verkaufsmobile in einem Umkreis von 40 km und damit bis in den Kreis Paderborn hinein. Die Orte werden ein- bis zweimal wöchentlich angefahren; der Verkauf findet entweder an Haustüren oder an festen Haltestellen statt.

*Kommunikationspolitik:* Beide Betriebe investieren vergleichsweise wenige Ressourcen in die Kommunikationspolitik und entsprechende Maßnahmen. So verfügt ein Betrieb auch keinen Webauftritt, der zweite trotz seiner Größe einen sehr rudimentären, der aus der Angabe der Adresse besteht. Dieser Betrieb lässt nach eigenen Angaben allein die Produkte für sich sprechen und hat damit (trotzdem) sehr großen Erfolg: Auf dem Markt hat er eine hervorragende Position inne. Hauptinhalt der Kommunikationspolitik des anderen Betriebs ist die handwerkliche Herstellung. Der regionale Rohstoffbezug folgt an zweiter Stelle; darüber wird über einen Flyer informiert. Das Interesse der Kunden an der Herkunft der Vorleistungen sei aber sehr gering. Trotzdem sieht dieser Betrieb einen Nutzen an der Mitgliedschaft in einer Regionalvermarktungsinitiative. Er erwartet sich für eine Regionalmarke prinzipiell strenge Qualitätskriterien; die Region müsste zudem kleinräumig abgegrenzt sein. Der zweite, größere Betrieb wertet den Nutzen eines Regionallabels als nicht existent. Eine Marke müsste mit Leben gefüllt sein und hohe Bekanntheit aufweisen; dies wäre bei Regionallabels zumeist nicht der Fall.

*Wettbewerbssituation/Preispolitik:* Aufgrund der peripheren Lage seines Betriebs in einer dünn besiedelten Region hält einer der beiden Bäcker die Wettbewerbssituation für nicht einfach. Die Dörfer wären nur mehr Wohn- und nicht mehr Arbeitsstandorte; der Einkauf würde auf dem Weg zur Arbeit oder auf dem Rückweg gemacht. Über die Qualität seiner Ware kann er sich trotzdem im höheren Preissegment positionieren. Hohe Preise kann der zweite Bäcker erzielen. Die Wettbewerbssituation seines Betriebs hält er für sehr positiv; so hätte das Jahr 2015 die bisher höchsten Umsätze beschert.

*Repräsentativität:* Der kleinere Bäcker hält seinen Betrieb nur für bedingt repräsentativ für die insgesamt 30 Bäckereien im Kreis Höxter. Als kleinerer Bäcker kann er beispielsweise beim Mehl noch mit Sackware aus der Region beliefert werden. Für ungewöhnlich schätzt er zudem den regionalen Bezug weiterer Zutaten ein.

### 3.4 Getränkehersteller

*Erzeugnisse/Stufen entlang der Wertschöpfungskette:* Zwei befragte Betriebe sind Getränkehersteller; in einem Fall handelt es sich um einen Mineralbrunnen, im anderen um eine Brauerei. Hergestellt und abgefüllt werden damit einerseits verschiedene Mineralwasser und Erfrischungsgetränke, andererseits eine Bandbreite an Bieren, wobei ein Anteil von 8 % der Produktionsmenge biologisch erzeugt ist. Der Vertrieb erfolgt in beiden Fällen teilweise direkt, teilweise über Händler.

*Produktqualitäten:* Der Mineralbrunnen profiliert sich auf dem Markt als regionaler Brunnen, über die Verpackung und über die Qualitäten der Quellen und damit über den Geschmack der verschiedenen Wässer. Die räumliche Verortung ist auch für die Brauerei zentral, darüber hinaus der regionale Bezug eines Teils der Braugerste, die ökologische Erzeugung eines Teils davon sowie insbesondere die handwerkliche Herstellung des Bieres.

*Beschaffung:* Wichtige Vorleistungen sind in beiden Fällen das Wasser, das jeweils örtlichen Ursprungs ist. Darüber hinaus bezieht der Mineralbrunnen als Rohstoffe Saftkonzentrate, Zucker in Form von Invertzuckersirup, Süßstoffe, Vitaminpräparate, Teeextrakte, Aromastoffe, Coffein oder auch Farbstoffe. Weitere Vorleistungen des Mineralbrunnens sind Glasflaschen, Verschlüsse, Kisten und Etiketten. Diese Vorleistungen werden direkt angeliefert, wobei bezogen auf den Wert die Genossenschaft deutscher Mineralbrunnen wichtigster Lieferant ist. Aus der Region selbst werden außer dem Wasser (alleiniger oder Hauptbestandteil der Produkte) keine weiteren Vorleistungen bezogen. Für mehrere Erzeugnisse wie beispielsweise Schraubverschlüsse oder Invertzuckersirup gibt es deutschlandweit nur wenige Anbieter, dabei stellt beispielsweise die Zuckerfabrik in Warburg, die zur Südzucker AG gehört, Zucker nicht in flüssiger Form her. Regionale Zulieferer sind nach Angaben des Geschäftsführers nicht vorhanden, die die erforderlichen Mengen (für eine rationelle Verarbeitung) mit den erforderlichen Qualitäten zu einem marktfähigen Preis herstellen könnten. Denkbar (und bereits in der Vergangenheit angedacht) wäre etwa ein regionaler Bezug von Apfelsaft für Apfelsaftschorlen. Die regional vorhandenen Saftpressen können Apfelsaft allerdings nicht steril abfüllen, was für die Weiterverarbeitung jedoch notwendig wäre. Zudem verkaufen die in der Region arbeitenden Keltereien die Säfte nur direkt nach der Presskampagne und liefern sie nicht *just in time* für die Weiterverarbeitung an. Entsprechend müsste der Mineralbrunnen ein Tanklager mit erheblichen Investitionen aufbauen, wobei die Zeitspanne der Amortisierung nach Einschätzung des Geschäftsführers unklar ist. Für ein Randprodukt sei das unternehmerische Risiko zu hoch. Die überregionale Herkunft der Vorleistungen über das Wasser hinaus ist für den unternehmerischen Erfolg kein Nachteil; schließlich ist das eigentliche Erzeugnis regional.

Im Vergleich zu Mineralbrunnen tragen die fremdbezogenen Rohstoffe (Malz, Hopfen) bei Brauereien deutlich stärker zum Wert des Erzeugnisses bei. Der Hopfen wird dabei aus dem bayerischen Hopfenanbaugebiet Holledau bezogen. Beim Malz wird mit einer Mälzerei in Thüringen zusammengearbeitet; diese verarbeitet Braugerste aus der Region zur Gewährleistung bestimmter Qualitäten zusammen mit Braugerste aus Deutschland, zu Malz. Die heimische Braugerste macht dabei stets einen Mindestanteil von 50 % aus. Für das Malz für die Herstellung von Sonderprodukten wird ausschließlich regionale ökologisch erzeugte Braugerste verwendet; Qualitätsschwankungen werden hier in Kauf genommen. Die Brauerei kauft dabei die gereinigte Gerste entweder direkt von den Landwirten oder bei Kornhäu-

ern, wenn die landwirtschaftlichen Betriebe keine Möglichkeit haben, die Ware zu reinigen und zu lagern. Der Preis bestimmt sich nach den Analyseergebnissen der Mälzerei; dabei würde mit den Landwirten stets Einigkeit erzielt werden. In Lohnarbeit erzeugt die Mälzerei das Malz und liefert es an die Brauerei zurück. Für den Anbau der Braugerste wurden Landwirte in der Region (definiert als Umkreis von rund 30 km rund um den Betrieb) einerseits von der Brauerei angesprochen, andererseits fragten Landwirte auch bei der Brauerei an. Einer der Geschäftsführer charakterisiert die Zulieferbeziehungen als „feines Netzwerk“. Als einzige Schwierigkeit beim regionalen Bezug von Vorleistungen wertet der befragte Geschäftsführer, dass einige Leistungen nicht regional zu beziehen sind. Grundsätzlich achtet dieser Betrieb auch beim Einkauf von Dienstleistungen und (Verbrauchs-)Hilfsmitteln (wie z.B. Mineralöl), dass lokal-regionale Anbieter gewählt werden. Die regionale Beschaffung hält das Unternehmen in Bezug auf den Unternehmenserfolg für gleich wichtig wie die handwerkliche Herstellung, die vom Trend des *craft beer* profitiert.

*Distribution:* Die Distribution erfolgt branchentypisch über zwei Wege: Mit einem eigenen Fuhrpark werden der Getränkefachgroßhandel, Getränkefach- und LEH-Märkte und ggf. die Gastronomie beliefert. Zudem wird ein Teil der Ware von Getränkefachgroßhändlern abgeholt und über deren Logistik vertrieben. Aufgrund der spezifischen logistischen Anforderungen im Getränke-Mehrwegbereich und dem fehlenden Interesse des LEH, in eine entsprechende Logistik zu investieren, ist eine direkte Belieferung von Zentrallagern des LEH nicht möglich. Im Fall des Mineralbrunnens werden 75 % der Abfüllmenge über einen Getränkefachgroßhändler abgesetzt, die restlichen 25 % werden regional mit einem eigenen Fuhrpark zu den Kunden gebracht. So beliefert der Mineralbrunnen Getränkefachgroßhändler, die wiederum mit kleineren Verteilfahrzeugen die Gastronomie, Automaten oder Veranstaltungen beliefern, darüber hinaus Getränkegroßhändler, die selbst Getränkemarktketten führen oder wiederum LEH-Märkte beliefern, sowie vereinzelt auch direkt Getränkemärkte. Die Brauerei vertreibt dagegen den kleineren Teil der Abfüllmenge über den Fachgroßhandel und den größeren Teil in der Region selbst. Der Vertrieb variiert dabei für Flaschenbier und Fassbier. 70 % des Fassbiers, das zu gleichen Teilen an die Gastronomie und für Veranstaltungen geliefert wird, werden im direkten Umfeld der Brauerei abgesetzt.

*Kommunikationspolitik:* Für die Kommunikationspolitiken beider Unternehmen werden jeweils als Medien hauptsächlich die Webauftritte genutzt; aktionsweise werden zusätzliche Mittel und Wege gewählt. Inhaltlich im Mittelpunkt stehen beim Mineralbrunnen neben der Eigentum- und Leitungsstruktur des Unternehmens als Familienbetrieb Qualitäts- und ökologische Aspekte: Im Gegensatz zu PET-Flaschen geben die Glasflaschen keinen Geschmack ab und verhindern einen Geschmacks- und Kohlensäureverlust, zudem werden die Flaschen mehrfach verwendet. Die Brauerei wirbt insbesondere mit den Zusatznutzen der Regionalität, des Umweltschutzes und des Handwerks; für jüngere Verbraucher wäre dieser Mehrwert kaufentscheidend, während sich ältere Kunden kaum über Werbemaßnahmen beim Bierkauf beeinflussen ließen. Die Entscheidung wäre bei diesem Kundensegment pfadabhängig und von regionalen Vorlieben abhängig. Die regionale Herkunft kommunizieren die Getränkehersteller in LEH-Märkten im Kreis Höxter über einen Aufstecker mit dem KULTURLAND-Höxter-Logo an den Regalen unterhalb des Preisschildes. Auf den Etiketten findet sich das Logo jedoch nicht. Regionalmarken – so die Einschätzung beider Geschäftsführer – wären aufgrund der Heterogenität von Regionsdefinitionen stets schwierig. Sie seien zumeist an administrative Grenzen gebunden, die keinen Absatzmärkten entsprechen. Kunden benach-

barter Kreise würden bei einem expliziten Hinweis auf den Kreis die Herkunft des Produkts als nicht mehr regional wahrnehmen. Die Brauerei findet sich bezogen auf die Regionsgröße deshalb auch eher in der Abgrenzung der Bioregio Ostwestfalen-Lippe wieder.

Als grundsätzliche Erwartungen an ein Regionallabel formuliert ein Betriebsleiter die Erfüllung folgender Kriterien: Ein gewisser Anteil der Rohstoffe sollte regional (betriebsspezifisch definiert) bezogen werden, das Unternehmen sollte inhabergeführt sein, dem Mittelstand angehören, seinen Sitz in der Region haben und dort Steuern zahlen.

*Wettbewerbssituation/Preispolitik:* Die Wettbewerbssituation der beiden Getränkehersteller dürfte die der Branche deutschlandweit widerspiegeln. So ist die Lage der deutschen Mineralbrunnen seit der Einführung der Pfandpflicht für Einwegflaschen angespannt. Das Pfand führte nach Darstellung des Geschäftsführers des Mineralbrunnens zu einer kompletten Umstrukturierung des Markts mit starken Konzentrationsprozessen und einer Insolvenz vieler kleiner Brunnen (vgl. auch Statista 2016). Discounter wie Lidl und Aldi trennten sich von Mehrwegflaschen, so dass Überkapazitäten im Glasbereich die Folge waren, die zu einem Preisverfall führten. Dem befragten Mineralbrunnen gelang es, sich über die Betonung von Qualitätsaspekten bei Glasflaschen, über die Besetzung von Marktnischen mit Hilfe verschiedener Glasgebinde und über die Profilierung als regionales Unternehmen auf dem Markt zu behaupten und nach Umsatzeinbußen wieder Umsatzsteigerungen zu generieren. Das Geschäftsjahr 2015 konnte das Unternehmen so auch sehr erfolgreich abschließen. Die Lage auf dem deutschen Brauereimarkt gilt ebenfalls als kritisch; Grund hierfür ist der sinkende Bierkonsum in Deutschland. Klassische Bierkonsumenten sind nach Angaben des Geschäftsführers der befragten Brauerei eher alt. Junge Kunden lassen sich ihm zufolge nur über die Bereitstellung von Zusatznutzen gewinnen. Dafür bieten sich beispielsweise Handwerk und Regionalität an.

*Repräsentativität:* Die Aussagen dürften für die Branche in der Region nach Einschätzung eines Befragten weitgehend repräsentativ sein.

### 3.5 Gastronomie

*Erzeugnisse/Stufen entlang der Wertschöpfungskette:* Beide befragte Gastronomen betreiben jeweils eine Gastwirtschaft und einen Beherbergungsbetrieb, nach der Klassifizierung des DEHOGA handelt es sich in beiden Fällen um Dreisternehäuser.

*Produktqualitäten:* Die zwei Restaurants profilieren sich über eine westfälische Küche, teils werden traditionelle Gerichte dabei neu interpretiert. Gemeinsam sind den Betrieben auch die Betonung des regionalen Einkaufs eines Teils der Vorleistungen und die auf die Saison abgestimmte Speisekarte.

*Beschaffung:* Wie für Betriebe der traditionellen Gastronomie typisch, ist die Bandbreite bezogener Vorleistungen sehr groß. Sie reicht von Fleisch und Fisch über Gemüse und Obst sowie Molkereiprodukte hin zu einem breiten Getränkesortiment. Die Form des Bezugs ist ebenfalls mannigfaltig: Ein Gastronom schätzt die Zahl verschiedener Lieferanten über das Jahr gesehen (und damit inklusive Zulieferer saisonaler Produkte) auf rund 50. Der zweite Gastronom kombiniert die Lieferung über Gemüsegroßhändler und andere Händler mit einem eigenen Einkauf bei u.a. örtlichen Fachgeschäften und Cash&Carry-Märkten in Pader-

born und Detmold und dem eigenen Anbau von Obst und Gemüse. Produktspezifisch stellt sich die Beschaffung wie folgt dar: *Fleisch* – Ein Betrieb bezieht nach seinen Angaben sämtliches Fleisch vom örtlichen Metzger, der wiederum 80 % der Tiere von Landwirten aus einem Umkreis von 30 km geliefert bekommt. Der zweite Betrieb kauft dagegen nur teilweise regional ein, die Gründe werden später noch aufgeführt. Das Wild stammt in beiden Fällen aus heimischer Jagd, darüber hinaus wird es in einem Betrieb zusätzlich aus dem Solling und Südharz bezogen. *Fisch* – Ein Gastronom lässt sich ausschließlich von einem regionalen Zuchtbetrieb beliefern, der andere ergänzend von einem Fischgroßhändler, um auch Seefisch in die Speisekarte aufnehmen zu können. *Gemüse und Obst* – Aufgrund des begrenzten regionalen Angebots beziehen beide Gastronomen einen Großteil des Gemüses über Großhändler. Ein Gastronom kaufte in der Vergangenheit Kohl bei einem Landwirt bei Warburg; dieser lieferte die Ware jedoch nicht an, dem Gastronom wurde damit der Aufwand in Form von Wege- und Zeitkosten im Lauf der Zeit zu hoch, so dass er diesen Bezug einstellte. Regional eingekauft werden (teilweise) Kartoffeln, zudem Saisonware. Obst erzeugt ein Gastronom zum Teil selbst, ansonsten erfolgt die Belieferung über einen Großhändler. Auch der zweite Gastronom erhält einen Teil des Obstes (Erdbeeren, Äpfel) aus der Region, darüber hinaus arbeitet er ebenfalls mit einem Großhändler zusammen. *Molkereiprodukte* – Fast alle Produkte aus dieser Gruppe beziehen die Gastronomen überregional. Ein Gastronom kauft Käse bei einer regionalen Käserei ein, die in der Lage ist, die Ware anzuliefern. *Getränke* – Beide Gastronomen lassen sich von Getränkehändlern mit lokal-regionalem Wasser beliefern. Die Herkunft des Bieres ist jeweils regional bis großräumig regional (Detmold, Sauerland). Die Säfte stammen einerseits aus dem Ort selbst, andererseits (teils zusätzlich) aus der erweiterten Region; der Bezug erfolgt hierfür über Getränkehändler.

Für beide Betriebe ist der Bezug regionaler Rohstoffe für die Profilierung auf dem Markt und damit für den Unternehmenserfolg wichtig, wobei die Wertung etwas abweicht. Ein Gastronom wertet den Aspekt der Regionalität als entscheidend, der zweite differenziert nach Kundensegmenten. So wäre eine regionale Ausrichtung der Küche für Hotelgäste zentral, für das einheimische Publikum dagegen nicht so sehr. Die Qualität der Speisen wäre entscheidend; darüber hinaus würde eine Vielzahl weicher Faktoren wie das Ambiente zur Entscheidung für den Besuch des Lokals beitragen. Die Regionalität der Küche würde zur ländlich-traditionellen Bausubstanz der Räumlichkeiten passen und ein stimmiges Gesamtbild erzeugen. Grundsätzlich sind beide Gastronomen am Ausbau regionaler Lieferbeziehungen interessiert, wobei die Anforderungen an Lieferanten und Produkte ähnlich sind: Für einen der beiden Gastronomen ist lieferantenbezogen eine notwendige Voraussetzung, dass die Zulieferer der Buchführungspflicht unterliegen bzw. ein Gewerbe angemeldet haben. Die Lieferfristen nennt ein Gastronom zudem als entscheidend. Der zweite hebt auf die Zuverlässigkeit der Lieferung ab (dies wird in Kombination mit der Möglichkeit kurzfristiger Bestellungen bei den Großhändlern sehr geschätzt und gilt als unabdingbar aufgrund der starken Schwankungen der Nachfrage). Für die meisten Waren erwarten die Gastronomen aus Kosten- und Zeitgründen eine Anlieferung an den Betrieb. Ein Gastronom kann sich aber eine Zusammenarbeit mit anderen Gastronomen vorstellen, um Anlieferungskosten zu reduzieren. Produktbezogen wird die Qualität als Kaufkriterium hervorgehoben (d.h. die Eigenschaft einer regionalen Herkunft ersetzt nicht, auch nicht anteilig, die sensorische Qualität der Produkte). Ferner müssen die Produkte auch in der erforderlichen Menge bei einem Zulieferer verfügbar sein, der Aufwand des Bezugs der gleichen Ware von mehreren Lieferanten gilt als zu hoch. Während ein Gastronom zudem den Preis als weiteres Kriterium benennt, hält der zweite

Gastronom das Preis-Leistungs-Verhältnis für entscheidender. Höhere Preise könnten an Kunden weitergegeben werden.

An Schwierigkeiten stößt ein regionaler Warenbezug auch deshalb, weil manche Produkte (Gemüse) in der Region nicht, nur vereinzelt oder nicht in ausreichender Menge angebaut werden. Auch Fleisch, das lokal-regional geschlachtet, zerlegt und ggf. weiterverarbeitet wird, wäre ein sehr knappes Gut bzw. nicht in ausreichend Mengen verfügbar. Ein weiteres Problem liegt am *Mismatch* von Angebot und Bedarf: Ein Gastronom hatte in der Vergangenheit den Versuch gestartet, zusammen mit Kollegen Lämmer aus der Region zu beziehen und zu verarbeiten. Er scheiterte an der Notwendigkeit des Bezugs ganzer Tiere (Schäfer sind daran interessiert, ganze Tiere zu veräußern); für manche Kollegen, die eigentlich nur edle Teilstücke verarbeiten wollten, war dies seinen Angaben zufolge mit zu viel Arbeit verbunden. Schließlich erfordere die Verwendung der restlichen Teile Arbeit und Kreativität beim Kochen. Die größten Hemmnisse sieht ein Gastronom jedoch in den Rahmenbedingungen der Lieferung: Viele landwirtschaftlichen Betriebe wären unprofessionell in der Abwicklung der Geschäfte, sie würden nicht anliefern (ein regionaler Bündler fehlt) und könnten nicht kurzfristig auf Schwankungen der Nachfrage reagieren können. Bei biologisch erzeugter Ware wären alle genannten Schwierigkeiten potenziert vorhanden. Beide Gastronomen haben ihrer Einschätzung nach (weitgehend) einen Überblick über potenzielle Zulieferer aus der Region (die sie jeweils betriebsspezifisch definieren). Ein Gastronom sucht hierfür auch aktiv im Internet, liest aufmerksam Lokalnachrichten, teils würden auch Produzenten auf ihn zukommen. Trotzdem äußern beide Gastwirte Interesse an einer Informationsplattform.

*Distribution:* Beide Restaurants setzen ihr Angebot jeweils ausschließlich in den Räumlichkeiten der Lokale ab. Die Gäste, die ausschließlich das Restaurant besuchen, kommen in einem Fall vorwiegend aus einem Umkreis von 30 bis 40 km, nicht aus dem Ort selbst, die Hotelgäste aus ganz Deutschland. Dabei scheinen insbesondere Gäste von außerhalb der Region die Regionalität wertzuschätzen. Das gleiche Phänomen beobachtet auch der zweite Gastronom, dessen Restaurantgäste zu 60 % Übernachtungsgäste sind. Die einheimischen Gäste wären nur zum Teil an regionalen Produkten und regionaler Küche interessiert. Erst in den letzten Jahren wäre die Nachfrage etwas gestiegen.

*Kommunikationspolitik:* Beide Betriebe werben vielseitig; sie nutzen vor allem für die Hotelsparte Webauftritte, Google-Anzeigen, Buchungsportale, redaktionelle Beiträge, Print-Medien und Stammgastmarketing. Die regional und saisonal ausgerichtete Küche steht im Mittelpunkt der Kommunikation (sieht man vom Segment der Geschäftsreisenden ab). Entsprechende Aussagen werden über den Webauftritt, Infomappen im Hotel und über Informationen in den Speisekarten transportiert. Obwohl beide Betriebe Mitglied im KULTURLAND Höxter sind, nutzt keiner das Label. Ein Betrieb sieht aufgrund der weichen Qualitätskriterien im Label keine Möglichkeit zur Qualitätsdifferenzierung und Alleinstellung (und plädiert deshalb für ein Nachjustieren und die Einführung strenger Auflagen). Beide Betriebe bemängeln zudem den geringen Bekanntheitsgrad. Der Inhalt, die Kernaussagen müssten angesichts der unüberschaubaren Menge an Labels sofort perzipiert werden können und positiv konnotiert sein. Notwendig wäre deshalb auch ein direkterer Bezug zu Essen und Trinken. Die räumliche Definition über den Kreis Höxter hält ein Betrieb für passend; wäre der regionale Zuschnitt größer, wären die aufeinandertreffenden Interessen noch heterogener.

*Wettbewerbssituation/Preispolitik:* Die Marktsituation werten die befragten Betriebsleiter jeweils unter anderem aufgrund der Profilierung über die regionale Küche als sehr gut. Beide Betriebe können sich im oberen Preissegment positionieren, lagebedingt kann jedoch ein befragter Gastronom nicht die Preise erzielen, die seiner Einschätzung nach Kollegen in Agglomerationsräumen ansetzen können.

*Repräsentativität:* Ein befragter Gastwirt hält seinen Betrieb mit einer regionalen Küche und einem regionalen Bezug eines Großteils der Rohstoffe für eher untypisch, wobei er trotzdem im Kollegenkreis ein gewisses Interesse an einer Umstellung auf regionale Zutaten ausmacht; viele würden nur den Weg des geringsten Widerstands gehen wollen. Der zweite Betrieb betont dagegen die Homogenität der Anforderungen an Vorleister und Vorleistungen im oberen Preissegment der Gastronomie. Seit wenigen Jahren wäre auch ein regionaler Einkauf mit einer entsprechenden Vermarktung immer stärker im Kommen. Gleichzeitig gäbe es aber auch Kollegen, die zwar einen Teil des Sortiments regional einkaufen, dies aber nicht vermarkteten.

## 4 „Mismatches“, Herausforderungen und Ansatzpunkte für die Entwicklung regionaler Logistikketten

Im Folgenden sollen in einem ersten Schritt branchenübergreifend die zentralen Herausforderungen auf regionaler Ebene für die Etablierung regionaler Lieferbeziehungen (Beschaffung, Distribution) zusammengefasst werden. Vielfach kommt es zu „Mismatches“, d.h. zu fehlenden Passungen zwischen Angebot und Nachfrage. Aufbauend auf der Synthese der Schwierigkeiten werden Ansatzpunkte für den (Neu- oder Wieder-)Aufbau regionaler Strukturen in Form von Akteuren und Aktionen dargestellt.

### 4.1 „Mismatches“ und weitere Herausforderungen

**Beschaffung – Mengenaspekte:** Eine zentrale Schwierigkeit für den (ggf. weiteren) Aufbau regionaler Logistikketten sind das fehlende Angebot bzw. die **fehlende Verfügbarkeit bestimmter Rohstoffe (Monoprodukte oder weiterverarbeitete Produkte) in den erforderlichen Mengen in der Region**. Diese Hürde tritt bei verschiedenen Akteuren und bei verschiedenen Vorleistungen auf: Der Logistiker im Bereich Landwirtschaft würde gerne expandieren und den Vertrieb für biologisch erzeugtes Obst und Gemüse ausbauen, stößt aber an Wachstumsgrenzen, weil nicht ausreichend Landwirte nach Bioland-Kriterien Produkte erzeugen. Bedingt durch den Strukturwandel in Landwirtschaft und Ernährungsindustrie mit immer größeren Einheiten, Produktionsmengen und sinkenden Grenzkosten laufen die Herstellung und Verarbeitung zudem immer großräumiger ab. So fehlen regional Verarbeitungsstrukturen. Im Bereich Backhandwerk bedeutet dies beispielsweise, dass die letzten zwei kleinen Mühlen im Kreis Höxter nicht die erforderlichen Mengen Mehl für einen großen Handwerksbäcker herstellen können. Theoretisch würde wohl in der Region Höxter ausreichend Getreide erzeugt werden, dieses dürfte aber zum großen Teil außerhalb der Region vermarktet und weiterverarbeitet werden. Gleiches gilt für Fleisch (mit Ausnahme von Geflügelfleisch). Die wenigen selbst schlachtenden Metzger erzeugen für große Nachfrager wie einzelne Gastronomen dann scheinbar jeweils zu wenig Fleisch bzw. zu wenig Edelteile (und



Gastronomen scheuen tendenziell den größeren Aufwand, alle Teile der Tiere zu verarbeiten). Andere Produkte werden dagegen in der Region gar nicht hergestellt wie beispielsweise Aromastoffe (Hopfen und andere), weitere wiederum nicht in ausreichenden Mengen (z.B. Tomaten und anderes Gemüse, Obst). Auch im Bereich Zucker wird das in einem Fall gewünschte Erzeugnis (Invertzuckersirup) nicht in der Region produziert. Die Zuckerfabrik in Warburg nimmt zwar im Bereich der Zuckerproduktion eine Sonderstellung ein, weil sie vor dem eigentlichen Kampagnenbeginn biologisch erzeugte Zuckerrüben verarbeitet und damit Bio-Zucker herstellt. Vermarktet wird die Ware jedoch über die überregionalen, nationalen bzw. internationalen Vermarktungsstrukturen von Südzucker. Auch konventionell erzeugte Molkereiprodukte (vor allem pasteurisierte Milch und Butter) sind in der Region nicht zu beziehen. Die Weiterverarbeitung findet stets außerhalb der Region statt (eine Käserei hat kein Interesse, Milch und Butter ins Sortiment aufzunehmen; für eine Direktvermarktung der Milch an Gastronomie oder auch Backhandwerk müssten Landwirte in einen Pasteurisateur investieren). Die im Kreis produzierte Rohmilch dürfte jedoch den regionalen Bedarf abdecken.

**Beschaffung – Qualitätsaspekte:** Teils eng mit Mengenaspekten verknüpft sind Qualitätsaspekte, und zwar dann, wenn – wie oben im Zusammenhang mit dem Rohstoff Milch bereits erwähnt – **bestimmte Produkte nicht in den erforderlichen Qualitäten in der Region hergestellt werden**. Sterilisierter Apfelsaft ist so beispielsweise nach Angaben eines Befragten regional nicht beziehbar. Darüber hinaus wird bemängelt, dass die Erzeugnisse direktvermarktender Landwirte in der Region manchmal nicht den gängigen Hygiene- und Lebensmittelsicherheitsauflagen entsprechen.

**Beschaffung – Rahmenbedingungen:** Der im Bereich Obst und Gemüse tätige Logistiker stellt eine teils **geringe Professionalität** landwirtschaftlicher Betriebe (Preislisten, bestimmte innerbetriebliche Logistik) fest, die Transaktionen erschweren. Zudem seien die **Preise** nicht immer konkurrenzfähig. Andere Befragte äußern sich hinsichtlich des Preisniveaus direktvermarktender Betriebe ähnlich. Darüber hinaus sind teilweise bei einer direkten Belieferung **Bestellfristen, Lieferzyklen und die Gleichmäßigkeit von Mengen und Qualitäten in der Lieferung kritisch**. Die direktvermarktenden Landwirte bemängeln den **hohen logistischen Aufwand bei der Beschaffung** des (bei anderen Direktvermarktern) dazugekauften Hofladensortiments; bei einem **separaten Bezug verschiedener Waren** in jeweils kleinen Mengen steigen die Kosten stark, denn viele Direktvermarkter liefern weder andere Direktvermarkter noch nachgelagerte Unternehmen an, so dass die Ware abholt werden muss (produktspezifisch häufig). Aufgrund fehlender Mengen bestimmter Erzeugnisse müssten Verarbeiter dagegen für einen regionalen Bezug teilweise mit mehreren Direktvermarktern oder regionalen Weiterverarbeitern zusammenarbeiten, da **regionale Bündler fehlen**. Der Aufwand für den Bezug aus mehreren Quellen wird einhellig für zu hoch erachtet. Insgesamt schätzen viele nachgelagerte Unternehmen den geringeren logistischen Aufwand bei einer Zusammenarbeit mit einem oder zumindest relativ wenigen Lieferanten. Darüber hinaus ist der **Markt nicht (vollständig) transparent**. Während einige Unternehmer meinen, einen Überblick über potenzielle regionale Zulieferer zu haben, verneinen dies andere. Unterschiedlich wird beurteilt, ob und mit welchem Aufwand potenzielle Lieferanten zu finden sind.

**Vertrieb – Bündelung:** Eine **potenzielle Alternative bzw. Ergänzung** zur Direktvermarktung landwirtschaftlicher Betriebe wäre eine regionale Bündelung verschiedener Erzeugnisse, so dass Waren in ausreichenden Mengen über eine zentrale Logistik in Richtung Lebensmittel Einzelhandel, Fachgeschäfte oder auch an Hofläden vermarktet werden könnten.

Der Aufbau einer gemeinsamen Logistik stößt an **verschiedene Grenzen**: 1. Aufgrund der Heterogenität der Produkte mit jeweils spezifischen Haltbarkeiten und Anforderungen an Lager- und Transportbedingungen ist der Aufbau eines Fuhrparks und Lagers sehr kostenintensiv. 2. Die Abwicklung des Verkaufsgeschäfts und Zahlungsverkehrs kann ggf. nicht den unterschiedlichen Erwartungen entsprechend gestaltet werden. 3. Direktvermarkter schätzen teilweise den direkten Kontakt zum Handel als notwendig, z.B. zur Warenkontrolle, trotzdem werden in der regionalen Bündelung Vorteile gesehen. 4. Die Wegekosten in der sehr dünn besiedelten Region mit weiten Wegen zwischen Angebot und Nachfrage werden als Erschwernis gesehen; die hohen Preise werden teils nicht als marktfähig bewertet. 5. Für produktspezifische Bündelungen (z.B. im Bereich Obstbau obstvermarktende Genossenschaften) fehlt die kritische Masse an Erzeugern.

**Vertrieb – Machtaspekte**: Ein größeres Absatzgebiet und eine größere Reichweite erzielen regional erzeugte Produkte über den Lebensmitteleinzelhandel. Ein Vertrieb in Richtung LEH wird von Direktvermarktern teils aus normativen Überlegungen heraus kritisch gesehen, teils aus selbst gemachten Erfahrungen. So herrschen **Machtasymmetrien** zugunsten des LEH vor; Direktvermarkter (sofern sie vom LEH überhaupt wahrgenommen werden) haben so kaum Verhandlungsspielraum. Ein Betrieb berichtet zudem von stark verzögerten Zahlungen.

**Regionsdefinitionen**: Im Zusammenhang mit Erwägungen rund um Regionalmarken kristallisiert sich als Herausforderung für ein Marketing regionaler Lieferketten die Regionsdefinition heraus. So grenzen die befragten Unternehmen Regionen stets **betriebsspezifisch** ab (Umkreis von x km rund um den Betrieb). Kaum ein befragtes Unternehmen nutzt so beispielsweise (im Fall einer Mitgliedschaft) aktiv und für den gesamten Absatzmarkt das Regionallabel „KULTURLAND Höxter“; ein Grund dafür (neben anderen) ist, dass die Absatzmärkte den administrativen Grenzen nicht entsprechen. Kunden aus dem Altkreis Warburg würden sich teilweise auch nicht als Höxteraner wahrnehmen, insbesondere würden aber Verbraucher außerhalb des Kreises Höxter mit dem Namen Höxter „vor den Kopf gestoßen“. Damit fehlen teilweise auch die Identifikation und positive Konnotation mit der Region.

**Mehrprijs für Regionalität**: Die Etablierung regionaler Logistikketten könnte für potenziell Interessierte insbesondere dann reizvoll sein, wenn über die Vermarktung als regionales Erzeugnis ein Mehrpreis erzielt werden könnte. Direktvermarkter können sich über den face-to-face-Kontakt, das Einkaufserlebnis und die höhere Transparenz **teilweise im höheren Preissegment** positionieren, im LEH (wo der unmittelbare Kontakt zum Kunden fehlt) scheinbar jedoch bereits **nur** mehr **bedingt**. Auch die befragten Fleischer und Bäcker werten andere Faktoren wie die geschmackliche Qualität der Ware und ggf. die Form der Herstellung als wichtiger für die Preisbildung. Kleinere Getränkehersteller wie die beiden befragten Betriebe operieren jeweils in regionalen, teils „großräumig regionalen“ Märkten. Die räumliche Verortung des Unternehmens, der „Lokalkolorit“ ist hier bereits ein Kaufargument. Für einige Kundensegmente kann die Regionalität **in Kombination mit weiteren Zusatznutzen** wie beispielsweise die handwerkliche Braukunst die Kaufentscheidung positiv beeinflussen. In der Gastronomie scheint eine gewinnbringende Profilierung über eine regionale Küche möglich, wobei Bemühungen um den regionalen Bezug auch weniger wertgebender Zutaten eher einem identitätsbezogenen Interesse entspringen. Insgesamt befürworten die meisten befragten Unternehmen regionale Lieferketten so auch vor allem mit regionalökonomischen Argumenten (z.B. Wertschöpfung, Schaffung bzw. Erhalt von Arbeitsplätzen in der Region).

**Kommunikation:** Als Herausforderung wird zudem teilweise die Kommunikation der Regionalität als Zusatznutzen für die Verbraucher gewertet, wenn der Verkauf nicht über einen face-to-face-Kontakt erfolgt.

## 4.2 Ansatzpunkte für die Entwicklung und Stärkung regionaler Logistikketten

**Chargenrückverfolgbarkeit nutzen – Transparenz konventioneller Verarbeitungswege erhöhen:** Eine zentrale Hürde für eine Regionalisierung von Logistikketten ist – wie bereits beschrieben – der weit fortgeschrittene Strukturwandel in Landwirtschaft und Ernährungsindustrie, der sich unter anderem darin ausdrückt, dass regionale Verarbeitungsstrukturen weggebrochen sind. Angesichts der erheblichen Kosten und der zweifelhaften ökonomischen Rentabilität des (Wieder-)Aufbaus weiterverarbeitender Betriebe in der Region und regionaler Logistikwege ist – als ein erster Ansatzpunkt – zu prüfen, inwieweit die Chargenrückverfolgbarkeit für Lebensmittel gemäß der Verordnung (EG) Nr. 178/2002 genutzt werden könnte, um über die gegenwärtig gängigen Logistikketten des Großhandels Produkte zu beziehen, die in der Region erzeugt, ggf. außerhalb der Region weiterverarbeitet wurden (z.B. Milch, Getreide, Tiere/Fleisch) oder ggf. dort nur gebündelt wurden (z.B. Obst, Gemüse). Im Detail zu untersuchen wäre, wie groß die Chargen bei Weiterverarbeitern und Bündlern sind, und ob sich kreisgenau die Herkunft rückverfolgen lassen könnte, über die technische Realisierbarkeit hinaus zudem, inwieweit und unter welchen Bedingungen Weiterverarbeiter (z.B. Molkereien, Mühlen, Schlachtstätten) daran interessiert sind, diese Transparenz herzustellen. Gleichzeitig wäre zu analysieren, ob bzw. welchen Mehrwert (gewerbliche) Nachfrager in dieser Form der Transparenz sehen, ob bzw. welchen Mehrpreis sie damit zu zahlen bereit sind und inwieweit sie akzeptieren, dass die Erzeugnisse zur Weiterverarbeitung oder zur Bündelung die Region verlassen haben.

**Fördermöglichkeiten für Aufbau von Verarbeitungsstrukturen in der Region ausloten:** Angesichts teils fehlender Verarbeitungsstrukturen in der Region wäre ferner auszuloten, inwiefern bestimmte Investitionen (z.B. in eine Saftabfüllanlage, die Sterilitätsbedingungen erfüllt, in Pasteurisatoren) mit öffentlichen Mitteln bezuschusst werden könnten (vgl. dazu z.B. Efken et al. 2015 zu Fördermaßnahmen für das Metzgerhandwerk). Doch „[e]rst wenn [beispielsweise, Anm. d. Verf.] dem Ernährungs- oder Metzgerhandwerk eine gesellschaftliche Bedeutung zugebilligt wird, die derzeit am Markt nicht adäquat entgolten wird, aber von öffentlichem Interesse ist, kann staatliche Unterstützung gerechtfertigt sein“ (Efken et al. 2015: 56).

**Regionale Logistik/regionales Handelsunternehmen aufbauen:** Um den logistischen Aufwand der Beschaffung und des Vertriebs jeweils relativ kleiner Warenmengen in der Region zu senken und eine höhere Professionalität rund um die Logistik (Lieferzyklen etc.) zu erreichen, wäre – wie bereits dargestellt – der Aufbau einer regionalen Vermarktungsstruktur zu erwägen. In Kap. 4.1 wurde die Komplexität eines solchen Vorhabens bereits skizziert. An dieser Stelle soll deshalb nur der Vorschlag gemacht werden zu prüfen, inwieweit regionale oder in der Region tätige Speditions- und/oder Handelsunternehmen Potenziale aufweisen, ggf. auch nur für bestimmte Produktgruppen mit ähnlichen Haltbarkeiten- und Lagerungsanforderungen Bündelungs- und Lagerhaltungsfunktionen unter Nutzung von Synergieeffekten zu übernehmen.

**Beratung anbieten/organisieren:** Um eine höhere Professionalität in der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Betriebe zu erreichen (in den Bereichen Lebensmittelsicherheit, Abwicklung des Verkaufsgeschäfts, Lieferbedingungen u.a.) und um die Kenntnis der Anforderungen potenzieller Nachfrager zu erhöhen, bietet sich die Beratung landwirtschaftlicher Betriebe an. Anbieter könnten die GfW im Kreis Höxter, Landwirtschaftskammern oder eventuell auch Landwirtschaftsverbände sein. Gleichermaßen wurde vorgeschlagen, eine Beratung von Landwirten zu Möglichkeiten landwirtschaftlicher Direktvermarktung proaktiv anzubieten. Coaching-Bedarf wird teilweise auch im Bereich der Gastronomie gesehen; Betriebe könnten von der GfW im Kreis Höxter bzw. vom DEHOGA über die Möglichkeiten einer regionalen Küche und regionaler Beschaffung informiert werden und ggf. hinsichtlich der spezifischen Anforderungen geschult werden.

**Informationsplattform/virtuelle Warenbörse schaffen:** Der Markt regionaler Erzeugnisse ist nicht (vollständig) transparent. Um die Informationsbeschaffungskosten zu reduzieren, arbeitet die GfW im Kreis Höxter derzeit an einer webbasierten Plattform, die Informationen zu Anbietern auflistet. Um Transaktionskosten weiter zu senken und um (die oft unklaren gegenseitigen) Anforderungen von Direktvermarktern, Verarbeitern und Händlern zu kommunizieren, bietet sich der Aufbau einer sehr detaillierten multikriteriellen Datenbank an. Als erster Baustein müssten für Beschaffung und Vertrieb zentrale Entscheidungskriterien bei potenziellen Anbietern und Nachfragern in der Region Höxter eruiert werden (wie beispielsweise Liefermengen, Lieferzyklus, Qualitäten, Lieferreichweite usw.). Zur Erhöhung der Zahl der Einträge in die Datenbank sollte die Erweiterung um die Nachbarkreise in Erwägung gezogen werden. Zu prüfen wäre zudem, ob es in Deutschland bereits thematisch ähnliche Datenbanken mit räumlichen Filtermöglichkeiten gibt, an die angeknüpft werden kann. So können Parallelentwicklungen ggf. vermieden werden.

**Peer Mentoring/Netzwerkstruktur schaffen:** Nicht selten fehlen regionalen Erzeugern und/oder Verarbeitern die kaufmännische Expertise oder Vertriebskenntnisse. Ein gegenseitiger Austausch von Herausforderungen, Problemlösungsansätzen und Erfahrungen damit könnte zu Kompetenzzuwachs führen und damit zur Stärkung regionaler Vermarktungsstrukturen. Grundsätzlich – so die Einschätzung zweier Leiter größerer Betriebe – entstehen durch Austausch positive Netzwerkeffekte. So wertet ein Unternehmer als größten Nutzen der KULTURLAND Höxter-Initiative die „mentale Annäherung der Altkreise“, die zu neuen Absatzmärkten (im anderen Altkreis) geführt hat, sowie die Eröffnung der Möglichkeit der Vermarktung in Richtung Lebensmitteleinzelhandel. Insofern erscheint eine Weiterführung regelmäßiger moderierter Treffen auf Einladung der GfW im Kreis Höxter weiterhin zweckmäßig, die Raum lassen für die Entstehung neuer Ideen.

**Interessen gegenüber dem LEH vertreten:** Wie beschrieben, haben insbesondere landwirtschaftliche Direktvermarkter (sofern sie überhaupt an einem Vertrieb in Richtung LEH interessiert sind) gegenüber dem LEH eine schwache Verhandlungsposition. Solange es keinen Bündler (der aufgrund des größeren Warenangebots mehr Verhandlungsmacht haben dürfte) gibt, der eine Interessensvertretungsfunktion gegenüber dem LEH einnehmen kann, könnte die GfW im Kreis Höxter Schulungen für bessere Verhandlungen mit dem LEH anbieten. Inwieweit sie selbst gegenüber dem LEH kraftvoller auftreten könnte als einzelne Betriebe und inwieweit sie damit die Rolle des Interessensvertreters übernehmen könnte, bleibt zu prüfen.

**Regionallabel:** In der Einführung von Regionalmarken wird oft die Möglichkeit der Stärkung regionaler Vermarktungsstrukturen gesehen. Informationen zur Herkunft (ggf. verbunden mit einem ideellen Zusatznutzen) könnten so transportiert werden und damit der Differenzierung auf dem Markt dienen. Der Kreis Höxter hatte vor 15 Jahren die Regionalmarke „KULTURLAND Kreis Höxter“ eingeführt. Die befragten Unternehmen, die berechtigt sind die Marke zu führen, nutzen sie allerdings kaum. Als kritisch gilt die räumliche Abgrenzung (vgl. Kap. 4.1), wobei für einen Großteil der Befragten der Kreis Höxter zu klein ist. Wenn ggf. aus politischen Gründen an einer Marke festgehalten werden soll, ist zu überlegen, ob der räumliche Zuschnitt nicht weiter gefasst werden sollte (Ostwestfalen-Lippe, Teutoburger Wald, ggf. in Kombination mit kleinräumigeren Untermarken). Darüber hinaus sind ggf. Inhalt und Qualitätskriterien zu überdenken. Die im Sample geäußerten Erwartungen sind diesbezüglich heterogen und teils inkompatibel. Es bietet sich ggf. an, in einem Workshop im Austausch Qualitätskriterien zu erarbeiten (Bezug auf die Herkunft allein? Welcher Anteil an Vorleistungen muss aus der Region stammen? Bezug auch auf Qualitäten des Produktionsprozesses? Bezug auf die Größe und weitere Eigenschaften des Unternehmens?) oder – um interne Verhandlungskosten zu reduzieren und ggf. Glaubwürdigkeit zu gewinnen – sich einem anderen bzw. übergeordneten System wie beispielsweise dem Regionalfenster anzuschließen. Angesichts der unübersichtlichen Vielzahl an Labels und Marken müssten der Inhalt, die Aussagen, die gewünschten Assoziationen über die Marke schnell transportiert werden (die vorhandene Marke genügt diesen Ansprüchen eher nicht, so ist beispielsweise auch der Bezug – Kultur? Natur? Obst? – unklar). Entsprechend müsste die Marke gestaltet werden. Notwendig ist zudem eine flankierende breite Öffentlichkeitsarbeit beispielsweise in Zusammenarbeit mit LEH-Märkten und mit Verkostungen.

Für die Entscheidung, das Regionallabel fortzuführen, und, wenn ja, in welcher Form, empfiehlt sich auf alle Fälle eine breitere Erfassung von Interessen in der Region ansässiger Betriebe in Landwirtschaft und Ernährungsindustrie.

## 5 Zusammenfassung

Aufgrund der zunehmenden Verbraucherpräferenz für regionale Erzeugnisse („aus der Region – für die Region“) bemühen sich verschiedene Akteure um eine (Re-)Regionalisierung von Liefer- und Wertschöpfungsketten in der Ernährungswirtschaft. Im Rahmen eines Auftrags der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter im Zuge des Förderprojekts „KULTURLAND-Produkte auf Schwung bringen!“ beleuchtete die Fachhochschule Südwestfalen exemplarisch den Status quo von Zulieferbeziehungen und damit Wertschöpfungsketten in der Ernährungswirtschaft im Kreis Höxter und ging damit der Frage nach, inwieweit und unter welchen Bedingungen Produktions- und Verarbeitungsprozesse regional erhalten bzw. wieder regional aufgebaut werden können.

Leitfadengestützte Interviews mit Branchenvertretern (Landwirtschaft, Metzgerhandwerk, Bäckerhandwerk, Getränkehersteller, Gastronomie) ergaben, dass die Realisierung regionaler Lieferketten in der Ernährungswirtschaft mit folgenden Herausforderungen konfrontiert ist: Bestimmte Rohstoffe (unverarbeitete wie verarbeitete) sind in der Region nicht verfügbar, sei es aufgrund des Fehlens der erforderlichen Mengen (z.B. biologisch erzeugtes Obst, bei anderen Produkten wie beispielsweise Mehl läuft die Herstellung nicht regional, sondern großräumig ab) oder sei es, dass bestimmte Produkte nicht in den erforderlichen Qualitäten hergestellt werden (z.B. pasteurisierte Milch). Als kritisch gelten auch verschiedene Rahmenbedingungen bei der Beschaffung, wie beispielsweise der hohe logistische Aufwand des Warenbezugs, weil u.a. regionale Bündler fehlen. Eine regionale Bündelung lässt sich wiederum aus verschiedenen Gründen kaum realisieren – unter anderem stehen ihr logistische Schwierigkeiten hinsichtlich der Lager- und Transportbedingungen verschiedener Güter im Weg. Weitere Herausforderungen liegen im Vertrieb über den LEH in Folge von Machtasymmetrien oder auch in der Definition der Region (betriebsspezifische Regionsabgrenzungen stimmen selten mit administrativen Regionsgrenzen überein). Der Mehraufwand regionaler Lieferketten lässt sich darüber hinaus preislich nur bedingt, teils nur in Kombination mit weiteren Zusatznutzen abbilden.

Folgende Ansatzpunkte für die Entwicklung und Stärkung regionaler Logistikketten wurden in der vorliegenden Studie identifiziert: Aufgrund der erheblichen Kosten des (Wieder-)Aufbaus regionaler Logistikwege ist zu prüfen, inwieweit die Chargenrückverfolgbarkeit für Lebensmittel gemäß Verordnung (EG) Nr. 178/2002 genutzt werden könnte, um über gängige Lieferketten des Großhandels Produkte zu beziehen, deren Rohstoffe aus der Region stammen. Ein weiterer konkreter Ansatzpunkt für Akteure mit Interesse an regionalen Wertschöpfungsketten ist das Ausloten von Fördermöglichkeiten für den Aufbau von Verarbeitungsstrukturen in der Region. Zu prüfen wäre ebenso, inwieweit in der Region tätige Speditions- und/oder Handelsunternehmen unter Nutzung von Synergieeffekten Bündelungs- und Lagerhaltungsfunktionen für bestimmte regionale Produkte übernehmen könnten. Weitere Empfehlungen beziehen sich auf das Angebot von Beratungs- und Schulungsleistungen für interessierte Betriebe, auf den Aufbau einer Informationsplattform bzw. virtuellen Warenbörse und auf die Etablierung eines „peer mentoring“ für in der Region ansässige Unternehmer. Im untersuchten Fallbeispiel erwies sich der Beitrag der Regionalmarke für den Erhalt bzw. Wiederaufbau regionaler Lieferketten als gering; vor diesem Hintergrund endet die Studie mit Handlungsempfehlungen in Bezug auf Regionalmarken.

## Literaturverzeichnis

- Agra-Europe (2013): Übertagende Zustimmung zum Regionalfenster. Agra-Europe 38/13: 41-43
- Agra-Europe (2014): Regionalvermarktung bleibt Nische. Agra-Europe 5/14: 35
- aid [aid Infodienst] (2016): Landwirtschaft gestern und heute. URL: [https://www.aid.de/landwirtschaft/agrarstruktur\\_gestern\\_heute.php](https://www.aid.de/landwirtschaft/agrarstruktur_gestern_heute.php), 18.1.2016
- A.T. Kearny (2013): Lebensmittel: Regional ist gefragter als Bio. Wien
- Banik, I. (2007): Regionale Herkunft als Erfolgsfaktor für die Qualitätswahrnehmung von Verbrauchern in Nordrhein-Westfalen (= Schriftenreihe des Lehr- und Forschungsschwerpunktes USL, Landwirtschaftliche Fakultät der Universität Bonn 152). Bonn
- BMEL [Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft] (2016): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2016. Berlin
- Deutscher Bauernverband (2016): Situationsbericht 2015/16. URL: [www.bauernverband.de/14-ernaehrungswirtschaft-664054](http://www.bauernverband.de/14-ernaehrungswirtschaft-664054), 15.1.2016
- DLG [Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft] (2012): Verbraucher – Kriterien beim Kauf von Lebensmitteln 2012. In: LZ [Lebensmittel Zeitung], 41: 41
- dvs [Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume, Hg.] (2015): Wertschöpfungskette Fleisch (= LandInForm Spezial 5/2015). Bonn
- GfW Höxter [Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter] (2016): Rewe-Kooperation. URL: <http://www.gfwhoexter.de/rewe-regionalmarketing>, 21.1.2016
- Kraus, F. (2015): Nachhaltige Regionalentwicklung im Biosphärenreservat Rhön (= Würzburger Geographische Arbeiten 114). Würzburg
- Rutz, C., U. Gehrlein & M. Schmidt (2015): Lassen sich regionale Vermarktungsstrukturen noch erhalten? LandInForm Spezial 5/2015: 11-13
- Statista (2016): Mineralwassermarkt Deutschland - Statista-Dossier. URL: <http://de.statista.com/statistik/studie/id/10466/dokument/mineralwasser-statista-dossier>, 22.1.2016
- Statista (2016a): Statistiken und Umfrageergebnisse zum Thema Gastronomie. URL: <http://de.statista.com/themen/137/gastronomie/>, 26.1.2016
- Verordnung (EG) Nr. 178/2002 des europäischen Parlaments und des Rates vom 28. Januar 2002 zur Festlegung der allgemeinen Grundsätze und Anforderungen des Lebensmittelrechts, zur Errichtung der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit und zur Festlegung von Verfahren zur Lebensmittelsicherheit
- Zentralverband des deutschen Bäckerhandwerks e.V. (2016): Wirtschaftsfaktor Bäckerhandwerk. URL: <http://www.baeckerhandwerk.de/baeckerhandwerk/zahlen-fakten/>, 22.1.2016

# Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest

- Nr. 1 Norbert Lütke Entrup, Hans Ulrich Hensche, Nils Brodowski und Dirk Kerstin, 1995: **Umweltrelevante Verhaltensmuster der Landwirte – Umsetzungsstrategien und Transferdefizite für den integrierten Pflanzenbau in Nordrhein-Westfalen.** ISBN 3-00-000194-8. Vergriffen
- Nr. 2 Hans-Ulrich Hensche und Harald Vogt, 1995: **Marktorientierte Kooperationen im Agrarbereich.** ISBN 3-00-000224-3. Vergriffen
- Nr. 3 Hans-Ulrich Hensche, Christiane Wildraut, Norbert Lütke Entrup und Harald Vogt, 1995: **Die Kooperation Landwirtschaft und Wasserwirtschaft im Einzugsgebiet der Stevertalsperre – eine Zwischenbilanz.** ISBN 3-00-000397-5. Vergriffen
- Nr. 4 Norbert Lütke Entrup, Ortrun Onnen und Hans-Ulrich Hensche, 1996: Teil A: **Einführung der DIN EN ISO 9000 ff. (Qualitätsmanagement-System) in die Landwirtschaft.**  
Norbert Lütke Entrup, Britta Teichgräber und Petra Zerhusen-Blecher, 1996: Teil B: **Energie- und Kohlendioxidbilanz (Ökobilanzen) landwirtschaftlicher Betriebe.** ISBN 3-00-000760-1. Vergriffen
- Nr. 5 Hans-Ulrich Hensche und Else Herwing-Hujer, 1996: **Landbau-Studium in Soest – Ergebnisse einer Befragung.** ISBN 3-00-000923-X. Vergriffen
- Nr. 6 Hans-Ulrich Hensche, Martin Spielhoff und Harald Vogt, 1996: **Analyse der Schweinefleischproduktion seit 1980 – ein inter- und intraregionaler Vergleich.** ISBN 3-00-000923-X.
- Nr. 7 Hans-Ulrich Hensche, Martin Spielhoff und Harald Vogt, 1998: **Schweinefleischproduktion in 2000 und 2010 - Szenarien und zukunftsrobuste Strategien.** ISBN 3-00-002487-5.
- Nr. 8 Mechthild Freitag, Hans-Ulrich Hensche, Heinrich Schulte-Sienbeck, Brigitte Reichelt, 1998: **Kritische Betrachtung des Einsatzes von Leistungsförderern in der Tierernährung.** ISBN 3-00-003331-9.
- Nr. 9 Norbert Lütke Entrup, Jobst Oehmichen, Hubertus Wieker und Franz-Ferdinand Gröblichhoff, 2000: **Stickstoffmineralisation im Boden und Stickstoffbedarf im Maisanbau unter Berücksichtigung zeitabhängiger N-Sollwerte und verschiedener Standorte.** ISBN 3-00-007307-8.
- Nr. 10 Norbert Lütke Entrup, Reinhard Schüttert, Franz-Ferdinand Gröblichhoff und Hubert Kivelitz, 2001: **Langzeitwirkungen integrierter Pflanzenbaussysteme bei praxisgerechter Bewirtschaftung sowie ökologischer und ökonomischer Bewertung.** ISBN 3-935807-00-7.
- Nr. 11 Hans-Ulrich Hensche und Hubert Kivelitz, 2001: **Nachfragepotenziale für Ökoprodukte in Nordrhein-Westfalen.** ISBN 3-935807-01-5.
- Nr. 12 Norbert Lütke Entrup, Nils Brodowski und Albrecht Dörendahl, 2001: **Untersaaten in Winterweizen in Abhängigkeit von Sortenwahl und Herbizideinsatz.** ISBN 3-936807-05-8.
- Nr. 13 Ortrun Onnen, 2001: **Umweltschonende Verwertung von Klärschlamm in der Landwirtschaft – P-Wirkung des Klärschlammes in Abhängigkeit von der P-Fällung und vom Substrat.** ISBN 3-935807-06-6.
- Nr. 14 Norbert Lütke Entrup, Harald Feige und Franz-Ferdinand Gröblichhoff, 2002: **Analyse von Umwelt- und Effizienzindikatoren nordrheinwestfälischer landwirtschaftlicher Betriebe mit dem Verfahren 'Kriterien umweltverträglicher Landbewirtschaftung.** ISBN 3-935807-08-2. Vergriffen



- Nr. 15 Heinrich Schulte-Sienbeck und Linde Petersen, 2002: **Untersuchungen zur Belastung von wirtschaftseigenen Grundfuttermitteln mit polychlorierten Dibenzodioxinen (PCDD) und Dibenzofuranen (PCDF)**. ISBN 3-935807-09-0
- Nr. 16 Norbert Lütke Entrup, Franz-Ferdinand Gröblichhoff, Corinna Dasenbrook und Günter Stemann, 2005: **Pflanzengesundheit, Qualität und Mykotoxin-belastung von Winterweizen als Brotgetreide und Futtermittel in differenzierten Systemen der Bodenbewirtschaftung**. ISBN 3-935807-10-4
- Nr. 17 Frank Erlach, Norbert Lütke Entrup und Franz-Ferdinand Gröblichhoff, 2005: **Konservierende Bodenbearbeitung als ackerbauliche Maßnahme zur Verringerung des diffusen Eintrages von Pflanzenschutzmitteln (PSM) und Nährstoffen in Oberflächengewässer**. ISBN 3-935807-11-2
- Nr. 18 Hans-Ulrich Hensche und Anke Schleyer, 2005: **Analyse erfolgreicher Vermarktungsinitiativen von ökologisch erzeugten Produkten zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren**. ISBN 3-935807-12-0
- Nr. 19 Hans-Ulrich Hensche, Hendrik Berendson und Christiane Wildraut, 2005: **Stärkung des Agrarstandortes Nordrhein-Westfalen durch engere Verzahnung von Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft - Bestandsaufnahme und Perspektiven (Agrarstandort NRW)**. ISBN 3-935807-13-9
- Nr. 20 Hans-Ulrich Hensche, Anke Schleyer und Christiane Wildraut, 2006: **Möglichkeiten und Grenzen der nachhaltigen Kundenbindung bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in NRW**. ISBN 3-935807-15-5
- Nr. 21 Marco Schneider und Norbert Lütke Entrup, 2006: **Bewertung von neuen Systemen der Bodenbewirtschaftung in erweiterten Fruchtfolgen mit Körnerraps und Körnerleguminosen**. ISBN 3-935807-16-3
- Nr. 22 Judith Beck, Franz-Ferdinand Gröblichhoff und Norbert Lütke Entrup, 2006: **Kriterien zur Dokumentation von Cross-Compliance-Verpflichtungen landwirtschaftlicher Betriebe und weiterer Anforderungen zur Entwicklung einzelbetrieblicher Managementsysteme (nach EG-VO 1782/2003 und GAK-Rahmenplan 2004-2007)**. ISBN 3-935807-17-1
- Nr. 23 Hans-Ulrich Hensche, Anke Schleyer und Christiane Wildraut, 2007: **Optimierung der Kundenbindung bei landwirtschaftlichen Direktvermarktern in NRW**. ISBN 3\_935807-18-X
- Nr. 24 Jürgen Braun, Wolf Lorleberg und Heike Wacup, 2010: **Regionale Struktur und Einkommenswirkungen der Biogasproduktion in NRW**. ISBN 978-3-940956-02-6
- Nr. 25 Oliver Pflughöft, Bernhard C. Schäfer und Günter Stemann, 2009: **Pilzkrankheiten in Körnerfüttererbse (Pisum sativum L.) – Diagnose, Epidemiologie, Ertragsrelevanz und Bekämpfung**. ISBN 978-3-940956-04-0
- Nr. 26 Wolf Lorleberg, Hans-Ulrich Hensche, Anke Schleyer und Christiane Wildraut, 2010: **Standortsicherung durch Clustermanagement und Netzwerkentwicklung – eine Perspektive für die Agrarwirtschaft in NRW**. ISBN 978-3-940956-05-7
- Nr. 27 Hans-Ulrich Hensche, Wolf Lorleberg, Anke Schleyer, Christiane Wildraut, Jörn Kathmann und Susanne Orth, 2011: **Volkswirtschaftliche Neubewertung des gesamten Agrarsektors und seiner Netzwerkstrukturen**. ISBN 987-3940956-07-1 (Print); ISBN 987-3940956-08-8 (Download)
- Nr. 28 Jürgen Braun, Wolf Lorleberg und Wolfgang Stauss, 2012: **Biogas im EEG 2012: Regionale Struktur- und Einkommenswirkungen in Nordrhein-Westfalen**. ISBN (Print) 978-3-940956-10-1, ISBN (Download) 978-3-940956-11-8.

- Nr. 29 Jürgen Braun, Martin Ziron und Theresa Gockeln, 2012: **Wirtschaftliche Bewertung von Maßnahmen zur Verminderung der Emissionen aus der Tierhaltung in Nordrhein-Westfalen**. ISBN (Print) 978-3-940956-15-6, ISBN (Download) 978-3-940956-16-3
- Nr. 30 Anke Schleyer, Wolf Lorleberg und Marcus Mergenthaler, 2013: **Steigerung der landwirtschaftlichen Wertschöpfung durch Produkte aus Weidehaltungssystemen**. ISBN: 978-3-940956-21-7 (Print) 978-3-970956-22-4 (Download)
- Nr. 31 Labor für Biotechnologie und Qualitätssicherung - Forschungsbericht V (2009-2013). In Vorbereitung
- Nr. 32 Christiane Wildraut, Bernhard Schindwein, Marcus Mergenthaler, 2014: **Marketingkonzeption für das Verbundprojekt „Gesunde Tiere – gesunde Lebensmittel“**. ISBN (Print) 978-3-940956-27-9, ISBN (Download) 978-3-940956-28-6
- Nr. 33 Wolfgang Stauss, Jürgen Braun, Marcus Mergenthaler, 2014: **Potenzialanalyse für NRW: Chancen und Hemmnisse einer Regionalisierung der Eiweißfuttermittelversorgung im Bundesland**. ISBN (Print): 978-3-940956-29-3, ISBN (Download): 978-3-940956-30-9
- Nr. 34 Mechthild Freitag, Anna-Lena Ickler, Julia Pieper, 2014: **Schlachtung gravider Rinder – Umfang und Hintergründe**. ISBN (Print): 978-3-940956-31-6.
- Nr. 35 Janina Wiesmann, Luisa Vogt, Wolf Lorleberg und Marcus Mergenthaler, 2015: **Erfolgsfaktoren und Schwachstellen der Vermarktung regionaler Erzeugnisse**. ISBN (Print) : 978-3-940956-44-6, ISBN (Download): 978-3-940956-45-3
- Nr. 36 Christiane Wildraut, Gudrun Plesch, Ingo Härten, Johannes Simons, Monika Hartmann, Martin Ziron, Marcus Mergenthaler, 2015: **Multimethodische Bewertung von Schweinehaltungsverfahren durch Verbraucher anhand von Videos aus realen Schweineställen**. ISBN (Print): 978-3-940956-36-1, ISBN (Download) 978-3-940956-37-8
- Nr. 37 Marc Boelhauve, Jürgen Braun, Jan Berglar, Sandra Rose, Anne Thönnissen, 2015: **Hygienische Aspekte der Liegeboxeneinstreu bei Milchrindern in NRW**, ISBN (Print): 978-3-940956-42-2, ISBN (Download) 978-3-940956-43-9
- Nr. 38 Norbert Lütke Entrup, Harald Laser, Walter Ising, 2016: **Grünlandbewirtschaftung und Landschaftspflege durch das Vollweidesystem mit Milchkühen**. In Vorbereitung
- Nr. 39 Luisa Vogt, Katrin Schütz, Marcus Mergenthaler, 2016: **Regionalisierung von Lieferketten in der Ernährungswirtschaft – Herausforderungen und Ansatzpunkte. Eine Falluntersuchung am Beispiel des Kreises Höxter (Nordrhein-Westfalen)**. ISBN (Download) 978-3-940956-54-5

ISBN (elektronisch): 978-3-940956-54-5