



STANDORT SOEST
FACHBEREICH AGRARWIRTSCHAFT

"Digital basierte Vermarktungs- und Geschäfts-konzepte für die Agrar- und Ernährungswirtschaft"

Datum: 05.02.2016

Semester: 1

Verfasser: Matthias Icke, Philipp Närmann, Friedrich Gebhard, Solomun Tesfazgi, René Kösters, Katrin Hilbk-Kortenbruck, Lukas Thiel, Dominik Weber, Axel Lohmann, Timo Blecher, Julia Ridder, Anna Schönweitz, Alexandra Möller, Vanessa Gappa, Christina Karnath, Janik Brünker, Martin Schmidt, Laura Knippschild, Laura Henn, Hannah Heine, Miriam Kramer, Helena Karatassios, Jennifer Godyn, Chantal Meschede, Clara Schubert, Stephanie Ped, Jürgen Braun, Wolf Lorleberg

Betreuer/innen: Herr Prof. Dr. Jürgen Braun
Herr Prof. Dr. Wolf Lorleberg

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Tabellen.....	VI
Verzeichnis der Abbildungen.....	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Erfassung und Bewertung am Markt vorhandener digitaler Geschäftsmodelle des Agrar- und Ernährungssektors	2
2.1 Auswertungsschema zur Erfassung von Geschäftsmodellen.....	2
2.2 Typisierung der Geschäftsmodelle	4
2.2.1 Onlinetöchter von (großen) Handelsunternehmen (Edeka, Rewe...)	4
2.2.2 Lebensmittel mit zusätzlicher Dienstleistung (z.B. Kochbox)....	17
2.2.3 Direktvermarktung und Digitalisierung (Hofläden)	26
2.2.4 Plattformen/Portale (z.B. Lieferando)	34
2.2.5 Selbstverarbeitete Lebensmittel (Snacks fürs Büro, für Kinder...)	43
2.2.6 Vorleistungen für die Landwirtschaft (z.B. Abhofautomat)	47
2.2.7 Sonderformen (Vegane Lebensmittel; Restposten).....	55
2.2.8 Onlinehandel mit speziellem Warenssegment (z.B. Gewürze, Wein)	62
2.3 Schlussfolgerungen aus der Bestandsaufnahme der Fallbeispiele: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiko und Erfolgsfaktoren.....	69
3 Entwicklung von Geschäftsideen	73
3.1 Überblick über die verwendeten Tools	73
3.2 Businessplan - Fallbeispiele für neue digitale Geschäftsideen.....	76
3.2.1 Direktvermarkter-Plattform für landwirtschaftliche Produkte.....	76
3.2.1.1 Zusammenfassung	76
3.2.1.2 Gründerpersonen.....	77
3.2.1.3 Gründeridee	78

3.2.1.4	Markt.....	79
3.2.1.5	Organisation/Mitarbeiter.....	81
3.2.1.6	Marketing.....	82
3.2.1.7	Rechtsform.....	87
3.2.1.8	Chancen und Risiken.....	87
3.2.1.9	Kapital und Finanzierung.....	88
3.2.1.10	Diskussion.....	91
3.2.2	Online-Handel einer Hofmolkerei.....	92
3.2.2.1	Zusammenfassung.....	92
3.2.2.2	Gründerpersonen.....	92
3.2.2.3	Geschäftsidee.....	93
3.2.2.4	Markt und Wettbewerb.....	94
3.2.2.5	Marketing.....	95
3.2.2.6	Organisation und Mitarbeiter.....	96
3.2.2.7	Rechtsform.....	97
3.2.2.8	Chancen und Risiken.....	98
3.2.2.9	Finanzplanung und Finanzierung.....	99
3.2.2.10	Diskussion.....	101
3.2.2.11	Weitere Dokumente.....	104
3.2.3	Wildvermarktung.....	106
3.2.3.1	Zusammenfassung.....	106
3.2.3.2	Gründerpersonen.....	107
3.2.3.3	Geschäftsidee: Produkt/Dienstleistung.....	108
3.2.3.4	Markt und Wettbewerb.....	110
3.2.3.5	Marketing.....	112
3.2.3.6	Organisation/Mitarbeiter.....	113
3.2.3.7	Rechtsform.....	114

3.2.3.8	Chancen/Risiken.....	115
3.2.3.9	Finanzierungsplanung und Finanzierung	117
3.2.3.10	Diskussion.....	126
3.2.3.11	Weitere Dokumente.....	126
3.2.4	Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen	128
3.2.4.1	Zusammenfassung	128
3.2.4.2	Die Gründer	128
3.2.4.3	Geschäftsidee	129
3.2.4.4	Markt und Wettbewerb.....	130
3.2.4.5	Marketing	131
3.2.4.6	Organisation und Personal.....	133
3.2.4.7	Rechtsform.....	134
3.2.4.8	Chancen und Risiken.....	134
3.2.4.9	Finanzplan	135
3.2.4.10	Diskussion.....	142
3.2.4.11	Weitere Dokumente.....	143
3.2.5	Plattform Landwirtschaftsakademie für Schulen, Kindergärten und private Familien	144
3.2.5.1	Zusammenfassung	144
3.2.5.2	Gründerpersonen.....	145
3.2.5.3	Geschäftsidee	146
3.2.5.4	Markt und Wettbewerb.....	148
3.2.5.5	Marketing	150
3.2.5.6	Organisation und Mitarbeiter.....	151
3.2.5.7	Rechtsform.....	152
3.2.5.8	Chancen und Risiken.....	153
3.2.5.9	Finanzplanung	154

3.2.5.10	Diskussion.....	155
3.2.5.11	Weitere Dokumente.....	156
3.2.6	Mietparzellen Plattform.....	161
3.2.6.1	Zusammenfassung	161
3.2.6.2	Gründerpersonen.....	162
3.2.6.3	Geschäftsidee	163
3.2.6.4	Markt und Wettbewerb.....	165
3.2.6.5	Marketing	168
3.2.6.6	Organisation/Mitarbeiter.....	169
3.2.6.7	Rechtsform.....	171
3.2.6.8	Chancen und Risiken.....	172
3.2.6.9	Finanzplanung und Finanzierung.....	173
3.2.6.10	Diskussion.....	179
3.2.6.11	Weitere Dokumente.....	180
3.2.7	Plattform für die Vermarktung geschützter regionaler Produkte	181
3.2.7.1	Zusammenfassung	181
3.2.7.2	Gründer.....	182
3.2.7.3	Geschäftsidee	183
3.2.7.4	Markt- und Wettbewerbsanalyse.....	185
3.2.7.5	Marketing	187
3.2.7.6	Organisation & Mitarbeiter	189
3.2.7.7	Rechtsform.....	189
3.2.7.8	Chancen/ Risiken.....	190
3.2.7.9	Finanzplan	191
3.2.7.10	Weitere Dokumente.....	201
4	Fazit und Ausblick.....	204

5 Zusammenfassung	206
Literaturverzeichnis	208
Anhang.....	223

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Business Model Canvas Hello Fresh.....	25
Tabelle 2: Business Model Canvas Hofladen Sauerland	33
Tabelle 3: Business Model Canvas Delivery Hero Holding GmbH	42
Tabelle 4: Business Model Canvas Erdbär - Freche Freunde.....	46
Tabelle 5: Business Model Canvas Farmtune.....	54
Tabelle 6: Business Model Canvas Issgünstiger.....	61
Tabelle 7: Business Model Canvas Jacques' Weindepot.....	68
Tabelle 8: Einschätzung verschiedener Arten digitaler Geschäftsmodelle ...	70
Tabelle 9: Ermittlung des jährlichen erzielten Unternehmergewinns der Onlinehandelsplattform für regional erzeugte Lebensmittel	89
Tabelle 10: Mitbewerber im näheren Umkreis.....	95
Tabelle 11: Betriebszweigabrechnung ohne Lieferdienst.....	100
Tabelle 12: Betriebszweigabrechnung mit Lieferdienst	101
Tabelle 13: CANVAS Modell Hofmolkerei	104
Tabelle 14: Value Proposition CANVAS Hofmolkerei.....	105
Tabelle 15: Preisliste für den Rohwareneinkauf (ganze Tiere).....	113
Tabelle 16: Auflistung Gründungskosten Teil 1	118
Tabelle 17: Auflistung Gründungskosten Teil 2.....	118
Tabelle 18: Auflistung Gründungskosten Teil 3.....	119
Tabelle 19: Liquiditätsplan für das erste Wirtschaftsjahr	121
Tabelle 20: Liquiditätsplan für das zweite Wirtschaftsjahr in verkürzter Ausführung	124
Tabelle 21: Rentabilitätsplan für die ersten fünf Jahre	125
Tabelle 22: Gesamtkosten Wagyu-Rinder	139
Tabelle 23: Anschaffungskosten Wagyu-Rinder und weitere Investitionen	140
Tabelle 24: Gesamtkosten Wagyu-Rinder zur Liquidität	141
Tabelle 25: Business Model Canvas zur Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen	143
Tabelle 26: Das Team und seine Aufgabenschwerpunkte	152
Tabelle 27: Kostenübersicht.....	155
Tabelle 28: Vergleich der Wettbewerber „Meine Ernte“ und „Ackerhelden“	166
Tabelle 29: Absatzplanung.....	174

Tabelle 30: Liquiditätsplanung Jahr 1.....	176
Tabelle 31: Liquiditätsvorschau Jahr 2 bis 3	177
Tabelle 32: Rentabilitätsvorschau	178
Tabelle 33: Value Proposition Canvas Geschäftsidee Citygärtchen	180
Tabelle 34: Kapitalbedarfsplan.....	192
Tabelle 35: Finanzierungsplan	193
Tabelle 36: Liquiditätsplan Jahr 1 (Teil 1)	196
Tabelle 37: Liquiditätsplan Jahr 1 (Teil 2)	197
Tabelle 38: Liquiditätsplan Jahr 2 (Teil 1)	198
Tabelle 39: Liquiditätsplan Jahr 2 (Teil 2)	199
Tabelle 40: Rentabilitätsplan für die Jahre 1 bis 3.....	200
Tabelle 41: Rentabilitätsplan für die Jahre 4 bis 6.....	201
Tabelle 42: Business Model Canvas Regio Genuss NRW	202
Tabelle 43: Value Proposition Canvas „Regio Genuss NRW“	203

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Auswertungsschema zur Erfassung von Geschäftsmodellen....	3
Abbildung 2: Das Logo des Unternehmens REWE für den Einzelhandel und Online-Handel	10
Abbildung 3: REWE bewirbt die Regionalität der Produkte	12
Abbildung 4: Die REWE-App zur Erreichung neuer Kunden	13
Abbildung 5: Netto-Umsätze von Delivery Hero Holding GmbH in den Jahren 2013, 2014 und 2015 (in Mio. €)	41
Abbildung 6: Aufbau Businessplan.....	73
Abbildung 7: Voraussichtliche Entwicklung der Liquidität und des monatlichen Saldos für die ersten 36 Monate einer Onlinehandelsplattform für regional erzeugte Lebensmittel	90
Abbildung 8: Value Proposition Canvas Wildvermarktung	127
Abbildung 9: Value Proposition Canvas Geschäftsidee Bauernhof-Lernstadt	156
Abbildung 10: Möglicher Aufbau der Internetseite (1)	157
Abbildung 11: Möglicher Aufbau der Internetseite (2)	157
Abbildung 12: Möglicher Aufbau der Internetseite (3)	158
Abbildung 13: Möglicher Aufbau der Internetseite (4)	158
Abbildung 14: Möglicher Aufbau der Internetseite (5)	159
Abbildung 15: Möglicher Aufbau der Internetseite (6)	159
Abbildung 16: Möglicher Aufbau der Internetseite (7)	160
Abbildung 17: Möglicher Aufbau der Internetseite (8)	160
Abbildung 18: Schematischer Aufbau der Fläche	163
Abbildung 19: Standort von „Citygärtchen“ in Dortmund	167
Abbildung 20: Entwurf Flyer Citygärtchen	169
Abbildung 21: Organigramm zu den unterschiedlichen Arbeitsbereichen ..	170

1 Einleitung

Der Online-Versandhändler Amazon hat eine hohe Bekanntheit erlangt und ist im Internet zum Marktführer aufgestiegen. Zu dem breit gefächerten Angebot zählt mittlerweile auch die Lebensmittelsparte. Neben dem Konzern Amazon sind viele deutsche Start-up-Unternehmen in den Online-Handel für Lebensmittel eingestiegen. Die Anzahl der Start-up-Unternehmen und deren Geschäftsideen sind groß, da zurzeit ein starker Trend zum Online-Handel mit vielerlei Arten von Gütern und Dienstleistungen besteht. Seit langem können Verbraucher diverse Artikel im Internet einsehen und bestellen, so dass nun der nächste Schritt die Einbeziehung des Lebensmittelbereiches ist. In der heutigen Zeit kann der Online-Handel Vorteile für die Verbraucher, aber auch für Lebensmittelhändler und Landwirte bringen.

Welche Geschäftsmodelle sind momentan am Markt vertreten? Aus welchen Gründen gibt es diese Geschäftsmodelle? Welche Geschäftsideen könnten interessant für die Zukunft sein und wie lassen sie sich in einem Projekt umsetzen?

Diese Fragen haben zum Wintersemester 2016/17 die Studierenden im Masterstudiengang Agrarwirtschaft der Fachhochschule Südwestfalen Standort Soest im Rahmen einer Projektarbeit im Modul "Projektmanagement" aufgegriffen und bearbeitet. Im Folgenden werden zunächst aktuelle Geschäftsmodelle unterschiedlicher Akteure dargestellt, um später eigene Geschäftsideen in einem Projekt zu planen. Zuerst werden am Markt vorhandene digitale Geschäftsmodelle des Agrar- und Ernährungssektors erfasst und bewertet. Anhand eines Auswertungsschemas werden diese Geschäftsmodelle typisiert und anschließend auf Stärken und Schwächen analysiert. Mit diesen Erkenntnissen und entsprechenden Tools werden danach eigene Geschäftsideen entwickelt, die als beispielhafte Projekte in Businessplänen vorgestellt werden.

2 Erfassung und Bewertung am Markt vorhandener digitaler Geschäftsmodelle des Agrar- und Ernährungssektors

2.1 Auswertungsschema zur Erfassung von Geschäftsmodellen

Nach kurzer Recherche zu bisher am Markt vorhandenen digitalen Geschäftsmodellen wurde gemeinsam durch die Studierenden-Gruppe ein Auswertungsschema erarbeitet. Ziel war es, verschiedene Geschäftsmodelle einheitlich darzustellen und damit eine gewisse Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Das erarbeitete Schema ist im Anschluss abgebildet (vgl. Abbildung 1).

Auswertungsschema Kurzprofil des Unternehmens:

Allgemeines:

- Namen des Unternehmens (inkl. GmbH, KG...)
- Adressdaten (Adresse und ggf. Weblink)
- Unternehmensgründer (Namen, Alter, Vorbildung..)
- Gründungsjahr (Wie lange agiert das Unternehmen schon?)
- Mitarbeiteranzahl

Geschäftskonzept/ Geschäftsidee

- Mit welchem Konzept/ mit welcher Idee ist das Unternehmen gestartet?
- Wie hat sich dieses Konzept vom Unternehmensbeginn an bis jetzt verändert?
- Was ist das Angebot - welche Zielgruppe?
- Alleinstellungsmerkmal?

Nachhaltigkeitskonzept

- USP? (Alleinstellungsmerkmal)
- Stellenwert der Nachhaltigkeit im Unternehmen

Information zu Vertrieb, Logistik und Rohstoffbezug

Marketing

- Alleinstellungsmerkmal (Wie wird das Alleinstellungsmerkmal vermarktet?)
- Öffentlichkeitsauftritt (Werbung, Internet, Mund-zu-Mund-Propaganda...)

Qualitätssicherung

- Zertifizierung (eigen- oder fremdorganisierte Zertifizierung)
- Analyse, Kontrollen

Abbildung 1: Auswertungsschema zur Erfassung von Geschäftsmodellen

2.2 Typisierung der Geschäftsmodelle

Neben der Erstellung des Auswertungsschemas wurde eine Typisierung der bisher am Markt vorhandenen digitalen Geschäftsmodelle vorgenommen. Demnach lassen sich die Unternehmen wie folgt einteilen:

- Onlinetöchter von (großen) Handelsunternehmen (Edeka, Rewe...)
- Lebensmittel mit zusätzlicher Dienstleistung (z.B. Kochbox)
- Direktvermarktung und Digitalisierung (Hofläden)
- Plattformen/Portale (z.B. Lieferando)
- Selbstverarbeitete Lebensmittel (Snacks fürs Büro, für Kinder...)
- Vorleistung für die Landwirtschaft (z.B. ein Abhofautomat)
- Sonderformen (Lebensmittel mit geringer MHD)
- Onlinehandel mit speziellem Warenssegment (z.B. Gewürze, Wein).

In Kleingruppen wurde anschließend in Anlehnung an die typisierten Geschäftsmodelle eine Bestandsaufnahme anhand von Fallbeispielen auf Basis des in Kapitel 2.1 beschriebenen Auswertungsschemas durchgeführt. Zudem erfolgte eine vertiefte Analyse eines der Fallbeispiele je Typ mit dem Business Model Canvas. Eine kurze Beschreibung dieses Konzeptes ist im Anhang beigefügt.

2.2.1 Onlinetöchter von (großen) Handelsunternehmen (Edeka, Rewe...)

Das folgende Kapitel beleuchtet die Handelsaktivitäten der großen Einzelhandelsketten in Deutschland und ihre Innovationstätigkeit im Bereich der Onlinevermarktung von Lebensmitteln. Dabei werden die Unternehmen Edeka, Rewe, Lidl, Aldi und Alnatura in Kurzprofilen vorgestellt. Nach der Vorstellung der Unternehmen wird auf Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren der großen Einzelhandelsunternehmen bzw. der gesamten Branche in Bezug auf die Innovationstätigkeit im Bereich der Onlinevermarktung eingegangen. Zum Abschluss wird ein kurzer Marktüberblick gegeben.

Alle hier untersuchten Unternehmen bieten eine große Bandbreite an Produkten an, die viele unterschiedliche Kundengruppen ansprechen sollen und sich

in ihren Werten für den Kunden stark unterscheiden. Daher lässt sich das Canvas Business Modell als Darstellungsschema nur schwer für die großen Einzelhandelsketten verwenden und wird aus diesem Grund im folgenden Kapitel nicht herangezogen. Trotzdem wird versucht, einen knappen Überblick über die Unternehmen der Branche und ihre Tätigkeit im Bereich der Online-Lebensmittelvermarktung zu geben.

Lidl (<https://www.lidl.de/>)

Die Lidl Stiftung und Co. KG gehört mit Kaufland zur Schwarz Beteiligungs-GmbH und ist der zweitgrößte Discounter im Lebensmitteleinzelhandel weltweit. Die Schwarz-Gruppe hat ihren Sitz in Neckarsulm und ist im Internet unter www.lidl.de zu erreichen. Gegründet wurde die Schwarz-Gruppe im Jahr 1973 mit der Eröffnung des ersten Discountmarktes in Ludwigshafen durch Dieter Schwarz. Auch dessen Vater war bereits in den 30er Jahren schon im Lebensmittel- bzw. Sortimentsgroßhandel tätig. Lidl hat im Geschäftsjahr 2014/2015 einen Umsatz von 59 Mrd. € erzielt und beschäftigt weltweit etwa 215.000 Mitarbeiter (FAZ 2015).

Im Onlineshop von Lidl lassen sich ausschließlich haltbare Lebensmittel bestellen. Für die Zukunft ist allerdings der Ausbau des Onlinegeschäfts geplant. Bald soll es möglich sein, im Internet eine Bestellung aufzugeben und diese dann in der Filiale abzuholen. Neben Lebensmitteln sticht im Lidl-Onlineshop das große Angebot an Non-Food Produkten hervor. Dabei umfasst das Sortiment Artikel wie Werkzeuge, Bekleidung, Haushaltsgeräte, Elektronikartikel, Deko, Sportgeräte und Drogerieartikel. Angeboten werden nicht nur „billige“ Eigenmarken, sondern auch viele Markenartikel bekannter Hersteller. Außerdem werden im Onlineshop Reisen, ein Fotoservice, Blumenlieferdienst, Mobilfunktarife und Rezepte zum Nachkochen angeboten.

Im Lebensmittelbereich wird von Lidl die Eigenmarken „DELUXE“ besonders beworben. Produkte der „DELUXE“ Marke sind einheitlich und hochwertig verpackt und umfassen Spezialitäten wie Leber-Paté vom Wildschwein oder Krebs-Hummer-Mousse.

Das Onlinekonzept unterscheidet sich nicht von den Vermarktungskonzepten im Einzelhandelsgeschäft; im Online Shop hat man allerdings Zugriff auf das gesamte Angebot an Non-Food Produkten, welches in den Filialen nicht immer komplett vorhanden ist. Eine genaue Zielgruppe lässt sich für Lidl nicht bestimmen, da die Produktpalette weit gefächert ist.

Im Onlineshop gibt es keinen Mindestbestellwert; für den Versand fallen Kosten in Höhe von 4,95 € je Lieferung an.

Lidl wirbt nicht direkt mit einem Nachhaltigkeitskonzept, allerdings wird für Fair Trade und mit einem großen Angebot an Ausbildungsplätzen auf der Lidl-Website geworben. Die soziale Nachhaltigkeit wird also bei Lidl herausgestellt.

Mit dem dichten Netz an Filialen ist Lidl in der Fläche sehr gut aufgestellt. Für das Onlinekonzept sollen die Filialen in Zukunft als „Abholstationen“ dienen. In der aktuellen Werbekampagne bewirbt Lidl seine Eigenmarken im direkten Vergleich mit Markenprodukten. Dabei wird dem Markenprodukt das äquivalente Lidl-Produkt direkt gegenüber- und der niedrigere Preis besonders hervorgehoben. Die Produkte von Lidl sind meist optisch an der Aufmachung der Markenprodukte orientiert.

Der Online Shop wird von Lidl nicht explizit beworben. Zur Qualitätssicherung der Lidl Produkte ließen sich keine genauen Informationen finden.

Alnatura Produktions- und Handels GmbH (<https://www.alnatura.de/de-de>)

Die Alnatura Produktions- und Handels GmbH gehört mit etwa 3.000 Mitarbeitern, 107 Filialen in Deutschland und einem Jahresumsatz im Wirtschaftsjahr 2015/2016 von 762 Mio. € nicht zu den größten Einzelhandelsketten, ist allerdings aufgrund der speziellen Ausrichtung auf Bio-Produkte für diese Betrachtung interessant. Gegründet wurde das Unternehmen von Götz Rehm (geb.: 02.03.1950, Diplom-Volkswirt) im Jahr 1984. Zunächst wurden Bio-Lebensmittel unter der Marke Alnatura in Filialen von Tegut und in DM-Drogeriemärkten verkauft. 1987 wurde der erste eigene Alnatura-Supermarkt als der erste reine Bio-Supermarkt in Deutschland eröffnet. Von Anfang an wurde die Nachhal-

tigkeit in der Unternehmensidee festgehalten. Die Grundsätze „nicht Gewinnmaximierung sondern Sinnmaximierung“ und „Alnatura: Sinnvoll für Mensch und Erde“ ziehen sich durch alle Bereiche des Unternehmens. Neben dem Verkauf von Produkten in den eigenen Supermärkten ist für Alnatura der Verkauf seiner Markenerzeugnisse in den Filialen anderer großer Einzelhandelsketten wie z.B. Edeka ein wichtiges Geschäftsfeld (FAZ 2016). Der Onlineshop von Alnatura wird in Zusammenarbeit mit gourmondo.de betrieben.

Das Angebot von Alnatura beschränkt sich ausschließlich auf Bioprodukte. Im Onlineshop werden nur haltbare Produkte vertrieben. Dabei lassen sich auch Produkte finden, welche nicht in üblichen Supermärkten angeboten werden, wie etwa Fleischersatzprodukte oder sogenanntes „Superfood“, welche meist aus exotischen Zutaten bestehen, die z.B. besonders hohe Ballaststoff- und Vitaminanteile beinhalten und somit besonders gesund sein sollen. Außerdem wird im Onlineshop Bio-Kosmetik angeboten und die Bestellung von frischem Fleisch für die Abholung in einer Filiale ist möglich.

Alnatura fördert aktiv den biologischen Landbau und ist stark in die Produktion der angebotenen Lebensmittel involviert. Dabei hält sich das Unternehmen nicht nur an die EG-Öko-Verordnung, sondern stellt darüber hinaus weitere Anforderungen an die Produktion. Viele Produkte sind zudem durch Demeter, Naturland oder weitere Anbauverbände zertifiziert und besonders umweltschonend verpackt. Nachhaltige Produktion hat bei Alnatura einen hohen Stellenwert und wird im sozialen, ökonomischen und ökologischen Zusammenhang von Alnatura im gesamten Online- und Offlineauftritt als wichtigstes Herausstellungsmerkmal beworben. Alle Mitarbeiter sollen laut Alnatura „Ganzheitlich denken“ (und das Handeln im Hinblick auf Verträglichkeit für Mensch und Umwelt überdenken), „Selbstverantwortlich sein“ und „Kundenorientiert handeln“.

Der Onlineshop wird in Zusammenarbeit mit Gourmondo.de betrieben. Gourmondo betreibt auch einen eigenen Online-Supermarkt, der über ein breites Angebot auch von frischen Waren verfügt. Bei einer Bestellung im Alnatura-Onlineshop muss ein Mindestbestellwert von 25 € erreicht werden.

[Edeka24.de \(https://www.edeka24.de/\)](https://www.edeka24.de/)

EDEKA24.de ist der Online-Supermarkt für Lebensmittel von Deutschlands größter Einzelhandelskette, der Edeka-Gruppe. Die Edeka-Gruppe ist ein genossenschaftlich organisierter kooperativer Unternehmensverbund mit Hauptsitz in Hamburg. Seit 2010 besteht der Onlineshop von Edeka. Edeka hatte im Jahr 2015 insgesamt 346.800 Mitarbeiter. Eine Zahl für Mitarbeiter, welche nur am Online-Shop arbeiten, war nicht zu recherchieren. Begonnen hat der Edeka-Online-Shop nach dem Click-and-Collect-Prinzip, bei dem online Produkte vorbestellt und dann im Laden abgeholt werden können (LINDER und RENNHAKE 2012 S. 7 und EDEKA 2015).

Im Edeka24.de-Onlinehandel sind alle haltbaren Produkte bestellbar, die auch in den Filialen angeboten werden. Die Zielgruppe des Onlinegeschäfts unterscheidet sich nicht von der des Edeka-Einzelhandels. Der Online-Shop wird nicht separat beworben. Wie bei anderen Online-Shops großer Einzelhandelsunternehmen sind die Alleinstellungsmerkmale des Online-Shops nicht von denen der Filialen zu unterscheiden. Mit dem Spruch „Aus der Region für die Region“ möchte Edeka den Nachhaltigkeitsgedanken in den Vordergrund rücken und bewerben. Regional und ökologisch produzierte Produkte sollen einen hohen Stellenwert bekommen. Besonders Gemüse wird häufig aus der Region angeboten. Außerdem arbeitet Edeka mit dem World Wide Fund for Nature (WWF) zusammen, um den ökologischen Fußabdruck von Edeka zu reduzieren. Außerdem bietet Edeka flächendeckend ein großes Angebot an biozertifizierten Lebensmitteln an (EDEKA 2016).

Die Bestellung bei edeka24.de ist bundesweit möglich und die bestellten Waren werden durch DHL versandt. Neben edeka24.de ist der Edeka-Online-Shop auch unter den Adressen edeka-lebensmittel.de, eworld24.de und dein-edeka.de zu finden. Die Lieferzeit beträgt im Onlineshop 1-3 Werktage; individuelle Liefertermine sind nicht wählbar. Geworben wird von Edeka per TV-Werbung, Rundfunkwerbung, Zeitschriften und durch das Internet, wobei der Onlineshop nicht separat beworben wird. Der Mindestbestellwert bei edeka24.de beträgt 9,95 € zuzüglich Lieferkosten von 3,95 €. Bestellungen ab

75 € werden kostenfrei geliefert. Die Bezahlung erfolgt wahlweise per Nachnahme, sofortüberweisung.de, Kreditkarten oder Paypal (KOLBRÜCK 2015).

Aldi Lieferservice (<https://www.aldi-sued.de/> und <https://www.aldi-nord.de/>)

Die ALDI Lieferservice GmbH & Co.KG. verkauft seit zwei Jahren Lebensmittel über Online-Shops in Großbritannien und Australien. Im Gegensatz dazu ist der Discounter sowohl in Deutschland als auch in den anderen europäischen Ländern noch in der Testphase (WELT 2015). Als Gründe für den späten und verhaltenen Einstieg in das Onlinegeschäft gab Aldi bisher immer an, dass das Risiko, dass der Onlinehandel dem Einzelhandel schaden könnte, zu groß sei (FLINZNER 2015). Aldi Nord hat seinen Hauptsitz in Essen und insgesamt 58.179 Mitarbeiter. Die Firmenzentrale von Aldi Süd befindet sich in Mülheim und dieser Konzern hat insgesamt 104.400 Mitarbeiter.

Mit dem Start der Online-Shops in England wollte Aldi sich dort früh Marktanteile sichern (RUNGG 2015).

Im Aldi-Onlineshop sind nicht nur haltbare, sondern auch Frischeprodukte bestellbar. Die Produktpalette unterscheidet sich nicht von der in den Einzelhandelsfilialen. Externe Unternehmen wie ShopWings übernehmen dabei die Abwicklung des Onlinegeschäfts. Um den Produktpreis bzw. die Lieferkosten zu senken, plant Aldi für die Zukunft, den externen Lieferservice durch eigene Lieferlogistik zu ersetzen. Bei Aldi wird ein Mindestbestellwert von 20 € vorausgesetzt und die Lieferkosten betragen 4,90 €. Geworben wird von Aldi im Internet, im Fernsehen und in Zeitschriften. Die Qualitätssicherung der Lebensmittel wird bei Aldi auf der Grundlage der International Featured Standards Food (IFS Food) vollzogen. Außerdem setzt Aldi auf Kundenbewertungen seiner Produkte im Internet und die Rückverfolgbarkeit der Waren von der Herstellung bis zum Verkauf. Insgesamt hat Aldi Süd einen Umsatz von 45,5 Mrd. € und Aldi Nord von 21,8 Mrd. €. Umsatzzahlen für Aldis Onlineshops ließen sich nicht finden (SIMPLORA 2016).

REWE (<https://www.rewe.de/>)

Der Lebensmitteleinzelhändler REWE ist nach Edeka eine der führenden Handelsketten im Markt. Neben dem klassischen Einzelhandel werden Lebensmittel mittlerweile auch über den Online-Handel (www.rewe.de) vermarktet. Es besteht die REWE-Homepage und die REWE-App, über die Produkte vom Kunden bestellt werden können (vgl. Abb. 2). Außerdem gibt es ZooRoyal (Tierfutter), Weinfreunde (Wein) und Beef by REWE (Fleisch), die ihre Produkte über den Online-Handel vertreiben. Für die Online-Aktivitäten von REWE ist die REWE Digital GmbH zuständig (www.rewe-digital.com). Im Jahr 2013 startete der Online-Handel; der Leiter für diesen Bereich ist Jean-Jacques von Oosten, der vorher für Internetaktivitäten anderer Unternehmen verantwortlich war. Die Mitarbeiterzahl für den Online-Handel liegt nicht vor, aber insgesamt hat REWE ca. 328.000 Mitarbeiter (REWE-ZENTRAL-AKTIENGESELLSCHAFT 2016).



Quelle: REWE DORTMUND 2016

Abbildung 2: Das Logo des Unternehmens REWE für den Einzelhandel und Online-Handel

Das Unternehmen REWE hat den Online-Handel als Geschäftskonzept für sich entdeckt. Im klassischen Einzelhandel kommt der Kunde in den Markt und zum Produkt. Mit diesem neuen Konzept kommt die Ware zum Kunden nach Hause. Dafür gibt es eine Homepage und eine App, wo der Kunde die angebotenen Produkte einsehen und bestellen kann. Ein Lieferdienst bringt die Lebensmittel möglichst frisch zur Wohnung und nimmt gleichzeitig Pfandobjekte mit zurück zum Markt. Ziel ist es, die Lebensqualität des Kunden zu steigern,

indem der tägliche Bedarf "einfach, überall und jederzeit" gedeckt wird (REWE MARKT GMBH 2016).

Das Geschäftsmodell hat sich insofern verändert, dass die Produktdifferenzierung zugenommen hat. Die breite Produktpalette wird im Zeitverlauf an die Nachfrager angepasst und erweitert. Durch Aufkäufe von Filialen und Unternehmen werden neue Märkte, auch Online-Märkte, erschlossen.

Das Unternehmen REWE bietet im Zuge der hohen Produktdifferenzierung ein Vollsortiment im Lebensmittelbereich an. Das große Angebot soll eine breite Zielgruppe von Verbrauchern erreichen.

Die Produkte und Dienstleistungen von REWE verfügen nach Darstellung des Unternehmens über besondere Alleinstellungsmerkmale („unique selling propositions“). Diese machen REWE bzw. seine Produkte und Dienstleistungen neuartig und grenzen sie von anderen Produkten der Konkurrenz ab. Diese Abgrenzung versucht REWE über Regionalität, Frische, Qualität und niedrige Preisen zu erreichen. Die Alleinstellungsmerkmale werden über die Marken REWE Regional, REWE Bio, REWE frei von, REWE Beste Wahl, REWE Feine Welt, REWE to go und „Ja!“ kommuniziert. Außerdem bietet REWE als Dienstleistung einen Lieferservice an, der zu individuellen Lieferterminen (8-22 Uhr) liefern kann (REWE MARKT GMBH 2016).

Das Nachhaltigkeitskonzept von REWE wird auch über die Lebensmittelmarken kommuniziert (z.B. REWE Bio oder REWE Regional; vgl. Abb. 3). Darüber hinaus schaffte REWE Plastiktüten ab und setzt seither Baumwoll-, Papier-, Jutebeutel und Kartons als umweltfreundlichere Alternativen ein. Diese und andere Aktivitäten werden in Verbindung mit Umweltorganisationen wie NABU durchgeführt.



Quelle: REWE MARKT GMBH 2016

Abbildung 3: REWE bewirbt die Regionalität der Produkte

Der Stellenwert der Nachhaltigkeit im Unternehmen ist von außen nur über die Öffentlichkeitsarbeit zu beurteilen. Die Nachhaltigkeitsaspekte nehmen im öffentlichen Auftreten (Homepage) einen relativ großen Raum ein, womit ein hoher Stellenwert der Nachhaltigkeit für die Öffentlichkeit dargestellt wird (REWE DIGITAL GMBH 2016).

Der Vertrieb von REWE arbeitet sowohl national als auch international. Damit ergeben sich die jeweiligen Lieferantenbeziehungen zur Rohstoffbeschaffung. Das Unternehmen definiert darauf bezogen die jeweilige „Regionalität“. Aus diesen Regionen werden dann die regionalen Produkte bezogen und über die Einzelhandelsmärkte bzw. den Online-Handel indirekt vertrieben (GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2016). Durch die hohe Produktdifferenzierung und den Aufkauf von Unternehmen bestehen heute viele Sparten und Vertriebslinien im Konzern. Die Logistik des Online-Handels ist so organisiert, dass die Produkte zunächst vom Lieferanten zum REWE-Markt gelangen. Der belieferte Markt bietet diese Produkte im Laden und online an. Bestellt ein Kunde ein Produkt online, muss er einen REWE-Markt in der Nähe auswählen, der den Kunden per Lieferservice beliefert. Das Personal kommt mit der gekühlten Ware bis zur Haustür und nimmt ggf. Pfand entgegen (REWE MARKT GMBH 2016).

Das Marketing des Online-Handels von REWE kommuniziert die Alleinstellungsmerkmale kundenorientiert über Online-Kanäle wie Homepage, Facebook und REWE-App (vgl. Abb. 4). In der Preispolitik lässt sich erkennen, dass Neukunden durch kostenlose Erstlieferungen angeworben werden. Außerdem bestehen die Angebotskampagnen des stationären Einzelhandels, welche auch auf den Online-Handel übertragen werden. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit kommunizieren gemeinsam Marken und Produkte und damit die Alleinstellungsmerkmale und Preise (REWE DIGITAL GMBH 2016).



Quelle: HEYDAY ENTERTAINMENT LTD. 2016

Abbildung 4: Die REWE-App zur Erreichung neuer Kunden

Im Bereich der Qualitätssicherung sind viele Produkte von REWE durch Eigen- oder Fremdzertifizierung zertifiziert. Die REWE-Märkte folgen dem Leitbild einer Qualitätssicherung entlang der Wertschöpfungskette. Die Qualitätssicherung setzt dabei an den Punkten Prävention (Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit), Landwirtschaft, Produzent, Lager, Transport, Markt und Kühlung an. Zu den Siegeln für die REWE-Produkte zählen Fair Trade, Bio, Pro Planet, FSC und die „Zertifizierte Nachhaltige Fischerei“. Mit dieser Qualitätssicherung sind Analysen und Kontrollen verbunden (REWE DIGITAL GMBH 2016).

Bereits seit dem Jahr 2010 steht der REWE-Online-Lieferservice den Kunden zur Verfügung (LINDER und RENNHAKE 2012 S. 7). Im Jahr 2015 war der Online-Lieferdienst in ca. 70 Städten in Deutschland verfügbar (KOLBRÜCK 2015). Je

nach Ort und gewählter Lieferart fallen im Onlineshop Versand- bzw. Servicegebühren in Höhe von 2,90 € bis 7,00 € je Bestellung an. Die erste Lieferung sowie jeder Einkauf über 120 € Warenwert können je nach Versandart kostenlos geliefert werden. Bei der Bestellung ist ein Mindestbestellwert von 40 € festgesetzt. Die schnellste Zustellung kann in manchen Städten schon 30 Minuten nach Aufgabe der Bestellung erfolgen. Der Kunde wählt bei der Bestellung aus verschiedenen Lieferzeiträumen. Bis zur tatsächlichen Auslieferung ist dabei noch eine Änderung der Bestellung möglich. Der Preis für die Lieferung setzt sich dann aus dem Warenwert sowie dem Zustellpreis im gewählten Lieferzeitraum zusammen (REWE ONLINE-LIEFERSERVICE 2016). Außerdem bietet Rewe in einigen Städten die Möglichkeit, Waren online zu bestellen und in einer Filiale abzuholen. Payback-Punkte und sonstige Rabattaktionen aus den Filialen lassen sich auch bei Onlinebestellungen nutzen.

Marktüberblick

Die Großhandelsunternehmen im Lebensmitteleinzelhandel haben in der Online-Vermarktung von Lebensmitteln eine ganz andere Ausgangssituation als die Unternehmen, die durch eine Neugründung in den Markt eingestiegen sind. Die bekannten Lebensmitteleinzelhändler (z.B. Edeka, Rewe und Lidl) sind über viele Jahre mit stationären Filialen im Markt etabliert. Daraus ergeben sich besondere Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren für ihre Online-Handelsaktivitäten.

Eine große Stärke ist, dass die Einzelhändler bereits gewachsene Großunternehmen mit vielen Mitarbeitern und hohen Umsätzen sind und somit eine hohe Kapitalkraft besitzen. Es ergeben sich Vorteile bei der Finanzierung und Investition in den Online-Handel. Die Unternehmen können die bestehenden Produkte aus dem stationären Handel für das Angebot im Online-Handel verwenden und das bereits vorhandene Personal, Know-How, Marketing (Strategie) und Lieferantennetzwerk nutzen. Dadurch ergeben sich relativ geringe Grenzkosten für die Lebensmitteleinzelhändler im Online-Handel. Mit Hilfe von Kapital und Personal kann der Online-Handel in die bestehende Marketingstrategie einbezogen werden. Da die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik bereits vorhanden sind, können diese Aspekte für den Online-

Handel für die jeweiligen Einzelhandelsunternehmen spezifisch berücksichtigt werden. Außerdem haben sich durch das längere Bestehen am Markt schon gewisse Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterbeziehungen gebildet, die auch für den Online-Handel vorteilhaft sind. Die Unternehmensstruktur, das Kapital und der Bekanntheitsgrad stellen für den Online-Handel des Lebensmitteleinzelhandels die Erfolgsfaktoren dar.

Es lassen sich aber auch Schwächen bei dem Konzept der Einzelhandelsunternehmen erkennen. Mit dem Online-Konzept dieser Unternehmen werden viele Nachfrager auf einem Massenmarkt erreicht. Bei einem so großen Angebot mit vielen Nachfragern ist die Kundenbetreuung schwierig und es können kaum individuelle Kundenbeziehungen entstehen. Aus diesem Grund könnten sich Verbraucher gegen den Kauf im Online-Handel der etablierten Einzelhändler entscheiden und zu anderen Anbietern abwandern.

Es ergibt sich also ein Risiko, dass der Wettbewerb durch den Online-Handel immer größer wird. Darüber hinaus besteht ein zusätzlicher Wettbewerb zwischen dem Einzelhandel und dem Online-Handel auch innerhalb der einzelnen Ketten mit der Gefahr, dass Online-Aktivitäten das Filialgeschäft "kannibalisieren". Der Online-Handel kann manche Zielgruppen schneller und direkter erreichen und zudem teilweise niedrigere Preise festlegen zum Beispiel aufgrund geringerer Personalkosten. Ein weiteres Risiko besteht im Hinblick auf die Margen. Die Unternehmen könnten im Online-Handel unter Umständen geringere Margen erzielen und zu Beginn Verluste verzeichnen.

Für den Online-Handel der etablierten Einzelhändler zeigen sich Chancen auf. Die Unternehmen halten relativ hohe Marktanteile und haben das Ziel, diese zu halten oder zu vergrößern. Da in der Lebensmittelvermarktung der Trend zur Online-Vermarktung angekommen ist und damit der Konkurrenzdruck wächst, bietet der Einstieg in den Online-Handel die Chance, Marktanteile, Marktmacht, Bekanntheitsgrad und Image zu erhalten und zu verbessern. Außerdem können die bereits bestehenden Kundenbeziehungen und Kundenbindungen verbessert werden oder es können über den Online-Handel neue

Kundensegmente erreicht werden. Diese Chancenaussicht wird dadurch gefestigt, dass die Nachfrageschwankungen relativ gering sind.

Der Lebensmittelhandel in Deutschland wird von vier großen Ketten dominiert. Die vier Ketten Edeka, Rewe, Aldi und die Schwarz-Gruppe, zu der Lidl und Kaufland gehören, kontrollieren mehr als 85 % des deutschen Endverbraucher-Lebensmittelmarktes (N-TV.DE 2016). 2016 betrug der Lebensmittelumsatz in Deutschland insgesamt 191 Mrd. € (BVE 2016). Dabei ist die Konzentration der Anbieter und der Wettbewerb unter ihnen bereits extrem hoch. Edeka betreibt ca. 12.000, Rewe ca. 5.500, die Schwarze Gruppe mit Lidl und Kaufland ca. 4.500 und Aldi mehr als 4.000 Filialen. Durch die hohen Marktanteile besitzen die vier Ketten eine hohe Marktmacht und können großen Einfluss auf Produzentenpreise haben.

Viele Lebensmitteleinzelhändler setzen zudem zunehmend auf eine vertikale Integration der Produktion, um unabhängiger von Lebensmittellieferanten zu werden (BUNDESKARTELLAMT 2016). Damit steigt aber auch der Einfluss der Lebensmitteleinzelhändler auf Verbraucher- und Erzeugerpreise. Lebensmitteldiscounter bieten zudem zunehmend eigene Premiummarken an, um ihren Kundenkreis auch in Richtung kaufkräftigere Kundschaft zu erweitern und das Image der Discounter zu verbessern (siehe Kapitel Lidl; WA 2016). Bei den anderen Einzelhändlern sind Eigenmarken teilweise schon stärker etabliert und werden hier in allen Preislagen eingesetzt. Im Gegensatz zu den Discountern wird hier versucht, v.a. Kunden mit niedrigerem Budget anzusprechen.

Mit dem großen und engen Netz an Einzelhandelsfilialen und der damit verbundenen Infrastruktur bieten sich für diese großen Unternehmen gute Bedingungen, um auch eine innovative Vermarktung wie etwa über Onlineplattformen mit Lieferung ihrer Produkte anzubieten. Eine echte Innovationswelle in diesen Bereichen der großen Ketten blieb bisher allerdings aus. Viele Unternehmen verkaufen im Onlinehandel zwar bereits haltbare Lebensmittel und Rewe bietet in einzelnen Städten auch einen Lieferservice für frische Lebensmittel an. Große und innovative Konzepte fehlen allerdings. Mit dem Marktein-

tritt von Amazon Fresh, dem Lebensmittellieferdienst von Amazon in Deutschland könnte sich dies allerdings ändern. Amazon möchte seinen Lebensmittellieferdienst auch auf dem deutschen Markt etablieren und baut bereits die dafür erforderliche Infrastruktur in Form von Lagern in Städten wie Berlin auf (KOLF 2016 a). Rewe hat darauf bereits reagiert und richtet ebenfalls in Berlin Versandlager ein. Amazon verzichtet dabei auf die Kooperation mit anderen Handelsunternehmen, bezieht seine Waren direkt vom Hersteller und setzt auf externe Unternehmen zur Auslieferung der Waren (KOLF 2016 b). Die schnellen Lebensmittellieferungen sollen bei Amazon an eine Prime-Mitgliedschaft mit jährlichen Kosten von rund 50 € gebunden werden, wie sie auch jetzt bereits schon für andere Artikel angeboten wird. Mit dem direkten Warenbezug vom Hersteller könnte Amazon sich dabei ähnlich gut aufstellen wie die großen Einzelhändler. Wie hoch die Marktanteile sein werden, die der Onlinehandel letztendlich dem Filialgeschäft abnehmen kann, lässt sich zurzeit allerdings nur schwer absehen.

2.2.2 Lebensmittel mit zusätzlicher Dienstleistung (z.B. Kochbox)

Der Trend, Lebensmittel über das Internet zu beziehen, gewinnt immer mehr an Bedeutung und Interesse in der Gesellschaft. Das Geschäftsmodell „Lebensmittel mit zusätzlicher Dienstleistung“ unterscheidet sich insofern von einem reinen Lebensmittel-Onlinehandel, als dass es dem Kunden im Vergleich zum reinen Online-Einkauf einen besonderen Mehrwert bieten soll.

Es werden z.B. keine einzelnen Lebensmittel verkauft, sondern mehrere Produkte zusammengestellt und mit einem passenden Rezept versendet. Dem Kunden bleibt so die Zeit für die Rezeptsuche und den Einkauf erspart, indem die Produktmengen, abgestimmt auf das gewählte Menü, direkt bis an die Haustür geliefert werden. Je nach Anbieter können ganze Wochen-Menüs oder auch einzelne Gerichte, alltägliche Produkte oder Feinkost und Delikatessen, bestellt werden.

Durch die steigende Nachfrage nach Produkten mit zusätzlicher Dienstleistung sind bereits einige Anbieter auf dem Markt präsent. Die Anbieter dieses Geschäftsmodelles werben mit verschiedenen Alleinstellungsmerkmalen und Angeboten.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden beispielhaft fünf der bekanntesten Modelle genauer betrachtet, wobei es sich um die Firmen „Marley Spoon“, „HelloFresh“, „Kochhaus“, „Eating With The Chefs“ und „Delinero“ handelt. Im Folgenden werden die Modelle „Marley Spoon“, „HelloFresh“ sowie „Kochhaus“ detaillierter beschrieben. Zu dem Modell „HelloFresh“ wurde zusätzlich ein Business Model Canvas erstellt.

HelloFresh (<https://www.hellofresh.de/tasty/>)

Die HelloFresh AG hat ihren Sitz in der Saarbrückener Straße 37a in 10405 Berlin und ist über www.hellofresh.de online zu erreichen (HELLOFRESH 2016 a). Weitere Firmensitze im Ausland ermöglichen den Versandhandel in den Ländern Belgien, Frankreich, England, Australien, Kanada und den USA (PIERINGER 2016). Zu den drei Gründungsmitgliedern gehört Dominik Richter, der neben einem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Mailand die London School of Economics besuchte (XING 2016 a). Jessica Nilsson besuchte in Stockholm die School of Economics und zeigt somit einen ähnlichen Werdegang wie Thomas Griesel auf (XING 2016 b). Dieser besuchte die London Business School, absolvierte in Florida Economics-Business-Administration und hat einen Master of Science in Management (XING 2016 c). Die Gründung des Unternehmens durch die drei genannten Personen erfolgte im Jahr 2011 und führte bis heute zu 525 Mitarbeitern weltweit, wovon 122 allein in Deutschland beschäftigt sind (GRUENDERSZENE 2016).

Die grundlegende Geschäftsidee von HelloFresh.de ist es, den Kunden jede Woche drei bis fünf leicht und schnell zu kochende Rezepte für gesunde Mahlzeiten mit den genau abgemessenen Zutatenmengen nach Hause zu liefern. Dabei soll der "zeitaufwändige und stressige" Einkauf entfallen und der Fokus der Kunden auf dem selbstständigen Kochen mit frischen Zutaten liegen (GRUENDERSZENE 2016). Das derzeitige Angebot umfasst verschiedene Kochboxen

oder Obstboxen im Abonnement, wobei einzelne Zutaten für Allergiker austauschbar sind. Seit der Unternehmensgründung ist das Grundkonzept soweit unverändert. Es fand jedoch eine stetige Innovation und Weiterentwicklung der Rezepte statt, und das Sortiment wurde um Obstboxen erweitert. Darüber hinaus bietet das Unternehmen nun auch Kochboxen an, die speziell für das Kochen mit einem "Thermomix"-Gerät zugeschnitten sind (HELLOFRESH 2016 b).

Die typische Zielgruppe dieses Angebots ernährt sich gesundheitsbewusst und versucht drei bis fünf Mal pro Woche selbst zu kochen. Darüber hinaus versucht diese Zielgruppe, Lebensmittelverschwendung und Müll durch Verpackungsmaterial zu vermeiden. Meist handelt es sich dabei um junge, berufstätige Paare und Familien zwischen 30 und 50 Jahren (SCHNEIDER 2015).

Ein mögliches Alleinstellungsmerkmal ist nach Darstellung von HelloFresh.de, beste Rezepte und frischeste Zutaten zusammen mit möglichst großen Komfort und Flexibilität zu bieten. Von dem äußeren Eindruck ist die attraktive Präsentation der Boxen, mit dem Versprechen, beste Zutaten und ansprechende, leicht zu kochende Rezepte zu liefern, hier als USP zu betrachten (HEARST MAGAZINE 2016).

Der Faktor der Nachhaltigkeit ist im Unternehmen mit einem großen Stellenwert verbunden. Der Grundgedanke ist, die Verschwendung von Nahrungsmitteln durch die genau abgemessene Menge an Zutaten zu reduzieren. Darüber hinaus verzichtet man auf Plastik und verwendet stattdessen Papier oder Schafswolle, wobei letztere ebenso wie die beigelegten Kühlakkus kostenfrei zurückgeschickt werden können (HELLOFRESH 2016 a).

Für den Rohstoffbezug benennt das Unternehmen einige der wichtigsten Zulieferer auf seiner Internetseite (HELLOFRESH 2016 c):

- Herzberger Bäckerei
- AmoreFood
- Borgmeier Geflügel
- Greenorganics
- WFS Fleisch

- Andechser Natur Molkerei

Die Zusammenstellung der Kochboxen erfolgt nach der Anlieferung der Rohstoffe im firmeneigenen Logistikzentrum in Verden mit 10.000 m². Erklärtes Ziel war es bisher bis 2017 die Anlieferung, Konfektionierung und Auslieferung selbst zu betreiben. Dabei sollten die Kochboxen am Tag nach der Anlieferung der Rohstoffe beim Kunden in der Küche sein (PIERINGER 2015).

Der Öffentlichkeitsauftritt zeichnet sich durch ein Werbebudget von 120 Mio. € aus. So fließt Geld in Fernsehwerbung, Verteilung von Gutscheinen durch andere Onlinehändler und in die Zusammenarbeit mit bekannten Star-Köchen wie Jamie Oliver und Sarah Wiener (KRISCH 2016). Eine gezielte Herausstellung von Alleinstellungsmerkmalen findet dabei nicht konsequent statt.

Die Umsätze wurden im Quartalsbericht von HelloFresh im April 2016 mit ca. 305 Mio. € beziffert. Zur Finanzierung ist auf zehn größere Gesellschafter zu verweisen, wovon die Firma Rocket Internet mit 52 % eine besonders starke Rolle innehat (KRISCH 2016). Insbesondere in Bezug auf Finanzierung und Werbepartner ist Rocket Internet als treibende Kraft zu sehen (GRUENDERSZENE 2015).

Marley Spoon (<https://marleyspoon.de/>)

Der „Kochbox“-Anbieter MARLEY SPOON GmbH wurde im Jahr 2014 von Till Neatby (39 Jahre), dem ehemaligen Geschäftsführer der Konzeptgastronomie MexAttax GmbH und dem einstigen "Lieferheld"-Vorstandsmitglied Fabian Siegel (39 Jahre) gegründet. Der Stammsitz befindet sich am Paul Lincke Ufer 39/40 in Berlin; weitere Standorte befinden sich in den USA, Großbritannien, Österreich, Australien und den Niederlanden. Mittlerweile werden über 100 Mitarbeiter beschäftigt. Die deutsche Webseite des Unternehmens, das keine Ladengeschäfte, sondern ausschließlich mehrsprachige Onlineshops besitzt, lautet: <http://marleyspoon.de> (HOFMANN 2014; MARLEY SPOON MEDIA CENTER 2016 a).

Marley Spoon startete mit dem Konzept, einen rezeptbasierten Onlinehandel für frische und hochwertige Lebensmittel zu etablieren. Der Kunde erhält sogenannte „Kochboxen“ mit genau den Zutaten, die benötigt werden, um die verschiedenen Gerichte zu kochen (HOFMANN 2015). Profiköche entwickeln ständig neue Rezepte, die auch von Koch-Anfängern in maximal 45 Minuten nachgekocht werden können. Zudem übernimmt Marley Spoon den Einkauf der Zutaten. Die Ware reicht von frischem Fleisch und Fisch über Gemüse bis hin zu grammgenau abgemessenen Gewürzen. Ansprechen will die Firma damit Personen und Paare jeder Altersgruppe, die Spaß am Kochen hat, der aber die Zeit fehlt, um nach interessanten Rezepten und den damit verbundenen Zutaten im Supermarkt zu suchen (MARLEY SPOON MEDIA CENTER 2016 a, b).

Im Vergleich zu konkurrierenden „Kochbox“-Anbietern, bei denen es keine oder nur eingeschränkte Wahlmöglichkeiten gibt, können Marley Spoon-Kunden zwischen sieben wöchentlich wechselnden Gerichten auswählen, die ihnen per Paketdienst zugesandt werden. Der Preis variiert, und je nach Abonnement entstehen Kosten von 4,50 € bis 9,50 € pro Portion (KRSTESKI 2016). Die Kochboxen können zudem um zusätzliche Obstkisten erweitert werden. Darüber hinaus bietet Marley Spoon eine eigene Handy-App an, die eine mobile Bestellung von überall ermöglicht. Weiterhin bietet die App Zugang zu Rezepten mit speziellen Zutaten und die Möglichkeit, Fotos eigener Kreationen hochzuladen und zu teilen (MARLEY SPOON MEDIA CENTER 2016 b).

Dadurch, dass bei dem „Kochbox“-Konzept nur so viele Lebensmittel versendet werden, wie zum Nachkochen der Rezepte nötig sind, verderben weniger Nahrungsmittel. Der hohe Stellenwert der Nachhaltigkeit im Unternehmen wird weiterhin dadurch deutlich, dass ausschließlich umweltfreundliche und recycelbare Verpackungen eingesetzt werden. Beispielsweise dient Schafswolle als Isoliermaterial, die zusammen mit den Kühlelementen wieder kostenlos zurückgeschickt werden kann (WADEWITZ 2015). Alle Produkte werden nach Möglichkeit direkt von Qualitätserzeugern eingekauft. Dies ermöglicht dem Kunden, die Herkunft eines jeden Produkts nachzuvollziehen. Auf eine Qualitätssicherung durch fremdorganisierte Zertifizierungen wird beim Einkauf der Ware verzichtet. Alle Zutaten werden am Tag ihrer Ankunft verpackt und per

DHL oder UPS an den Kunden versandt. Eine Zwischenlagerung entfällt dadurch (HÜSING 2015).

Bei der Vermarktung des Konzepts setzt das Food-Startup Unternehmen darauf, dass „Kocherlebnisse“ angeboten werden. Anstatt nur einen Online-Supermarkt mit Zutaten-Box zu eröffnen, will Fabian Siegel eine "Konkurrenz zum Restaurantbesuch" darstellen. Der Öffentlichkeitsauftritt erfolgt durch Mund-zu-Mund Propaganda, Food-Blogs, Soziale Netzwerke sowie Internet- und Plakatwerbung (HOFMANN 2014).

Zum Geschäftsstart im August 2014 erhielt das Unternehmen ein Startkapital in Höhe von 1,5 Mio. € (HÜSING 2014 a). Im November 2014 konnten weitere 4 Mio. € von Investoren wie Global Founders Capital und dem Berliner VC Point Nine Capital eingesammelt werden (HÜSING 2014 b). Weiterhin beteiligte sich der Investor Klaus Hommels über seine Beteiligungsgesellschaft Lakestar und weitere Finanzgeber wie Luxor Capital, QD Ventures und Kreos Capital an dem Berliner Startup. Durch eine Gesamtbeteiligung von knapp 15 Mio. € durch Rocket Internet, flossen insgesamt 25 Mio. € in das junge Unternehmen (SCHERKAMP 2016). Laut HÜSING (2016) konnte im Jahr 2015 ein Umsatz von 611.000 € erzielt werden, der Verlust belief sich auf 3,9 Mio. €. Begründet werden die Zahlen vor allem damit, dass sich Marley Spoon in diesem Jahr noch in der klassischen Aufbauphase befindet, die alle Startup Unternehmen durchlaufen, die mit viel Geld schnell wachsen sollen.

Kochhaus GmbH (<https://www.kochhaus.de/>)

Der Anbieter Kochhaus GmbH ist seit 2010 unter der Geschäftsführung von Ramin Goo (29 Jahre) auf dem Markt. Gegründet wurde das Unternehmen am 02.06.2009 von Ramin Goo, Max Renneberg, Karl Dietrich, Dorothee Ströber und Benjamin Rendorff und umfasst derzeit 200 Mitarbeiter. Neben dem Onlineversand, der über die Website www.kochhaus.de betrieben wird, verfügt das Unternehmen über 13 Filialen, die sich sowohl in der Gründungsstadt Berlin als auch in Hamburg, München, Frankfurt am Main, Köln, Münster und Regensburg befinden (KIRCHNER 2016 a, b; KOCHHAUS GMBH o.J.).

Ähnlich wie bei weiteren „Kochbox-Unternehmen“ beruht auch das Geschäftskonzept von Kochhaus GmbH auf einem Abonnement mit wöchentlich wechselnden Gerichten, deren Zutaten und Rezepte portionsgerecht abgewogen zu den Kunden versendet werden (KIRCHNER 2016 a). Dabei kann zwischen verschiedenen Kochboxen wie die „Kochhaus-Box“, „Veggi-Box“ oder „Dinner-Box“ gewählt werden, die zwischen zwei und fünf Gerichte pro Woche enthalten. Dabei liegt wöchentlich eine Auswahl von 18 Rezepten vor, die das Unternehmen aus seinem Rezeptpool von 600 kreativen Gerichten zur Verfügung stellt. Die Liefertermine und Rezepte können bis zu vier Wochen im Voraus geplant und bis zu einem Tag vorher geändert oder umgelegt werden. Darüber hinaus ist ein Pausieren von bis zu einer Woche möglich. Kochhaus GmbH gibt zudem eine Frischegarantie auf seine eingesetzten Lebensmittel, die "marktfresh und ohne Umwege" zum Kunden transportiert werden. Neben dem Onlinehandel gehören 13 Kochhaus-Märkte zu dem Unternehmen, in denen sowohl Kochkurse angeboten werden, als auch Lebensmittel und Kochutensilien erworben werden können (KIRCHNER 2016 b; KOCHHAUS GMBH o.J.). Die Geschäftsidee soll insbesondere berufstätige, gutverdienende Menschen, die wenig Zeit zum Einkaufen und für Rezeptsuche haben, aber dennoch großen Wert auf qualitativ hochwertiges Essen legen, ansprechen. Die ausführlichen Kochanweisungen machen es auch Kochanfängern leicht, die abwechslungsreichen Rezepte nach zu kochen (HANKE 2013).

Das Alleinstellungsmerkmal von Kochhaus GmbH im Vergleich zu konkurrierenden Kochbox-Anbietern sind zum einen die Franchise-Märkte und der persönliche Kundenkontakt durch das Angebot von Kochkursen und von möglicher Beratung vor Ort (KIRCHNER 2016 a; KOCHHAUS GMBH o.J.). Zum anderen bietet die Kochhaus GmbH mit 18 wechselnden Gerichten pro Woche eine große Auswahl an Rezeptideen, die zudem sehr flexibel bis zu einem Tag vor der geplanten Lieferung umbestellt oder verlegt werden können. Neben den Basis-Kochboxen gibt es zusätzlich die Option, einen passenden Wein oder ein Dessert mit zu bestellen (KOCHHAUS GMBH o.J.).

Durch die portionsgenau abgewogenen und versendeten Zutaten bleiben keine Lebensmittel, die später verderben könnten, übrig. Weitere Nachhaltigkeitsaspekte werden bei diesem Unternehmen jedoch nicht herausgestellt (HANKE 2013; KOCHHAUS GMBH o.J.).

Details über die Zulieferer und die genaue Herkunft der Lebensmittel sind nicht bekannt. Geworben wird mit einer Frischegarantie, die sich auf marktfrische Zutaten für die Rezepte aus der näheren Umgebung von Kochhaus GmbH beruft (KOCHHAUS GMBH o.J.).

Die Vermarktung und der Öffentlichkeitsauftritt der Kochhaus GmbH erfolgt überwiegend über ihren Internetauftritt, sowohl auf der Website als auch in den sozialen Netzwerken. Darüber hinaus wird Plakatwerbung betrieben. Einen weiteren Werbeeffect haben die in den Großstädten angesiedelten Märkte und die dadurch ebenfalls geförderte Mund-zu-Mund Propaganda (HANKE 2013; KIRCHNER 2016 a; KOCHHAUS GMBH o.J.).

Gefördert wurde der Start des Unternehmens von verschiedenen Investoren aus der Konsumgüter-Branche. Kalkuliert wurde 2013 mit einem jährlichen Wachstum von 20 % bei einem Gesamtumsatz von 8,3 Mio. €, die sich auf 750.000 bis 1.000.000 € pro Standort aufteilen. Das Unternehmen Kochhaus GmbH selbst verzeichnete 2013, begründet durch hohe Expansionskosten, noch rote Zahlen (HANKE 2013; EGGERT 2015).

Business Model Canvas für das Unternehmen HelloFresh

Nachfolgend ist in Tabelle 1 das Business Model Canvas für das Unternehmen Hello Fresh dargestellt.

Tabelle 1: Business Model Canvas Hello Fresh

<p>Schlüssel Partner</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zulieferer, mit hochwertigen Produkten bzw. Lebensmitteln - Fernsehköche (J. Oliver, S. Wiener) - Rocket Internet als treibende Kraft für Finanzen und Werbung - Firma des Webauftritts 	<p>Schlüssel Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produkte werden zu Kochboxen zusammengestellt - Lieferung passender Zutaten - inklusive Rezepten - stetige Innovation der Rezepte 	<p>Wert Angebote</p> <ul style="list-style-type: none"> - gesunde Mahlzeiten zum selbständigen Nachkochen - Zeitersparnis - Nachhaltigkeit (kein Müll) - abgemessene Zutaten (hochwertig) - darauf abgestimmte Rezepte 	<p>Kunden Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - automatisierte Beziehungen über Internetshop - Kundenservice per Mail bzw. Telefon 	<p>Kunden Segmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - gesundheitsbewusste Paare und junge Familien zwischen 30 und 50 Jahren, die drei bis fünf Mal gerne selber kochen
<p>Schlüssel Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rohstoffbezugs versch. Zulieferer (Herzbeiger Bäckerei, Andedher Natur Molke...) - Mitarbeiter (525) - Köche zur Rezeptentwicklung - Webseite 		<p>Vertrieb und Logistik der Produkte</p> <ul style="list-style-type: none"> - erweiterte, spezielle "Thermomix Rezepte" 		<p>Kanäle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fernsehwerbung - Gutscheine bei Internethändlern (Zalando...) - Zusammenarbeit mit bekannten Köchen - Internetwerbung - online Communities - eigene App - Newsletter
<p>Kosten Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixkosten: Gehälter, Mieten - var. Kosten: Rohstoffkosten (abh. von bestellter Menge der Kunden) - Versandkosten - Werbekosten - Kosten für die Rezeptinnovationen 		<p>Einnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkauf von Produkten und Dienstleistungen - Abo Gebühren (jeder Kunde muss ein Abo abschließen um die Produkte zu erhalten) 		

2.2.3 Direktvermarktung und Digitalisierung (Hofläden)

Neben dem Wachsen von landwirtschaftlichen Betrieben und der Ausweitung der Produktion stellt auch die Direktvermarktung ein aktuelles Thema dar, die in einigen Betrieben zu einem zentralen Betriebszweig geworden ist. Häufig werden hierbei landwirtschaftliche Erzeugnisse direkt ab Hof über eigene Hofläden vermarktet, wobei sowohl Rohwaren wie Kartoffeln als auch verarbeitete Produkte wie Käse angeboten werden. Um die Produkte der Direktvermarktung noch breiter und auf modernem Weg anzubieten, wird auch die digitale Vermarktung in Form von Websites, Onlineshops und über Plattformen genutzt. Zum einen gibt es Betriebe, die ihre Produkte über eine Website mit Onlineshop direkt anbieten sowie solche, die über die Website lediglich Werbung für ihren Hofladen und die Produkte machen. Zum anderen gibt es aber auch Plattformen, durch die Produkte von verschiedenen Hofläden angeboten werden und die somit als Vermittler zwischen Erzeugern und Verbrauchern angesehen werden können. Bezüglich der digitalen Vermarktung von Erzeugnissen, die direkt von landwirtschaftlichen Betrieben stammen, stehen die Aspekte Produktion, Logistik, Qualität und Regionalität an erster Stelle. Die Produktion kann auf den Betrieben selbst stattfinden oder auch ausgelagert sein, wobei Produkte möglicherweise auch zugekauft werden. Dabei nehmen die Verkaufsargumente Nachhaltigkeit und "Frei von Gentechnik" in der Produktion an Bedeutung zu. Die Produktionsplanung, die Lagerung, die Verpackung und die Auslieferung der Produkte müssen effizient und mit schlagkräftiger Logistik organisiert werden, um den Kunden die Ware fristgerecht und qualitativ hochwertig anbieten zu können. Gerade bei kleinen landwirtschaftlichen Betrieben stellt dies eine Herausforderung dar. Die Qualität spielt eine große Rolle, da sich die Produkte der Direktvermarktung von Produkten aus dem Supermarkt abheben sollen bzw. müssen und der Aspekt der Regionalität zusätzlich zur hohen Qualität an dieser Stelle sehr wichtig ist. Daneben ist bezüglich der Regionalität auch die Kundenbindung in Form von persönlichem Kontakt und unterstützt durch genaue Dokumentation im Bereich der Direktvermarktung unumgänglich, was im digitalen Bereich über die Websites umgesetzt werden kann. Um sich über bestehende Konzepte von digitaler Direktvermarktung zu informieren, wurden fünf Fallbeispiele betrachtet. Neben den

Unternehmen *Hofmarkt Scheffer* und *Milchhof Oskamp* wurden drei dieser Fallbeispiele genauer untersucht, wobei abschließend anhand des Business Models Canvas beschrieben wurde.

Gärtnerhof Röllingsen (www.gaertnerhof-roellingsen.de)

Der Gärtnerhof Röllingsen, der in einer GbR zusammen mit dem Eschenhof wirtschaftet, ist im Eichkamp 3 in 59494 Soest-Röllingsen ansässig. Der Betrieb wurde von den Eheleuten Burkhard und Maria Tillmanns (beide etwa 58 Jahre alt) gegründet. Den Eschenhof in der Nachbarschaft bewirtschaften die Eheleute Klaus und Liv Kurz. Seit 1992 wird der Gärtnerhof biologisch-dynamisch bewirtschaftet. Jahre davor wurde die Hofstelle schon landwirtschaftlich von Burkhard Tillmanns Vater genutzt, die Flächen waren jedoch zuletzt verpachtet. Als gelernter Gärtnermeister kehrte der Sohn Burkhard mit seiner Frau nach einer Zeit der Abwesenheit schließlich auf den Hof zurück. Für beide stand fest, die in Schloss Hamborn erlernten Prinzipien der biologisch-dynamisch Wirtschaftsweise auf diesem Hof weiter zu praktizieren.

Zurzeit arbeiten 5 Gärtner, 3 Auszubildende, 10 Teilzeitkräfte und das Betriebsleiterpaar (mit 1,5 AK) auf dem Gärtnerhof. Die Vision, mit der die Eheleute den Hof wieder in Bewirtschaftung nahmen, ist, einen Beitrag gegen die Industrialisierung der Landwirtschaft zu leisten. Es sollte "aktive, biodynamische Naturpflege" betrieben werden. Außerdem suchte das Ehepaar eine Alternative zur bäuerlichen Großfamilie und strebte eine "besondere Lebensqualität" an. Im Laufe der Zeit, in der das Unternehmen agiert, hat sich auch nicht viel an diesem Konzept geändert. Es wird nach wie vor umgesetzt und in allen Bereichen gelebt.

Das Angebot besteht aus gesundem, frischem und regionalem Gemüse, welches "im Einklang mit der Natur" produziert wurde. Hierzu werden wöchentlich Gemüseboxen gepackt, die im Abonnement bestellt werden können und an Sammelplätze ausgeliefert werden. Daneben gibt es Rezepte, die auf den Inhalt der Abo-Boxen abgestimmt sind. Erworben werden kann das Gemüse ebenso im Hofladen des Betriebes. Auch beschickt der Gärtnerhof zwei Wochenmärkte in der Region. Besondere Angebote stellen das (Apfel-) Saftmobil

und Hofbegehungen dar. Die Zielgruppe ist auf Menschen ausgerichtet, die ihre Lebensweise mit der Natur in Einklang bringen möchten und sich dementsprechend ernähren wollen. Menschen und Familien, denen gesunde Ernährung wichtig ist und die deshalb frisches, saisonales und unbehandeltes Gemüse genießen wollen, zählen ebenso zur Zielgruppe. Das zentrale Angebot dieses Betriebes sind die Gemüse-Abonnementkisten.

Die Nachhaltigkeit hat einen sehr hohen Stellenwert im Unternehmen, da "die den Menschen anvertrauten Ressourcen geschützt werden müssen". Über eine biologisch-dynamische Arbeitsweise kann dies nach Darstellung der Betreiber geschehen, da hier die Nachhaltigkeit ein Kernelement darstellt.

Der Vertrieb des Gemüses erfolgt über die Abo-Kisten, die zwei Wochenmärkte, den Hofladen, einen Naturkostladen und zwei Großküchen. Das ausgelieferte Gemüse wird komplett selbst erzeugt, weshalb das Angebot saisonal variiert. Eier, Fleisch und Kartoffeln werden vom GbR-Partner, dem Eschenhof, erzeugt. Die Aussaat, Düngung und Ernte verläuft in einem geschlossenen Kreislauf.

Einen Online-Handel des Gärtnerhofs Röllingsen im eigentlichen Sinn gibt es nicht. Der Öffentlichkeitsauftritt erfolgt durch Werbung in dem Naturkostladen und die Präsenz auf den Wochenmärkten. Im Internet können die Abo-Kisten ausgewählt und bestellt werden. Durch die Lieferungen zu einem Sammelplatz im jeweiligen Dorf sprechen sich die Empfehlungen schnell herum. Dies führt zu Mund-zu-Mund-Propaganda. Wöchentlich werden etwa 700 Kisten gepackt und zu einem Preis zwischen 12 und 30 € an die Abonnenten verkauft.

Der Gärtnerhof ist durch den Demeter-Bund und nach den Europäischen Richtlinien für Ökologischen Landbau zertifiziert. Analysen und Kontrollen finden ebenfalls in regelmäßigen Abständen statt (DEMETER E.V. 2016; GÄRTNERHOF RÖLLINGSEN 2016; TILLMANN 2016).

Hofladen Austermann (www.hofladen-austermann.de)

Der Hofladen Austermann in Neuwarendorf 24, 48231 Warendorf, wurde von Ursula und Robert Austermann gegründet. Hintergrund ist ein Gemüse-, Marktfrucht- und Schweinemastbetrieb, der familiär geführt wird. Die Direktvermarktung wurde zunächst ohne Onlinehandel als weiteres Standbein in Kombination mit dem Anbau von Spargel begonnen. Dabei wurde auf Mund-zu-Mund Propaganda der Kundschaft gesetzt, um ein erweitertes Kundenspektrum zu akquirieren. Die Spargelproduktion zur Direktvermarktung wurde um den Anbau weiterer Gemüse- und Kräuterkulturen ergänzt. Dabei werden heute möglichst viele der Produkte innerbetrieblich weiterverarbeitet, um die Wertschöpfung zu steigern und die "absolute Regionalität" als Alleinstellungsmerkmal für sich zu beanspruchen. Durch den Einstieg in den Onlinehandel hat sich der Hofladen mit allen seinen Produkten mittlerweile zum Hauptbetriebszweig entwickelt. Die angebotenen Produkte reichen über diverse Sonderkulturen (Obst, Gemüse) und deren Verarbeitungsprodukte (Marmelade, Eingewecktes) bis zu Fleischereierzeugnissen aus eigenen Mastschweinen. Auch die Zusammenstellung verschiedener Produktboxen ist möglich. Kunden sind dabei ältere Paare sowie zahlungskräftigere Familien der Ober- und Mittelschicht.

Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ist neben der Vermarktung von Münsterländer Spezialitäten die "absolute" Regionalität, so wie das „Alles-aus-einer-Hand“-Prinzip der Erzeugnisse. Die Nachhaltigkeit wird dabei durch die Unterstützung der Aktion „Lichtblicke“ auf sozialer, und durch das Handeln nach landwirtschaftlichen Grundsätzen und den Verweis auf die Langlebigkeit des Hofes auf ökologisch/ökonomischer Seite betont.

Die Produktion erfolgt auf dem eigenen Betrieb. Der Versand der Artikel erfolgt dabei über Paketdienste, und der Mindestbestellwert liegt bei 20 € (HOFLADEN AUSTERMANN 2016).

Hofladen Sauerland (www.hofladen-sauerland.de)

Neben dem Namen der Homepage „Hofladen-Sauerland“ nennt sich dieses Unternehmen auch Vertriebsgesellschaft Sauerland UG. Gegründet wurde die Firma am 01.07.2015 von Christian Schulte aus Holzen (Pottenberg 1a in 59757 Arnsberg). Christian Schulte ist 34 Jahre alt, Handelsfachwirt und hatte bereits zehn Jahre im Lebensmitteleinzelhandel gearbeitet. Er betreibt die Plattform Hofladen Sauerland nebenberuflich, wobei er und seine Geschäftspartnerin Patricia Wilms für die Logistik zuständig sind und drei weitere Mitarbeiter für die Arbeitsfelder Programmierung, Marketing und Grafikdesign zuständig sind.

Das Geschäftskonzept von Hofladen Sauerland besteht in einer Absatzvermittlung zwischen Erzeugern und Verbrauchern. Verbraucher können auf der Homepage Produkte von verschiedenen Erzeugern erwerben, wobei zu jedem Erzeuger Kurzprofile dargestellt werden. Alle Produkte sollen dabei in Südwestfalen erzeugt werden oder in einem Zusammenhang zum Sauerland stehen. Erklärtes Ziel ist es, "die Zukunft des Einkaufens in die ländliche Region des Sauerlandes" zu bringen. Indem Erzeuger und Verbraucher auf diese Weise weiter vernetzt werden, sollen "der demografische Wandel positiv gestaltet" und "das Sauerland lebenswerter" gemacht werden.

Das gesamte Geschäft wurde behutsam begonnen, um auftretende Fehler sofort zu unterbinden und um jedes Jahr "eine schwarze Null" zu schreiben. Seit der Gründung im Jahr 2015 hat sich die Anzahl der angebotenen Produkte verdoppelt und weitere Erzeuger wurden miteingebunden. Daneben hat sich die Nutzung der Website verbessert und neue Bestell- und Zahlungsmöglichkeiten werden angeboten. Für die Zukunft sind der Bezug weiterer Produkte geplant sowie die Anstellung von Fahrern zur Auslieferung, der Einbezug weiterer Investoren und die Zusammenarbeit mit Pizza-Lieferanten.

Mit 800 Produkten von aktuell 45 Anbietern wurden zum Jahresende 2016 alle Warengruppen eines klassischen Supermarktes abgedeckt, wobei es auch wechselnde "Topseller" und Angebote gibt. Im Fokus steht der Aspekt, dass

die Produkte direkt vom Erzeuger zum Kunden geliefert werden. Die besondere Zielgruppe dieser Plattform sind Menschen mit eingeschränkter Mobilität in einer mit Einkaufsmöglichkeiten unterversorgten Region. Insgesamt soll durch dieses Unternehmen Modernität gezeigt und ein positives Image für den ländlichen Raum kreiert werden. Folglich besteht das Alleinstellungsmerkmal des Hofladens Sauerland darin, die traditionellen Wurzeln der ländlichen Region Sauerland durch heimische Produkte am Leben zu halten und gleichzeitig eine Innovation zu etablieren, die alle Menschen in dieser Region nutzen können. Verwendet werden die Werbeaussagen „Gutes hat die Heimat“, „Wir vernetzen die Region“ und „So kommt Geld ins Land – ins Sauerland“. Ein besonderes Nachhaltigkeitskonzept wird in diesem Unternehmen bislang nicht herausgestellt.

Eine Listung im Hofladen Sauerland ist für alle Erzeuger kostenlos und auch die Produktpreise können selbst durch sie festgelegt werden. Das Unternehmen Hofladen Sauerland bekommt einen festgelegten Prozentsatz für jeden verkauften Artikel. Verbraucher können die Produkte jederzeit auf der Plattform oder beispielsweise auch über WhatsApp bestellen und mittels PayPal, Vorkasse, Rechnung und über weitere Verfahren bezahlen. Geliefert werden die Produkte in einer Thermobox mit Kühlelement werktags innerhalb von zwölf Stunden. Innerhalb des Sauerlandes werden die Produkte persönlich ausgeliefert, bei weiteren Zustellwegen in Deutschland werden bislang Kurierdienste genutzt. Zusätzlich zum Produktpreis kostet der Versand 5 € und ist ab einem Einkaufswert von 50 € kostenlos.

Der Öffentlichkeitsauftritt des Unternehmens erfolgt über die Homepage und Facebook. Seit 2016 ist Hofladen Sauerland Mitglied der Initiative „Fair Commerce“, wobei die einzelnen Erzeuger selbst noch weitere Zertifizierungen aufweisen können. Unterstützt wird das Unternehmen durch Investoren wie beispielsweise die Volksbank Sauerland e.G. oder den Unternehmerverlag Südwestfalen. 2015 und 2016 konnte das Unternehmen eine "schwarze Null" erzielen (HOFLADEN SAUERLAND 2016; HOFLADEN SAUERLAND FACEBOOK 2016; IHK ARNSBERG 2016; KALISCHEWSKI 2015; WOLL 2016).

Business Model Canvas für das Unternehmen Hofladen Sauerland

Das Business Model Canvas für den Hofladen Sauerland ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Business Model Canvas Hofladen Sauerland

<p>Key Partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erzeuger (Produzenten vor Ort) - Verbraucher (hauptsächlich vor Ort) - Investoren (z.B. Volksbank Sauerland) 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absatzvermittlung - Regionalität - "Fair Commerce" - Südwestfalen Award 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - alle Warengruppen eines klassischen Supermarktes - in Südwestfalen erzeugt - Zusammenhang zum Sauerland - 800 Produkte von 45 Erzeugern - Absatzvermittlung (für die Erzeuger) - Topseller; Angebote - Auslieferung (innerhalb von 12 Stunden) - verschiedene Zahlungsmethoden 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darstellung der Erzeuger - persönlich - visuell 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erzeuger und Verbraucher - Erzeuger = Privatpersonen - Verbraucher = kleine regionale Unternehmen aus dem Sauerland bzw. mit dem Sauerland verbunden - unterversorgte Sauerland - Menschen mit fehlender Mobilität
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Website - Region Sauerland - Produzenten - Kurierdienste - Investoren (z.B. Volksbank Sauerland) 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Website - Facebook - Whatsapp 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versandgebühr 5 Euro; ab 50 Euro Einkaufswert kostenlos - festgelegter Prozentanteil für jeden verkauften Artikel - Produktpreise von Erzeugern festgelegt - Gelder der Investoren
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - drei Mitarbeiter für Programmierung, Marketing und Design - Website - Kurierdienste 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versandgebühr 5 Euro; ab 50 Euro Einkaufswert kostenlos - festgelegter Prozentanteil für jeden verkauften Artikel - Produktpreise von Erzeugern festgelegt - Gelder der Investoren 		

2.2.4 Plattformen/Portale (z.B. Lieferando)

Eine Plattform ist eine Basis zur Entwicklung und Ausführung von Programmen. Von Portalen wird bei der ersten Seite des Internetauftritts eines Unternehmens gesprochen. Internetportale gelten als Webseiten, von denen aus bequem auf eine Vielzahl von Informationen zu einem bestimmten Thema zugegriffen werden kann (DUDEN 2016). Plattformen und Portale gehören somit auch zu digital basierten Vermarktungs- und Geschäftskonzepten. Auch im Ernährungsbereich sind sie bereits verbreitet. Im Rahmen der vorliegenden Projektarbeit wurden Portale bzw. Plattformen von Unternehmen wie Delivery Hero Holding GmbH, yd. yourdelivery GmbH, bekannt unter dem Namen Lieferando.de, Foodora GmbH, Fairmondo eG und Regiomino GmbH betrachtet. Online-Portale zeichnen sich u.a. durch eine ausgelagerte Logistik aus. Dadurch wird eine große Auswahl von Dienstleistungen ermöglicht. Ebenso dienen die Portale zur Vernetzung von Handelspartnern und bieten komfortablen Service für die Kunden. Nachteile des Plattform-Geschäftsmodells sind eine teilweise eingeschränkte Transparenz, Anonymität und ein hoher Werbeaufwand, um am Markt Fuß zu fassen. Da diese Unternehmen nur als Vermittler zwischen Kunden und Partnerunternehmen dienen, sind Geschäftsbeziehungen in diesem Modell überwiegend unpersönlich oder auch regelrecht anonym. Risiken für Unternehmen, die Portale anbieten, bestehen vor allem darin, dass ein qualitativ schlechtes Angebot von Partnerunternehmen, z.B. aus der Gastronomie, sich ebenfalls negativ auf das Image und die Attraktivität der Plattform auswirkt. Als Fallbeispiele werden in der vorliegenden Studie die Unternehmen Regiomino GmbH, Lieferando und Delivery Hero Holding GmbH detaillierter beschrieben.

Regiomino GmbH (www.regiomino.de)

Die Regiomino GmbH in Möhrendorf bei Nürnberg ist eine Online Handelsplattform für regional erzeugte Lebensmittel. Das Unternehmen wurde 2014 von Herrn Heise und Herrn Frericks gegründet und beschäftigt insgesamt acht Mitarbeiter.

Ziel des Geschäftskonzeptes ist es, die regionale Lebensmittelwirtschaft zu stärken und Kunden den Zugang zu regionalen Produkten zu erleichtern. Darüber hinaus zeichnet sich das Unternehmen nach eigenen Angaben dadurch aus, dass den Produzenten faire Preise gezahlt werden, um eine transparente und nachhaltige Produktion zu ermöglichen.

In dem Zusammenhang soll das von Regiomino geschaffene Netzwerk die Geschäftsentwicklung von regionalen Erzeugern fördern sowie kaufinteressierten Gastronomen und Lebensmittelhändlern den Zugang zu regional erzeugten Lebensmitteln erleichtern. Für die Anbieter entstehen zunächst keine Risiken, da die Produkte kostenlos inseriert werden können. Folglich kann dieses Alleinstellungsmerkmal zu einem höheren Einkommen der Erzeuger beitragen. Des Weiteren soll die Region durch "einzigartige Erzeuger mit vielfältigen Produkten" nachhaltig gestärkt werden. Durch den regionalen Wertschöpfungskreislauf bleibt das Geld in der Region.

Der Vermittlungsvorgang ist für den Rohstoffbezug (1-4) und für den Vertrieb (a - c) folgendermaßen strukturiert:

1. Nach dem der Kunde die Postleitzahl eingegeben hat können auf der Schaltfläche „Produzent finden“ einzelne Vorschläge aufgerufen werden.
2. Hier können die Produkte, Mengen und Liefertermine ausgewählt werden.
3. Weiterhin kann die Zahlungsart ausgesucht und ggf. sofort online abgewickelt werden. Daraufhin werden den Handelspartnern Rechnungen und steuerrelevante Dokumente zugesendet.
4. Anschließend kann der Kunde zwischen Selbstabholung und Lieferservice entscheiden. Dementsprechend kann der Produzent die Ware zum vereinbarten Zeitpunkt liefern oder zur Abholung vorbereiten.
 - a. Über die Schaltfläche „Produzent, Gastronom oder Händler vorschlagen“ können Teilnehmer für Regiomino vorgeschlagen werden.
 - b. Nach Bekanntgabe der Preisliste und der Lieferbedingungen,
 - c. kann das Produkt in das Online-Angebot aufgenommen werden.

Das Marketing des Unternehmens zielt auf die "komfortablen Möglichkeiten" ab, bei Regiomino regional erzeugte Produkte einzukaufen und gleichzeitig Kundenwünschen hinsichtlich eines nachhaltigeren Konsums gerecht zu werden. Aussagekräftige Testimonials auf der Internetseite sollen die Glaubwürdigkeit erhöhen. Öffentliche Auszeichnungen, wie jene aus dem bundesweiten Wettbewerb „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“ im Jahr 2014, runden das Gesamtbild ab.

Die Finanzierung des Unternehmens erfolgt auf Provisionsbasis. Das bedeutet, dass Regiomino den Produzenten einen Betrag entsprechend den eingegangenen Bestellungen in einer Höhe von bis zu 10 % des Umsatzes bei Neukunden in Rechnung stellt (REGIOMINO GMBH 2014).

Lieferando (<https://www.lieferando.de/#!>)

Als zweites Unternehmen wird die Internet-Plattform von Lieferando betrachtet. Das Unternehmen yd. yourdelivery GmbH, besser bekannt unter dem Markennamen Lieferando, ist eine Plattform, über die Essen ausgeliefert werden kann. Der Sitz dieses Unternehmens liegt in Berlin. Zu den Unternehmensgründern zählt Jörg Gerbig, der an der European Business School in Oestrich studiert hat. Zudem ist er auch der Geschäftsführer. Weitere Unternehmensgründer sind Kai Hansen, Christoph Gerber und Jitse Groen. Gegründet wurde der Betrieb 2009 und im Jahr 2014 von der Firma Takeaway aufgekauft. Insgesamt beschäftigt Lieferando in Deutschland 30 Mitarbeiter (LIEFERANDO 2016).

Mit der Geschäftsidee „eine Firmenkantine von morgen“ (REST 2016) startete das Konzept. Ziel sollte es sein, Unternehmen schmackhaftes Essen zur Arbeit zu liefern, bei dessen Beschaffung zusätzlich der Buchhaltungsaufwand reduziert werden sollte. Dabei können Kunden über das Internet in unterschiedlichen Restaurants in ihrer Nähe Gerichte auswählen, die zum gewünschten Ort geliefert werden. Zu Beginn stand das Essensangebot nur Firmen zur Verfügung, da dies jedoch nicht profitabel genug war, wurde das Geschäftskonzept geändert.

Zielkunden waren seit da an Unternehmen und Privatkunden, wobei die zuerst genannten weiterhin als Alleinstellungsmerkmal dienen. Dabei wird seit 2011 über das öffentliche deutsche Fernsehen Werbung publiziert. Seit 2016 sind über 11.000 Restaurants bei Lieferando angemeldet, die ihre Gerichte über das Portal anbieten. Wichtig ist dem Unternehmen eine breite Essensauswahl, die von Obst über Pizza bis Sushi sowie Catering reicht. Insbesondere durch die Lieferung von frischem Obst und Gemüse aus umweltfreundlichen und nachhaltigen regionalen Produkten aus der Landwirtschaft soll der Nachhaltigkeitsgedanke des Unternehmens deutlich werden. Lieferando dient als Plattform, durch die Restaurants Aufträge erhalten. Um die Zustellung der Lieferungen müssen diese sich selbst kümmern; folglich kommt dieses Plattformkonzept ohne eigene Logistik aus. Im Vergleich zu ähnlichen Plattformen, wie zum Beispiel pizza.de oder Lieferheld konzentriert sich Lieferando hauptsächlich auf Business-Kunden.

Die Finanzierung des Unternehmens erfolgt einerseits über zahlreiche Investoren, wie zum Beispiel die Macquarie Group mit 27 % Geschäftsanteil oder der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) mit 11 %. Andererseits werden Einnahmen aus der Provision der Warenlieferungen erzielt. Mit Hilfe der Investoren und der Einnahmen konnten in der ersten Hälfte des Wirtschaftsjahres 2016 knapp 17 Mio. € Umsatz erzielt werden (KACZMAREK 2012).

[Delivery Hero Holding GmbH \(https://www.deliveryhero.com/\)](https://www.deliveryhero.com/)

Auch das Unternehmen Delivery Hero Holding GmbH zählt zu den Unternehmen, die eine Plattform entwickelt haben und betreiben. Mit Hauptsitz in Berlin wurde das Unternehmen im Mai 2011 gegründet. Die Delivery Hero Holding GmbH wurde von dem Schweden Niklas Osterberg ins Leben gerufen. Das Unternehmen verfügt derzeit über um die 1.000 Mitarbeiter in Berlin, weltweit sind es sogar um die 3.000 Mitarbeiter. Bei der Gründung des Unternehmens wurde zunächst die "Vision für die Online-Lebensmittel-Bestellung" verfolgt. Das Geschäftskonzept sollte den Lieferservice im digitalen Zeitalter fördern. Idee des Unternehmens war vor allem, dass Kunden bequem und von allen Standorten ihr Lieblingsessen finden und bestellen können. Ebenfalls sollte die Plattform dazu dienen, den Kunden einen Überblick über alle verfügbaren

Restaurants und Zustelldienste zu geben. Darüber hinaus will Delivery Hero Holding GmbH Know-how im Bereich Essen, sowie in der Technologie bieten. Auch der Datenschutz der Kunden steht für das Unternehmen im Fokus. Auf der anderen Seite baut Delivery Hero Holding GmbH aber auch über die Plattform die Vertriebswege der Restaurants aus. Mission des Unternehmens ist aber vor allem "eine Veränderung der Nahrungsmittelindustrie" (DELIVERY HERO HOLDING GMBH 2016).

Die Delivery Hero Holding GmbH konnte im Januar 2014 bereits monatlich Bestellungen von 5 Mio. Mahlzeiten verzeichnen. Dies entspricht einem Auftrag in jeder Sekunde. Im Dezember 2014 konnte das Unternehmen den Kunden bereits mehr als 100.000 Restaurants auf seiner Plattform bieten. Im Mai 2016 verzeichnete die Plattform monatlich 14 Mio. Bestellungen. Zudem konnten Kunden zu diesem Zeitpunkt schon bei "mehr als 300.000 Restaurants rund um den Globus" bestellen. Insgesamt soll die weitere Entwicklung des Unternehmenskonzepts ständig neue und vor allem innovative Produkte bieten.

Das Angebot der Delivery Hero Holding GmbH lässt sich als eine Plattform beschreiben, die dem Kunden eine große Auswahl an Restaurants bietet, bei dem er direkt bestellen kann. Die Zielgruppe dieses Angebotes ist nicht klar definiert, jedoch wird vermutet, dass das Angebot besonders von an Bequemlichkeit interessierten Kunden im mittleren Alter (Durchschnitt um 37 Jahre) angenommen wird. Die Delivery Hero Holding GmbH macht jedoch auch Angebote für Restaurants, und zwar insbesondere durch die Weitergabe von Kundendaten, die ihnen zur Verbesserung ihrer Produkte und des Service verhelfen sollen. Auch die Tochterfirma 9Cookies liefert den Restaurants so genannte POS-Technologien (THOMAS, J. UND C. VISSER 2015).

Das Alleinstellungsmerkmal der Delivery Hero Holding GmbH ist nach eigener Darstellung, dass Kunden so der einfachste Weg zu ihren Lieblingsessen ermöglicht wird. Als wichtigste Kundenvorteile stehen große Auswahl, Bequemlichkeit, Zuverlässigkeit und Qualität im Vordergrund. Zudem können Kunden

durch die große Menge an Restaurants durch diese Plattform ihr Lieblingsessen finden. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist es, "dass bereits mit wenigen Klicks ein köstliches Essen" erreichbar wird. So gilt als Alleinstellungsmerkmal auch die bequeme Online-Bestellung sowie auch die Online-Bezahlung.

Als Nachhaltigkeitsargument werden von der Delivery Hero Holding GmbH die Verwendung von Pizzakartons aus recycelbarem Papier angeführt. Dieses Leistungsmerkmal ist ein Angebot, welches im Vergleich zu anderen Wettbewerbern "hochpreisig" sein soll. Der Stellenwert der Nachhaltigkeit ist für das Unternehmen nicht unbedeutend, was beispielsweise durch die kurze Zusammenarbeit mit dem Logistikunternehmen „Valk Fleet“ unterstrichen wird. Die Zusammenarbeit hatte jedoch nur von Mai 2015 bis September 2015 angehalten; ab September 2015 wurde stattdessen eine Zusammenarbeit mit „Foodora“ aufgenommen. Dieses derzeitige Tochterunternehmen der Delivery Hero Holding GmbH zeichnet sich durch Lieferdienste mit dem Fahrrad aus. Begründet wurde diese Zusammenarbeit zudem damit, dass "eine nachhaltige Zukunft aufgrund niedriger Margen" erreicht werden soll (KYRIASOGLOU 2016).

Der Vertrieb der Delivery Hero Holding GmbH, d.h. die betriebliche Funktion, dem Kunden etwas verfügbar zu machen, erfolgt über die Plattform. Hierdurch wird der Kunde über das Internet mit Essenslieferdiensten verbunden. Dies kann per Webbrowser oder auch über eine Smartphone-App ermöglicht werden. Einerseits ist die Vertriebsstrategie der Delivery Hero Holding GmbH die B2B-Methode, d.h. die Business to Business-Methode. Andererseits aber auch die B2C-Methode, d.h. die Business to Customer-Methode. B2B beschreibt die Geschäftsbeziehung zwischen Delivery Hero Holding GmbH und anderen Unternehmen wie den Restaurants. B2C hingegen beschreibt die Geschäftsbeziehung zwischen Delivery Hero Holding GmbH und Privatpersonen.

Die Logistik des Unternehmens ist weitestgehend ausgelagert. Nur ein Teil der Logistik erfolgt seit September 2015 durch die Tochterfirma „Foodora“, welche als "branchenführender Spezialist auf dem Gebiet der Lebensmittellieferung" und der „Letzten-Meilen-Logistik“ bezeichnet wird. In manchen Fällen liegt die

Logistik aber auch in der Verantwortung der Restaurants (SCHLENK 2016). Da der Rohstoffbezug voll in der Verantwortung der Partnergastronomie liegt, hat die Delivery Holding GmbH auch keine Logistik für Rohstoffbeschaffung vorzuhalten.

Das Marketing des Unternehmens, d.h. seine Absatzwirtschaft erfolgt über die Plattform. Dabei wird die Plattform durch das Alleinstellungsmerkmal der Kundenvorteile wie zum Beispiel Auswahl, Bequemlichkeit, Zuverlässigkeit und Qualität attraktiv gemacht. Auch der "einfache Weg zum Lieblingsessen" ist ein Werbesatz, der das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens verkörpern soll.

Die Öffentlichkeitsarbeit zur Unterstützung des Marketings erfolgt hauptsächlich über die Website oder die Smartphone-App. Auch hierbei ist die Devise, es dem Kunden so einfach wie möglich zu machen, an sein Lieblingsessen zu kommen. In der Öffentlichkeitsarbeit spiegelt sich auch die Qualitätssicherung wieder. Delivery Hero Holding GmbH hat eine TÜV-Zertifizierung für den Kundenservice.

Die Umsätze des Unternehmens entwickelten sich in den letzten Jahren positiv (vgl. Abbildung 5) und konnten sich von 2014 auf 2015 auf einen Wert von knapp 200 Mio € um mehr als verdoppeln (SCHLENK 2016).

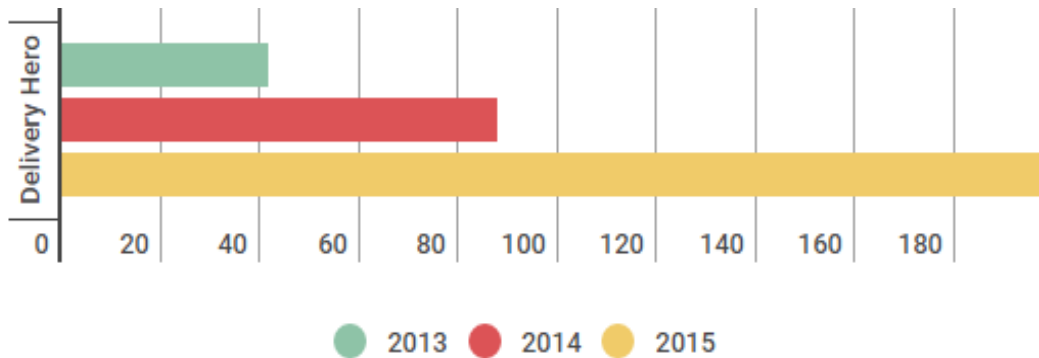


Abbildung 5: Netto-Umsätze von Delivery Hero Holding GmbH in den Jahren 2013, 2014 und 2015 (in Mio. €)

Quelle: verändert nach SCHLENK 2016

Die Finanzierung der Delivery Hero Holding GmbH erfolgte größtenteils über Investoren. Im Januar 2014 investierten Insight Venture Partners bereits 88 Millionen Dollar in das Unternehmen. Im September 2014 erhielt Delivery Hero Holding GmbH dann die größte Start-up Investition des Jahres 2014. Diese Investition lag bei 350 Mio. \$ von US-Investoren (SCHLENK 2016).

Business Model Canvas für das Unternehmen Delivery Hero Holding GmbH

Die Delivery Hero Holding GmbH wurde anschließend noch mit Hilfe des Business Model Canvas dargestellt (vgl. Tabelle 3). Hierbei wurden Wertschöpfung, Kundenbeziehung, Kanäle, Wertangebot, Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Einnahmequellen, sowie die Kostenstruktur des Unternehmens betrachtet.

Tabelle 3: Business Model Canvas Delivery Hero Holding GmbH

<p>Schlüsselpartner</p> <p>Schlüsselpartner: -300 000 Restaurants</p> <p>Schlüssellieferanten: -Restaurants sind auch Lieferanten</p> <p>Bezogene Schlüsselressourcen: -Essen & Lieferservice</p>	<p>Schlüsselaktivitäten</p> <p>Schlüsselaktivitäten: -Plattform/ Netzwerk Distributionskanäle: -Internet-Plattform -App Kundenbeziehungen: -Beziehung über Plattform Einkommensquelle: -Investoren</p>	<p>Wertangebote</p> <p>Wert für Kunden: -Plattform zur Förderung des Lieferservice im digitalen Zeitalter -Online-Lebensmittel-Bestellung Lösungen für Kundenprobleme: -Lieblingessen ist bequem und von allen Standorten erreichbar Produkt- & Dienstleistungspakete für Kundensegment: - mehr als 300 000 Restaurants -Auswahl an Essen -Lieferservice Erfüllte Kundenbedürfnisse: -Auswahl</p>	<p>Kundenbeziehung</p> <p>Art der Kundenbeziehung: -automatisierte Dienstleistung -anonym</p>	<p>Kundensegmente</p> <p>Wertschöpfung: - Multi-sided-Platforms für Kunden und Restaurants</p> <p>Wichtigsten Kunden: -Privatpersonen (größtenteils um 37 Jahren) -Restaurants</p>
<p>Schlüsselressourcen</p> <p>Finanziell: -Investoren (runet, e-Tengelmann, Kite Ventures, Holzbrinck Ventures, Point Nine Capital und Team Europe)</p>		<p>Kanäle</p> <p>erreichbare Kanäle für Kundensegmente: -Website (online) -App</p>		<p>Einnahmequelle</p> <p>Bezahlung per: - Barzahlung - Paypal -Sofort Überweisung -Kreditkarte -Gutschein</p>
<p>Kostenstruktur</p> <p>Website Mitarbeiterlohn Werbung</p>		<p>Zahlungsbereitschaft der Kunden: - gutes Essen & guter Lieferservice Bezahlung für: - Essen & Lieferung Anteil der Einnahmequellen am Gesamtumsatz: -</p>		

2.2.5 Selbstverarbeitete Lebensmittel (Snacks fürs Büro, für Kinder...)

Als Fallbeispiele für Unternehmen, die auf digitalem Weg selbstverarbeitete Lebensmittel vertreiben, wurden im Rahmen der vorliegenden Studie die Firmen „Erdbär“, „Nixe-Brau GmbH“, „Bite-Box“, „wellnuss“ sowie „little lunch“ betrachtet. Die beiden zuerst genannten Unternehmen werden im Folgenden näher vorgestellt.

Nixe Brau GmbH (<http://www.nixe-bier.com/>)

Das Unternehmen „**Nixe Brau GmbH**“, das durch Constantin Simon im Jahr 2012 gegründet wurde, hat seinen Hauptsitz in Wien und den deutschen Firmensitz in Hamburg. Der Gründer und Geschäftsführer Constantin Simon ist gleichzeitig auch Gründer der Online-Vertriebsplattform „Die Lieferei GmbH“, über die das Unternehmen seine Biere unter anderem auch vermarktet. Constantin Simon hat ein abgeschlossenes Studium im Bereich Betriebswirtschaft, besuchte das CFA Institute und ist Gastlektor an der Wiener Universität für Entrepreneurship und Innovation. Öffentliche Presseanfragen werden unter „office@nixe-bier.com“ sowie unter der österreichischen Telefonnummer „+43 (0) 650 280 22 47“ entgegengenommen. Derzeit verfügt das Unternehmen über 14 namentlich vorgestellte Mitarbeiter, davon sieben von Nixe Brau, fünf von der Lieferei und zwei Mitarbeiter von Bureau F, die für die Webpräsenz verantwortlich sind. Hinzu kommt eine unbekannte Mitarbeiteranzahl der einzelnen Tochtergesellschaften und Firmensitze. Finanziert wurde das Unternehmen zum Teil durch die Teilnahme an Finanzierungsrunden, wie dem "Crowd Investing Projekt" oder über Business Angels (NIXE BRAU GMBH 2016).

Im Gegensatz zu Erdbär zielt Nixe Brau jedoch auf eine andere Käufergruppe ab und verfolgt ein völlig anderes Unternehmenskonzept. Es wird damit geworben, dass ein "modernes Bier für junge Leute" produziert wird, dass sich dem momentan aufkommenden Life-Style-Trend einer bewussten Ernährung anpasst. Der Werbeslogan „Bier soll Spaß machen. Bier muss Spaß machen.“ verdeutlicht, dass man auch innerhalb einer gesunden, kalorienreduzierten Ernährung Bier genießen kann. Dabei wird nach eigener Rezeptur und Kreation gebraut. Das Ziel des Unternehmens ist es, sich mit seinen Bieren den Rezepturen der drei großen österreichischen marktführenden Unternehmen bewusst

entgegen zu stellen. Das Alleinstellungsmerkmal ist hierbei, dass Nixe Brau das erste "Low Carb Bier" mit vollem Alkoholgehalt und Geschmack mit 75 % weniger Kohlenhydraten sowie 30 % weniger Kalorien als herkömmliche Biere produziert. Des Weiteren wird auf den Einsatz von künstlichen Zusatzstoffen komplett verzichtet. Dabei werden die Sorten „Extra Dry (Crafted)“, „Radler (Naturtrüb)“, sowie „Super Voll“ nach dem Reinheitsgebot gebraut. Das Nixe-Radler erhielt beispielsweise bereits eine Auszeichnung des Konsument-Magazins (NIXE BRAU GMBH 2016).

Der Vertrieb der Biere erfolgt einerseits über die Plattform „Die Lieferei GmbH“, auf die man direkt von der Homepage aus zugreifen kann. Andererseits sind die Biere in 44 Merkur- und Metro-Filialen, sowie deren Online-Shops und in ausgewählter Gastronomie käuflich zu erwerben. Ein Karton mit 24 Flaschen kostet je nach Sorte circa 28 €. Das Unternehmen vertreibt seine Biere ferner auch in Wunschboxen, Adventskalendern sowie gekoppelt mit verschiedenen Angeboten und Specials. Bei einer Versandbestellung ist die Besonderheit, dass man den Lieferzeitraum zu vorgegebenen Zeiten auswählen kann (DIE LIEFEREI GMBH 2016).

In Hinblick auf die Rolle der Nachhaltigkeit im Unternehmen ist zu nennen, dass fast ausschließlich nur regionale Rohstoffe zur Produktion verwendet werden. Eine Ausnahme stellt hierbei der Einsatz sizilianischer Bio-Zitronen dar. Nach der nationalen Bierbautradition wird mit Gerste aus dem Weinviertel, Mailing-Hopfen aus dem Mühlenviertel sowie Alpenwasser aus der Traunsteinregion gebraut. Die Biere werden nicht wie sonst üblich in Kisten, sondern in Kartons aus recyclebarer Pappe verkauft und geliefert (DIE LIEFEREI GMBH 2016).

Neben den beiden genannten Homepages von Nixe Brau und Die Lieferei, präsentiert sich das Unternehmen zusätzlich in den Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, YouTube und Instagram. Ferner ist Nixe Brau auch im Hamburg Startup Monitor gelistet (NIXE BRAU GMBH 2016).

Erdbär – Freche Freunde (www.frechefreunde.de)

Das Unternehmen „**Erdbär - Freche Freunde**“, das unter der Internetseite www.frechefreunde.de zu erreichen ist, hat seinen Firmensitz in Berlin. Das Unternehmen wurde im Jahre 2010 durch Natascha und Alexander Neumann gegründet und beschäftigt derzeit inklusive der Gründer 40 Mitarbeiter. Das Geschäftskonzept des Unternehmens zielt darauf ab, Eltern die Ernährung ihrer Kinder zu erleichtern und als Nischenprodukt praktische, gesunde und ansprechende Snacks für Kinder ab 12 Monaten zu produzieren. Die Produkte zeichnen sich dadurch aus, dass zur Herstellung nur Bioprodukte verwendet werden und bei der Verarbeitung kein Salz, Zucker, Farb- und Konservierungsstoffe sowie Fett zugesetzt werden. Zudem sind sowohl die Produkte als auch die Internetseite optisch ansprechend und für Kinder gestaltet. So sollen die Kinder, getreu des Unternehmensmottos „Eine frühe Freundschaft mit Obst und Gemüse“, früh an gesunde Ernährung gewöhnt werden (GÜNTHER 2016).

Als Produkte bietet das Unternehmen z.B. Quetschbeutel (Obst-/Gemüsepulver gemischt mit Getreide, Joghurt o.ä.), Frucht- und Gemüsechips (gefriergetrocknet) oder "Freche Freunde im Wasser" (Saftschorle) an. Die Produktpalette des Unternehmens wird zudem ständig erweitert (GÜNTHER 2016).

In Bezug auf Nachhaltigkeit wird mit dem Recyclingunternehmen „TerraCycle“ kooperiert, das aus dem Verpackungsmaterial, das die Kunden kostenfrei zurückschicken können, neue und umweltfreundliche Produkte herstellt (z.B. Bänke, Schaukeln, Rutschen). Zudem versucht das Unternehmen beim Vertrieb, der größtenteils per Paketversand verläuft, durch extrem leichte und schmale Verpackungen für ein geringes Transportvolumen, ein optimiertes Verhältnis zwischen Produkt und Verpackung sowie für eine Reduzierung des Aluminium-Anteils in den Verpackungen um 80 % seinen CO₂-Fußabdruck positiv zu beeinflussen (GÜNTHER 2016).

Business Model Canvas für das Unternehmen Erdbär - Freche Freunde

In Tabelle 4 ist das Business Model Canvas für das Unternehmen Erdbär - Freche Freunde dargestellt.

Tabelle 4: Business Model Canvas Erdbär - Freche Freunde

<p>Key Partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzenten von Bio-Rohstoffen - Firmen zur Weiterverarbeitung der Rohstoffe - Kindergärten - Bioläden, Kindercafés etc. - Unternehmen TerraCycle - MOSAIK-Werkstätten in Berlin - Community of certified benefit corporations 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertrieb (Homepage, Großmärkte, Cafés, Drogerien etc.) - kostenlose Kita-Pakete - Übernahme sozialer Verantwortung (z.B. TerraCycle, MOSAIK, Benefit) 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bio-Snacks aus Obst/Gemüse ohne Zusatz von Zucker, Geschmacksverstärkern, sowie Farb- und Konservierungsstoffen - Zusammenarbeit mit Kindergärten - Vermarktung im Onlineshop, sowie in verschiedenen Drogerien, Cafés und Biomärkten 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - automatisiert (Onlinebestellungen) - individuell (Kita-Pakete, Blog) - persönlich bei verschiedenen Events (z.B. REWE Family Day, Hits4Kids etc.) 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gesundheits- und qualitätsbewusste Eltern von Kleinkindern von 1-6 Jahren - Kindergärten - Kindercafés - Biomärkte/Drogerien, Großhändler
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Homepage - Kindergärten - Bio - Rohstoffe - Kreative Mitarbeiter 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onlineshop - Drogerien/Cafés/Bioläden - Kostenlose Kita-Pakete - Videos auf Youtube (z.B. ABC lernen mit den frechen 		
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktionskosten, Verpackung und Versand der fertigen Produkte - Lohnkosten - Marketing (inkl. Events) 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkauf von Bio-Kindersnacks (Einzel oder in Paketen - kein Abo!) - Verkauf von "Ergänzungsprodukten", wie Spiele, Beutel etc. 		

2.2.6 Vorleistungen für die Landwirtschaft (z.B. Abhofautomat)

In der Volkswirtschaftslehre beschreibt der Begriff "Vorleistung" den Wert von Gütern und Dienstleistungen, der von anderen Unternehmen bezogen wird und in die Produktion eingeht. Im Zusammenhang mit digital basierten Vermarktungs- und Geschäftskonzepten für die Agrar- und Ernährungswirtschaft sind dies beispielsweise Online-Shops für Landwirtschaftsbedarf, Acker-schlagkartei- oder Buchführungsprogramme oder die digitale Bereitstellung von Markt-, Wetter- oder Pflanzenschutzprognosen. Entsprechende Fallbeispiele sind im Folgenden aufgeführt.

Siepmann GmbH (<http://www.siepmann.net/>)

Das Familienunternehmen Siepmann GmbH hat seinen Firmensitz in der Wiltener Landstraße 19 in 58313 Herdecke. Im Internet ist es unter der Adresse www.siepmann.net zu finden. Gegründet wurde das Unternehmen von Landwirt Friedhelm Siepmann und seiner Ehefrau Magdalene Siepmann im Jahr 1958. 1996 wurde der Online-Shop ins Leben gerufen. Im Jahr 2010 waren im Unternehmen rund 50 Mitarbeiter beschäftigt.

Gestartet ist das Unternehmen im Jahr 1958 mit der Geschäftsidee, einen Handel mit Produkten für den landwirtschaftlichen Betrieb, wie Tränken, Tröge, Stall- oder Klimatechnik, aufzubauen. Angeboten werden die Produkte damals wie heute über einen Katalog, den "Siepmann-Katalog". Das Konzept hat sich von Unternehmensbeginn bis heute immer weiterentwickelt. So wurde 1965 ein Fachmarkt für Agrar- und Gartenbedarf in Herdecke errichtet. Ein weiterer großer Schritt war, die bereits erwähnte Etablierung eines Online-Shops im Jahr 1996. Darüber hinaus wurde in den vergangenen Jahren die Produktpalette erweitert, weitere Lagerhallen gebaut und Lieferzeiten verkürzt. Heute deckt die Produktpalette große Teile des Landwirtschaftsbedarfs für Pflanzenproduktion, Tierhaltung und Landtechnik ab. Vor allem im Bereich der Geflügelhaltung ist das Produktangebot besonders groß. Gartenzubehör wird ausschließlich im Fachmarkt verkauft. Demnach gehören zur Zielgruppe der Firma Siepmann GmbH landwirtschaftliche Betriebe, Hobbytierhalter und Gärtner.

Der Vertrieb erfolgt über den Fachmarkt für Agrar- und Gartenbedarf und den Online-Shop. In Punkto Logistik unterhält das Unternehmen ein eigenes Logistikzentrum. Ausgeliefert werden die Produkte deutschlandweit per DHL (Deutsche Handels-Logistik) oder einen Spediteur.

Öffentliche Aufmerksamkeit erlangt die Firma über unterschiedliche Wege. Neben der Internetseite und dem "Siepmann-Katalog" wird Werbung über landwirtschaftliche Fachzeitschriften, wie dem westfälischen Wochenblatt, verbreitet. Außerdem ist das Unternehmen auf Messen zu finden. Nicht zu unterschätzen ist die Weiterempfehlung von Kunden (SIEPMANN 2016).

365 Farmnet (<https://www.365farmnet.com/>)

Das Software-Unternehmen 365-Farmnet bietet eine modulare Mobil-Applikation für Landwirte und Lohnunternehmer an, um den Ablauf von Arbeitsprozessen zu optimieren und die sonst oft analoge Arbeitsplanung zu digitalisieren.

Das Unternehmen 365-Farmnet GmbH hat seinen Firmensitz am Hausvogteiplatz 10 in 10117 Berlin. Gegründet bzw. offizielle Markteinführung von 365-Farmnet war im Jahr 2013, wo sich das Unternehmen im Rahmen der Landtechnik-Messe Agritechnika in Hannover der Öffentlichkeit präsentierte. 365-Farmnet ist eine Tochtergesellschaft der Claas-Group, was aber auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist (365 FARMNET 2016 a).

Geschäftsführer von 365-Farmnet ist Maximilian-Bernhard von Löbbecke. Der 45-jährige studierte vor seinem Einstieg bei 365-Farmnet Maschinenbau und Medizin, entwickelte einen Vertriebskanal für elektrische Rollstühle in Südafrika, war über zehn Jahre im Fiat-Konzern tätig und arbeitete als Softwareunternehmer in Kalifornien. 2013 kehrte er nach Deutschland zurück, um als Geschäftsführer von 365-Farmnet tätig zu werden (BERLINER ZEITUNG 2016). Aktuell beschäftigt 365-Farmnet mehr als 50 Mitarbeiter.

Das Kundenangebot von 365-Farmnet ist ein umfassender, softwarebasierter Service zur Unterstützung von Landwirten und Lohnunternehmern in allen Aspekten der Unternehmensführung; und dies an 365 Tagen im Jahr. Weiterhin

wirbt das Unternehmen mit seinen guten Kontakten zu anderen namhaften Herstellern aus der Agrar-Branche wie beispielsweise Amazone, Agravis oder KWS.

365-Farmnet ist stetig bestrebt, seine Geschäftskontakte auszuweiten und weitere Firmen als Partner zu gewinnen. Aktuell unterstützen 27 Partner die Software und nach Angaben von 365-Farmnet gibt es mehr als 80 weitere Interessenten. Wichtig ist 365-Farmnet jedoch, dass es keine Exklusivverträge gibt, sondern jedes Unternehmen "gleichwertig" in die App integriert wird.

Aktuell agiert 365-Farmnet in sechs Ländern Europas und plant für 2017 die Markteinführung seines Angebots in den USA.

Das Angebot von 365 Farmnet umfasst derzeit folgende Komponenten:

- Agrarmanagement-Software für Betriebe jeder Größe
- Ackerschlagkartei
- Anbau- und Sortenplanung
- Amazone-Düngerservice
- ISIP Septoria-Prognose
- Lagerverwaltung
- Claas-Feldroutenoptimierung
- KWS Maissortenratgeber
- Agravis Maisratgeber
- Meteo-Blue Wetterdaten
- Spritzwetter-Assistent

Als Alleinstellungsmerkmal vermarktet 365-Farmnet die Modularität der Applikation. Zu den kostenlosen Grundfunktionen wie zum Beispiel der Ackerschlagkartei können modular die oben aufgeführten Bausteine ergänzt werden. Das Hinzufügen der Bausteine erfolgt über die App. Die Bausteine können monatlich hinzu gebucht oder gekündigt werden. Die Preisgestaltung der App wird je nach Baustein abgerechnet. Dabei fallen jeweils monatliche Kosten je Baustein an, die gezielt nach Hektar, Maschinenanzahl oder Nutzern abgerechnet werden.

Als Nachhaltigkeitsargumente stellt 365-Farmnet das Einsparpotenzial von Betriebsmitteln der landwirtschaftlichen Betriebe und die Verbesserung des Zeitmanagements heraus.

Der Vertrieb der App erfolgt über die Website des Unternehmens (www.365farmnet.com) und über die Applikation direkt. Der Support erfolgt über eine Hilfe-Funktion in der App, per Fernwartung oder Telefonservice.

Als Alleinstellungsmerkmal wirbt das Unternehmen mit seiner „Alles in einer App“-Strategie und einer sehr einfachen Bedienung. Hinzu kommt die Möglichkeit, die App auch offline zu nutzen und bei späterem Datenaustausch die ergänzten Daten online abzugleichen.

Seinen Bekanntheitsgrad steigert das Unternehmen durch Werbung in Fachzeitschriften, Messeauftritten, einer gratis Testversion sowie über die umfangreiche Website. Ergänzend empfehlen die Produktpartner die 365-Farmnet App (365 FARMNET 2016 b).

Finanziert wird das Unternehmen 365-Farmnet durch die Claas-Group aus Harsewinkel (GRÜNDERSZENE 2016).

Trecker.com (<https://www.trecker.com/>)

Das Unternehmen Trecker.com bietet eine Mobil-Applikation für Landwirte und Lohnunternehmer an, mit der sich die täglichen Abläufe im Unternehmen digital verwalten und dokumentieren lassen und somit die Arbeit erleichtern.

Das Unternehmen Trecker.com gehört zu der Unternehmensgruppe „BM12 Software as a solution GmbH“ und hat seinen Firmensitz an der Klosterstraße 62 in 10179 Berlin. Trecker.com wurde im Jahr 2012 an der Humboldt-Universität durch Benedikt Voigt und Miro Wilms gegründet. Markteinstieg für Trecker.com war im November 2015. Benedikt Voigt war vor der Unternehmensgründung von Trecker.com als internationaler SAP-Berater tätig und ist heute Geschäftsführer und Leiter des Produktmanagements. Miro Wils ist studierter Betriebswirtschaftler und war bereits an mehreren Start-Ups beteiligt. Gemeinsam mit Benedikt Voigt übernimmt er die Geschäftsführung bei Trecker.com.

Aktuell beschäftigt Trecker.com 30 bis 50 Mitarbeiter.

Die Geschäftsidee von Trecker.com ist es, die Arbeitsprozesse der Landwirtschaft zu optimieren und die übliche „Zettelwirtschaft“ abzuschaffen (TRECKER.COM 2016 a). Um diese Geschäftsidee zu verwirklichen, bietet die Trecker.com App einen großen Funktionsumfang an. Hierzu gehören die Anwendungen

- Ackerschlagkartei
- Auftragsverwaltung
- Feldnavigation
- Aufzeichnung der Fahrstrecke und des Arbeitsfortschrittes der Maschinen
- Erfassung und Auswertung von Tätigkeiten und Arbeitszeit
- Kostenkalkulation für Arbeitsgänge und Lohnaufträge
- Flottenmanagement

Um dem Kunden den Einstieg sowie die Nutzung der Vielzahl von Funktionen so einfach wie möglich zu machen, garantiert das Unternehmen eine Einsatzbereitschaft der App bereits nach sieben Tagen Einarbeitungszeit. Weiterhin wirbt das Unternehmen mit einer „Geld zurück-Garantie“ in den ersten zwölf Monaten, sofern der Kunde mit der App nicht zufrieden ist bzw. es Probleme mit dieser gibt.

Als Nachhaltigkeitsargumente hat stellt das Unternehmen die Einsparung von Betriebsmitteln sowie die Minimierung von Betriebskosten heraus.

Vertrieben wird die Applikation über die Website von Trecker.com (www.trecker.com), einschließlich einer Telefonhotline für die Kundenberatung und Support sowie über die Möglichkeit der persönlichen Vor-Ort Beratung.

Um den Bekanntheitsgrad der Firma zu steigern und so neue Kunden zu gewinnen, setzt Trecker.com auf eine umfangreiche Website, Werbung in Fachzeitschriften, Messeauftritte, Webinare sowie buchbare Präsentationen. Weiterhin kooperiert Trecker.com mit großen Unternehmen wie beispielsweise dem Lohnunternehmen Osters & Voß (TRECKER.COM 2016 b).

Als Anshub zur Unternehmensentwicklung wurde das Unternehmen durch Target-Partners gefördert, einer der führenden Technologie-Investoren, der im Jahr 2014 in Trecker.com 2,1 Mio. € investierte (GRÜNDERSZENE 2016).

[ab-Hofautomat \(http://www.abhof-automat.de/\)](http://www.abhof-automat.de/)

Die Internetsuchseite „ab-hofautomat“ bietet dem interessierten Kunden für Lebensmittel eine Möglichkeit, nach Lebensmittelautomaten in seiner Umgebung zu suchen. Die Seite wird von dem Internetdienstleister Montiviso betrieben, der der Rolf Schosser und Regina Oswald GbR, mit Sitz in Wehringen, angehört. Betriebe mit Lebensmittelautomaten können sich auf dieser Seite registrieren lassen, werden in das Register der Automaten aufgenommen und auf einer Landkarte angezeigt. Der interessierte Konsument kann zwischen verschiedenen Rubriken aussuchen. Diese sind: alle Produkte, pflanzliche Produkte, tierische Produkte, Getränke, verarbeitende Produkte, Würzmittel und Sonstiges. So kann sich der Konsument durch eine einfache Unterteilung einen schnellen Überblick über die angebotenen Produkte machen. In den einzelnen Rubriken werden die Produkte nochmals untergliedert, umso eine schnellere Übersicht zu erhalten. Zum Beispiel bei pflanzlichen Produkten wird nach Gemüse, Obst, Getreide, Kartoffeln und Kräutern unterschieden. Bei tierischen Produkten wird nach Eiern, Fisch, Fleisch, Geflügel, Honig, Milch, Käse etc. untergliedert. Durch die einfache Gestaltung der Internetseite findet der Konsument sich schnell zurecht. Auf der Landkarte werden anschließend die einzelnen Automaten mit Namen und Adresse abgebildet. Inwieweit sich der Betrieb an Montiviso bindet, wird nicht ersichtlich (nach AB HOFAUTOMAT 2016).

[Milchtankstelle \(http://www.milchtankstellen.com/cms/front_content.php\)](http://www.milchtankstellen.com/cms/front_content.php)

Eine Milchtankstelle ist ein Milchautomat, wo der Konsument an einem festen Standort sich individuell nach seinen Bedürfnissen frische Milch kostenpflichtig abholen kann. Der Dienstleister Dirk Hensing (Hensing GmbH) erreicht über seine Plattform im Internet „Milchtankstelle.com“ nicht nur den direkten Konsumenten für frische Milch, sondern bietet den Erzeugern von frischer Milch ein zusätzliches Konzept zur Vermarktung an. Auf der Internetseite kann man über die Rubrik "Standorte" 215 Milchtankstellen finden. Somit besteht die

Möglichkeit für interessierte Konsumenten, eine mögliche Milchtankstelle in seiner näheren Umgebung zu finden und aufzusuchen. Mit dem Konzept „Vom Milchautomaten zur Milchtankstelle“ lockt die Hensing GmbH aus Emsdetten potenzielle Milcherzeuger an, die einen möglichen Zusatzgewinn generieren wollen. Und dies nicht mit einem „null acht fünfzehn“ Automaten, sondern mit der "Milchtankstelle". Um die Milchtankstellen zu vermarkten, bietet die Firma ein „Rund um Sorglos Paket“ für den Kunden an. Dieses beinhaltet das Design des Automaten, verschiedene Flaschenarten, Etiketten, Marketingmaterial bis hin zu Wegeschildern. So wird man von der Herstellung bis zur Aufstellung durch den Dienstleister betreut. Und anschließend folgt eine Anschlussbetreuung in Form von Instandhaltung und möglicher Erweiterung. Durch diesen Vermarktungsweg soll das ursprüngliche Produkt Milch gefördert werden. Es soll "frisch, köstlich und direkt vom Erzeuger" sein. Durch die registrierte Marke „Milchtankstelle“, kann der Erzeuger das Logo nutzen und wird zusätzlich auf der Milchtankstellenkarte eingetragen. Mit dem Slogan „Eine Marke. Ein Gefühl“ verbindet die Milchtankstelle alle Erzeuger. Sie versprechen sich darunter beste Qualität für angemessene Preise, über einen optimalen Vermarktungsweg. Zusätzlich wird Werbematerial und ein Internetauftritt zur Verfügung gestellt. Nachteil ist möglicherweise, dass sich der Milcherzeuger an das Unternehmen bindet und evtl. für Markenrechte bezahlen muss. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Milchtankstelle einen möglichen, zusätzlichen Vermarktungsweg für Milch direkt vom Erzeuger bietet (nach MILCHTANKSTELLEN 2016).

Business Model Canvas für das Unternehmen m2Xpert GmbH ("Farmtune")

In der folgenden Tabelle 5 ist das Business Model Canvas des Unternehmens m2Xpert GmbH („Farmtune“) dargestellt.

Tabelle 5: Business Model Canvas Farmtune

Farmtune (Software)
 Dr. Hans-Peter Grothaus
 m2Xpert GmbH Co.KG
 Alfred-Bozi-Str. 21/22 Bielefeld

<p>8. Schlüssel Partner</p> <p>Landwirte Lohnunter. Vor u. Nach gelagerter B. Hersteller Werbepartner Softwarefirmen</p>	<p>7. Schlüssel Aktivitäten</p> <p>Hersteller übergreifend Unabhängig, Flexibel eigene Werbung Support durch geschultes Team Webinare</p>	<p>2. Produkte u. Dienstleistungen</p> <p>Appbausteine Ressourcenverwaltung Auftragsmanagement Ackerschlagkartei Rechnungsmodul Parallelfahrersystem Maschinenortung u. Diebstahlarwarnung</p>	<p>4. Kundenbeziehungen</p> <p>Online-Support "Direkter" Kundenkontakt Aktive Kundenbefragung Social-Media</p>	<p>1. Kunden</p> <p>Massenmarkt Landwirte Lohnunternehmer Zwischenkunden/Zwischenhändler Warengossenschaften Landtechnik-Unternehmen Pflanzenschutz- und Düngerproduzenten</p>
<p>9. Ausgaben</p> <p>Lohnkosten Mietkosten (Büro, Autos) GPS Signale Internetauftritte (Server, Cloudspeicher) Externe Soft u. Hardware Versicherungen, Abschreibungen</p>	<p>5. Einnahmen</p> <p><u>Direkte Einnahmen</u> Parallelfahrersystem Diebstahlsicherung Nutzungsgebühren für weitere Module</p>	<p>3. Kanäle</p> <p>Onlinevermarktung Öffentliche Auftritte Kundenempfehlungen Tests in Fachzeitschriften</p>	<p><u>"Indirekte" Einnahmen</u> Kooperation -> Zwischenhandel In-App-Werbung Voller Funktionsumfang nur in Vollversion Kundenwerbung durch Teil-Freeware</p>	
<p>6. Schlüsselressourcen</p> <p>junges tech. Team Informatiker, Praktiker eig. Marketing int. Betriebswirte GmbH u. CoKg nicht Standort gebunden</p>				

2.2.7 Sonderformen (Vegane Lebensmittel; Restposten)

Beispielhaft für eine Reihe von Sonderformen bzw. Nischen der Online-Vermarktung von Lebensmitteln wurden im Rahmen der vorliegenden Studie Anbieter, die bereits abgelaufene Lebensmittel oder Lebensmittel mit geringem Mindesthaltbarkeitsdatum vermarkten, sowie Unternehmen mit einem ganz besonderen Warensortiment untersucht. Die betrachteten Unternehmen waren Veganic, Mapalu, Abgelaufen.de und Issgünstiger. Die Anbieter wurden anhand eines Kurzprofils charakterisiert, und für das Unternehmen Issgünstiger ferner ein Business Model Canvas erstellt.

Veganic Bikopi GmbH (<https://www.veganic.de/>)

Veganic ist ein deutscher Onlinehandel mit dem Schwerpunkt auf veganer Ernährung und einer gesunden Lebensweise (VEGANIC 2016). Das Unternehmen wurde 2011 gegründet und wird von Anja Friebner (48), Diplom-Psychologin, freiberufliche Dozentin und Fachreferentin in der Fitness- und Gesundheitsbranche sowie Katrin Horstmann (53) geführt (FITNESS UND GESUNDHEIT 2016). Der Sitz des Unternehmens befindet sich in Berlin. Ursprünglich ist das Unternehmen als kleiner Online-Shop gestartet, mittlerweile gibt es Veganic auch als Großhandel für Gastronomie und Einzelhandel (VEGANIC-GROSSHANDEL 2016).

Das Sortiment besteht aus einer Vielfalt an veganen Produkten und Alternativen zu Fleisch, Fisch, Eiern und Milchprodukten. Ergänzt wird das Angebot durch Sportlernahrung wie zum Beispiel Energie-Riegel und Vitaminpräparate, vegane Kochbücher und vegane Tiernahrung für Hund und Katze. Das Geschäftskonzept beruht auf gesunder, pflanzlicher Ernährung und Lebensweise, sowie dem respektvollen Umgang mit der Natur und Lebewesen. Die angebotenen veganen Produkte sollen innovativ sein und „die Welt ein wenig besser machen“. Neben erfahrenen Veganern soll auch Neulingen der Einstieg in diesen Bereich erleichtert werden. Als Alleinstellungsmerkmal wird neben der veganen Produktpalette viel Wert auf Nachhaltigkeit gelegt. Die einzelnen Aspekte der Nachhaltigkeit werden dabei ausführlich auf der Internetseite des Unternehmens beschrieben. Neben Verpackungen aus Recycling-

Papier und kompostierbarer Luftpolsterfolie wird eine kostenlose Rücksendung zur Wiederverwendung von Kühlakkus und Verpackungsmaterial angeboten. Außerdem werden Aufträge bei einer Umweltdruckerei mit Farben aus nachwachsenden Rohstoffen aufgegeben. Der Versand der Produkte erfolgt dabei CO₂ neutral über DHL GoGreen und soll so zum Klimaschutz beitragen. Durch jedes versendete Paket fließen so 10 Cent in interne und externe Klimaschutzprojekte wie z.B. in ein Wiederaufforstungsprojekt des WWF (VEGANIC 2016).

Die Produkte werden von Markenherstellern aus dieser Branche wie zum Beispiel Vegamigo, Rapunzel, Zwergenwiese etc. bezogen. Der Vertrieb erfolgt online an Privathaushalte, Gastronomie und Einzelhandel. Der anschließende Versand wird von DHL übernommen, entweder als Express-Versand oder über DHL GoGreen (VEGANIC 2016).

Neben der offiziellen Webseite von Veganic und Veganic-Großhandel ist das Unternehmen in zahlreichen sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram, Twitter und Youtube vertreten, in denen unter anderem vegane Rezepte vorgestellt werden. Weitere Werbung erfolgt unter anderem über Partner bzw. Kunden aus der Gastronomie und aus dem Einzelhandel. Veganic verfügt über eine Öko-Zertifizierung (VEGANIC 2016).

Mapalu (<https://mapalu.com/>)

Das Unternehmen Mapalu wurde im Jahr 2015 von dem damaligen BWL-Studenten Daniel Matuszek gegründet und hat seinen Sitz in Leichlingen. Mit dem Grundgedanken, das Wegwerfen von eigentlich noch genießbaren, wenn auch abgelaufenen Lebensmitteln zu verhindern und diese stattdessen zu stark vergünstigten Preisen online zu vermarkten, erhebt der Gründer den Anspruch, der erste Anbieter dieser Art gewesen zu sein. Inzwischen gibt es neben dem Online-Handel auch ein Ladenlokal in Leverkusen. Vom Prinzip und Aufbau her ähnelt dieses Unternehmen stark seinem Konkurrenten Issgünstiger. Lediglich der Umweltschutzgedanke wird im Marketing von Mapalu noch stärker herausgestellt (MATUSZEK o. J.).

Abgelaufen.de (<https://www.abgelaufen.de/>)

Die Internetplattform Abgelaufen.de wurde am 02.02.2016 als Experiment-Plattform des Unternehmens ES Food GmbH von Andreas Prüfer und Stefan Dudek gegründet (ABGELAUFEN.DE 2016). Das Unternehmen ist in Hannover ansässig, beschäftigt 16 Angestellte und fünf Auszubildende, wovon sich drei Mitarbeiter der Plattform Abgelaufen.de widmen. Das Konzept des Unternehmens besteht darin, Lebensmittel und andere Güter des täglichen Bedarfs über verschiedene Onlineshops an private und gewerbliche Endkunden im In- und Ausland zu vertreiben (ABGELAUFEN.DE 2016).

Die Experiment-Plattform Abgelaufen.de als Teilsegment hat es sich zur Aufgabe gemacht, Lebensmittel aus dem Trockensortiment zu „ultragünstigen“ Preisen anzubieten, die nach eigener Darstellung "ansonsten in den Mülltonnen" landen würden. Es handelt sich ausschließlich um „Restware“ der Online-Plattform Lebensmittel.de, wobei teilweise das MHD erst in Kürze erreicht wird. Alle Artikel sind ausnahmslos mit dem entsprechenden MHD gekennzeichnet. Sollte der Artikel das MHD bereits überschritten haben, so wird er auf Qualität hinsichtlich Verpackung und Geschmack getestet, womit eine Gesundheitsgefahr bei allen Artikeln ausgeschlossen werden soll („Nämlich, nicht vorhanden!“; ABGELAUFEN.DE 2016). Ziel soll es somit sein, Verbraucher zu sensibilisieren und den Anteil an entsorgten Lebensmitteln auf ein Minimum zu reduzieren.

Angeboten werden Nahrungsmittel wie Getränke, Weine & Spirituosen, B-Ware & Restposten, 1 €-Artikel sowie 10 Cent-Artikel. Frischfleisch und andere MHD-sensible Artikel werden nicht angeboten (ABGELAUFEN.DE 2016). Die Preisersparnis für den Verbraucher liegt bei 40 – 50 %, teilweise auch über 75 %. Aufgrund des beschriebenen Konzepts fällt das Angebot nicht riesig aus, sondern lädt eher zum Stöbern ein.

Der Onlinehandel mit abgelaufenen Lebensmitteln gilt bislang als Alleinstellungsmerkmal sehr weniger Unternehmen und wird meist mit dem Argument der Nachhaltigkeit marketingtechnisch unterstützt: Abgelaufene Lebensmittel

günstiger anbieten, um das Wegwerfen von eigentlich noch guten Nahrungsmitteln zu verhindern (ABGELAUFEN.DE 2016). Folglich werden sehr geringe Margen erzielt, aber eine deutliche Reduktion der entsorgten Menge von lebensmittel.de erreicht. Der Stellenwert der Nachhaltigkeit im Unternehmen wird extrem großgeschrieben: „Tragen Sie Ihren Teil zu mehr Nachhaltigkeit bei und nutzen Sie ihr durch uns erspartes Geld lieber für die schönen Dinge im Leben, wie Urlaub oder ähnliche Dinge.“ (ABGELAUFEN.DE 2016).

Die Produkte stammen, wie bereits erwähnt, ausschließlich von der Plattform Lebensmittel.de. Das Unternehmen verfügt über ein hochmodernes und vollautomatisiertes Lagersystem für eine effiziente Logistik und Warenkommissionierung. Das Marketing-Volumen ist bisher nur gering, da es sich um eine Experiment-Plattform handelt, was aufgrund des sehr „einfachen“ Layouts der Homepage und nur geringen Werbemaßnahmen sichtbar wird.

Zur Qualitätssicherung wird keine Auskunft gegeben. Eine interne Kontrolle der Produkte hinsichtlich der Qualität von Verpackung und Geschmack wird allerdings beworben. Informationen zu Umsätzen und Finanzierung liegen nicht detailliert vor, jedoch wurden die beiden Plattformen Gourmondo und Lebensmittel.de zusammen für 30 Mio. € an Delticom verkauft; bei dieser Gelegenheit wurde der Umsatz beider Firmen mit 13 Mio. € beziffert (DELTICOM AG 2016).

[Issgünstiger \(https://www.iss-guenstiger.de/\)](https://www.iss-guenstiger.de/)

Das Unternehmen Kuhlfood GmbH hat seinen Sitz in Breckerfeld in der Nähe von Hagen. Im März 2015 ging der 42-jährige Geschäftsmann Veit Kuhn mit seinem Online-Shop Issgünstiger auf den Markt. Ähnlich wie bei Mapalu liegt das Geschäftskonzept hier in der Vermarktung von noch genießbaren abgelaufenen Lebensmitteln sowie Lebensmitteln mit knappem Mindesthaltbarkeitsdatum, Restposten, Überproduktionen und Bruchwaren. Damit soll ein übermäßiges Wegwerfen von Waren, die eigentlich noch einwandfrei sind, vermieden werden. Hier zeigt sich ebenfalls das Alleinstellungsmerkmal. Als Kaufanreiz werden die Produkte zu stark vergünstigten Preisen angeboten. Da

das Projekt gut anlief, wurde bereits im Oktober 2015 auch ein Ladenlokal eröffnet, in dem dieselben Waren angeboten werden. Zu dem wächst der Lieferantenkreis seit Beginn stetig an. Es gibt kein festes Warenangebot, sondern das, was gerade verfügbar ist. Generell lässt sich das Angebot in die Kategorien Frühstück, Asia, Vegetarisch/Vegan/Laktose-/Glutenfrei, Backwaren, Kaffee und Tee, Snacks und Süßigkeiten, Saucen, Gewürze und Kräuter, Konserven, Getränke, Nudeln, Gourmet, Tief-/Kühlwaren, Wasch- und Reinigungsmittel sowie Paketangebote (z.B. fürs Büro) einteilen. Potenzieller Käufer sind prinzipiell Jedermann, aber besonders Menschen mit knappen Einkommen oder Umweltbewusste (KUHLE o. J.).

Die Nachhaltigkeit hat in diesem Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert, was bereits in der Geschäftsidee deutlich wird. Der Umweltgedanke hat eindeutige Priorität. So werden Ressourcenschonung und die Vermeidung von Lebensmittelverschwendung besonders beachtet (KUHLE o. J.).

Der Vertrieb der Waren erfolgt über einen typischen Online-Shop (mit Warenkorb-Funktion, Zahlung via PayPal etc.). Das Porto berechnet sich je nach Gewicht und die Pakete werden mit der Deutschen Post zugestellt. Der Versand ist nur innerhalb Deutschlands möglich (KUHLE o. J.). Zusätzlich ist das Ladenlokal in Breckerfeld freitags und samstags geöffnet. Das Unternehmen verfügt über ein großes Partner- und Logistiknetz und hat einen eigenen Speditionspartner. Die Rohstoffbeschaffung gestaltete sich zunächst etwas schwierig, da nur ein Großhändler aus Hamburg Waren lieferte. Inzwischen gibt es jedoch immer mehr Händler, die sich dazu bereit erklären, ihre „Wegwerf-Ware“ an lssgünstiger weiterzugeben (SCHRÖDER 2016). Darüber hinaus werden weitere Partner über die Homepage der Kuhlfood GmbH akquiriert (KUHLE o. J.).

Das Marketing des Unternehmens erfolgt vor allem über den Preis, der teilweise bis zu 70 % geringer ist als für normale A-Ware. Man vermittelt Nachhaltigkeit, Ressourcenschonung und ein gutes Gewissen zu verringerten Preisen. Des Weiteren ist der Kunde durch das wechselnde Angebot dazu ange-

halten, öfter im Shop vorbeizuschauen, um sich die besten Angebote zu sichern. Damit den Kunden die Sorge genommen wird, abgelaufene Lebensmittel zu kaufen, finden sich besondere Erklärungen und Hinweise zum Mindesthaltbarkeitsdatum und zur Lagerung. Der Öffentlichkeitsauftritt von Issgünstiger erfolgt über den Online-Shop, verschiedene Blogs (eigener Blog vorhanden), Zeitungen, Werbung am Laden und eine Service-Hotline (KUHL o. J.).

Zur Qualitätssicherung ist das Teilnehmer bei FairCommerce und hält eine Zertifizierung von Trusted Shops (KUHL o.J.). Interne Kontrollen sind vor allem bei dieser Geschäftsform wichtig, weil nach Lebensmittelrecht derjenige für die Qualität der Produkte haftbar gemacht werden kann, der die abgelaufenen Produkte in den Verkehr bringt und nicht mehr der Produzent. So probiert Kuhn nach Möglichkeit alle Produkte selbst und lässt in festen zeitlichen Abständen alles überprüfen (SCHRÖDER 2016). Zu den Umsätzen und der Finanzierung dieses Projekts ist nicht viel bekannt. Lediglich soll der Gründer einmal mit 25.000 Euro Startkapital begonnen haben (KAINZ o. J.).

Business Model Canvas für das Unternehmen Kuhlfood GmbH (Issgünstiger)

In der nachfolgenden Tabelle 6 befindet sich das Business Model Canvas des Unternehmens Kuhlfood GmbH (Issgünstiger).

Tabelle 6: Business Model Canvas Issgünstiger

<p>Key Partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategische Allianz von non-competitors (Issgünstiger nimmt Waren ab, die Einzelhandel sonst kostenpflichtig entsorgen müsste) - Trusted Shops Siegel - Fair Commerce Mitglied 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lieferanten akquirieren - Online- und Direktvertrieb - Werbung 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Fast) abgelaufene Lebensmittel, Überproduktion, B-Ware, Restposten, Bruchware - Frühstück, Asia, Vegetarisch/Vegan/Laktose-/Glutenfrei, Backwaren, Kaffee/Tee, Snacks/Süßigkeiten, Saucen, Gewürze/Kräuter, Konserven, Getränke, Nudeln, Gourmet, (Tief-)Kühlwaren, Wasch-/Reinigungsmittel, Paketangebote (z.B. fürs Büro) - "Das gute Gewissen zum geringen Preis" 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Beratung über Hotline und Ladenlokal - Sonst eher automatisiert durch Online-Bestellung 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - prinzipiell Massenmarkt - Nischenmarkt: Umweltbewusste, Low-Budget-Kunden
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Startkapital - Logistikpartner - Lagerkapazitäten - Webseite - Lieferanten - Geschäftsmännisches Know-How - Mitarbeiter 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet (Online-Shop, Blogs, Facebook) - Zeitungen - Service-Hotline - Ladenlokal 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direkter Verkauf über Online-Handel und Ladenlokal
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Value-driven: Fokus auf Nachhaltigkeit - Fixkosten: Gehälter, Mieten, - Transportkosten für Beschaffung der Ware - Lieferkosten für Onlinebestellungen - Kosten für Marketing 				

2.2.8 Onlinehandel mit speziellem Warenssegment (z.B. Gewürze, Wein)

Unter Onlinehandel mit speziellem Warenssegment wurden in der vorliegenden Studie Unternehmen zusammengefasst, die zum Firmenstart ausschließlich ein Warenssegment in verschiedenen Ausprägungen vermarkteten. Im Laufe der Zeit wurden teilweise andere, verwandte Produkte mit den selben oder ähnlichen Kaufversprechungen zum Warenssegment hinzugefügt. Zusätzlich dazu bieten einige dieser Anbieter diverse Beratungsservices rund um das Produkt an, die den Käufer hinsichtlich der Kaufentscheidung unterstützen sollen.

[Mymuesli GmbH \(https://www.mymuesli.com/\)](https://www.mymuesli.com/)

Die Mymuesli GmbH stellt sich in ihrem Internetauftritt auf der Seite www.mymuesli.de vor und hat ihren Firmensitz in Passau. Dort wurde das Unternehmen im Jahr 2007 von den damaligen Studenten Hubertus Bessau, Philipp Kraiss und Max Wittrock gegründet. Nachdem am Anfang nur die drei Gründer als Mitarbeiter in dem Unternehmen angestellt waren, ist die Mitarbeiterzahl mittlerweile auf 650 angestiegen.

Am Anfang war das Konzept der Gründer eine von ihnen entdeckte Marktlücke für selbst zusammenstellbares Müsli zu schließen. Dabei sollten die Zutaten für das Müsli zu 100 % aus ökologischem Landbau und aus der Region kommen. Außerdem sollte es möglichst wenig Zucker enthalten. Neben einer größeren Auswahl an Zutaten gibt es auch unterschiedliche Mischungen für verschiedene Altersgruppen, Ernährungsweisen und Unverträglichkeiten. Mittlerweile kamen zum Müsliangebot noch verschiedene Sorten Porridge hinzu. Um ein Gesamterlebnis für das Frühstück bieten zu können, wurden drei Tochterfirmen gegründet. Bei „Oh!Saft“ können Abonnements für Saftorangen abgeschlossen werden und bei „Green-Cup-Coffee“ und „Tree of Tea“ können Fairtrade- und Kaffee sowie Tee aus ökologischem Landbau erworben werden.

Als Zielgruppe gelten alle, die Wert auf ein gesundes Frühstück legen. Dabei können alle Altersklassen angesprochen werden, wie zum Beispiel durch Mi-

schungen extra für Kinder. Zusätzlich werden mit Angeboten für spezielle Ernährungsweisen, Diäten oder Unverträglichkeiten auch spezielle Kundensegmente bedient.

Die Unique Selling Proposition von Mymuesli liegt einerseits in dem selbst zusammenstellbaren Müsli als erster Anbieter dieser Art, aber vor allem auch in der ökologischen Erzeugung und Regionalität des Produkts. Damit hat die Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Auch der Versand wird CO₂-neutral über DHL-Go green durchgeführt.

Die Herstellung der Produkte findet in zwei Manufakturen statt. Eine befindet sich in Passau und eine in der Schweiz. Dazu kommen drei Logistikzentren für den Versand und drei Büros in Passau, der Schweiz und Berlin. Die Rohstoffe werden zwar, wenn möglich, aus der Region bezogen, durch exotische Zutaten werden jedoch einige auch aus bis zu 20 Ländern importiert.

Das Marketing findet zu einem Großteil über den Internetauftritt statt. Dabei ist Mymuesli auf mehreren Plattformen wie Facebook oder YouTube vertreten. Zusätzlich gibt es Werbespots und auch über die mittlerweile 51 Stores in deutschen, schweizerischen und österreichischen Innenstädten sowie durch die Platzierung der Produkte in vielen Supermarktregalen wird der Bekanntheitsgrad gesteigert. Des Weiteren findet Kundenwerbung und -bindung über ein Angebot von Geschenksets und Abonnements statt.

Die Qualitätssicherung wird über Zertifizierungen nach HACCP-Standard, nach den Richtlinien des Biosiegels bzw. der EG-Öko-Verordnung und zusätzlich nach den Vorgaben des Biokreises sichergestellt. Zudem wird auf der Internetseite ein eigenes Qualitätsmanagement vorgestellt.

Die Finanzierung wurde bis Ende des Jahres 2015 von den drei Gründern als einzige Inhaber durch Bank-Kredite und einbehaltene Gewinne finanziert. Zwei Investoren wurden wieder "herausgekauft", wobei im Jahr 2016 wieder 30 % an einen Investor veräußert wurden (MYMUESLI 2016).

Bremer Gewürzhandel GmbH (<https://www.bremer-gewuerzhandel.de/>)

Die Bremer Gewürzhandel GmbH hat ihren Firmensitz in der Senator Bülken-Str. 42 in Bremen. Der Lagerverkauf befindet sich jedoch in der Leipziger Straße 85 in Bremen-Findorff. Die Firma mit ungefähr 50 Mitarbeitern steht unter der Geschäftsführung von Daniel König. Das Produktportfolio beschränkt sich nicht nur auf diverse Gewürze, sondern ist wesentlich umfangreicher. Zur Produktpalette gehören unter anderem Essig und Bio-Öle, sowie Trockenfrüchte, Nüsse und Tee. Aber auch Fairtrade-Kaffe, Bio-Kakao und Schokoladen werden angeboten. Honig und Senf runden das Produktangebot ab. Neben dieser Reihe von Lebensmitteln werden zusätzlich auch Gewürz- und Kaffeemühlen und Küchenzubehör vertrieben. Die Zielgruppe, an die diese Produkte verkauft werden sollen, wird vom Unternehmen mit „Genießer“ angesprochen.

Hinsichtlich der Nachhaltigkeit wird im Rahmen der "Königs-Genussoffensive" die Menschenrechtsorganisation TARGET e.V. von Rüdiger Nehberg unterstützt. Diese Aktion steht unter dem Motto „Helfen und Genießen“. Die Kunden haben die Möglichkeit, beim Lagerverkauf den Laden-Rabatt in Höhe von 10 % zu spenden oder einen Teil dieser Rabattsumme. Zudem wird bei jedem verkauften Artikel im Online Shop ein Cent an TARGET e.V. gespendet.

Der Versand erfolgt mit DHL GOGREEN. Dieses Umweltprogramm der Deutschen Post DHL Group stellt sicher, dass die durch den Transport entstehenden Treibhausgase durch Klimaschutzprojekte ausgeglichen und so Versandaktivitäten klimaneutral erfolgen. Die Ermittlung der entstandenen Treibhausgase basiert dabei auf dem Prinzip des „GHG Protocol for Products“.

Die Qualitätssicherung erfolgt durch eigen- und fremdorganisierte Zertifizierung. Der Onlineshop wird durch das EHI Retail Institut geprüft und die Online-Präsenz durch die IT-Rechts-Kanzlei. Zudem führt der Bremer Gewürzhandel das DE-ÖKO-003-Siegel, das europäische Öko-Siegel und das Naturstrom-Siegel. Die Eigenzertifizierung der Produkte erfolgt über ein Buttonsystem. Verschiedene Buttons stehen für keine Zusatzstoffe, Schwefel, Farbstoffe,

Glutamate, Geschmacksverstärker, Bestrahlung und ohne Zucker und Salz (BREMER GEWÜRZHANDEL 2016).

Das EHI Retail Institut veröffentlichte 2016 eine Statistik, aus der hervorging, dass das Unternehmen mit dem Online Shop im Jahr zuvor einen Umsatz von 11,1 Mio. € erzielte (EHI RETAIL INSTITUTE 2016).

Jacques Weindepot (<https://www.jacques.de>)

Im Folgenden wird das Unternehmen Jacques' Wein-Depot eine Wein-Einzelhandels-GmbH, vorgestellt. Jacques' Wein-Depot befindet sich an der Bilker Allee 49 in 40219 in Düsseldorf. Die Geschäftsführung setzt sich zusammen aus Alexander Borwitzky und Kathy Féron. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 1974 und seit 2009 finden Online-Verkäufe statt. Im Jahr 2013 wurde die Website erweitert, so dass ein exklusiver Bereich für Kundenkarteninhaber genutzt werden kann. Das Unternehmen Jacques' Wein-Depot gehört zum Hawesko-Konzern.

Im Filial- und im Onlinegeschäft hat die Gruppe die Philosophie, dass Weinverkauf wie auch beim Winzer möglichst mit freier Verkostung stattfinden soll. Wein soll ein preiswertes Erlebnis sein und der Service soll sich nicht nach Öffnungszeiten richten. Das Angebot soll rund um die Uhr mit Beratung ergänzt werden, wobei zu jedem Wein eine ausführliche Beschreibung sowie weitere Informationen zum Winzer, zur geographischen Herkunft und zu passenden Speisen gegeben werden. Es besteht die Möglichkeit, Bonuspunkte zu sammeln, ein uneingeschränktes Rückgaberecht und ganz besonders wird die Nähe zu den Winzern herausgestellt.

Weiterhin stellt sich die Frage, wie sich das Konzept des Unternehmens von Beginn bis jetzt verändert hat. Hierbei wurde das anfängliche Online-Konzept um einen Bereich, der nur Kundenkarteninhabern zugänglich ist, ausgeweitet. Es entsteht ein persönliches Weinprofil, welches automatisch passende Weine auflistet. Darüber hinaus gibt es eine persönliche Kaufhistorie. Angeboten werden Weine (Rotwein, Weißwein, Rosé, Sekt) und Aperitifs aus verschiedenen Ländern (Frankreich, Italien, Spanien, Deutschland, Chile). Diese werden in Flaschen vertrieben, aber auch in Weinschläuchen (5 und 10 Liter). Darüber

hinaus können noch Weinzubehör und Geschenke gekauft werden. Das Alleinstellungsmerkmal setzt sich aus der besonderen Nähe zu den Winzern, Weine aus ökologischem Anbau, Weintyp-Finder und Wein-/Speisenberater zusammen. Nachhaltigkeit wird durch das Unternehmen besonders herausgestellt. Als Belege dafür werden das Angebot an Bio-Weinen, die langjährige Partnerschaft und der persönliche Kontakt zu den Winzern, sichere und fair bezahlte Arbeitsplätze sowie die Unterstützung des umweltfreundlichen Anbaus angeführt.

Der Vertrieb, die Logistik und der Rohstoffbezug sind genau strukturiert. Es gibt einen Lieferantenkodex, der im Wesentlichen aus den Prinzipien des „Global Compact“ der Vereinten Nationen, der Menschenrechtserklärung der UNO, den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie auf eigenen Verhaltensrichtlinien beruht. Der Versand findet mit DHL oder "klimaneutral" durch DHL GOGREEN statt, wobei entstehende CO₂-Emissionen über zertifizierte Klimaschutzprojekte ausgeglichen werden. Auch die Depot-Abholung ist möglich.

Das Marketing des Unternehmens ist stark auf Öffentlichkeitsarbeit abgestützt.

Die Qualitätssicherung wird durch regelmäßige Kontrollen und durch Zertifizierung gewährleistet. Die Weine sind BIO-zertifiziert durch GfRS mbh - DE-ÖKO-039 Trusted Shops. Die interne Qualitätssicherung umfasst unter anderem Besuche bei den Winzern vor Ort, Blindverkostungen im Düsseldorfer Degustationsraum sowie weitere sensorische Tests. Darüber hinaus werden Analysen im hauseigenen Labor und Verkostungen durch die Filialleiter und Mitarbeiter durchgeführt. Viel Wert wird auf eine vollständige Transparenz des Produktionsprozesses inklusive lückenloser Rückverfolgbarkeit gelegt (JACQUES WEINDEPOT 2016).

Gemäß den Angaben der Internet-Seite von von Jacques' Weinhandel betrug der Konzernumsatz 2013 ca. 465 Mio. € netto. Neuere Angaben zum Online-Geschäft von HAWESKO beziffern die Jahresumsätze 2015 auf 26 Mio. € netto, wobei auf das Online-Geschäft von Jacques Weinhandel rund 7 Mio. € netto entfallen sollen (EHI 2016).

Business Model Canvas für das Unternehmen Jacques' Weindepot

Tabelle 7 stellt das Business Model Canvas für das Unternehmen Jacques' Weindepot dar.

Tabelle 7: Business Model Canvas Jacques' Weindepot

<p>Key Partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Winzern - Logistikpartner - Netzwerk 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seminare/Veranstaltungen etc. - Schulungen/Informationsveranstaltungen - Beratung für andere Weinverkäufer <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Angestellten - Weinfachhändler - Qualität, Kontrolleure - Lieferanten - Website 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beratungsfunktion - Bieten verschiedene Seminare an, um Weine kennen zu lernen, Kombinationsmöglichkeiten zu weinen und Speisen 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persönlich - individuell - automatisch - Kundenkarte <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Online - Lokale Verköstigungen - Geschäfte deutschlandweit 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Für Personen, die Orientierungshilfe beim Weinkauf benötigen --> Weinsteiger - Für Weinkenner, die wissen, was sie möchten --> Weinkenner - Speisenberater
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterhalt der Läden - Organisation und Durchführung von Seminaren - Aufwand und Bearbeitung der Onlinebestellungen 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkaufsprovision - Seminare - Gutscheine - Präsente 		

2.3 Schlussfolgerungen aus der Bestandsaufnahme der Fallbeispiele: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiko und Erfolgsfaktoren

Auf der Grundlage der in 2.2 dargestellten Fallbeispiele wurde für jeden der präsentierten Typen digitaler Geschäftsmodelle eine Zusammenstellung der Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken sowie der wichtigsten Erfolgsfaktoren erarbeitet (vgl. Tabelle 8). Die Zusammenstellung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, kann aber als Orientierung bei der Formulierung ähnlich angelegter neuer Geschäftsideen dienen, die im Kapitel 3 ff der vorliegenden Studie dargestellt werden.

Tabelle 8: Einschätzung verschiedener Arten digitaler Geschäftsmodelle

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiko	Erfolgsfaktoren
1. Online-Töchter großer Handelsketten	<ul style="list-style-type: none"> * Kapital * Infrastruktur * Marketing * (Kundenbeziehung) * geringe Grenzkosten durch Produktverfügbarkeit, Logistikcenter und bestehendes Management 	<ul style="list-style-type: none"> * keine individuelle Kundenbeziehung (Kundenbetreuung schwierig) 	<ul style="list-style-type: none"> * Branchenumsatz ist sehr hoch * durch gewisse Unternehmensgröße sind ökonomische und ökologische Vorteile gegeben * geringe Nachfrageschwankung 	<ul style="list-style-type: none"> * "kannibalistischer" Wettbewerb zwischen Einzelhandel und Onlinehandel im selben Unternehmen * kleine Margen * Verlust zu Beginn * Sensibilität mancher Kundenkreise bei Zustellkosten 	<ul style="list-style-type: none"> * Kapital und Unternehmensstruktur * Bekanntheitsgrad
2. Lebensmittel mit zusätzlichen Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> * überregionaler Kundenkreis bei passender Logistik und Vertrieb * Kombination aus Dienstleistung und Produkt * Vermarktungskonzept ist erfolgreich da z.B. Nachhaltigkeit suggeriert wird 	<ul style="list-style-type: none"> * kein persönlicher Kundenkontakt * Lieferservice und verschiedene Zulieferer aus z.T. weit entfernten Regionen (Nachhaltigkeitskonzept geht nicht in allen Bereichen auf) * hoher Werbeaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> * Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> * Konkurrenz durch ähnliche Konzepte * keine großen Innovationsmöglichkeiten innerhalb des Konzeptes * starke Abhängigkeit von Skalierungen 	<ul style="list-style-type: none"> * Soziale Umstrukturierung und gleichzeitiges Bedürfnis nach gesundem Essen und Nachhaltigkeit
3. Direktvermarktung	<ul style="list-style-type: none"> * Regionalität * erhöhte Wertschöpfung * positives Image * Synergieeffekte * Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> * begrenzter Produktionsumfang * begrenzte Regionalität 	<ul style="list-style-type: none"> * erhöhte Reichweite für regionale Spezialitäten * Absatz über "dünn besiedelte" Regionen hinaus * steigende Wertschätzung für Produkte direkt vom Erzeuger 	<ul style="list-style-type: none"> * Vernachlässigung durch andere Betriebsaufgaben * geringe Sichtbarkeit des Angebotes * Gefahr einer starken, internen Konkurrenz in der Nische 	<ul style="list-style-type: none"> * Qualität des Webauftritts * es müssen Spezialitäten von besonderer Qualität angeboten werden * vorhandener Bekanntheitsgrad sollte vorher gegeben sein
4. Plattformen / Portale	<ul style="list-style-type: none"> * ausgelagerte Logistik * große Auswahl * Vernetzung von Handelspartnern * komfortabler Service * keine Produkthaftung * geringes Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> * Transparenz * Anonymität * hoher Werbeaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> * Gewöhnungseffekt 	<ul style="list-style-type: none"> * schlechte Qualität von Produkten wirkt schlecht für die gesamte Plattform * Verdrängungswettbewerb, da sehr starke economies of scale / 	<ul style="list-style-type: none"> * Qualitätssicherung * Flexibilität (Bezahlung, Auswahl, Verfügbarkeit) * Kundenbewertung * Marketingetat und Werbedruck

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiko	Erfolgsfaktoren
				"the winner takes all"- Logik	
5. Selbstverarbeitete Lebensmittel	<ul style="list-style-type: none"> * Individualität der Produkte * breites Warenspektrum * Nutzung individueller, sehr persönlicher Vertriebskanäle (Gastronomie, Kindertagesstätten, Cafés, Büroläden) 	<ul style="list-style-type: none"> * hohe Konkurrenz * Alleinstellungsmerkmal * Logistik (Verderblichkeit) * Weiterverarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> * Erweiterung des Vertriebs * Kombination gewerblicher Kunden mit Privatkunden * Extra-Aktionen (Sammelkarten, Veranstaltungen) 	<ul style="list-style-type: none"> * Gewährleistung langfristiger Erfolgskonzepte * Nischenprodukte * Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> * Kapital * Bekanntheitsgrad * Marketing * Vertrieb
6. Vorleistung für Landwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> * überregionales Angebot * Marketing * Mobiler Zugriff * großes Warenangebot 	<ul style="list-style-type: none"> * Datensicherung * persönliche Beratung * Verfügbarkeit der Waren 	<ul style="list-style-type: none"> * hohe Nachfrage * Arbeitserleichterung * Erweiterung * Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> * Verdrängung durch Konzerne * Software Updates * Verzögerte Lieferung * Beschädigung an der Ware * Zahlungsmoral 	<ul style="list-style-type: none"> * potentieller Kundenstamm * tatsächlicher Nutzen * Reichweite * Warenangebot
7. Sonderformen	<ul style="list-style-type: none"> * Konzept als Alleinstellungsmerkmal * zwei Verbrauchergruppen (Sparer, nachhaltige Kunden) 	<ul style="list-style-type: none"> * stark schwankendes Sortiment (schwer kalkulierbar) * keine frischen Produkte * Abhängigkeit von Partnern (die müssen überhaupt abgelaufenen Lebensmittel zur Verfügung stellen) 	<ul style="list-style-type: none"> * einiger weggeworfene Lebensmittel * Verbraucher wird zum Stöbern eingeladen 	<ul style="list-style-type: none"> * jeder Handel könnte diese Rubrik eröffnen 	<ul style="list-style-type: none"> * niedrige Preise * Möglichkeit der doppelten Vergütung

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiko	Erfolgsfaktoren
8. Spezielle Waresegmente	<ul style="list-style-type: none"> * kleineres Waresegment, dadurch hohe Qualität und Spezialisierung * gezielte Beratung * mehr Rücksicht auf Nachhaltigkeit * geringe Distributionskosten (Vertriebskosten) * Transparenz durch Rückverfolgung der Produkte, Zertifizierung der Qualität 	<ul style="list-style-type: none"> * klein aufgestellt, dadurch größerer Einfluss von Marktschwankungen und größere Auswirkungen auf den Handel 	<ul style="list-style-type: none"> * spricht spezielles Kundensegment an * hohe Qualität * Nachhaltigkeit * gute Spezialberatung 	<ul style="list-style-type: none"> * Produkte sprechen nicht so viele Kunden an wie erwartet * extreme Nachfrage führt dazu, dass die Nachlieferung nicht schnell genug erfolgt oder nicht möglich ist 	<ul style="list-style-type: none"> * Ernährungstrends * Spezialberatung

3 Entwicklung von Geschäftsideen

Auf der Grundlage der eingangs dargestellten, bereits am Markt bestehenden digitalen Geschäftsideen, ihrer SWOT-Charakteristika und ihrer Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen der Studie in Gruppenarbeit im Folgenden selbstständig eigene Geschäftsideen konzipiert. Aus einer Ideensammlung aller Autorinnen und Autoren wurden sieben Geschäftskonzepte ausgewählt, die jeweils von drei bis fünf Personen gemeinsam in Form von Business-Plänen ausgearbeitet wurden:

- Direktvermarkter-Plattform für landwirtschaftliche Produkte
- Online-Handel einer Hofmolkerei
- Wildvermarktung
- Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen
- Plattform "Landwirtschaftsakademie" für Schulen, Kindergarten und private Familien
- Mietparzellen-Plattform
- Plattform für die Vermarktung geschützter regionaler Produkte

3.1 Überblick über die verwendeten Tools

Zur Gewährleistung einer einheitlichen Vorgehensweise wurden die Business-Pläne in Anlehnung an den Leitfaden des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie erstellt (www.existenzgruender.de). Der systematische Aufbau eines Business-Plans nach diesen Vorgaben ist in Abbildung 6 dargestellt.



Abbildung 6: Aufbau Businessplan

Quelle: BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE BMWi 2016 S. 2

Ferner wurden die beiden Canvas-Tools „Business Model Canvas“ und „The Value Proposition Canvas“ genutzt, um die Geschäftskonzepte noch genauer zu betrachten. Beim „Business Model Canvas“ geht es um eine einfache und strukturierte Darstellung eines Geschäftskonzepts, wobei das gesamte Management des Unternehmens im Fokus steht (OSTERWALDER und PIGNEUR 2009). Bei dem Tool „The Value Proposition Canvas“ geht es besonders um die Kunden, deren Erwartungen, Wünsche und Ängste und wie diesen sinnvoll mit eigenen, treffgenauen "Wertangeboten" begegnet werden kann (OSTERWALDER et al. 2014).

Zur Erstellung des Businessplans wurde die Ausgabe des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie BMWi (2016): GründerZeiten07 - Businessplan verwendet. Diese teilt sich auf in die Abschnitte Zusammenfassung, Gründerpersonen, Geschäftsidee, Markt und Wettbewerb, Marketing, Organisation/Mitarbeiter, Rechtsform, Chancen und Risiken, Finanzplanung und Finanzierung und Unterlagen.

Im Kapitel "Zusammenfassung" wird ein kurzer Gesamtüberblick gegeben, indem die zentralen Eckpunkte benannt und die Leser zum Weiterlesen angeregt werden sollen. Nachfolgend werden die Gründerpersonen mit persönlichen Daten vorgestellt und ihre Motivation erläutert. Im Kapitel "Geschäftsidee" wird konkret dargestellt, wie die Geschäftsidee aussieht, wodurch sie sich von anderen abgrenzt und eine Begründung dafür gegeben, weshalb es zu dem Angebot kommt und wie es erstellt wird. Außerdem ist zu erläutern, welche Technologien eingesetzt und welche Etappenziele im Zeitverlauf erreicht werden sollen.

Im Kapitel "Markt und Wettbewerb" wird näher auf die Situation des relevanten Marktes eingegangen, indem Studien zu Marktanalysen für diese oder verwandte Produkte und Dienstleistungen ausgewertet werden und die angestrebten Kundenzielgruppen und deren Kaufkraft benannt / eingeschätzt werden. Außerdem ist zu begründen, warum am vorgesehenen Standort/Plattform produziert und vermarktet werden soll, unter Berücksichtigung von Genehmigungen und Umweltbedingungen. Das "Value Proposition Canvas" wird im Ka-

kapitel "Markt" eingebracht. Vorbereitend für die späteren Rentabilitätsabschätzungen sollen hier erste Preise kalkuliert werden. Außerdem ist zu erläutern, wie das Produkt oder die Dienstleistung den Kunden erreichen soll, auch über Werbung etc..

Die Organisation zur Herstellung, Vermarktung etc. des Produkts oder der Dienstleistung hinsichtlich Personal und Aufgabenverteilung sowie deren benötigten Qualifikationen sind die Hauptinhalte des Kapitels "Organisation/Mitarbeiter".

Chancen sowie Risiken des Geschäftskonzepts sind im folgenden Kapitel vereinfacht darzustellen, indem drei negativ und drei positiv wirkende Einflussfaktoren aufgezählt und hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen erläutert werden. Somit sollen dort die drei größten Chancen und die drei größten Risiken offengelegt werden, wobei die Leitfrage gilt: "Welche sind das, was kann eintreten und was kann in diesem Fall unternommen werden?". Des Weiteren ist es wichtig festzuhalten, welche Absicherungen möglich sind, da weitere, auch unwahrscheinliche Ereignisse das Geschäft gefährden können. Zur Erarbeitung dieser Inhalte ist eine SWOT-Analyse zur Strategieentwicklung hilfreich (BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE BMWI 2016).

Das Rückgrat des Businessplans findet sich im Kapitel "Finanzierung und Planung". In der vorliegenden Studie wurde als zentrales Tool die Excel-basierte Anwendung "Swice Calc" eingesetzt. Mit Swice Calc kann kalkuliert werden, wie viel Geld für welche Ausgaben benötigt wird (Kapitalbedarfsplan), wo das Geld herkommt (Finanzierungsplan) und ob das Projekt über die ersten drei Jahre potenziell zahlungsfähig ist (Liquiditätsplan) (NEUSCHÄFER und GERLACH 2016).

Abschließend wird die Frage geklärt, wie rentabel das Projekt ist und ob die Kosten in jedem Fall gedeckt werden können. Im letzten Kapitel "Unterlagen" können weitere Dokumente mit Detailinformationen als Belege und zur Unterstützung des Verständnisses beigelegt werden, die für die vorderen Kapitel zu sperrig wären (BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE BMWI 2016).

3.2 Businessplan - Fallbeispiele für neue digitale Geschäftsideen

Im Folgenden werden die im Rahmen der Studie erstellten Geschäftsideen anhand der Struktur des zuvor beschriebenen Businessplanes dargestellt. Diese Darstellung dient der Verschriftlichung des Businessplanes mit allen wichtigen Aspekten. Zum Auffinden von Schwachstellen und zur weiteren Optimierung der erarbeiteten Business-Pläne wurde jeder von ihnen allen beteiligten Autorinnen und Autoren dieser Studie vorgestellt und ausführlich diskutiert (vgl. Teilkapitel "Diskussion" im Folgenden).

3.2.1 Direktvermarkter-Plattform für landwirtschaftliche Produkte

3.2.1.1 Zusammenfassung

Zu den Gründerpersonen der Internet-Plattform zur Online-Vermarktung für Lebensmittel landwirtschaftlicher Direktvermarkter zählen Philipp Närmann, Helena Karatassios, Hannah Heine und René Kösters. Das gesamte Team hat den Bachelor of Science in Agrarwirtschaft/Agrarwissenschaften erlangt und durch das Studium und Nebentätigkeiten Erfahrungen in den Bereichen Betriebswirtschaft, Nachhaltigkeit und landwirtschaftliche Märkte gesammelt. Die Motivation für das Projekt ist, neue und alternative Vertriebswege für die Landwirte zu schaffen und die regionale Produktvermarktung zu optimieren. Gleichzeitig ist es das Ziel, die Nachhaltigkeit und das Image der Landwirtschaft zu verbessern.

Die Geschäftsidee ergibt sich aus der Motivation der Gründer. Es wird eine Internet-Plattform zur Online-Vermarktung der Lebensmittel von Direktvermarktern erstellt, die den Namen RegioFood UG tragen wird. Die Verbraucher und Produzenten sollen auf dieser Plattform zusammenkommen, sodass die Plattform als Vermittlung dient. Dem Verbraucher wird das Finden von regionalen Lebensmitteln erleichtert und gleichzeitig kann der Produzent seinen Absatz optimieren. Der Kunde kann Lebensmittel online bestellen und bekommt diese dann geliefert.

Es sind bereits Plattformen zur Direktvermarktung vorhanden, von denen es sich abzugrenzen gilt. Zu den Kunden zählen die Verbraucher als Käufer und die Produzenten als Verkäufer auf der Plattform. Die Konkurrenz ergibt sich

aus Supermärkten, sonstigen Hofläden und dem Online-Lebensmittelhandel. Der Standort ist in Münster.

Zu den Mitarbeitern zählen die Gründer, die ihre eigene Arbeitskraft und Kompetenz einbringen. Es ist notwendig sich neue Kompetenzen anzueignen und Fachwissen einzukaufen. Die Arbeit ist in den Bereichen Rechtsform und Finanzierung (Närmann), Marktsituation und Wettbewerb (Karatassios), Personal und Organisation (Heine) und Marketing und Vertrieb (Kösters) organisiert. Die Plattform wird modern und natürlich gestaltet. Die öffentliche Präsenz orientiert sich dabei an den Kundenwünschen. Die Produkte, Preise, Herkunft, Produktionsweisen und Partner werden auf der Plattform kommuniziert. Der Kunde kann Produkte, Produzenten und Preise vergleichen. Der Preis gestaltet sich als Provision und der Vertrieb wird direkt über das Internet abgewickelt. Es werden klassische Werbemaßnahmen über Printmedien und moderne Kanäle über das Internet verwendet.

Die Rechtsform ist die haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft (UG) mit einem geringen Startkapital von 1 € und niedrigen Gründungskosten. Ein Wechsel in die Rechtsform der GmbH ist langfristig möglich.

Der Trend zu regionalen Produkten und zur Online-Vermarktung wird als Chance für das Projekt eingeschätzt. Die Plattform kommt dem Lebensstil der Kunden entgegen und bietet Vermarktungsvorteile für den Landwirt. Das Risiko liegt darin, dass der Trend wieder abflauen könnte, der Konkurrenzdruck zu hoch ist, logistische Probleme auftreten und die Umsätze zu niedrig bleiben. Die Finanzierung ergibt sich aus einem Erlös aus der Provision von 10 % des Umsatzes und Liefergebühren für den Lieferdienst. Die maßgeblichen Kostenpunkte sind die Kosten für die Logistik, Werbung und Erstellung der Internet-Plattform. Hinsichtlich der Finanzierung wird anfangs auf eine Entlohnung der eigenen Arbeit verzichtet.

3.2.1.2 Gründerpersonen

Die Idee eine Online-Plattform für die Direktvermarktung zu gründen, lässt sich auf ein motiviertes Studenten-Team zurückführen. Vier Master-Studenten der Fachhochschule Südwestfalen am Standort Soest (FH SWF Soest) fanden ihre Motivationen für die Gründung darin, die regionale Produktvermarktung

zu optimieren. Einerseits sollen dadurch die Landwirte vermehrt unterstützt werden, indem ihnen neue oder alternative Vertriebswege angeboten werden. Andererseits soll aber auch das Image der Landwirtschaft verbessert werden. Dies soll durch mehr Nachhaltigkeit im Agrarsektor erzielt werden. Ein weiterer Motivationsanstoß für die Online-Plattform ist es, den Verbrauchern mehr Transparenz zu bieten. Das Team der vier Master-Studenten besteht aus Philipp Närmann, Rene Kösters, Hannah Heine und Helena Karatassios. Diese vier Studenten weisen bereits notwendige Qualifikationen im Bereich des Agrarbusiness durch den Bachelor of Science der Agrarwirtschaft bzw. Agrarwissenschaften auf. Das Studium deckt Kenntnisse in den Bereichen Ökonomie, Nutztierwissenschaften sowie Pflanzenwissenschaften ab. Aber nicht nur durch das Studium, sondern auch durch Nebentätigkeiten und Praktika konnten die Studenten bereits einschlägige Erfahrungen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Betriebswirtschaft, Unternehmensführung und zur aktuellen Situation der Landwirtschaft sammeln.

3.2.1.3 Gründeridee

Die Gründeridee ist die Entwicklung einer Internet-Plattform zur Online-Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten der Direktvermarkter. Das Ziel dabei ist es, dass der Verbraucher leichter regionale Lebensmittel finden und kaufen kann. Ferner wird dem Verbraucher aufgezeigt, woher die Produkte stammen und wie diese produziert worden sind. Dadurch wird eine **Rückverfolgbarkeit** der jeweiligen Lebensmittel gewährleistet. Durch Benutzung dieser Plattform wird es dem Konsumenten auch ermöglicht, sein Leben durch den Kauf der Produkte nach eigenem Ermessen nachhaltiger zu gestalten. Die **Nachhaltigkeit** ist ein aktuelles, viel diskutiertes Thema innerhalb der Gesellschaft und spiegelt sich deshalb in der Geschäftsidee wider.

Neben der Sicht aus der Verbraucherperspektive dient die Online-Plattform aber auch dazu, Landwirte in der aktuell wirtschaftlich schwierigen Situation zu unterstützen. Durch die Plattform wird dem Landwirt die Möglichkeit geboten, Kunden besser zu erreichen. Außerdem wird so insgesamt die Vermarktung verbessert, gegebenenfalls der Vertriebsweg erweitert oder angepasst

und modernisiert. Besonders in anderen Warenssegmenten kann eine steigende Vermarktung von Produkten über den Online-Handel beobachtet werden.

Ziel der Plattform ist es einerseits, das Finden von Direktvermarktern in der Nähe zu erleichtern, andererseits aber auch die Möglichkeit zu geben, Bestellungen und Lieferungen von Lebensmitteln der Direktvermarkter zu organisieren. Dadurch wird das gesellschaftliche Wohl gesteigert, indem der Verbraucher Zeit einsparen kann, da dieser so keine Zeit mehr für eine Fahrt zum Supermarkt aufbringen muss. Auch die Nachhaltigkeit findet bei der Logistik Beachtung. Durch eine regionale, strukturierte Belieferung können weniger Verkehrsmittel eingesetzt werden, als wenn jeder Verbraucher einen Supermarkt anfahren muss. Zudem bietet sich für eine regionale Logistik besonders an, umweltfreundliche Verkehrsmittel einzusetzen. Zum Beispiel könnten Lebensmittel von einem nahegelegenen Landwirt auch per Fahrrad zum Verbraucher geliefert werden.

3.2.1.4 Markt

Eine ausgiebige Prognose des **Marktes** für Plattformen der Direktvermarktung zeigt, dass in diesem Bereich bereits ein breites Konkurrenzfeld vorhanden ist. Hierbei lassen sich besonders der Bundesverband Milchdirektvermarkter und Vorzugsmilcherzeuger (BMV), der Landmarkt Hessen sowie die Plattform "Green Farmers" hervorheben. Diese Plattformen helfen Verbrauchern, Direktvermarkter in ihrer Umgebung zu finden. Green Farmers bietet darüber hinaus bereits eine Plattform, die auch Online-Bestellungen annimmt und das Versenden der Artikel organisiert.

Auch auf dem Markt zu finden sind Produzenten (Direktvermarkter), die über eine eigene Homepage ihre Produkte mit eigenem Lieferservice vermarkten. Meist arbeiten diese Produzenten in Kooperation mit Nachbarhöfen zusammen. Dies soll den Verbrauchern ein breiteres Sortiment bieten. Als Beispiel hierfür lässt sich die Website www.milchladen.com des Landwirtes Große Kintrop erwähnen. Ebenfalls sind auf dem betrachteten Markt Plattformen für Automaten wie zum Beispiel der "Milchtankstelle" zu finden. Durch diese Plattfor-

men können die Standorte der Automaten gefunden werden, wodurch Verbraucher rund um die Uhr Milch an jenen Automaten erwerben können. Für diese Art der Vermarktung ist kein weiteres Personal notwendig.

Die Betrachtung der **Kunden** ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt für die Marktsituation der Online-Plattform. Der Kundenstamm lässt sich durch Umfragen, die bereits bezüglich vergleichbarer Plattformen und der Direktvermarktung vorhanden sind, ermitteln. Bei diesen Kundenbefragungen konnte herausgefunden werden, dass die Nachfrage für die Direktvermarktung stetig ansteigend ist. Dies lässt sich dadurch begründen, dass Aspekte wie Frische, Geschmack, Rückverfolgbarkeit und Regionalität immer mehr in den Fokus der Verbraucher geraten. Prognosen zu diesem Thema beschreiben die Direktvermarktung jedoch mehr als einen Trend, keinen Boom. Wird im Vergleich zu den Direktvermarktern der Bereich der Online-Supermärkte betrachtet, zeigt sich hierbei jedoch ebenfalls eine positive Entwicklung, die auch als weiter zunehmend prognostiziert wird. Dies könnte sich anhand der Logistik erklären lassen, da die Verbraucher durch die Zulieferung von Produkten Zeit einsparen können.

Auch die **Konkurrenzsituation** für eine Online-Plattform für Direktvermarkter ist vor dem Hintergrund der aktuellen Marktentwicklung und der Kundenbedürfnisse zu betrachten. Einerseits gehören Supermärkte sowie ihre Online-Lebensmittel-Tochterunternehmen dazu, andererseits aber auch Hofläden mit eigener Homepage und Online-Bestelloption, bereits bestehende Plattformen für Direktvermarkter und Molkereien. Bei den Molkereien ist jedoch zu betonen, dass die Landwirte keinen Einfluss auf die Preisgestaltung haben. Die bereits bestehenden Plattformen bieten entweder per Link einen direkten Zugriff auf die Homepage der Hofläden und/oder listen Informationen zu den einzelnen Produzenten auf. Als ein besonders wichtiger Konkurrent lässt sich die Green Farmers Plattform hervorheben, die im Vergleich zu anderen Konkurrenten auch eine "gesicherte Logistik" für den Verbraucher bereitstellt.

Der **Standort** für unsere Online-Plattform ist in Abhängigkeit der Rechtsform zu betrachten. Hierfür bietet sich der Privatwohnsitz einer Gründungsperson in Münster an, um die regionale Verbindung zum Vertriebsraum Münsterland

zu gewährleisten. Die Immobilie bietet gesonderte Räumlichkeiten für Meetings, sowie eine Internet- und Telefonverbindung.

3.2.1.5 Organisation/Mitarbeiter

Die Organisation des Unternehmens zielt vor allem darauf ab, dass wir als Gründer eigene Ideen und Leistungen als Arbeitszeit/-kraft mit einbringen. Das heißt, dass Umfragen getätigt, der Markt beobachtet und Marketing betrieben wird. Einhergehend mit dem Master-Studium lässt sich dies teilweise gut kombinieren. Für die Internetpräsenz und Logistik ist es jedoch zwangsläufig erforderlich, geeignete Fremd-Arbeitskräfte einzustellen bzw. in Kooperation mit Dienstleistungsunternehmen zu arbeiten, da dies über die eigenen Kompetenzen hinausgeht. Bei der Anstellung von Mitarbeitern ist jedoch zu beachten, dass hierfür erst ein gewisses Maß an Umsatz generiert werden muss, um die anfallenden Lohnkosten decken zu können. Bei einer Kooperation mit Dienstleistungsunternehmen sind ebenfalls die Kosten der limitierende Faktor. Bei der Unternehmensgründung ist es deswegen notwendig, die Eigenentlohnung gegebenenfalls zunächst zurückzustellen. Bei der Organisation ist es besonders wichtig, eine Balance zwischen eigener Leistung und Fremd-Arbeitskräften zu finden, da es nicht zielführend wäre, wenn die verschiedenen Gründungspersonen die eigene Leistung in allen Unternehmensbereichen einbringen. Besonders in der Startphase gilt es die Mitarbeiter-Qualifikationen an die Aufgaben anzupassen und je nach generiertem Umsatz zu entlohnen. Bei der Mitarbeiter-Organisation ist die Aufgabenverteilung ebenfalls ein sehr wichtiger Aspekt, da nicht jeder für alles zuständig sein kann. Aus diesem Grund ist eine Arbeitsteilung unerlässlich. Aufgrund verschiedener Schwerpunkte im Bachelor- und Masterstudium sowie den gesammelten Erfahrungen in Nebenberufstätigkeiten werden die einzelnen Aufgabenbereiche zwischen den Gründern aufgeteilt. Philipp Närmann vertritt den Bereich der Rechtsform sowie die Finanzierung bzw. das Finanzkonzept des Unternehmens. Helena Karatassios kümmert sich um die Betrachtung der Marktsituation und des Wettbewerbs. René Kösters leitet das Marketing und den Vertrieb des Unternehmens und Hannah Heine ist für das Personal und die Organisation verantwort-

lich. Da als neue Unternehmensgründer das Arbeitspensum schwer abzuschätzen ist, soll es an den Aufwand angepasst werden. Hierbei sind geregelte Arbeitszeiten zum Start vermutlich nicht möglich.

3.2.1.6 Marketing

Im Bereich des Marketings der Internet-Plattform zur Online-Vermarktung von Lebensmitteln kommen die Produktpolitik, Preispolitik, Distribution und Kommunikation zum Tragen. Es ergeben sich für die Marketingstrategie zwei Zielgruppen: die Verbraucher, die als Kunden auf der Internet-Plattform auftreten, und die landwirtschaftlichen Direktvermarkter, die auf der Plattform ihre Lebensmittel anbieten können. Das Marketing ist also endverbraucher- und produzentengerichtet. Es werden der Nutzen der Plattform für die Verbraucher und Direktvermarkter, die Preisgestaltung und -darstellung, die Bekanntmachung und Bewerbung der Plattform und der Weg, wie die Lebensmittel den Endverbraucher erreichen, beschrieben (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE BMWi 2016).

Angebot

Um das Angebot letztendlich auf den Weg zu bringen, sind Entwicklungsschritte notwendig (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE BMWi 2016).

Die Gründer erstellen eine Internet-Plattform für Direktvermarkter, die sich an den Verbraucherwünschen orientiert und den Absatzinteressen der direktvermarktenden landwirtschaftlichen Betriebe entspricht. Das „Value Proposition Canvas“-Modell wird zur Konzeption des Marketings der Internet-Plattform einbezogen. Der „Customer Job“ leitet sich aus nachfolgenden Fragen ab: Wo kann der Kunde qualitativ hochwertige, regionale, nachhaltige Lebensmittel kaufen? Wie können Direktvermarkter ihren Absatz steigern und neue Kunden erreichen? Das entsprechende Produkt und der Service stellt die Internet-Plattform als Vermittler zwischen Direktvermarkter und Kunden dar (STRATEGYZER 2017).

Das Design der Plattform für den öffentlichen Auftritt wird "modern" gestaltet, da das Projekt einen modernen Trend bedient und eine moderne Vermark-

tungsmöglichkeit für die Landwirtschaft darstellt. Es werden freundliche hellgrüne Farben benutzt, um eine Assoziation mit der Natur, Frische, Nachhaltigkeit und der Landwirtschaft zu schaffen. Des Weiteren werden für den Kunden ansprechende Bilder von verfügbaren Produkten des Produktportfolios eingefügt und entsprechend auf der Plattform platziert. Neben dem Design und Layout soll auf der Plattform eine Verbindung zu den Direktvermarktern durch Verlinkungen entstehen. Der Kunde kann auf der Plattform nach Produkten und Anbietern über eine Suchfunktion gezielt suchen und hat durch Angabe der entsprechenden Links die Möglichkeit auch die Internetauftritte der Landwirte zu besuchen. Es werden die Partner (Produzenten) der Plattform in anschaulichen Kurzprofilen ähnlich wie in einem sozialen Netzwerk vorgestellt. Damit werden dem Kunden die Partner und die Produkte der Plattform nähergebracht. Gleichzeitig wird eine hohe Transparenz geschaffen, da die Produktionsweisen und die Herkunft für alle Kunden einzusehen sind, wodurch ein Vertrauen beim Kunden geschaffen wird. Mit dieser hohen Transparenz und der Vertrauensbasis möchte sich das Projekt vom herkömmlichen Lebensmitteleinzelhandel abgrenzen, der durch das Anbieten von Massenprodukten an Transparenz verloren hat. Neben der hohen Diversifizierung der Produkte (regional, bio, vegan, konventionell) ist die das Angebot von Transparenz ein „Pain Reliever“ (STRATEGYZER 2017).

Um das gewünschte diversifizierte Angebot an Lebensmitteln zu schaffen, müssen Direktvermarkter angeworben und überzeugt werden, welche zu der Internet-Plattform passen. Die Partner müssen von der Unternehmung bzw. von dieser Art der Vermarktung überzeugt sein. Außerdem müssen das Image und die Produktausrichtung zur Plattform passen. Die Partner haben einen Vermarktungsvorteil durch die Internet-Plattform und sollen deshalb einen angemessenen Internetauftritt ihrer Seite haben, um das nötige Image der Plattform und der Partner zu unterstützen. Wenn eine bestimmte Anzahl von Partnern gefunden wurde, können die Qualitätssiegel der Partner über die Plattform kommuniziert werden. Somit können die Produkte unter dem entsprechenden Image vermarktet und ein diversifiziertes Angebot mit verschiedenen Siegeln erreicht werden.

Nach der Erstellung der Internet-Plattform muss ein Testverfahren durchgeführt werden. Die Plattform sollte vielen verschiedenen Testpersonen vorgestellt werden, um auf Rückmeldungen eingehen zu können. Im Optimalfall wird beim Start der Online-Plattform das Klickverhalten der Besucher aufgezeichnet und analysiert. Anhand des Klickverhaltens kann die Plattform hinsichtlich Preisen, Positionen von Klickflächen und Produkten und Layout optimiert werden.

Preispolitik

Bei der Preisgestaltung muss zwischen den Preisen für die Lebensmittel der Produzenten und dem Preis für die Vermittlung/Vermarktung über die Plattform unterschieden werden.

Den Preis für die Online-Vermarktung haben die Produzenten zu zahlen. Dieser Preis hängt von der Zahlungsbereitschaft der Produzenten und von den Konditionen anderer Online-Vermarktungsmöglichkeiten ab (Marktpreis). Weiterhin muss er die Kosten des Projektes decken (Kostenpreis). Die Online-Vermarktung über die beschriebene Plattform wird über eine Provision in Höhe von 10 % des Umsatzes entlohnt. Im Hinblick auf die Provision muss der Preis für andere Online-Vermarktungsmöglichkeiten beobachtet werden, um die Provision möglicherweise an diese „Marktpreise“ anzupassen.

Die Preise für die Lebensmittel legen die Landwirte fest. Auch hier gilt das Prinzip der Kosten- und Marktpreise. Die Preise grenzen sich jedoch von den Preisen im Einzelhandel ab, da durch die Direktvermarktung, die Online-Vermarktung und durch das Herausstellen der Alleinstellungsmerkmale (Frische, Regionalität, Transparenz, Natürlichkeit, Gesundheit) eine gewisse Exklusivität vermittelt und damit höhere Preise erreicht werden können.

Da vom Kunden (Verbraucher) der Wunsch ausgeht, Produkte zu suchen und Preise zu vergleichen ("Customer Job"), bietet die Internet-Plattform Preisvergleiche und Angebote an ("Product und Services"). Dieser Preisvergleich bei Lebensmitteln ist im stationären Einzelhandel und besonders bei den unterschiedlichen Direktvermarktern nur erschwert möglich ("Pain") (STRATEGYZER 2017). Auf der Internet-Plattform werden Preisklassen und Preise strukturiert

dargestellt. Hinzukommen Rabatt-Aktionen und Angebotskampagnen über das gesamte Sortiment, wenn die Partner mit diesen einverstanden sind.

Vertrieb

Beim Vertrieb handelt es sich um einen direkten Vertrieb von Lebensmitteln. Die Lebensmittel von landwirtschaftlichen Direktvermarktern werden über die Internet-Plattform an den Enderbraucher vertrieben. Die Plattform dient dabei als Vertriebskanal der Direktvermarkter. Die Produzenten haben bereits bestehende Kundenbeziehungen, welche sie durch die Online-Vermarktung festigen und die Kundenbindung verbessern könnten. Des Weiteren können über die moderne Möglichkeit der Online-Vermarktung neue Kunden erreicht werden (GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON a 2016).

Im Optimalfall wird ein Lieferservice eingerichtet, so dass der Kunde online bestellen kann und danach die Ware nach Hause geliefert bekommt. Für die Logistik ist ein kleines zentrales Lager notwendig, wo die eingesammelte Ware zentral gebündelt werden kann. Die verschiedenen Bestellungen werden dann insofern abgearbeitet, dass die Produkte bei den Landwirten abgeholt und im Lager gesammelt, verpackt und ausgeliefert werden. Die Logistik stellt einen erheblichen Kostenaspekt dar.

Werbung

Die Werbung gehört zur Kommunikationspolitik im Marketing und dient dazu, das Projekt bekannt zu machen und Informationen von Produkten und Marke zum Kunden zu kommunizieren (GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2017).

Weil die landwirtschaftlichen Direktvermarkter schon bestehende Kundenbeziehungen haben, können diese Kunden bei den Landwirten direkt auf klassische Art beworben werden. Über Flyer, Plakate, ggf. Zeitungsanzeigen und dem Personal der Direktvermarkter kann die Internet-Plattform bei den bestehenden Kunden bekannt gemacht werden. Zur Generierung von Neukunden können Printmedien wie Zeitungen und Zeitschriften genutzt werden. Dazu kommen Zeitungsanzeigen und eventuelle Berichterstattung über die Plattform in Frage. Wichtig dabei ist, dass die Zeitungsanzeigen die Verbraucher und Landwirte im Einzugsgebiet Münster erreichen. Dazu kommt z.B. die „Münstersche Zeitung“ in Frage (MÜNSTERSCHE ZEITUNG 2017).

Weiterhin werden für die Werbung die Kanäle im Internet wie Facebook, Twitter, Youtube und Google genutzt. Es ist von hoher Bedeutung bei einer Online-Vermarktung, die Werbung auch online zu gestalten, um die Zielgruppe im Internet zu erreichen. Ein Vorteil dabei ist, dass diese Zielgruppe schnell von der Internet-Werbung zur Internet-Plattform und deren Produkten gelangen kann. Bei der Suchmaschine Google ist es ein großer Vorteil, wenn die Google-Suchplatzierung weit vorne in den Ergebnissen erscheint. Nur wenn diese Google-Platzierung optimal ist, kann eine Internetpräsenz der Plattform hergestellt werden. Um diese Platzierung durchzuführen, wird die Suchmaschinen-Optimierung (Search Engine Optimization) eingesetzt. Dabei bewertet Google die Webseiten nach bestimmten Kriterien (WELTN24 2017). Neben Google sind die viel benutzten sozialen Netzwerke ein wichtiger Online-Kanal. Hier werden bei Youtube, Facebook und Twitter Accounts erstellt und gepflegt. Sie dienen der Informationslieferung, Werbung, Produktpräsentation und zur Erzeugung von Aufmerksamkeit durch Videos, Texte und Bilder. Über die Online-Kanäle werden dann die Alleinstellungsmerkmale der Plattform (Preisvergleiche, schnelle Suche und großes regionales Angebot) und der angebotenen Produkte (Regionalität, Frische, Qualität, Transparenz, Gesundheit, Nachhaltigkeit und Natürlichkeit) kommuniziert. Dabei achten die Gründer des Projekts auf die Wortwahl und das benutzte Wortfeld. Es werden Wörter z.B. in Slogans benutzt, die mit den Alleinstellungsmerkmalen assoziiert werden („natürliche Produkte“, „Frische“, „umweltbewusst“). Darüber hinaus werden die Direktvermarkter in der Wortwahl so positiv und authentisch wie möglich dargestellt. Das teilweise negativ behaftete und gebrauchte Wort „Bauer“ oder das umständliche und lange Wort „Direktvermarkter“ finden keine Verwendung. In der Kommunikation werden die landwirtschaftlichen Produzenten als („Food“-) Partner bezeichnet, da eine für die Produzenten und für die Plattform "positive Partnerschaft" besteht. Zusammen möchten die Direktvermarkter und die Internet-Plattform den Kundenwünschen entsprechen und ihre Bedürfnisse durch Verkauf der Produkte befriedigen.

Darüber hinaus werden die Werbemaßnahmen in die Öffentlichkeitsarbeit der Direktvermarkter einbezogen, soweit die Landwirte damit einverstanden sind.

Davon würden die Landwirte profitieren und die Internet-Plattform könnte Werbemaßnahmen als „Events“ direkt bei den Partnern kommunizieren. Dazu zählen z.B. Tage der offenen Tür, Konzerte oder andere Events.

Langfristig wird eine Werbe-Partnerschaft mit einer öffentlichen Person angestrebt (z.B. einem regional bekannten Koch oder lokal bekanntem Sportler). Über diese Personen können die Alleinstellungsmerkmale kommuniziert werden.

3.2.1.7 Rechtsform

Als Rechtsform wird die Unternehmergesellschaft (UG) (haftungsbeschränkt) gewählt. Diese zeichnet sich im Gegensatz zur GmbH durch ein geringeres Stammkapital von nur 1 € aus. Weitere Vorteile bietet diese Rechtsform hinsichtlich niedriger Gründungskosten. Allerdings müssen nach der Gründung zunächst jährlich 25 % des Gewinns in Form von Rücklagen bis zu einer Höhe von 25.000 € angespart werden. Daraufhin ist der Wechsel der Rechtsform in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) problemlos möglich. Einschränkung ist jedoch zu erwähnen, dass das Einbringen von Sachanlagen in eine UG (haftungsbeschränkt) unzulässig ist (IHK 2011).

3.2.1.8 Chancen und Risiken

Für den Businessplan der Online-Plattform für Direktvermarkter ist eine Aufstellung und Abwägung der Chancen und Risiken unabdingbar. Als Chancen lassen sich die Erfolgsaussichten der Plattform beschreiben. Dazu gehört unter anderem, dass die Vermittlung von Produkten an den Verbraucher über den Online-Handel als zukunftsfähige und langfristige Unternehmung betrachtet werden kann. Dies lässt sich durch die steigende Benutzung des Online-Handels auch als eine Chance für die Online-Direktvermarktung ansehen. Als weitere Chance lässt sich die derzeitige Nachfrage nach nachhaltigen, frischen und regionalen Produkte von Direktvermarktern erwähnen. Dies bietet eine einmalige Chance zur Gründung einer solchen Plattform. Eine weitere Erfolgsaussicht zeichnet sich durch den Lebensstil der Kunden ab, der sich durch Zeitmangel bzw. Kurzlebigkeit auszeichnet. Aus diesem Grund lässt sich die Online-Plattform als Faktor, der diesem entgegenwirkt, nutzen. Auch der gesellschaftliche Trend zum Umweltbewusstsein und die Förderung des

„guten Gewissens“ durch den Einkauf sind als Chancen für die Online-Plattform einzuordnen.

Zu den Risiken, das heißt den Gefahren der Gründung solch einer Plattform gehört vor allem, dass der Trend für Direktvermarktung wieder abflacht. Ein weiteres Risiko ist besonders in finanzieller Hinsicht zu nennen. Da wir als Gründer kein existenzsicherndes Budget mitbringen, besteht eine wesentliche Gefahr darin, dass die zur Eigenfinanzierung benötigten Umsätze mittelfristig nicht generiert werden können. Auch die schon bestehende Konkurrenz ist ein gewisser Risikofaktor, da unser Konzept vor allem mit dem von Green Farmers zu vergleichen ist. Des Weiteren könnten sich die Konditionen der Direktvermarkter ändern. Zuletzt stellen logistische Probleme wie die Bereitstellung der Rohwaren und die zeitgerechte Lieferung einen großen Risikofaktor dar.

3.2.1.9 Kapital und Finanzierung

Der Erlös der Gesellschaft besteht einerseits aus einer Provision in Höhe von 10 % des Umsatzes und andererseits aus Liefergebühren in Höhe von 5 – (7) € je Lieferung. In den ersten 3 Jahren nach der Gründung wird von einem monatlichen Umsatzwachstum von 10 % ausgegangen. Zu Beginn der Unternehmensgründung werden 10 Bestellungen zu einem Nettowarenwert von jeweils 30 € bearbeitet. Bei gleichbleibendem Warenwert kann der Bestellumfang somit nach 3 Jahren auf 340 Bestellungen je Woche erhöht werden.

Arbeitskosten entstehen in dieser Phase zunächst nur für den Transport der Waren vom Erzeuger zum Kunden. Auf eine Entlohnung der eigenen Arbeitszeit für alle über den Transport hinausgehenden Tätigkeiten wird zunächst verzichtet. Weiterhin soll zur Finanzierung in der Anfangsphase ausschließlich Eigenkapital eingesetzt werden, das mit einem Zinssatz von 3 % entlohnt wird. Zur Erstellung der Onlineplattform wird mit einer Investition in Höhe von 10.000 € kalkuliert und von einer 5-jährigen Nutzungsdauer ausgegangen. Um das kalkulierte Umsatzwachstum in der Anfangsphase realisieren zu können, werden neben Beratungskosten in Höhe von 250 € je Monat ebenfalls Werbeausgaben von 1.000 € je Monat veranschlagt. Kühlboxen zum sicheren Transport der Lebensmittel werden ebenso benötigt und schlagen mit einem

Preis von 30 € je Kunde zu Buche sowie ein KFZ zur Abwicklung des Transportes (JACQUEMIN 2016). Dieses verursacht variable Kosten von 9 Cent je gefahrenen Kilometer und Festkosten von 231 € pro Monat. Eine approximative Kalkulation Tabelle 9 gibt Aufschluss über die Unternehmensrentabilität innerhalb des 3-jährigen Anfangszeitraums.

Tabelle 9: Ermittlung des jährlichen erzielten Unternehmergewinns der Online-handelsplattform für regional erzeugte Lebensmittel

Positionen	Einheit	
Liefergebühren (5 €/Lieferung)	€/a	23.300
Umsatzprovision (10 %)	€/a	13.980
Summe Leistungen	€/a	37.280
Variable Kosten		
Variable Ko. (KFZ, sonst. Kosten)	€/a	13.746
Deckungsbeitrag	€/a	23.534
Festkosten		
AFA (Online-Plattform, KFZ, Kühlboxen)	€/a	12.823
Zinsansatz (3 %)	€/a	686
Lohn (2 € je Lieferung)	€/a	18.636
Werbekosten	€/a	12.000
Beratungskosten	€/a	3.000
Summe Festkosten	€/a	47.145
Unternehmergewinn/ -verlust	€/a	<u>-23.611</u>

Quelle: Eigene Berechnung nach JACQUEMIN 2016

In der Anfangsphase kann aufgrund des geringen Umsatzwachstums und durchschnittlich 90 Bestellungen pro Woche zu einem Warenwert von 30 € kein Unternehmergewinn erwirtschaftet werden, wenngleich auf eine Entlohnung der eigenen Arbeit verzichtet wird. Damit bei den unterstellten Bedingungen ein positiver Unternehmergewinn erwirtschaftet werden kann, müssten bei

gleichem Warenwert wöchentlich über 340 Bestellungen erfolgen. Um langfristig die eigene Arbeit sachgerecht entlohnen zu können, ist es unabdingbar, den Umsatz deutlich zu steigern.

Um zu den dargestellten Bedingungen die Geschäftstätigkeit aufrecht erhalten zu können, muss im Rahmen des regelmäßigen Controllings eine umfassende Liquiditätsplanung erfolgen. Abbildung 7 zeigt die Liquiditätsentwicklung in der 3-jährigen Startphase. Bei dem hier prognostizierten Umsatzwachstum kann erst nach 36 Monaten ein positiver Cash-Flow erwirtschaftet werden. Über den entsprechenden Zeitraum negativer Cash-Flows wird die Unternehmenstätigkeit durch Kapitaleinlagen seitens der Betreiber gewährleistet. Insgesamt sind hierzu mehr als 50.000 € notwendig.

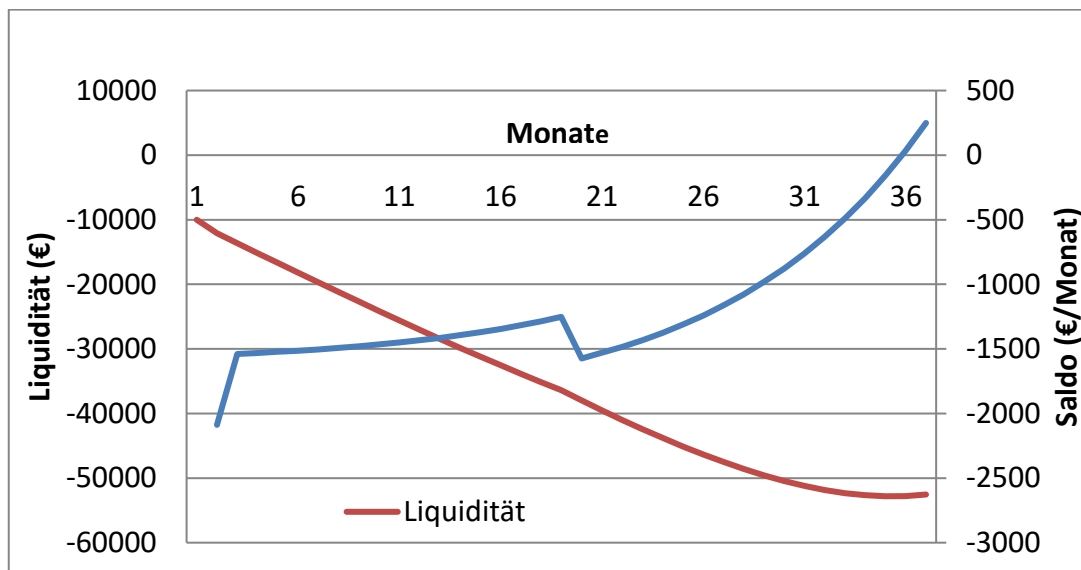


Abbildung 7: Voraussichtliche Entwicklung der Liquidität und des monatlichen Saldos für die ersten 36 Monate einer Onlinehandelsplattform für regional erzeugte Lebensmittel

Quelle: Eigene Berechnung nach JACQUEMIN 2016

Im Folgenden sollen wesentliche Punkte, die den langfristigen Erfolg der Onlinehandelsplattform beeinflussen, aufgegriffen werden. Die Versandkosten, die im Verhältnis zum veranschlagten durchschnittlichen Bestellwert von 30 € mit rund 17 % relativ hoch sind, ermöglichen es in größeren Städten mit einer

hohen Supermarktdichte regional produzierte Produkte günstiger im stationären Handel (Rewe, Edeka) zu erwerben. Weiterhin bietet der stationäre Handel in diesem Zusammenhang den Kunden Vorteile hinsichtlich der Produktauswahlmöglichkeiten. Ebenfalls zu berücksichtigen ist, dass bereits einige Supermärkte den Kunden die Möglichkeit bieten, vorkommissionierte Ware zu einem Preis von 1 € zur Selbstabholung bereitzustellen, um auf diesem Weg den Einkaufsaufwand zu minimieren und gleichzeitig dem Kunden keine Transportkosten in Rechnung stellen zu müssen. Der Transport von frischen Lebensmitteln durch externe Dienstleistungsunternehmen kann unter Umständen zu Qualitätseinschränkungen führen. Aus diesen Gründen wird die bestellte Ware in dem hier vorgestellten Konzept mittels KFZ ausgeliefert. Abschließend kann davon ausgegangen werden, dass die Effizienz einer Onlineplattform zur Vermarktung von regional produzierten Lebensmitteln gesteigert werden kann, wenn dem Kunden ergänzend weitere Produkte angeboten werden können. Folglich sollten sich hierdurch der Umsatz je Bestellvorgang steigern und die anteiligen Transportkosten reduzieren lassen (HELLER 2014).

3.2.1.10 Diskussion

Nach der Präsentation des Businessplanes der RegioFood UG und anschließender Diskussion mit allen Autorinnen und Autoren der vorliegenden Studie sind einige Ansätze und Aspekte kritisch zu hinterfragen. So wurde beispielsweise angemerkt, dass die Einrichtung eines eigenen Lieferservices, wodurch die Waren an den Endverbraucher übermittelt werden, das Konzept unnötig aufwändiger und komplizierter gestalten würde. Es wurde angeregt, es bei der Gründung der Plattform zum Online-Handel der Produkte landwirtschaftlicher Direktvermarkter zu belassen und zusätzlich auf einen externen Lieferanten, wie zum Beispiel DHL oder UPS zurückzugreifen bzw. mit diesem zu kooperieren. Dieser Aspekt steht gleichzeitig in direkter Verbindung zu anderen kritisch angemerkten Punkten. Hierzu gehört unter anderem die Rentabilitätsvorausschau des Projektes, welche keinen Gewinn, sondern zunächst einen Unternehmensverlust innerhalb der ersten Jahre erwarten lässt. Wird auf die Einrichtung eines eigenen Lieferservices verzichtet, nimmt die Komplexität des

gesamten Vorhabens ab und der Unternehmensverlust könnte möglicherweise minimiert werden. Ebenfalls würde auf diesem Wege die Aufrechterhaltung der Kühlkette dieser sensiblen Lebensmittel durch entsprechend ausgestattete Lieferwagen der Auslieferer sichergestellt werden. So ließen sich ferner auch die Investitionskosten verringern, da zunächst auf die Anschaffung eines Fahrzeuges verzichtet werden könnte. Diese Aspekte verdeutlichen, dass die Logistik sowie der Vertrieb der Internet-Plattform noch einmal kritisch aufgearbeitet werden müssen, um das wirtschaftliche Potenzial der Geschäftsidee bzw. des Projektes möglicherweise deutlich zu steigern. Ferner muss überdacht werden, inwiefern es möglich ist, in kürzerer Zeitspanne Gewinne zu generieren, um die Entlohnung und Sicherheit der Mitarbeiter sowie der gesamten Unternehmung gewährleisten zu können.

3.2.2 Online-Handel einer Hofmolkerei

3.2.2.1 Zusammenfassung

Wir sind ein traditioneller Familienbetrieb mit Milchviehhaltung im Kreis Soest. Unsere vierköpfige Familie ist seit Jahren eng mit der Landwirtschaft und der Milchviehhaltung verbunden und möchte es auch zukünftig so beibehalten. Aufgrund niedriger Milchpreise und einer ungewissen Zukunft möchten wir einen Teil unserer produzierten Milch über einen Onlineshop an Privatkunden vermarkten. Wir haben die Gewissheit, dass Verbraucher im Umkreis gewillt sind, für regionale, frische Produkte einen höheren Preis zu zahlen. Dadurch erhoffen wir uns die Zukunftssicherung unseres Betriebes. Der zusätzliche Kapitalbedarf für den Lieferdienst ist gering, da die Hofmolkerei bereits erfolgreich besteht und es sich lediglich um eine Erweiterung im Bereich der Vermarktung handelt. Somit hält sich auch das Risiko in Grenzen.

3.2.2.2 Gründerpersonen

Die Gründung erfolgt durch die vierköpfige Familie, bestehend aus Mutter, Vater, Tochter und Sohn (weitere Informationen zu Funktionen und Qualifikationen vgl. 3.2.2.6).

Unser Milchviehbetrieb besitzt 60 Kühe mit einer durchschnittlichen Milchleistung von 8.000 kg Milch/Jahr. Die wöchentlich zur Verfügung stehende Milch-

menge beträgt dementsprechend rund 10.000 kg Milch. Aktuell werden wöchentlich von unserem Betrieb 3.000 kg Milch und Milchmodigetränke an die Fachhochschule Südwestfalen in Soest und 5.000 kg Milch und Milchmodigetränke an fünf verschiedene Schulen im Kreis Soest verkauft. Die übrige Milchmenge wird an eine Molkerei geliefert.

3.2.2.3 Geschäftsidee

Unsere Geschäftsidee ist die Onlinevermarktung unserer Milch und Milchmodigetränken wie Milchkakao aus der hofeigenen Molkerei. Bisher wurden unsere Produkte an Großabnehmer verkauft und die restliche Milchmenge an die Molkerei geliefert. Zukünftig möchten wir die an die Molkerei gelieferte Milch nach und nach über einen Onlineshop an Privatkunden verkaufen. Wir erhoffen uns dadurch neben einem höheren Gewinn mehr Unabhängigkeit und ein sicheres Standbein für die Zukunft. Unseren Kunden bieten wir regionale, tagesfrische und direkt verarbeitete Produkte aus eigener Produktion. Die Bestellung soll dabei einfach über die Homepage unseres Betriebes erfolgen, die vorgegebene Bestellfrist setzen wir dabei am Vortag bis spätestens 17.00 Uhr an. Es besteht die Möglichkeit eines Abonnements unserer Produkte. Die Auslieferung erfolgt über den hofeigenen Kühltransporter direkt vor die Haustür des Kunden, wodurch dieser nicht nur Wege und Zeit einspart, sondern auch vom „weniger Einkäufe schleppen“ profitieren kann. Es ist eine je nach Region abhängige wöchentliche Auslieferung geplant, bei einem maximalen Lieferumkreis von 25 - 30 km. Die voraussichtliche Einteilung sieht vor, dass montags die Haushalte rund um Soest, dienstags Richtung Paderborn, mittwochs Richtung Beckum, donnerstags Richtung Dortmund/Hamm und freitags Richtung Sauerland beliefert werden. Zusätzlich zu frischen und fair produzierten Produkten liegt uns vor allem der Kontakt zum Kunden und die Transparenz der Erzeugung sehr am Herzen. Dementsprechend möchten wir unseren Kunden nicht nur persönlich Rede und Antwort stehen, sondern sie auch über unsere Homepage informieren. Dort soll der Kunde über die Haltung unserer Milchkühe sowie die Herstellungsprozesse unserer Milchprodukte informiert werden. Der Nachhaltigkeit zuliebe werden unsere Produkte in Glasflaschen oder in ähnlichen wiederverwertbaren Verpackungen abgefüllt.

3.2.2.4 Markt und Wettbewerb

Der aktuelle Erzeugerpreis pro kg Milch liegt bei rund 28 Cent. Er variiert je nach Molkerei und unterliegt saisonalen und regionalen Schwankungen. Über die Onlinevermarktung der Milch an Privatkunden könnte ein Preis von mehr als einem Euro pro kg Milch realisiert werden.

Die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, die durch unsere Geschäftsidee befriedigt werden könnten, beinhalten neben regionalen und frischen Produkten auch die Zeit- und Arbeitersparnis durch unseren Lieferservice. Zusätzlich bieten wir Transparenz und Nähe zum Erzeuger, sowie das Wissen darüber an, woher die Produkte stammen. Unser Onlinehandel für unsere Milchprodukte spricht je nach Bedürfnis Hausfrauen/-männer, Berufstätige, aber auch Rentner an und ist geschlechtsunabhängig. Voraussetzung für die Bestellung ist jedoch ein Mindestalter von 18 Jahren, sowie geringe Grundkenntnisse beim Umgang mit dem Internet.

Die Konkurrenz im Umkreis Soest mit ähnlichen Geschäftsmodellen ist bisher relativ gering. Die nachfolgende Tabelle 10 stellt einige Beispielbetriebe dar. Die Stärke der aufgeführten Betriebe liegt oft im Angebot eines Vollsortiments, wodurch die Kunden gleich mehrere Lebensmittel auf einen Schlag bestellen können. Milchprodukte stammen jedoch häufig nicht aus eigener Produktion, sondern werden zugekauft. Unser Vorteil demgegenüber ist somit die Milchproduktion aus der eigenen Molkerei und die diesbezügliche Spezialisierung.

Tabelle 10: Mitbewerber im näheren Umkreis

Konkurrent	Angebot/ Leistung	Preis	Standort	Liefergebiet
Bioland-Hof Hubertus Holtschulte	Gemüse, Fleisch- und Wurstwaren, Brot/Brötchen, Milchprodukte (Joghurt, Quark, Sahne, Milch); Abokisten	Milch: 1,35 €/ l Mindestbestellwert: 15 € Liefergebübr 2,90 €	Welper-Illingen	Welper, Hamm
Mertens Wiesbrock	Bio-Vollsortiment	Milch 1,25 €/l Mindestbestellwert: 19 € Liefergebübr 3 €; ab 25 € Bestellwert versandkostenfrei	Rietberg	Paderborn, Lippstadt
Eschenhof	Vollsortiment Milchprodukte aus eigener Molkerei	Milch: 1,50 €/l	Altenhasungen	Kassel

Quellen: ESCHENHOF GBR, HOLTSCHULTE, WIESBROCK (2016)

3.2.2.5 Marketing

Es werden regional bzw. lokal sowie transparent produzierte Lebensmittel vermarktet. Der Verbraucher hat die Gewissheit, dass er weiß, wo seine Produkte herkommen und dass sie immer frisch sind. Der Preis liegt bei 1,40 € je Liter Milch; diese wird in Hinblick auf den Aspekt der Nachhaltigkeit in Glasflaschen abgepackt. Die Mixgetränke kosten 1 € je 0,25 l (= 4 € je kg Kakao) und sind ebenfalls in Glasflaschen verpackt. Die Abpackung für Großkunden erfolgt im Tetrapack. Die Rechnung wird am Monatsende zugestellt und es besteht die

Möglichkeit eines Abonnements in Form einer geregelten wöchentlichen Lieferung. Die Lieferkosten liegen bei 0,50 € je Lieferung ab einem Mindestbestellwert von 5 € oder im Abonnement.

Das Produkt wird von der Familie ausgeliefert. Die Kunden haben die Möglichkeit, bis 17.00 Uhr des Vortages der Lieferung auszuwählen, welche Produkte sie bei der nächsten Bestellung erhalten wollen. Die Lieferung erfolgt entweder am Folgetag oder am nächsten möglichen Routentag (je nach Auslastung).

Die Bewerbung der Produkte soll hauptsächlich über regionale Medien erfolgen, d.h. über Radio oder Anzeigen in der Zeitung sowie mobile Werbung auf Anhängern, aufgestellt beispielsweise auf Grünflächen, ferner über Werbeanzeigen auf Marktständen und über die Flaschenetiketten. Ebenso ist die Wahl von Einlegezetteln, die auch als Postkarten dienen können, eine Möglichkeit. Auf diesen kann direkt angekreuzt werden, welche Produkte bestellt werden und wohin sie geliefert werden sollen. Die Kunden brauchen diese Karte dann nur noch in den Briefkasten zu werfen, damit diese die Hofmolkerei erreicht und die Bestellung aufgenommen und ausgeführt werden kann. Diese Art der Bestellung ist jedoch nur als einmalige Möglichkeit zu Beginn vorgesehen, um den Kundenstamm von Anfang an großflächig aufzubauen und die Bestellungen zu Beginn zu vereinfachen. Unter Umständen ist es zum Beispiel Senioren aufgrund mangelnder technischer Kenntnisse oder technischer Ausstattung nicht möglich, im Internet Bestellungen aufzugeben. Dieses Problem soll mit den Postkarten umgangen werden.

3.2.2.6 Organisation und Mitarbeiter

Der Hof wird von der Familie, bestehend aus zwei Erwachsenen, beide 50 Jahre alt und gelernte Landwirte und den zwei Kindern, Tochter, 24, gelernte Milchtechnologin und Agraringenieurin und Sohn, 22, staatlich geprüfter Agrarbetriebswirt, bewirtschaftet. Die Mutter kümmert sich vornehmlich um die Büroarbeit sowie das Schreiben von Rechnungen und den IT-Bereich. Der Vater ist für die Hof- und Stallarbeit zuständig, wobei die Tochter dort auch unterstützend unter die Arme greift, aber hauptsächlich mit der Hofmolkerei beschäftigt ist. Der Sohn kümmert sich um das Zusammenstellen und die Koordination der Auslieferung der Milchprodukte zu den Hauptabnehmern. Sollte

aufgrund eines hohen Arbeitskraftbedarfs zu Spitzenzeiten wie Ernte etc. eine zusätzliche Arbeitskraft benötigt werden, kann auf den ehemaligen Auszubildenden sowie das im Ort ansässige Lohnunternehmen zurückgegriffen werden.

Die Bestellungen werden im Büro angenommen und an den Computer in der Hofmolkerei weitergeleitet. Daraufhin werden dort die Produkte entsprechend der am nächsten Tag anstehenden Tour in den Wagen geladen. Der Fahrer erhält eine Liste mit Adressen und Lieferungsdetails.

Außerdem wird koordiniert, welche Menge von welchem Produkt an den darauffolgenden Tagen benötigt wird, um die Produktion in der Molkerei daraufhin auszurichten. Dieser Vorgang wird größtenteils von der Tochter betreut, in Absprache mit dem Sohn, welcher die Produkte ausliefert.

3.2.2.7 Rechtsform

Bei einem Start-Up ist die Wahl der Rechtsform eine grundlegende Entscheidung, wobei die einzelnen Rechtsformen weitreichende betriebswirtschaftliche Konsequenzen haben können. Unter der Rechtsform ist der rechtliche Rahmen eines Unternehmens zu verstehen und das Unternehmen wird damit in die geltende Rechtsnorm eingebunden. Mit der gewählten Rechtsform sind bestimmte Mitgliedschafts- und Haftungsformen und deren Recht zur Geschäftsführung, Betriebsgröße, Kapitalbedarf, Gewinnverteilung, steuerliche Belastung und Börsenfähigkeit verbunden.

Die Gründung des Einzelunternehmens kann nach der Rechtsgrundlage § 18 EKStG ohne rechtsformspezifische Besonderheiten und ohne Eintrag ins Handelsregister erfolgen. Bei der Leitung steht dem Inhaber die Möglichkeit offen, in allen Fragen allein zu entscheiden. Er hat auch enge Verbindungen zu allen Unternehmenstätigkeiten. Da kein Mindestkapital benötigt wird, ist der Einstieg in die Selbständigkeit einfacher. Weiterer Vorteil der Gründung eines Einzelunternehmens ist, dass der Unternehmensgewinn nur für die Unternehmer zur Verfügung steht. Die Entscheidung für ein Einzelunternehmen hat aber nicht nur Vorteile, sondern auch mehrere Nachteile. Zum Beispiel kann im Fall von Schulden sowohl die Privatperson als auch das Betriebsvermögen haftbar ge-

macht werden. Das Einzelunternehmen wird grundsätzlich mit Einkommenssteuer und Umsatzsteuer belastet. Außerdem muss der Inhaber für das Unternehmensrisiko und alle Verluste allein die Verantwortung tragen (GEWERBEANMELDEN 2016).

3.2.2.8 Chancen und Risiken

Aus Sicht der **Chancen** bestehen für das Unternehmen durchaus Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. In der näheren Umgebung von Soest hat das Konzept des Milch-Lieferservices derzeit noch keine Konkurrenz. Dieses Alleinstellungsmerkmal könnte dazu führen, dass sich der Kundenkreis kontinuierlich vergrößert, wenn die Käufer die besondere Qualität der frischen Milch erkennen. Eine große Zahl an Stammkunden ist ebenfalls als Chance zu werten, da sich so die abgesetzte Menge Milch stabilisiert. Auf dieser sicheren Grundlage wäre es beispielsweise möglich, das Warenangebot nach den Wünschen der Konsumenten zu vergrößern. Einfach mit der Milchpasteurisierung zu vereinbaren wäre die Joghurtproduktion. Dafür müssten keine zusätzlichen Maschinen angeschafft werden. Würde mehr Milch online bestellt werden als auf dem Betrieb produzierbar ist, bestünde die Chance, Milch bei Nachbarbetrieben zuzukaufen. Damit könnten gleichzeitig mehrere Produzenten von dem Vermarktungskonzept profitieren.

Neben den zahlreichen Chancen dürfen jedoch auch die **Risiken** nicht außer Acht gelassen werden. Das größte Risiko liegt vermutlich darin, dass die Kunden den Online-Milchhandel nicht annehmen, weil es ihnen zu umständlich ist. Dieser Fall ist allerdings als sehr unwahrscheinlich einzuschätzen, da Untersuchungen zu Folge bereits jeder zweite Deutsche im Jahr 2014 einen Online-Handel nutzte. Die Tendenz ist hier steigend (FREIMUTH 2015). Darüber hinaus existieren schon einige Hofmolkereien, die ihre Produkte im Internet über Lieferservices anbieten (z.B. <https://milch-vom-hof.de/>). Dort funktioniert das Konzept und man könnte somit vermutlich auch im Kreis Soest Abnehmer finden.

Ein weiteres Risiko, das nicht zu leugnen ist, ist die Eventualität, dass sich ein Konkurrent mit demselben Konzept zu womöglich günstigeren Preisen im Kreis Soest etabliert. Mit dieser Unsicherheit müsste das Unternehmen leben

und im Zweifelsfall darauf hoffen, dass die Konkurrenz das Geschäft beleben würde. Schließlich könnten die Kunden den Wert des gelieferten Produkts im Vergleich zu den günstigeren Preisen im Supermarkt nicht einsehen - der Weltmarktpreis für Milch lässt sich nicht lokal beeinflussen. In diesem Punkt ist das Marketing gefragt, welches dem Konsumenten den Zusatznutzen der Milch direkt ab Hof vermitteln muss. Die richtige Kommunikation über den direkten Kundenkontakt aber auch über den Internetauftritt ist hierbei unabdingbar.

3.2.2.9 Finanzplanung und Finanzierung

Der Kapitalbedarfsplan für die Gründung unseres Onlineshops beläuft sich auf einmalig 700 € für die Einrichtung der Homepage, 3.600 € für zusätzliche Flaschenkongente und 4.000 € für Werbung. Diese Investitionskosten halten sich auf Grund der bestehenden Produktion in Grenzen und können aus dem Eigenkapital finanziert werden.

Der Kapitalbedarfsplan gibt Auskunft, dass unsere festen Einnahmen aus den Lieferungen an Schulen und die Fachhochschule die früheren Investitionen in den Molkereibedarf gedeckt haben. Lediglich die Aufstockung der Produktion für den Lieferdienst gilt es daraus zu finanzieren. Für die Planung der Finanzierung wurde sich an einer Betriebszweigabrechnung von REDELBERGER und ABRECHT-SEIDEL (2010 S. 10) orientiert. Die Prozentsätze wurden auf die geschätzte Jahresleistung des Betriebszweiges angewendet.

Kalkuliert haben wir für den Lieferservice 78.000 kg Vollmilch á 1,40 € je kg und 26.000 kg Kakaotränk á 4 € je kg. Unsere bestehende Produktion beläuft sich auf 260.000 kg á 1 € je kg und 156.000 kg Kakaotränk á 1,60 € je kg. Die kalkulierten Preise sind höher, als zum Erreichen der Gewinnschwelle nötig wäre, so dass Rücklagen gebildet werden können.

Tabelle 11 zeigt die Betriebszweigabrechnung der bestehenden Produktion und im Vergleich dazu veranschaulicht Tabelle 12 die Abrechnung für den Teil der Produktion, die über den Lieferdienst vermarktet werden soll.

Tabelle 11: Betriebszweigabrechnung ohne Lieferdienst

		Prozentsatz von der Gesamtleistung
Umsatzerlöse (netto)	500936,80	98,3%
Bestandsveränderungen, Privatentnahmen, Sons	8663,20	1,7%
Gesamtleistung	509600,00	
Rohstoffeinsatzkosten selbsterzeugte Milch	145600,00	24,4%
sonstige Rohstoffe und Hilfsmittel	113880,00	12,4%
Energie und Wasser	15288,00	3,0%
Verpackungsmaterial (TetraPack 1L)	22422,40	4,4%
Glasflaschen Kakao	2040,00	
R&D Mittel	509,60	0,1%
sonstiger Materialaufwand	7134,40	1,4%
Gebäudekosten	11211,20	2,2%
Maschinenkosten	21403,20	4,2%
Versicherungen, Gebühren, Steuern, Buchführun	9172,80	1,8%
Fortbildung, Büromaterial, Kommunikation	5605,60	1,1%
Werbung	4076,80	0,8%
Zinsaufwendungen	9682,40	1,9%
sonstige Kosten	6624,80	1,3%
Gesamtkosten	374651,20	
Gewinn	134948,80	23,6%
kalkulatorische Kosten	15114,27	11,2%
Kalkulatorisches Ergebnis	17408,40	12,9%
Gewinn/ Jahr	102426,14	

Quellen: DORSCH (2005), BAUER (2016), NOFISOLUTIONS (2016), REDELBERGER und ABRECHT-SEIDEL (2010)

Tabelle 12: Betriebszweigabrechnung mit Lieferdienst

	Euro/Jahr	Prozentsatz von der Gesamtleistung	
Umsatzerlöse (netto)	209575,60	98,3%	
Bestandsveränderungen, Privatentnahmen, Sonstiges	3624,40	1,7%	
Gesamtleistung	213200,00		
Rohstoffeinsatzkosten selbsterzeugte Milch	36400,00	24,4%	
sonstige Rohstoffe und Hilfsmittel	18980,00	12,4%	
Energie und Wasser	6396,00	3,0%	
Verpackungsmaterial (Remontierung)	390,00	4,4%	
	510,00		
R&D Mittel	213,20	0,1%	
sonstiger Materialaufwand	2984,80	1,4%	
Gebäudekosten	4690,40	2,2%	
Maschinenkosten	8954,40	4,2%	
Versicherungen, Gebühren, Steuern, Buchführung, Beratung	3837,60	1,8%	
Fortbildung, Büromaterial, Kommunikation	2345,20	1,1%	
Werbung	1705,60	0,8%	
Zinsaufwendungen	4050,80	1,9%	
sonstige Kosten	2771,60	1,3%	
Gesamtkosten	94229,60		
Gewinn	118970,40	23,6%	
Kalkulatorische Kosten (Zinsansatz und Unternehmerlohn)	13324,68	11,2%	
Kalkulatorisches Ergebnis	15347,18	12,9%	
Gewinn aus dem der Lieferdienst entlohnt werden kann	90298,53		
Kosten Auto		0,85 Euro/km	
		150 km/d	
	33150,00	750 km/Woche	
	20800,00	0,5 Euro/Lieferung	
		800 Haushalte/Woche	
Gewinn/Jahr	77948,53		

Quellen: DORSCH (2005), BAUER (2016), NOFISOLUTIONS (2016), REDELBERGER und ABRECHT-SEIDEL (2010).

3.2.2.10 Diskussion

Zunächst einmal sei festgehalten, dass unser Konzept sehr stark auf Annahmen beruht. Dies war nicht anders möglich, da für eine solche Geschäftsidee bereits eine gewisse Produktionsgrundlage vorhanden sein muss. Es handelt sich hierbei um eine Grenzbetrachtung, die das „Best-Case“-Szenario anstrebt. Trotzdem ist eine Produktionsausweitung mit Direktvermarktung an Privatkunden bei einer bestehenden Hofmolkerei durchaus realistisch. In der anlaufenden Vermarktung ist davon auszugehen, dass der Lieferdienst mit einem

Fahrzeug und einer AK zu bewältigen ist. Sollte dies bei wachsendem Kundenstamm nicht mehr möglich sein, sieht der Betrieb es als nötig an, ein zweites Fahrzeug anzuschaffen sowie eine zweite AK bereitzustellen. Kritisch anzumerken ist ebenfalls, dass die Kalkulation mit nur einem Lieferwagen bei 160 Kunden pro Tag eine Lieferzeit von lediglich 3 Minuten/Kunde bedeuten würde. Hier bietet sich die bereits oben genannte Anschaffung eines zweiten Kühlfahrzeugs plus Einstellung einer weiteren AK an. Dies ist in der Anlaufphase jedoch schwierig umzusetzen. Ähnlich verhält es sich mit der neu anzuschaffenden Flaschenmenge. Dort von lediglich der doppelten Anzahl auszugehen, als in einer Woche im bestmöglichen Fall vermarktet werden soll, könnte sich als eine zu knappe Kalkulation herausstellen. Die Flaschenmenge sollte sich an der vorhandenen Spülkapazität auf dem Betrieb orientieren. Außerdem muss immer damit gerechnet werden, dass wir die benutzten Flaschen nicht bei jeder wöchentlichen Lieferung direkt zurückbekommen. Möglicherweise müssen die Gegebenheiten in der Hofmolkerei angepasst werden, hinsichtlich Ausstattung, Gebäude etc..

Bei der Präsentation unserer Geschäftsidee wurde ferner hinterfragt, ob wir davon ausgehen können, dass die Kunden trotz der recht kleinen Produktpalette in unserem Onlineshop bestellen. Dazu sei vorweggesagt, dass es, wie oben erwähnt, bereits ähnliche Konzepte am Markt gibt, die sich durchaus zu rentieren scheinen. Demnach müssen wir versuchen, dem Kunden den Mehrwert unserer Milchprodukte über Marketing und direkten Kontakt schmackhaft zu machen. Gelingt uns dies, sind wir voller Hoffnung, dass die Konsumenten den Weg auf unsere Homepage finden und sich ihre Milch von uns liefern lassen. Darüber hinaus möchten wir, insofern die Direktvermarktung an Privatkunden gut anläuft, unser angebotenes Produktspektrum so schnell wie möglich ausdehnen.

Ganz allgemein stellt sich die Frage, warum die Kunden überhaupt ihre Milch bei uns über den Onlineshop bestellen sollten und nicht wie üblich im Supermarkt erwerben. Hierbei gehen wir davon aus, dass unser besonderes Produkt auch als solches anerkannt wird, für das sich ein „zusätzlicher“ Aufwand lohnt. Dieser zusätzliche Aufwand hält sich in unseren Augen jedoch in Grenzen, da in der heutigen Zeit ohnehin viel über das Internet bestellt wird. So wird dem

Kunden eher Arbeit abgenommen, indem er keinen weiteren Weg auf sich nehmen muss. Er kann bequem online bestellen und bekommt die Ware zum nächstmöglichen Zeitpunkt vor die Haustür geliefert. Hier sehen wir einen sehr großen Vorteil unseres Konzeptes. Des Weiteren möchte wir mit der Frische und der Regionalität unserer Milchprodukte und der Nähe zum Erzeuger überzeugen.

Zusammenfassend lässt sich für das Projekt Onlinehandel einer Hofmolkerei festhalten, dass wir nach einer Überarbeitung unseres Finanzplanes und dem Aufgreifen einiger wichtiger Aspekte in der Vermarktung durchaus davon ausgehen, dass unsere Planung umsetzbar wäre.

3.2.2.11 Weitere Dokumente

Die folgenden Tabellen 13 und 14 stellen das Canvas Modell sowie das Value Proposition für die Geschäftsidee der Hofmolkerei dar.

Tabelle 13: CANVAS Modell Hofmolkerei

Key Partnerships	<ul style="list-style-type: none"> • Familie • Hofmolkerei • Evtl. Großmolkerei
Key Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Verarbeitung hofeigener Milch • Abpackung • Verkauf • Auslieferung
Key Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Online Shop • Kühltransporter & Auslieferer • Hofmolkerei • Glasflaschen
Cost Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Unterhalt Hof • Unterhalt Hofmolkerei • Aufwand und Bearbeitung von Onlinebestellungen • Entlohnung Familie • Entlohnung Lieferdienst (Auto)
Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente Produktion • Direkter Erzeuger-Kunden-Kontakt • Garantiert tagesfrische Produkte • Pünktlicher Lieferdienst
Customer Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlich • Individuell • Transparent • Regional • Kundenkonto
Channels	<ul style="list-style-type: none"> • Online • Ab Hof-Verkauf • Ausschilderung zum Hof • Plakatbanner auf Ackerflächen rund um Hof • Bestell-Einlegezettel
Customer Segments	<ul style="list-style-type: none"> • Für Personen, die wissen möchten, wo ihre Produkte herkommen

	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalität bevorzugt • Lieferdienst, daher Arbeits- und Zeiterparnis • Geschlechtsunabhängig • Haushalte ab 20 Jahre
Revenue Streams	<ul style="list-style-type: none"> • Onlineshop • Ab Hof-Verkauf • Monatsrechnung • Abonnement • Lieferpauschale

Tabelle 14: Value Proposition CANVAS Hofmolkerei

Customer Segment	Gains	<ul style="list-style-type: none"> • Herkunft des Produkts • Arbeits- und Zeiterparnis • Enges Erzeuger-Kunden Verhältnis • Umweltbewusstsein
	Pains	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Transparenz hinsichtlich: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haltung ▪ Futter ▪ Medikamente ▪ Tierwohl
	Customer-Jobs	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale und frische Produkte vom Erzeuger • Transparent und umweltbewusst produziert
Value Proposition	Gain-Creators	<ul style="list-style-type: none"> • Zuverlässiger Lieferdienst • Wiederverwertbare Verpackung • Kundenkontakt
	Pain-Relievers	<ul style="list-style-type: none"> • Tagesfrische, direkt verarbeitete Produkte • Komplette Transparenz und Aufklärung • Fotos/Videos • Aufklärung auf Homepage
	Products and Services	<ul style="list-style-type: none"> • Frische Hofmilch • Hofeigener Kakao • Lieferdienst

3.2.3 Wildvermarktung

3.2.3.1 Zusammenfassung

Ziel von Wildbret-online.de ist es, mit regionalem Wildfleisch eine qualitativ hochwertige Alternative zu konventionellem Fleisch den Verbrauchern anzubieten. Schlagzeilen wie Antibiotikaresistenzen durch Fleischverzehr, Massentierhaltung und Tierseuchen schüren die Angst vor dem Verzehr von konventionell erzeugtem Fleisch. Genau an dieser Stelle setzen wir an und bieten dem Kunden gesundes und unbelastetes Wildfleisch aus der Region direkt nach Hause an. Durch die Onlinevermarktung greifen wir nicht nur den heutigen Zeitgeist auf, sondern bieten auch maximalen Komfort, der nicht an der Haustür endet. Wir bieten unser Rot-, Reh- und Schwarzwild, sowie Hasen und Kaninchen schon küchenfertig an und liefern dazu Rezeptideen, die von unseren Onlinekochvideos unterstützt werden. Zu unserem „Rundum Sorglos-Paket“ gehört auch eine Kategorisierung des Geschmacks in Intensitätsstufen, eine lückenlose Rückverfolgbarkeit und weitere Informationen über Nährwertangaben und Zusammensetzung des Fleisches. Mit diesen Zusatzleistungen heben wir uns auch von den bereits am Markt etablierten Unternehmen ab und erleichtern dem Kunden den Einstieg in den Genuss von Wildfleisch. Gegründet wird das Unternehmen von Christina Karnath, Martin Schmidt und Chantal Meschede. Frau Karnath wird sich als ambitionierte Hobbyköchin um die Produktion der Kochvideos sowie um die Produktüberwachung und -kontrolle kümmern. Herr Schmidt übernimmt den Bereich des Vertriebs und des Marketings und Frau Meschede als Jungjägerin den Einkauf und die Mitarbeiterführung. Für die weiteren Finanzen und die Buchhaltung ist Herr Schmidt in Kooperation mit einem Steuerbüro verantwortlich. Der Zeitpunkt der Unternehmensgründung ist abhängig von den abgeschlossenen Verträgen mit den Jägern, da zum Start ein gewisses Produktangebot bereits vorhanden sein muss. Somit kann sofort, wenn Ware vorhanden ist, die Homepage freigeschaltet werden.

Das Wildfleisch wird bereits aufgebrochen und ausgeweidet von regionalen Forstbetrieben und Privatjägern bezogen. Die Weiterverarbeitung, Verpackung und Lagerung wird im ortsansässigen Fleischereifachbetrieb Sommer-Warneke in Anröchte vorgenommen. Das Marketing wird vorrangig über die

Homepage erfolgen und wird durch Anzeigen in der heimischen Tagespost und in Zeitschriften sowie mit Flyern ergänzt. Der Vertrieb erfolgt über die Onlinebestellung mit einer zweimal wöchentlichen Auslieferung per DHL-Express-Versand oder durch Selbstabholung.

Die oben genannten Personen gründen eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts und finanzieren somit das Unternehmen über anteilige Einlagen. Gewinne und Verluste werden zu gleichen Teilen aufgeteilt.

Hinsichtlich des Kapitalbedarfes zur Gründung des Unternehmens rechnen wir mit 3.270,00 €, die sich aus gründungsbedingten Kosten und Investitionen für die Betriebsausstattung zusammensetzen. Im ersten halben Jahr fallen Ausgaben in Höhe von ca. 55.000,00 € an. Diese Ausgaben in der Anlaufphase werden durch eine einmalige Zahlung von je 7.000,00 € aus dem Privatvermögen je Gesellschafter aufgefangen. Das somit zur Verfügung stehende Grundkapital in Höhe von 21.000,00 € wird in den ersten fünf Monaten aufgezehrt und mindert den Kapitalbedarf auf ca. 34.000,00 €. Dieser Kapitalbedarf soll bereits durch den Verkauf des Wildfleisches gedeckt werden. In unserer Kalkulation der Einnahmen für das erste halbe Jahr haben wir einen Puffer von rund 9.000,00 €, um einen positiven Kassenstand zu erreichen. Auch im Hinblick auf die Liquidität gehen wir davon aus, dass diese stetig steigt und das gleichzeitig neben der Kostendeckung und Unternehmerentlohnung auch ausreichend Rücklagen geschaffen werden können. Diese Annahmen und der erwartete positive Cash-Flow lassen Raum für die Planung der Ausweitung des Unternehmens um weitere Produkte oder um Events, wie Kochkurse, Reviergänge und Verköstigungen.

3.2.3.2 Gründerpersonen

Gegründet wird das Unternehmen Wildbret-online.de von drei Agraringenieuren, die zurzeit den Master in Agrarwirtschaft an der Fachhochschule Südwestfalen absolvieren. Die Gruppe setzt sich aus Christina Karnath, Martin Schmidt und Chantal Meschede zusammen. Letztgenannte ist passionierte Jungjägerin und bringt Erfahrungen aus dem Gastronomiebereich mit. Martin Schmidt ist ausgebildeter Forstwirt und gehört dem heimischen Fischereiverein an. Zudem bringt Christina Karnath weitere gastronomische Erfahrungen

mit und ist darüber hinaus eine leidenschaftliche Hobbyköchin. Alle Gründer haben im letzten Jahr das SWICE-Zertifikat erworben und möchten weitere Kurse zur Unternehmensführung besuchen. Zur Erstellung der Homepage stehen mehrere Kontakte mit großer IT-Erfahrung zur Verfügung, die eine unterstützende Funktion haben. Im Hinblick auf die wirtschaftliche Seite des Unternehmens und die Buchführung nehmen wir Hilfe von Dritten in Anspruch. Insgesamt möchten wir mit unserem Unternehmen eine qualitativ hochwertige Alternative zu konventionellem Fleisch bieten und uns mit unserem Angebot an den Wünschen der Verbraucher orientieren. Wir werden gesundes und unbelastetes Fleisch aus der Region anbieten, um den Vorurteilen gegenüber konventionell erzeugtem Fleisch zu begegnen. Unser Motto ist es unseren Kunden „Ein Stück Luxus direkt nach Hause“ zu liefern und ihnen Genussmomente zu schenken.

3.2.3.3 Geschäftsidee: Produkt/Dienstleistung

Zu Anfang soll sich unser Produktportfolio auf das küchenfertige Wildbret beschränken, welches im Voraus beim Verkauf auf Wochenmärkten große Zustimmung genossen hat. Wir möchten Rot-, Reh- und Schwarzwild sowie Hase und Kaninchen anbieten. Unser Angebot von Rotwild umfasst Brunfthirsche, Rothirsche/Alttiere, Schmaltiere/Schmalspießer und Kälber. Schwarzwild teilen wir in Gewichtsklassen über und unter 45 kg ein. Beim Rehwild gibt es drei Gewichtsklassen, die erste bis 8 kg, die zweite bis 10 kg und die dritte über 10 kg. Das Wildbret wird von verschiedenen Forstbetrieben und Privatjägern bezogen, mit denen wir einen engen Kontakt pflegen. Von diesen sachkundigen Jägern bekommen wir das aufgebrochene und ausgeweidete Wildbret, das schon einer Fleischschau unterzogen wurde. Schwarzwild wird an dieser Stelle natürlich auf Trichinen untersucht. Auch bei der weiteren Verarbeitung im regionalen Fleischereifachbetrieb werden Rückstellproben genommen und Hygiene steht an oberster Stelle. Hier wird das Wildbret fachgerecht zerwirkt, einwandfrei verpackt und gelagert.

Wir bieten unseren Kunden nicht nur das reine Fleisch an, sondern ein „Rundum Sorglos-Paket“. Durch das Mitliefern von Rezepten und mit den Videokochkursen auf unserer Homepage bringen wir den Kunden das Produkt

sofort näher und es entfällt für den Kunden das Suchen nach einem passenden Rezept. Da Wildfleisch einen intensiveren Geschmack als anderes Fleisch besitzt, bieten wir zusätzlich eine Einteilung in Intensitätsstufen von mild bis kräftig an. Diese Kategorisierung soll auch „Einsteigern“ genussvolle Momente bescheren und ist zum Ausprobieren sehr gut geeignet. Die Lieferung ist für den Kunden mit wenig Aufwand verbunden, da man 24 Stunden rund um die Uhr bestellen kann und die Ware zwei Mal die Woche per DHL-Express-Versand innerhalb von Deutschland geliefert wird. Der Versand erfolgt in lebensmittelsicheren Isolierverpackungen mit lebensmitteltauglichen Kühlakkus, und zur Polsterung des Wildfleisches werden biologisch abbaubare Luftpolsterkissen verwendet. Der schnelle, sichere und optimal temperierte Versand ist für uns ein wichtiges Kriterium, um den Kunden eine perfekte Qualität zu liefern. Darüber hinaus bieten wir den Kunden, die sich mehr über ihr erworbenes Produkt informieren möchten, neben der lückenlosen Rückverfolgbarkeit durch die Fleischkennzeichnung auch weitere Informationen an. Diese beinhalten zum Beispiel Nährwertangaben, Informationen über die Zusammensetzung des Fleisches sowie weitere Gesundheitsaspekte. Um den Geschmack, die Nährstoffe und die Saftigkeit zu erhalten wird unser Wildfleisch nach dem Reifeprozess luftdicht versiegelt und auf bis zu -30 Grad schockgefrostet. Bei diesem Prozess wandelt sich das Wasser in den Zellen in sehr kurzer Zeit zu kleinsten Eiskristallen und konserviert damit die Qualität des Wildfleisches in einer erstklassigen Art und Weise. Bei diesem Kühlprozess wird das Gewebe nicht beschädigt und der natürliche Zersetzungsprozess ist gestoppt. Nachdem das Wildbret gut gekühlt durch die durchgängige Kühlkette und in bester Qualität beim Kunden angekommen ist, stehen wir unserem Kunden weiterhin bei der Zubereitung zur Seite. Anhand von Kochvideos mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung kann das Wildfleisch auch von Anfängern kinderleicht zubereitet werden. Für die Kochvideos stehen wir in Kooperation mit Gewürzherstellern, Gemüse- und Weinhändlern, von denen wir durch die Verwendung ihrer Produkte Werbeeinnahmen konfigurieren. Die gerade dargestellte Kette vom „Jäger in den Kochtopf“ ist unser kurzfristiges Ziel, um erst einmal einen Kundenstamm aufzubauen. Längerfristig möchten wir unser Produktportfolio ausweiten, aber auch Erlebnisgeschenke wie

Kochkurse vor Ort, Reviergänge und Zerwirk-Kurse anbieten. Darüber hinaus möchten wir durch Messeauftritte unser Einzugsgebiet erweitern und auch an Großabnehmer verkaufen.

Das Produktportfolio soll sich um weiterverarbeitete Spezialitäten erweitern. Hierzu gehören Salami, Schinken, Bratwurst, Pasteten und Mettwürste verschiedenster Art, mit denen auch Präsentkörbe zusammengestellt werden können. Aber auch Knochen, beispielsweise für das Auskochen für eine kräftige Suppe, und andere Restprodukte wie Ohren oder Pansen, die als Hundernahrung dienen können. An dieser Stelle ist es uns wichtig herauszustellen, dass das gesamte Tier verwertet wird und nicht nur die Filetstücke.

3.2.3.4 Markt und Wettbewerb

Markt

Im Bereich Onlinevermarktung von Wildfleisch gibt es bisher zwei große Unternehmen. In den Onlineshops von www.wildfleisch-online-kaufen.de und www.wild-fleisch.de wird Wildfleisch aus deutschen Wäldern (keine spezielle Region angegeben) vermarktet. Die beiden Unternehmen werben mit der Natürlichkeit und der Exklusivität des Produktes. Die Ware kann jederzeit bestellt und innerhalb von 24 Stunden geliefert werden. Des Weiteren ist die Lieferung zu einem bestimmten Wunschtermin möglich.

Die Produktpalette enthält neben tiefgekühltem Frischfleisch von Reh, Wildschwein, Hirsch und Damwild auch veredelte Produkte, wie z.B. Wildwurst-/schinken und Trockenfleisch. Außerdem werden bei www.wildfleisch-online-kaufen.de auch exotische, importierte Produkte, wie Elch, Bison und Gams verkauft und neben dem Wildfleisch auch Knochen, Gewürze und Fonds angeboten. In einer extra Rubrik können auf den jeweiligen Homepages Wildrezepte nachgelesen werden. Außerdem gibt es Informationen zu den verschiedenen Wildtieren und der Beschaffenheit des jeweiligen Fleisches. Bei www.wild-fleisch.de gibt es neben diesen Informationen außerdem ein Wildlexikon, in dem auch Begriffe aus dem Bereich der Jagd aufgegriffen werden. Beide Onlinevermarkter legen Wert darauf, das Produkt Wildfleisch als ein luxuriöses Produkt darzustellen, welches ein Stück Luxus für zuhause liefert und

somit auch einen höheren Preis rechtfertigt. Das früher nur dem Adel vorbehaltene Wildfleisch kann nun auch von der „Mittelschicht“ bequem online bestellt werden und es besteht die Möglichkeit, so Eindruck bei Freunden und Verwandten zu hinterlassen. Auch auf den Gesundheitsaspekt wird eingegangen.

Der Versand der Tiefkühlware mit DHL Express erfolgt in isolierten Boxen mit lebensmitteltauglichen Kühlakkus.

Neben diesen beiden großen Onlinehändlern für Wildfleisch gibt es einige kleinere, lokale Wildverarbeitungsbetriebe, die sich einen zweiten Vermarktungsweg neben dem Hofladen, bzw. der Metzgerei erschlossen haben. Zu nennen sind hier z.B. der Wildhandel Jenss aus Norddeutschland, die Firma Wild Franz aus der Oberpfalz oder der Wildhandel Müller aus Sachsen. Diese kleineren Unternehmen haben meist ein kleineres Produktsortiment und bieten neben dem Fleisch häufig auch Präsentkörbe an.

Kunden

Angesprochen werden männliche und weibliche Kunden mittleren Alters (ab ca. 30 Jahre), die qualitäts- und gesundheitsbewusst leben und einkaufen. Die Kunden müssen ein gewisses Grundeinkommen besitzen und bereit sein, für ein „Luxusprodukt“ entsprechendes Geld auszugeben. Die Kunden suchen ein außergewöhnliches Geschmackserlebnis, unbelastetes Fleisch und regionale Produkte.

Konkurrenz

Konkurrenz im Onlinehandel mit Wildfleisch ist in unserer Region nicht vorhanden.

Standort

Der Standort ist abhängig vom Kooperationspartner, der Fleischerei Sommer-Waneke in Anröchte, gewählt. Neben der Zerlegung des Wildfleisches soll hier auch die Verpackung und Lagerung der Ware erfolgen. Ein Verkauf im Hofladen ist ebenfalls möglich. Die Nähe zur Autobahn 44 macht den Partner-Betrieb zu einem optimalen Standort.

3.2.3.5 Marketing

Nach dem unser Produkt auf den heimischen Wochenmärkten Anklang gefunden hat, müssen wir es weiter verbreiten. Diese Verbreitung soll hauptsächlich über die Homepage erfolgen, aber auch Anzeigen in der heimischen Tagespost und in Zeitschriften sollen geschaltet werden. Zudem werden Flyer in der kooperierenden Fleischerei und in weiteren regionalen Geschäften verteilt. Darüber hinaus wird auch Onlinewerbung auf den Internetseiten unserer Partner, für die wir in unseren Kochvideos Werbung machen, geschaltet.

Um den Kunden auch ein gewisses Sortiment anbieten zu können, muss dieses schon vorrätig sein und die Verträge mit den Forstbetrieben und Jägern müssen abgeschlossen sein, um das Angebot aufrecht zu erhalten.

Der Vertrieb der Ware über die Onlinebestellung erfolgt zu zwei Versandtagen pro Woche mit Versandkosten in Höhe von 14,99 € oder über Vorbestellung mit Selbstabholung in der Fleischerei.

Die Preise für unsere Produkte setzen sich aus den Kosten für die Rohware, den Transport, die Zerwirkung, die Lagerung und den Versand zusammen. Eine Preisliste für den Rohwarenbezug ist Tabelle 15 zu entnehmen. Die Versandkosten werden komplett auf den Kunden umgelegt und wir treten nur in Vorkasse. Für die Zerwirkung und die Lagerung wird eine feste Summe an den Fleischereifachbetrieb gezahlt. Den Transport vom Jäger zum Fleischereibetrieb übernehmen wir in Eigenregie und legen hier eine Kilometerpauschale zu Grunde.

Tabelle 15: Preisliste für den Rohwareneinkauf (ganze Tiere)

Produkt	Einheit	Einkaufskosten/ Einheit excl. MwSt	Einkaufskosten/ Einheit incl. MwSt
Brunfthirsch	kg	2,30 €	2,46 €
Rothirsche/Alttiere	kg	3,00 €	3,21 €
Schmaltiere/Schmal- spießer	kg	3,50 €	3,75 €
Kälber bis 25 kg	kg	3,00 €	3,21 €
Kälber über 25 kg	kg	3,70 €	3,96 €
Schwarzwild 15,1-45 kg	kg	2,50 €	2,68 €
Schwarzwild > 45 kg	kg	2,30 €	2,46 €
Rehwild < 8 kg	kg	1,80 €	1,93 €
Rehwild 8,1-10 kg	kg	3,70 €	3,96 €
Rehwild >10,1 kg	kg	4,00 €	4,28 €
Hase	kg	2,60 €	2,78 €
Kaninchen	kg	0,50 €	0,54 €

3.2.3.6 Organisation/Mitarbeiter

Die Organisation des Unternehmens liegt in der Hand der drei Gründer Chantal Meschede, Martin Schmidt und Christina Karnath. Dabei soll jeder Teilhaber einen Aufgabenbereich zugewiesen bekommen, der den eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen entspricht. Chantal Meschede ist zuständig für den Einkauf sowie die Mitarbeiterführung, Martin Schmidt für Vertrieb und Marketing und Christina Karnath übernimmt neben Produktüberwachung und -kontrolle auch die Produktion der Rezeptvideos. Für den Bereich Finanzen und Buchhaltung wird Herr Schmidt mit einem Steuerberater zusammenarbeiten und sich außerdem in diesem Bereich fortbilden. Durch die Aufgabenteilung

und die Zusammenarbeit mit dem Metzgereibetrieb Sommer-Waneke sind weitere Mitarbeiter zunächst nicht erforderlich.

3.2.3.7 Rechtsform

Für den Start des Unternehmens wird eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) gegründet.

Per Definition ist die GbR ein vertraglicher Zusammenschluss natürlicher und juristischer Personen zur Umsetzung eines gemeinschaftlichen Zieles. Somit ermöglicht die GbR eine Kooperation der Gründer der Wildvermarktungsplattform mit einer Metzgerei zur Umsetzung des Zieles der Wildvermarktung.

Die Finanzierung des Unternehmens erfolgt maßgeblich über anteilige Einlagen der Gesellschafter. Die Einlagen sollten dabei nach Möglichkeit zu gleichen Teilen erfolgen, wobei dies jedoch nach vertraglicher Festlegung auch variieren kann.

Die Leistungsbefugnis steht allen Gesellschaftern gleichermaßen zu. Gewinne und Verluste der GbR werden, sofern nicht anders vertraglich festgelegt, gleichmäßig auf alle Gesellschafter aufgeteilt.

Ein weiterer Vorteil der GbR für Kleinunternehmen ist der relativ geringe Aufwand für die Buchführung. Verpflichtungen zur Rechnungslegungs-, Prüfungs- und Publizitätspflicht bestehen für eine GbR nicht. Des Weiteren fallen keine rechtsformbezogenen Aufwendungen für eine GbR an.

Eine grundsätzliche Verpflichtung für die Abgabe von Körperschafts- und Gewerbesteuern besteht nicht. Jedoch unterliegt die GbR aus steuerlicher Hinsicht der Buchführungspflicht. Die Höhe der Einkommenssteuer für die GbR bemisst sich dabei nach dem in der ordnungsgemäßen Buchführung ermittelten Gewinn. Die so errechnete Einkommenssteuer wird gleichermaßen, bzw. nach individuellen vertraglichen Regelungen auf die einzelnen Gesellschafter der GbR aufgeteilt.

Sollte die GbR nicht mehr benötigt werden oder sie hat ihren angestrebten Zweck erfüllt, kann diese aufgelöst werden.

Als größtes Risiko der GbR-Gründung kann die Haftungsklausel angesehen werden. Sollte das Vorhaben der Wildvermarktung scheitern, ist der entstandene Verlust von allen Gesellschaftern gleichermaßen bzw. nach Angaben

aus dem Gesellschaftervertrag aus dem Privatvermögen der Gesellschafter zu begleichen.

Um somit bei zunehmender Unternehmensgröße, und somit einem steigenden Finanzvolumen das Risiko des Privatverlustes abzusichern, sollte für eine Zukunftsentwicklung des Unternehmers die Überführung der GbR in eine GmbH angestrebt werden. Dieses Vorhaben wäre von allen Gesellschaftern zu beschließen (KUHLMANN 2007 S. 190 ff.).

3.2.3.8 Chancen/Risiken

Worst-Case

Novellierung des Jagdgesetzes

Einen bedeutenden Einfluss auf das Angebot bzw. den Bezugspreis für deutsches Wildfleisch könnte eine Novellierung des Jagdgesetzes haben. Eine Reduzierung der Abschussmengen sowie eine Anpassung der Jagdzeiten könnte das Angebot an Wildfleisch verknappen und somit den Bezugspreis für die Rohware erhöhen. Diese Preissteigerung wäre somit auf die Endkunden umzulegen und würde zu einer Preissteigerung der Verkaufswaren führen. Inwiefern die Kunden bereit sind, diesen Aufschlag zu zahlen, ist daher ein nur schwer kalkulierbares Risiko.

Eine Dämpfung der Kosten könnte über einen optimierten Wareneinkauf (Menge, Rabatte, Zeitpunkt), eine längere Vorratshaltung sowie eine Optimierung der Einkaufspreise der weiteren Zusatzrohstoffe für die Veredelung erzielt werden.

Verringerter Fleischkonsum in der Gesellschaft

Verbunden mit dem Trend zu bewussterem Fleischkonsum steigt auch die Bereitschaft der Bevölkerung zu gezieltem Fleischverzicht. Daher besteht für ein hochpreisiges Produkt wie dem Wildfleisch das Risiko, dass weite Kreise der Bevölkerung das Interesse an diesem Produkt verliert. Ebenso steht die Ausübung der Jagd zeitweise in der öffentlichen Kritik und könnte den vorgenannten Verzichtseffekt verstärken.

Daher wäre es eine wichtige Aufgabe des Marketings, die Fleischkonsumenten in der Bevölkerung vom Produkt „Wildfleisch“ zu überzeugen, durch Werbung und gezielte Vermarktungskampagnen den Absatz zu steigern und Stammkunden zu gewinnen.

Ausbruch einer Tierseuche in der Natur

Das Risiko für den Ausbruch einer Tierseuche ist verhältnismäßig gering. Jedoch kann ein großer und somit medienwirksamer Ausbruch für eine Verunsicherung der Konsumenten sorgen. Dies könnte Einfluss auf den Absatz von Wildfleisch nehmen und für einen zeitlich nur schwer absehbaren Zeitraum den Umsatz verringern.

Mögliche Risiken wären der Ausbruch der Schweinepest, der Vogelgrippe, der Tollwut sowie der Myxomatose (Kaninchen- / Hasenpest).

Von vielen dieser Krankheiten geht für die Konsumenten kein gesundheitliches Risiko aus.

Um negativen Schlagzeilen effektiv entgegen zu wirken, sind eine transparente Produktion sowie eine lückenlose Rückverfolgung der Tierherkunft zwingend erforderlich. Ebenso können eine Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse der Fleischschau und labortechnische Untersuchungen für ein Sicherheitsgefühl bei den Kunden sorgen und Bedenken gegenüber Wildfleisch vermindern.

Best-Case

Trend zu unbekanntem Speisen

Viele Konsumenten werden basierend auf sogenannten „Food-Trends“ aufgeschlossener gegenüber ihnen unbekanntem Lebensmitteln. Insbesondere im urbanen Raum ist der Verzehr von Wildfleisch, bedingt durch kaum präsente Jagdausübung und Vertrautheit mit dem Brauchtum der Jagd, im Vergleich zu den landwirtschaftlichen Fleischsorten sehr gering. Diese Konsumentengruppe bietet ein großes Potenzial für die Vermarktung von Wildfleisch, insbesondere in Kombination mit Kochanleitungen.

Eine junge, moderne Vermarktung kombiniert mit traditionellen Elementen der Jagd könnte eine attraktive Fleischalternative für einen finanziell unabhängigen Kundenkreis sein, der viel Wert auf gesunde und alternative Kost legt.

Distanz zu „Massentierhaltung“

Das Schlagwort „Massentierhaltung“ löst gezielt negative Emotionen in den Köpfen der Konsumenten aus. Als Konsequenz daraus sind viele Kunden bereit, ihren Fleischkonsum zu verringern und/oder gezielt auf Fleisch aus artgerechter Haltung umzusteigen.

Hier kann Wildfleisch eine Alternative sein. Das Fleisch stammt von freilebenden Tieren bzw. von Tieren aus großen Freilaufgehegen. Weiterhin haben sich die Tiere natürlich ernährt und wurden ohne Mastfutter, Gentechnik oder Arzneimittelzusätze aufgezogen.

Eine gezielte „Produktion“ des Fleisches findet nicht statt, sondern wird aus den gesetzlich festgelegten Abschussquoten, der Wildhege sowie einem bedarfsgerechten Abschuss generiert.

Zusätzlich sind die Konsumenten aus Überzeugung bereit, einen höheren Preis für ihr Fleisch zu bezahlen, wenn sie sicher sein können, dass die Tiere verantwortungsvoll erlegt wurden und natürlich aufgewachsen sind.

Wunsch nach Luxus

Da Wildfleisch im Vergleich zu den üblichen Fleischsorten (Schwein, Rind) hochpreisiger ist, zielt der Verkauf auf ein zahlungsstärkeres Klientel ab. Dieser Kundenkreis hat einen gewissen Anspruch an Qualität und Exklusivität der Produkte. Diesen Anspruch kann Wildfleisch erfüllen.

Wildfleisch gehört nicht zu den täglichen Konsum-Artikeln und ist mit einem exklusiven Image versehen. Insbesondere zu feierlichen Anlässen kann Wildfleisch ein besonderes Nahrungsmittel sein, um ein neues Geschmackserlebnis zu bieten und ein Gefühl von Exklusivität und Wohlstand zu vermitteln.

3.2.3.9 Finanzierungsplanung und Finanzierung

Für die Erstellung des Finanzplanes wurde das „Businessplan-Tool“ der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK) genutzt.

Als Datengrundlage dienen reale Einkaufs- und Verkaufspreise sowie eigenständig errechnete Mischkalkulationen.

Kapitalbedarfsplan

Für die Gründung des Unternehmens werden im Vorfeld 3.270,00 € veranschlagt. Diese Summe setzt sich zusammen aus den nachfolgenden Kostenpositionen (vgl. Tabellen 16 und 17):

Tabelle 16: Auflistung Gründungskosten Teil 1

Gründungsbedingte Kosten	Betrag in Euro
Erstberatung durch einen Steuerberater	1.500,00
Gewerbeanmeldung; Kreis Soest	20,00

Tabelle 17: Auflistung Gründungskosten Teil 2

Investitionen in Betriebsausstattung	Betrag in Euro
Büroausstattung (PC, Drucker etc.)	1.000,00
Telefon- u. Internetanschluss	250,00
Geschäftsunterlagen u. Werbematerial	500,00

Für die betriebliche Anlaufphase fallen für die ersten sechs Monate Ausgaben von 55.217,00 € an. Diese Summe enthält sowohl die oben aufgeführten, einmaligen Gründungskosten als auch die nachfolgenden Kosten für weitere Positionen (vgl. Tabelle 18):

Tabelle 18: Auflistung Gründungskosten Teil 3

Kostenposition	Betrag in Euro für 6 Monate
Zahlungen an Lieferanten	35.076,00
Sonstige Betriebsausgaben (PKW etc.)	4.599,00
Bezahlte Vorsteuer	3.006,18
Abgeführte Umsatzsteuer	2.066,60
Privatentnahmen	7.200,00

Für die Kostenposition der Privatentnahmen werden in den ersten 12 Monaten nur pro Monat 1.200,00 € entnommen. Diese Summe ist bewusst zu Beginn sehr niedrig angesetzt, um ausreichend Rücklagen für das Unternehmen erwirtschaften zu können. Weiterhin wird das Unternehmen von den Gesellschaftern zu Beginn nur im Nebenerwerb geführt, so dass von dieser Summe nicht der vollständige Lebensunterhalt bestritten werden muss.

Finanzierungsplan

Zur Unterstützung der Anlaufphase werden durch jeden der drei Gesellschafter einmalig 7.000,00 € aus dem Privatvermögen in das Unternehmen eingezahlt. Somit verfügt das Unternehmen zu Gründungsbeginn über ein Eigenkapital von 21.000,00 €. Dieses Vermögen ist bedingt durch die Bereitstellung aus privatem Vermögen für das Unternehmen zinsfrei und belastet somit den Gewinn des Unternehmens nicht durch anfallende Verbindlichkeiten.

Dieses Grundkapital wird in den ersten fünf Monaten vollständig zur Unterstützung im Unternehmen aufgezehrt.

Für den anfallenden Kapitalbedarf von 55.217,00 € für die ersten sechs Monate bedeutet dies, dass abzüglich der 21.000,00 € aus Privateinlagen ein ungedeckter Kapitalbedarf von 34.217,00 € verbleibt.

Dieser weitere Kapitalbedarf von 34.217,00 € wird durch die anfallenden Einnahmen durch den Verkauf des Wildfleisches der ersten sechs Monate getragen. Die kalkulatorischen Einnahmen der ersten sechs Monate belaufen sich

dabei auf eine Summe von 43.486,23 €. Hieraus ergibt sich abzüglich der offenen Kosten ein Guthaben von 9.269,23 € und somit ein positiver Kassenbestand.

Liquiditätsvorschau

Der nachfolgende Abschnitt veranschaulicht die kalkulierte Liquidität des Wildvermarktungsunternehmens für die ersten zwei Jahre.

Mithilfe des „Businessplan-Tools“ der SIHK zu Hagen erstellten Liquiditätsvorschau ergeben sich nachfolgende Sachverhalte:

Wirtschaftsjahr 1:

- Liquidität Januar : 4.073,92 €
- Liquidität Dezember : 28.354,81 €

Wirtschaftsjahr 2:

- Liquidität Januar : 29.423,00 €
- Liquidität Dezember : 42.489,16 €

Das Unternehmen verzeichnet eine stetig zunehmende Liquidität und ist somit als solvent anzusehen. Alle anfallenden Kosten werden getragen, die Unternehmer entlohnt und ausreichend Rücklagen für weitere Investitionen gebildet. Eine detaillierte Aufstellung des Liquiditätsplans zeigen die nachfolgenden Tabellen 19 und 20.

Tabelle 19: Liquiditätsplan für das erste Wirtschaftsjahr

	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
Kas- sengut- haben	-	4.073,93	6.955,94	7.109,05	7.262,16	8.263,83	9.268,47	12.588,80	15.752,69	18.916,58	22.080,47	25.244,36
Netto- Um- sätze	5.465,61	5.465,61	5.465,61	5.465,61	7.660,53	8.741,47	10.976,39	10.976,39	10.976,39	10.976,39	10.976,39	10.926,45
Einge- nom- mene Um- satz- steuer	382,59	382,59	382,59	382,59	536,24	611,90	768,35	768,35	768,35	768,35	768,35	764,85
Erstat- tete Vor- steuer	-	691,78	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88
Privat- einla- gen	10.000,00	5.000,00	2.500,00	2.500,00	1.000,00	-	-	-	-	-	-	-

Summe Einnahmen	15.848,20	11.539,98	8.811,08	8.811,08	9.659,64	9.816,25	12.207,61	12.207,61	12.207,61	12.207,61	12.207,61	12.154,18
Verfügbare Mittel	15.848,20	15.613,91	15.767,02	15.920,13	16.921,80	18.080,08	21.476,08	24.796,41	27.960,30	31.124,19	34.288,08	37.398,54
Zahlungen an Lieferanten	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00	5.846,00
Sonstige Betriebsausgaben	766,50	766,50	766,50	766,50	766,50	766,50	766,50	766,50	766,50	766,50	766,50	766,50
Bezahlte Vorsteuer	691,78	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88	462,88

Investitionen und Gründungskosten	3.270,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Priv. Entnahmen	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Summe Ausgaben	11.774,28	8.657,97	8.657,97	8.657,97	8.657,97	8.811,62	8.887,28	9.043,73	9.043,73	9.043,73	9.043,73	9.043,73
Gewinn	4.073,92	2.882,01	153,11	153,11	1.001,67	1.004,63	3.320,33	3.163,88	3.163,88	3.163,88	3.163,88	3.110,45
Liquidität	4.073,92	6.955,94	7.109,05	7.262,16	8.263,83	9.268,46	12.588,80	15.752,68	18.916,57	22.080,46	25.244,35	28.354,81

Tabelle 20: Liquiditätsplan für das zweite Wirtschaftsjahr in verkürzter Ausführung

	Jan.	Feb.	Mär.	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
Kas- sen- gutha- ben in €	28.354,82	29.422,99	30.610,82	31.798,65	32.986,49	34.174,32	35.362,15	36.549,99	37.737,82	38.925,65	40.113,49	41.301,32
Summe Einnah- men	10.737,02	10.763,97	10.763,97	10.763,97	10.763,97	10.763,97	10.763,97	10.763,97	10.763,97	10.763,97	10.763,97	10.763,97
Ver- füg- bare Mittel	39.091,84	40.186,96	41.374,79	42.562,62	43.750,46	44.938,29	46.126,12	47.313,96	48.501,79	49.689,62	50.877,46	52.065,29
Summe Ausga- ben	9.668,84	9.576,13	9.576,13	9.576,13	9.576,13	9.576,13	9.576,13	9.576,13	9.576,13	9.576,13	9.576,13	9.576,13
Ge- winn	1.068,18	1.187,84	1.187,84	1.187,84	1.187,84	1.187,84	1.187,84	1.187,84	1.187,84	1.187,84	1.187,84	1.187,84
Liqui- dität	29.423,00	30.610,83	31.798,66	32.986,49	34.174,33	35.362,16	36.549,99	37.737,83	38.925,66	40.113,49	41.301,33	42.489,16

Rentabilitätsplan

Im folgenden Abschnitt wird die Rentabilität des Unternehmens über einen Zeitraum von fünf Jahren ab der Gründung dargestellt (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21: Rentabilitätsplan für die ersten fünf Jahre

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Geplanter Umsatz	104.073,00	115.314,00	126.832,00	133.173,60	137.168,81
Variable Kosten	70.144,00	74.774,00	79.867,00	83.860,35	86.376,16
Rohhertrag	33.929,00	40.540,00	46.965,00	49.313,25	50.792,65
Fixe Kosten	9.198,00	9.198,00	9.198,00	9.198,00	9.198,00
Kosten Gründung	1.520,00	-	-	-	-
Gewinn	23.211,00	31.342,00	37.767,00	40.115,25	41.594,65
Unternehmer-Lohn	14.400,00	17.000,00	20.000,00	25.000,00	25.000,00
Investitionen	1.750,00	-	-	-	-
Rücklagen	7.061,00	14.342,00	17.767,00	15.115,25	16.594,65

Im zweiten Jahr lässt sich anhand der vorhandenen Zahlen eine Steigerung des geplanten Umsatzes von rund 10,8 % im Vergleich zum Vorjahr errechnen. Dem gegenüber steht bedingt durch einen gesteigerten Warenumsatz ein Anstieg der variablen Kosten im Vergleich zum Vorjahr um 6,6 %.

Für das dritte Jahr ergeben sich eine Steigerung des geplanten Umsatzes von rund 10 % sowie ein Anstieg der variablen Kosten um 6,8 % im Vergleich zum Vorjahr.

Für das vierte Wirtschaftsjahr wurde jeweils eine Steigerung von 5 % im Vergleich zum Vorjahr veranschlagt.

Im fünften Wirtschaftsjahr werden rund 3 % Steigerung des geplanten Umsatzes sowie der variablen Kosten im Vergleich zum Vorjahr erwartet.

Die deutlich geringere Steigerungsrate der Wirtschaftsjahre vier und fünf begründet sich auf der Annahme, dass bedingt durch die regionale Vermarktung ein potenzieller Kundenstamm aufgebaut wird, jedoch die Generierung von Neukunden bedeutend abnimmt.

Umsatzfördernde Maßnahmen wie beispielsweise umfangreichere Werbung, Erweiterung des Produktportfolios sowie Ausweitung des Aktionsbereiches können den Wachstumskurs weiter aufrecht erhalten.

Bedingt durch den positiven Cash-Flow sowie durch die Bildung von Rücklagen aus den Vorjahren verfügt das Unternehmen über ausreichend Kapital, einen Teil der vorgenannten Maßnahmen umzusetzen und somit weiteres Wachstum zu ermöglichen.

3.2.3.10 Diskussion

Zur Diskussion stand die Verwendung der Rücklagen, da diese sich aufgrund der geringen Privatentnahmen im Laufe der Jahre erhöhen und diese Tendenz relativ stabil ist. Eine Möglichkeit, Rücklagen zu verringern wäre die Erhöhung der Privatentnahmen, jedoch möchten wir diese nutzen, unser Unternehmen auszuweiten und Betriebsabläufe zu optimieren. An dieser Stelle wäre beispielsweise die Anschaffung eines Kühltransporters zu nennen. Aber auch im Hinblick auf die Aufnahmen der Kochvideos könnte in Kameras und Beleuchtungen investiert werden. Auf die Anschaffung von speziellen Küchengeräten möchten wir verzichten, damit die Nachahmungsmöglichkeit für den Kunden möglichst groß ist und die Zubereitung in jedem Haushalt erfolgen kann.

Zu einem späteren Zeitpunkt könnt man auch dazu übergehen, einen der drei Gründer in Vollzeit zu beschäftigen und die Zuarbeit des Fleischerfachbetriebes zu reduzieren. Das Know-how zur Zerwirkung des Wildbrets ist bereits vorhanden, jedoch fehlt es an Arbeitsmaterialien und Möglichkeiten. Diese könnten dann aus den Rücklagen finanziert werden.

3.2.3.11 Weitere Dokumente

Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt das Value Proposition Canvas für die Geschäftsidee der Wildvermarktung.

The Value Proposition Canvas

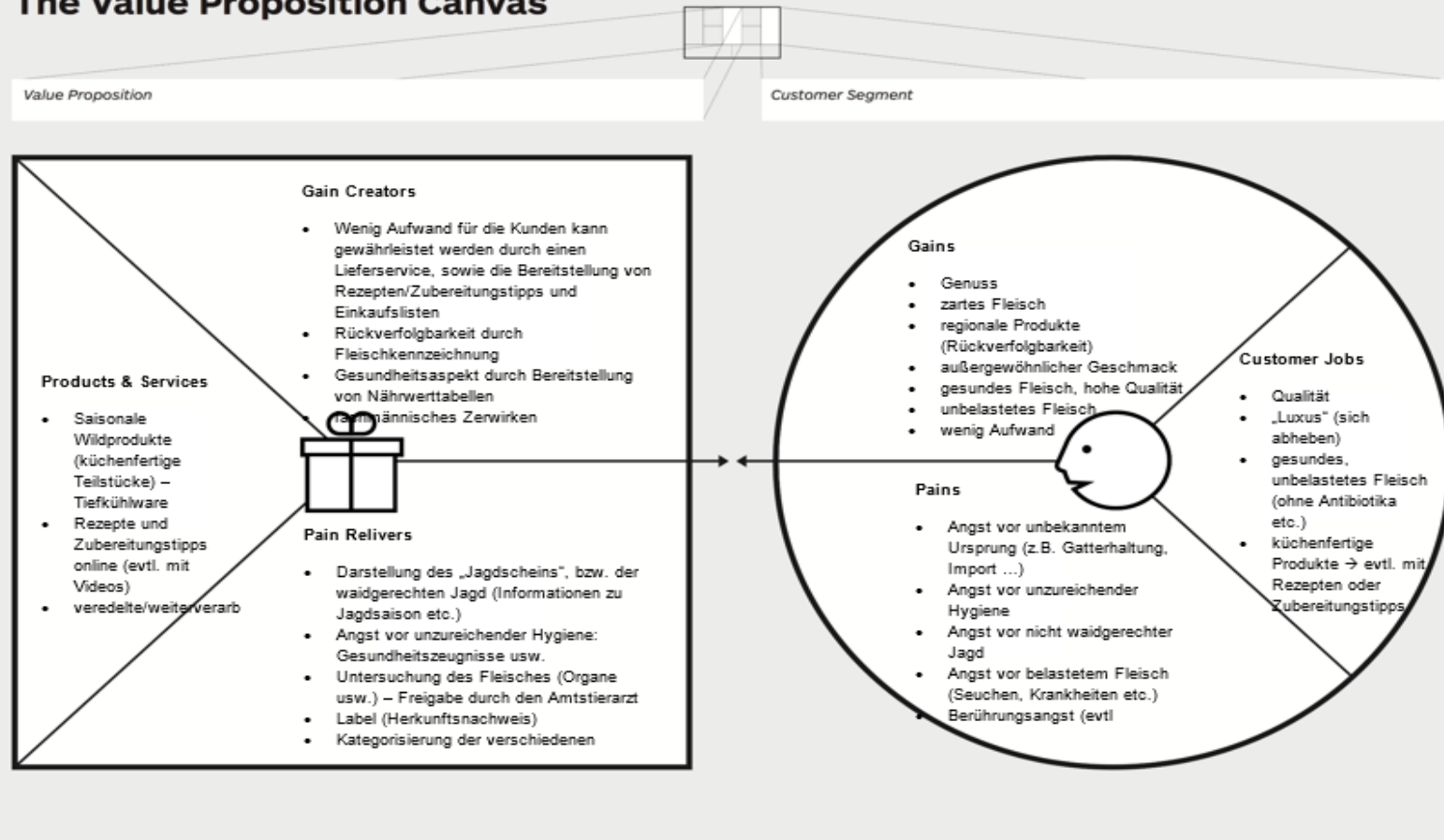


Abbildung 8: Value Proposition Canvas Wildvermarktung

3.2.4 Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen

3.2.4.1 Zusammenfassung

Die Geschäftsidee der Produktion und Vermarktung von Wagyu – Erzeugnissen setzt auf eine hohe Wertschöpfung durch die Umsetzung und Organisation auf bestehenden Landwirtschaftsbetrieben. Darüber hinaus zeichnet sich das Modell der drei Gründer Katrin Hilbk-Kortenbruck, Lukas Thiel und Dominik Weber durch starke Transparenz aus, um dem Konsumenten einen Einblick in die Produktion zu gewährleisten. Die Produktion und Vermarktung des Wagyu – Fleisches soll ausschließlich in Deutschland über den Internetversand vollzogen werden. Bei dem Produkt spielt Regionalität und der Verzicht auf Gentechnik eine übergeordnete Rolle. Der Einstieg in den wenig umkämpften Markt für derartiges hochwertiges Rindfleisch sollte mit keinen großen Schwierigkeiten verbunden sein, da sich das Angebot bisher in Grenzen hält. Um die zukünftige Versorgung mit Eltern- und Schlachttieren zu sichern, wird der Aufbau einer eigenen Herde angestrebt. Im Zuge dessen soll der Gewinn aus dem Verkauf des Fleisches noch durch das Veräußern von Zuchtvieh gesteigert werden. Die Arbeitsorganisation erfolgt durch klare Arbeitsteilung unter den drei Gründern, was je nach Entwicklung in der Zukunft neu strukturiert werden kann. Durch das Produzieren und Vermarkten von tierischen Erzeugnissen, unterliegt das System der ständigen Konfrontation mit Krankheiten in Bezug auf die Tiere, aber auch mit Startproblemen bei der Umsetzung des Modells. Ein konservativ ausgelegter Finanzplan zur Krisenabsicherung und zu einer akzeptablen Entlohnung der Unternehmer ist fest in dem Modell integriert.

3.2.4.2 Die Gründer

Katrin Hilbk-Kortenbruck
Geboren am 31.08.1992 in Hamm
B.Sc. Agrar
Milchviehhaltung und Direktvermarktung

Dominik Weber
Geboren am 18.12.1991 in Werl
Landwirt und B.Sc. Agrar
Milchviehhaltung

Lukas Thiel
Geboren 02.11.1994 in Unna
B.Sc. Agrar
Marktf Fruchtbetrieb

Wir haben uns durch den gemeinsamen Bachelorstudiengang der Agrarwirtschaft an der Fachhochschule Südwestfalen in Soest kennengelernt und kamen durch verschiedene Anregungen und durch die Gegebenheiten auf den elterlichen Betrieben auf die Geschäftsidee mit Wagyu-Rindern. Für uns bietet sich die Produktion von Wagyu-Rindern an, da die Rahmenbedingungen gegeben sind und somit ein Produkt erzeugt werden kann, für das im heutigen Lebensmittelmarkt kaum Konkurrenz besteht. Durch eine einfache Eingliederung der Produktion in die gegenwärtigen Betriebsprozesse und die Möglichkeiten der Direktvermarktung kann die Wertschöpfung gesteigert und ein weiteres Standbein geschaffen werden. Gleichzeitig lässt sich diese Geschäftsidee digitalisieren und somit das Produkt deutschlandweit anbieten. Wir arbeiten als Team innovativ, kooperativ, gewissenhaft und flexibel, um ein qualitativ hochwertiges Produkt zu erzeugen und dieses auf ideale Weise und weitläufig zu vermarkten. Dabei sind wir mit Fleiß und Ehrgeiz ständig dabei, die Qualität zu optimieren und weiterzugeben, um unseren eigenen hohen Ansprüchen gerecht zu werden.

3.2.4.3 Geschäftsidee

→ „Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen“

Unsere Geschäftsidee besteht in der Produktion und Vermarktung des hochwertigen Fleisches von Wagyu-Rindern in Deutschland. Dabei steht unter anderem eine digitale Vermarktung mit persönlichem Kontakt zu den Kunden im Fokus. Die Produktion erfolgt auf deutschen, gentechnikfrei-wirtschaftenden landwirtschaftlichen Betrieben. Dabei soll die Produktion der Futtergrundlage regional erfolgen und ein hohes Maß an Weidegang ermöglicht werden. Die Produktion soll über eine Website für die Kunden in Form von Bildern und Videos transparent gemacht werden.

Zu unseren Produkten gehören Teilstücke vom Rindfleisch der Rasse Wagyu-Rind, die vakuumiert per Kühltransporter termingerecht ausgeliefert werden.

Nach einer Bestellung über die Website bekommen die Kunden ihre gewünschte Ware an festgelegten Terminen bis nach Hause geliefert. Zum Kundenservice gehört auch der Aspekt der Transparenz der Produktion, was durch die Website über aktuelle Bilder und Videos mittels Webcam und durch das Angebot von Besichtigungen realisiert wird. Bezüglich der genutzten Technologien werden das Internet in Form einer Website mit Onlineshop, sowie für den logistischen Bereich eine Kühlung, ein Tiertransporter und ein Transporter für die Auslieferung der Produkte benötigt und/oder um die Zusammenarbeit mit einem Versandunternehmen aufzunehmen.

Das Fleisch des Wagyu-Rindes bietet durch langsames Wachstum und die damit verbundene lange Mastdauer und der zusätzlichen feinen intramuskulären Fettmarmorierung ein unvergleichliches Geschmackserlebnis für "Rindfleisch-Kenner". Das Produkt weist internationale Wurzeln auf, wird aber artgerecht und gentechnikfrei in Deutschland produziert. Dadurch wird eine besondere Bedürfnisbefriedigung durch den Fleischgenuss mit der Sicherheit der Herkunft zusammengeführt. Privathaushalten und Restaurants wird die Spezialität fristgerecht und gekühlt geliefert, wobei die Bestellung digital erfolgt, aber der persönliche Kontakt dennoch gegeben ist. In der Zukunft ist es unser Ziel, eine eigene Herde von Wagyu-Rindern aufzubauen bei gleichzeitigem Elternzu- und -verkauf zu Erweiterung der genetischen Vielfalt. Bei positiver Entwicklung besteht auch die Option des Embryonenverkaufs von Wagyu-Rindern auf dem internationalen Markt. Die Gesamtkapazität der Produktion sollte an die Nachfrage angepasst werden, und zunächst nur einen Betriebszweig darstellen. Bei gegebener positiver Entwicklung könnte ein ganzer Betrieb auf die Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen umgestellt werden.

3.2.4.4 Markt und Wettbewerb

Der Markt von Wagyu-Erzeugnissen ist zum einen wenig umkämpft bei gleichzeitiger Kaufkraft und aktuell hohem Interesse an den Produkten. Da dieses Produkt am Markt noch nicht viel angeboten wird, kann von einem Nischenprodukt gesprochen werden, was zunehmend an Interesse und Bedeutung

gewinnt. Der Onlinemarkt umfasst einen geringen Umfang verschiedener Anbieter und Vermarktungsplattformen, dabei deckt jedoch nur ein Anbieter ein ähnliches Konzept ab. Der Lebendviehhandel wird einmal jährlich über einen "Wagyu-Sale" im Münsterland abgedeckt; der Markt ist beschränkt. In unserer Region rund um Hamm, Soest und Unna ist die Produktion von Wagyu-Rindern noch sehr begrenzt, so gibt es noch keine Vollerwerbsbetriebe, die ausschließlich derartige Produkte erzeugen. Bisher kaufen zum Beispiel einige Privatpersonen Sperma von Wagyu-Rindern und lassen Milchkühe in landwirtschaftlichen Betrieben damit besamen. Auf diese Weise werden Kreuzungen von Holsteinkühen und Wagyu-Rindern erzeugt, deren Aufzucht bezahlt wird und die anschließend geschlachtet und deren Teilstücke über die Privatpersonen vermarktet werden. Insgesamt sind die Gegebenheiten durch Milchviehhaltende Betriebe und die Möglichkeiten des Futterbaus und der Weidehaltung in unserer Region ausreichend gegeben. Zusätzlich dazu ist das Angebot noch sehr begrenzt und bietet daher eine gute Möglichkeit für einen Markteintritt (GOURMETFLEISCH.DE 2016; HOLSTEIN WAGYU 2016; WAGYU MÜNSTERLAND HOF HOLTSMANN 2016).

3.2.4.5 Marketing

Privathaushalte und Restaurants sollen unseren angestrebten Kundenstamm bilden. Mit dem Fleisch der Wagyu-Rinder erleben sie einen außergewöhnlichen Genuss und erhalten ein hochwertiges Produkt mit internationalen Wurzeln. Das Fleisch wird in Deutschland gentechnikfrei produziert und je nach Bestellung bis zu der genannten Adresse geliefert. Grundlegende Befürchtungen der Verbraucher könnten zum einen bei der wirklichen Qualität und zum anderen hinsichtlich der Produktion auftreten. Sie möchten nicht durch eine schlechte Qualität enttäuscht werden und möchten außerdem nicht, dass die Tiere "qualvoll gezüchtet" oder nicht artgerecht gehalten werden. Auch der Einsatz von gentechnisch veränderten Futtermitteln wird von den Verbrauchern häufig nicht akzeptiert. Beglückt werden die Kunden dagegen aber durch den außergewöhnlichen Genuss und die hohe Qualität des Produktes, wodurch sie eine besondere Bedürfnisbefriedigung erlangen. Durch die dokumentierte, artgerechte Haltung und Produktion in Deutschland können sie die

Ware mit einem sicheren Gefühl der Herkunft kaufen und verspeisen. Ohne einen eigenen logistischen Aufwand gelangt das Produkt mittels fristgerechter Lieferung der gekühlten Ware zu ihnen nach Hause.

Neben dem hochwertigen Teilstück Fleisch, der artgerechten und gentechnikfreien Produktion in Deutschland und der fristgerechten Lieferung wird den Kunden zusätzlich der persönliche Kontakt zu den Erzeugern angeboten und entsprechend gepflegt. Um möglichen Befürchtungen oder Unsicherheiten zu begegnen soll die Produktion so transparent wie möglich gestaltet werden. Über eine genaue Dokumentation und mittels Webcams im Stall und auf der Weide können sich die Kunden jederzeit auf der Homepage über die Tiere informieren. Daneben soll es auf der Homepage eine Rassebeschreibung mit Herkunftsangaben geben, damit die Herkunft, die Zucht und die Ansprüche der Tiere nachvollziehbar werden. Zusätzlich dazu können wir Zertifikate aufweisen, die eine Produktion der Tiere bzw. der Futtermittel ohne den Einsatz von Gentechnik bestätigen. Zusammengefasst wird den Kunden zuerst das hochwertige Fleisch mit dem außergewöhnlichen Genuss geboten, was auch durch entsprechend hohe Kosten dazu führt, dass unsere Kunden "spüren", etwas Besonderes zu essen. Des Weiteren bieten wir die Dienstleistung der Lieferung und die Transparenz der Produktion, wodurch bei diesem Produkt als Gesamtpaket für unsere Zielgruppe kein Wunsch offenbleibt.

Wir bieten unseren Kunden exquisites Fleisch für einen unvergleichlichen Genuss, ideal für besondere Anlässe. Die Produktion erfolgt besonders nachhaltig auf ausgewählten Betrieben. Dabei ist der Verfolgung des Einzeltiers vom Kalben bis zum fertigen Produkt durch den Kunden möglich. Das Fleisch wird in Kühlboxen mit ansprechendem Design unter strikter Einhaltung der Kühlkette zu festen Terminen (Wunschtermine sind möglich) geliefert. Frischfleisch wird vakuumiert und mit Kühlelementen verschickt, Tiefkühlwaren werden mit Trockeneis versehen. Die Zusammenstellung der Pakete erfolgt kundenindividuell, so dass Privatpersonen wie auch Restaurants gleichermaßen nach Wunsch beliefert werden können.

Die Produktwerbung erfolgt zunächst über den direkten Anschrieb von Restaurants sowie über Plattformen zur Vermarktung im Internet. Eine Werbung

im größeren Stil soll auf Grund der Exklusivität des Produktes und der langsamen Entwicklung des Angebotes zunächst nicht erfolgen. Bei Ausdehnung der Produktion kann und soll dieses überdacht und konkret geplant werden. Die Vermarktung kann zudem über ausgewählte, bekannte Hofläden direkt erfolgen. Der Vertrieb und der Werbeauftritt sollen dabei möglichst Hand in Hand erfolgen, so dass an allen werbenden Stellen auch ein Einkauf/Bestellung erfolgen kann. Bezüglich der Produktpreise gehen wir von einem durchschnittlichen Preis von 70 € je kg Fleisch aus, wobei die verschiedenen Teilstücke unterschiedlich teuer sind.

3.2.4.6 Organisation und Personal

Die direkte Arbeit rund um die Tierproduktion erfolgt durch die Gründer und auf dem eigenen Betrieb Weber. Auch der Zukauf und die Zucht der Wagyu-Rinder werden vorrangig durch Dominik Weber durchgeführt. Zu Beginn soll die Erstellung der Homepage und des Onlineshops durch eine Marketingfirma erfolgen, die einmalig beauftragt wird. Anschließend werden wir auch die Pflege und Aktualisierung der Homepage selbst übernehmen und die Bestellungen und Bezahlungen zunächst eigenständig verfolgen und aufnehmen. In der Zukunft ist die feste Einstellung einer Bürokräft für derartige Arbeiten und für die Buchführung angedacht. Die Marketingfirma soll auch eine Art Logo zur Wiedererkennung erstellen, welches auch für die Verpackungen der Produkte genutzt werden soll. Die Verpackungsmaterialien inklusive Kühlelementen werden in großen Mengen zugekauft und mit dem Logo bedruckt. Lagern wollen wir derartige Materialien in einem separaten Raum auf dem Betrieb Thiel neben dem Kühlraum.

Bezüglich der Logistik soll sowohl das Schlachten und Zerlegen der Tiere als auch die Auslieferung der Produkte ausgelagert werden. Dafür möchten wir einen festen Vertrag mit einem Schlachtbetrieb und einem Versandunternehmen schließen. Die Tiere werden eigenständig mit einem eigenen Tiertransporter zum Schlachthof transportiert und auch das produzierte Fleisch wird selbst abgeholt. Gelagert werden die Teilstücke in einem Kühlraum auf dem Betrieb Thiel, von wo auch die Auslieferung erfolgt. Für den Versand wird ein Logistikunternehmen engagiert, welches je nach Bestellung benachrichtigt

wird und daraufhin die Produkte vom Betrieb Thiel abholt und entsprechend ausliefert. Somit sollen zu Beginn dieser Geschäftsidee keine zusätzlichen Personen fest eingestellt werden; allerdings ist die Zusammenarbeit mit dem Marketingunternehmen zu Beginn und dem Schlachthof und einem Logistikunternehmen auf Dauer unumgänglich. Für die eigene Arbeit sind die Anschaffung eines modernen Tiertransporters, die Ausstattung eines Raumes mit Kühltechnik und die Anschaffung von Verpackungsmaterialien mit dem persönlichen Logo von Nöten.

3.2.4.7 Rechtsform

Zur Gründung des Unternehmens werden wir bezüglich der Rechtsform eine GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) gründen. Auf Grund der Anzahl der Gesellschafter, des zur Verfügung stehenden Eigenkapitals, des Haftungsrisikos und des Eintrages in das Handelsregister bietet sich diese Rechtsform als passend an.

3.2.4.8 Chancen und Risiken

Bei der Realisierung der Geschäftsidee müssen wir sowohl Chancen als auch Risiken berücksichtigen und uns vor Risiken absichern. Chancen sehen wir besonders in der Wertschöpfung durch die Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen. Unsere Hoffnung besteht vorrangig in der Erzielung von Gewinnen durch einen geringen Aufwand an finanziellen Mitteln und einer minimalen Veränderung der bisherigen Arbeitsabläufe auf den Betrieben. Daneben sehen wir auch die Möglichkeit, diesen Betriebszweig bei sehr guter Entwicklung soweit auszuweiten, dass ein eigenständiger Betrieb nur von der Produktion von Wagyu-Rindern und der Vermarktung des Fleisches leben kann. Folglich besteht die Chance darin, aus einem Betriebszweig einen ganzen Betrieb zu entwickeln, der sich ausschließlich mit dieser Produktion beschäftigt. Des Weiteren sehen wir eine Chance im Bereich der Zucht von Wagyu-Rindern. Durch den Einkauf und die Aufzucht züchterisch und rassespezifisch wertvoller Rinder, kann nicht nur Fleisch angeboten werden, sondern auch die Tiere an sich. So können beispielsweise Jungtiere oder auch Embryonen unserer Tiere, die züchterisch hochwertig sind, zusätzlich vermarktet werden.

Auf der anderen Seite bestehen auch Risiken, vor denen wir uns durch spezifische Absicherungen schützen wollen. Zuerst setzen wir uns dem Risiko aus, mit dem gesamten Unternehmen bei schlechter Entwicklung, geringem Absatz oder anderen Schwierigkeiten insolvent zu gehen. Zur Risikoabsicherung wird die Rechtsform der GmbH gewählt. Daneben sehen wir ein Risiko in der langwierigen Produktion der Wagyu-Erzeugnisse in Relation zur stark steigenden Nachfrage. Wenn trotz zunächst verhaltener Werbung und Öffentlichkeitsarbeit die Nachfrage sehr stark steigt, kann die Produktion zu Beginn nicht schnell genug reagieren. Da das Unternehmen in kleinem Umfang beginnen soll und die Tiere eine lange Mastdauer aufweisen, nimmt die Produktion eine lange Zeitspanne ein, was die Kunden entsprechend berücksichtigen müssen. Wenn dieser Zielkonflikt von den Kunden nicht verstanden bzw. akzeptiert wird, kann es zu viel Kritik und entsprechend zu einem negativen Einfluss auf unser Image kommen. Als Vorbeugung davor möchten wir in einem kleinen Umfang beginnen und zunächst wenig Werbung machen. Zu Beginn sollen je nach Produktmenge mögliche Kunden persönlich kontaktiert werden, die dann auch beliefert werden können. Ein Zukauf von externen Produkten, um die Bestellungen zu realisieren, soll auf keinen Fall durchgeführt werden, um unser Alleinstellungsmerkmal zu bewahren. Des Weiteren besteht ein Risiko in der Tierproduktion durch sämtliche Probleme mit Krankheiten und Tierseuchen. Die hochwertigen Tiere können sich genau wie alle anderen Tiere jederzeit mit Krankheiten oder Seuchen infizieren, was zu Verlusten in Form von einer mangelhaften Entwicklung oder dem Tod führen kann. Um uns in diesem Fall zu schützen, werden entsprechende Versicherungen abgeschlossen, um in einem akuten Fall zum Beispiel auf die Tierseuchenkasse zurückgreifen zu können.

3.2.4.9 Finanzplan

Um den Finanzplan unserer Geschäftsidee zu präsentieren, stellen wir die variablen Kosten, die festen Anschaffungskosten mit entstehenden Zinsen, die Löhne für alle drei Gründer sowie eine Deckungsbeitragsrechnung vor. Der Deckungsbeitrag wird zum einen mit dem gewünschten Produktpreis und zum

anderen in Hinblick auf die Liquidität mit einem deutlich geringeren Produktpreis betrachtet. Die Erlöse und anfallenden Kosten werden dabei mit der Bezugsbasis Kilogramm pro Jahr betrachtet.

Beim Erlös der Wagyu-Erzeugnisse gehen wir von einem durchschnittlichen Produktpreis von 70 € je kg Fleisch aus. Dieser setzt sich aus den Preisen für die verschiedenen Teilstücke zusammen; so soll beispielsweise ein Kilogramm Filet 180 €, ein Kilogramm Hüftsteak 150 € und ein Kilogramm Hackfleisch 20 € kosten. Diese oder ähnliche Preise werden auch von weiteren Produzenten von Wagyu-Rindern aktuell ausgelobt und die Ware damit erfolgreich vermarktet. Die gesamte Produktion der Rinder findet auf dem Betrieb Weber statt und soll so ablaufen, dass jedes Jahr drei Bullen schlachtreif sind. Dabei gehen wir von einem Lebendgewicht von ca. 900 kg aus, was einem Schlachtgewicht von ca. 495 kg entspricht. Folglich gehen wir davon aus, dass wir im Jahr 1.485 kg Fleisch erzeugen, was zu einem jährlichen Gesamtumsatz von 103.950 € führt.

Den Großteil der variablen Kosten machen die Aufzuchtkosten der Wagyu-Rinder aus. Die Aufzucht auf dem Betrieb Weber kostet 10 € je kg, wobei 5,65 € für die Aufzucht an sich (Futter, Tierarzt, Besamung, Gebäude usw.) und 4,35 € für die Arbeit von Dominik Weber anfallen. Die Aufzucht an sich kostet somit 2.800 € je Tier und folglich 8.400 € für drei Tiere im Jahr. Auch die 4,35 € für die Arbeit muss mit 1.485 kg pro Jahr multipliziert werden, was zu einem Gesamtbetrag von 14.859,75 € im Jahr führt und somit zu 10 € je kg und Jahr. Der Bezug des Futters von Lukas Thiel wird zuvor durch den Betrieb Weber in den Aufzuchtkosten mit einberechnet. Der Transport eines Tieres zum Schlachten wird von uns selbst durchgeführt und mit einem Festpreis von 70 € berechnet, was somit 14 Cent je kg Fleisch ausmacht. Für das Schlachten und die Zerlegung der Bullen bezahlen wir bei einem befreundeten Privat Metzger 450 € je Tier und somit 90 Cent je kg Fleisch. Die Stromkosten für die Kühlung, die Internetnutzung und die Heizung der Büroräume kalkulieren wir mit 82 Cent je kg Fleisch im Jahr. Für die Verpackungen mit Kühlelement gehen wir davon aus, dass 3 € benötigt werden, um 3 kg Fleisch zu verpacken. In einer Verpackung können somit 3 kg Fleisch verpackt werden, da wir davon ausgehen, dass unsere Kunden je Einkauf nicht nur ein 1 kg bestellen. Dabei

ist die Bedruckung der Verpackungen mit unserem eigenen Logo in den Kosten miteinberechnet. Somit kommen wir zu Kosten von 1 € je kg Fleisch für die Verpackung. Die Versandkosten berechnen wir selbst nicht, da diese dem Kunden bei der Bestellung im Internet angezeigt werden und automatisch über das Logistikunternehmen abgebucht werden. An dieser Stelle erfolgt ein direkter Durchlauf der Kosten vom Kunden zum Logistikunternehmen, wie es in anderen Internetshops auch gehandhabt wird. Für nötige Versicherungen rechnen wir mit 2.000 € im Jahr und somit mit 1,35 € je kg Fleisch.

Die gesamten variablen Kosten belaufen sich demnach auf insgesamt 14,21 € je kg Fleisch, wodurch wir bei einem Produktpreis von 70 € je kg insgesamt einen Deckungsbeitrag von 55,79 € je kg Fleisch erzielen. An dieser Stelle müssen noch die Arbeitserledigungskosten und Festkosten betrachtet und vom Gewinn abgezogen werden. Im Rahmen dieser Geschäftsidee ist Dominik Weber für die Tierproduktion, Lukas Thiel für den Vertrieb der Produkte und Kathrin Hilbk-Kortenbruck für anfallende Büroarbeiten wie der Buchführung zuständig. Zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung gehen wir lediglich von einem Lohn für die drei Gründer aus, wobei der Lohn für Dominik Weber bereits durch den Betrag der Aufzuchtkosten als Festpreis einberechnet wurde. Wie bereits erwähnt erhält Dominik Weber somit 6.459,75 € im Jahr, was einem Monatsgehalt von 538,31 € entspricht. Lukas Thiel und Katrin Hilbk-Kortenbruck werden jeweils als 450 €-Kräfte entlohnt. Folglich ergeben sich daraus 900 € im Monat und 10.800 € im Jahr. Dividiert durch 1.485 kg erzeugtem Fleisch im Jahr ergibt sich ein Betrag von 7,27 € je kg Fleisch und Jahr für die Entlohnung. Werden diese Kosten vom bisherigen Deckungsbeitrag abgezogen, ergeben sich 48,52 € je kg Fleisch im Jahr.

Um die Abschreibungskosten und die entstehenden Zinsen nachvollziehen zu können, stellen wir jetzt die Festkosten bzw. Anschaffungskosten für unsere Geschäftsidee dar. Die beiden wichtigsten Anschaffungen sind das Tiermaterial zum Start der Produktion und die Einrichtung der Website mit Onlineshop. Bezüglich des Tiermaterials wollen wir einmalig 13 Wagyu-Rinder kaufen, um direkt im ersten Jahr mit der Produktion zu beginnen und dann auch schon Fleisch verkaufen zu können. Demnach wollen wir drei schlachtreife Bullen, drei zweijährige Bullen, drei einjährige Bullen und vier Muttertiere zukaufen.

Auf diese Weise werden schon ab dem ersten Jahr immer drei Bullen schlachtreif, deren Fleisch angeboten werden kann. Die Muttertiere werden benötigt, um daraufhin selbst Nachkommen zu züchten und irgendwann eine eigene Herde zu gründen. Die Wagyu-Kühe sollen künstlich besamt werden, wobei gesextes Sperma zum Einsatz kommen soll, welches Dominik Weber über Zuchtverbände einkauft. Drei der vier Kühe werden jedes Jahr mit gesextem männlichem Sperma und die vierte Kuh mit gesextem weiblichem Sperma besamt. Durch diese Zuchtstrategie erreichen wir, dass in jedem Jahr drei Bullenkälber für die Mast und ein Mutterkalb geboren werden, was zukünftig dann auch für die Zucht genutzt werden soll, da die Muttertiere irgendwann auch aus der Herde ausscheiden. Die Kosten für die Spermaportionen und das Management rund um die Züchtung wird auch Dominik Weber übernehmen; diese sind bereits durch die Aufzuchtkosten abgedeckt. Insgesamt rechnen wir mit einer Summe von 42.000 € für die Anschaffung der ersten Tiere. Wird diese Summe über zehn Jahre abgeschrieben, haben wir jährlich Kosten von 4.200 €, was folglich 2,83 € je kg Fleisch und Jahr ausmacht.

Für die Erstellung der Website mit Onlineshop möchten wir eine Marketingfirma beauftragen, die sowohl die Website als auch ein eigenes Logo entwerfen soll. Dieses Logo soll dann überall zu sehen sein, wie beispielsweise auch auf den Verpackungen der Produkte. Nach der Erstellung möchten wir die Website mit Onlineshop selbst nutzen, aktualisieren und bearbeiten, wobei wir bei der Marketingfirma eine Garantie erhalten möchten, dass wir bei Fragen und Problemen auf sie zurückgreifen können. Gemäß Erfahrungen im nahen Bekanntenkreis gehen wir von einer Summe von 12.000 € aus, die über zehn Jahre abgeschrieben werden soll. Dadurch ergeben sich Festkosten von 1.200 € im Jahr und somit 80 Cent je kg Fleisch und Jahr.

Weitere Anschaffungskosten beanspruchen die Gründung einer GmbH und somit die Eintragung in das Handelsregister. Für diesen Teil der Geschäftsgründung kalkulieren wir mit Kosten von 25.000 €. Über zehn Jahre abgeschrieben ergeben sich dadurch 2.500 € im Jahr und 1,68 € je kg Fleisch und Jahr. Des Weiteren muss ein Tiertransporter und ein Kühlraum neu zugekauft werden, damit die Geschäftsidee durchgeführt werden kann. Bei beidem gehen wir von Anschaffungskosten von je 4.500 € aus und somit von jeweils

450 € im Jahr. Beide Anschaffungen führen somit jeweils zu Abschreibungskosten von 30 Cent je kg Fleisch und Jahr. Insgesamt ergeben sich Festkosten von 6,58 € je kg Fleisch. Die folgende Tabelle zeigt die Aufstellung der gesamten Kosten.

Tabelle 22: Gesamtkosten Wagyu-Rinder

Position	€/kg
Erlös	70
Aufzucht	10
Transport	0,14
Schlachten + Zerlegen	0,9
Verpackung	1
Strom	0,82
Versicherung	1,35
Summe var. Kosten	14,21
Deckungsbeitrag	55,79
Arbeitserledigungskosten	7,27
Festkosten	6,58
Gewinn	41,94

Insgesamt gehen wir somit davon aus, dass im ersten Jahr der Gründung Festkosten von 88.000 € für alle notwendigen Anschaffungen fällig werden. Bei einer Abschreibung der Anschaffungskosten über zehn Jahre und einem kalkulierten Zinsfuß von 2 % ergibt sich eine Summe von 9.967,34 € für die gesamten Zinsen. Somit müssen wir im Jahr 996,73 € bezahlen und daraus resultierend 67 Cent je kg Fleisch und Jahr. Bezüglich unseres Finanzierungsplanes gehen wir von einem Finanzierungsbedarf für die Anfangsinvestitionen von 88.000 € aus, der sich durch die anfallenden Zinsen auf 97.967,34 € erhöht. Diese 88.000 € sind auch der Betrag, den wir bei der Bank als Darlehen beantragen möchten, da wir selbst keinen derart hohen Betrag zusteuern möchten, um dem persönlichen Risiko aus dem Weg zu gehen. Die folgende Tabelle 23 stellt eine Übersicht über die Anschaffungskosten zu Beginn der Unternehmensgründung dar.

Tabelle 23: Anschaffungskosten Wagyu-Rinder und weitere Investitionen

Anschaffung	Gesamtkosten €
Tiermaterial	42000
GmbH	25000
Kühlraum	4500
Tiertransporter	4500
Website	12000
Summe	88000
Laufzeit: 10 Jahre	
Zinsfuß: 2%	
Summe + Zinsen	97.967,34

Um die Liquidität unserer Geschäftsidee zu untersuchen, betrachten wir die gesamten Kosten auch bei einem deutlichen geringeren Erlös je kg Fleisch. Um auch die finanzielle Lage einzusehen, wenn die Preise durch eine mangelhafte Nachfrage deutlich sinken würden oder das Geschäft generell nicht so verläuft wie erwünscht, rechnen wir nun als Beispiel mit einem Produktpreis von 30 € je kg Fleisch statt 70 € je kg Fleisch. Die folgende Tabelle zeigt den Gewinn bzw. Verlust je kg Fleisch bei diesem Produktpreis.

Tabelle 24: Gesamtkosten Wagyu-Rinder zur Liquidität

Position	€/kg
Erlös	30
Aufzucht	10
Transport	0,14
Schlachten + Zerlegen	0,9
Verpackung	1
Strom	0,82
Versicherung	1,35
Summe var. Kosten	14,21
Deckungsbeitrag	15,79
Arbeitserledigungskosten	7,27
Festkosten	6,58
Gewinn	1,94

Auch bei der Senkung des durchschnittlichen Produktpreises von über 50 % auf nur noch 30 € je kg Fleisch kommen wir noch nicht in einen negativen Bereich und erwirtschaften somit immer noch einen Gewinn von 1,94 € je kg Fleisch. Insgesamt würden wir in einem derartig schlechten Jahr noch alle Kosten decken und trotzdem noch 2.880,90 € für 1.485 kg Fleisch an Gewinn erzielen. Als Beispiel der Liquidität kann der Preis für ein Kilogramm Fleisch auch mit dem Preis für Fleisch von herkömmlichen Holsteinbullern verglichen werden. Bei Holsteinbullern kann man von einem Erlös von 3,50 € Euro je kg Fleisch ausgehen, wodurch die extreme Differenz zu dem Fleisch von Wagyu-Rindern deutlich wird. Daneben kalkulieren wir mit sehr hohen Aufzuchtkosten, obwohl Wagyu-Rinder sehr viel auf Weiden gehalten werden und auch insgesamt keine großen Mengen an Futter benötigen. Die von uns kalkulierten Aufzuchtkosten der Wagyu-Rinder im Betrieb Weber übersteigen die durchschnittlichen Aufzuchtkosten von Holsteinrindern, obwohl es bei realer Betrachtung vermutlich andersrum sein müsste. Zusammengefasst zeigen die Zahlen, dass die Liquidität auch bei einem extremen Erlösrückgang gegeben ist und wir gleichzeitig bei einem gewünschten Absatz der Produkte einen sehr hohen Gewinn erzielen können. Die Anschaffungskosten sind unumgänglich,

wodurch die Aufnahme eines Darlehens nötig wird. Allerdings stellt die Deckung der Abschreibungskosten über zehn Jahre bei den kalkulierten Kosten kein Problem dar. Alles in allem ermöglicht der hohe Produktpreis für das hochwertige Fleisch der Wagyu-Rinder bei einem guten Absatz und entsprechender Nachfrage die Realisierung eines hohen Gewinnes je Kilogramm Fleisch und Jahr. Daneben begünstigen auch die Gegebenheiten auf den Betrieben der drei Gründer die Produktion der Rinder, wodurch weitere Kosten für Gebäude oder Maschinen nicht fällig werden.

3.2.4.10 Diskussion

Zusammengefasst bietet die Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen durch die hohe Nachfrage und den hohen Produktpreis eine interessante, vielversprechende Geschäftsidee. Da diese Spezialität ein Nischenprodukt darstellt und spezielle Kunden und Restaurants anspricht, ist der Aspekt des persönlichen Kontaktes sehr sinnvoll. Allerdings wird an dieser Stelle das Prinzip eines typischerweise eher "anonymen" Onlineshops fragwürdig, da dieses Geschäftskonzept möglicherweise auch ohne Internetauftritt und vor allem ohne Online-shop funktioniert. Somit stellt sich die Frage, ob die Kosten für die Erstellung des Onlineshops auch gespart werden können. Daneben kann auch darüber nachgedacht werden, ob Anschaffungskosten beispielsweise für den neuen Transporter oder die große Tierzahl geringer gehalten werden können. Dadurch wären weniger Finanzmittel notwendig und entsprechend würde sich das Risiko verringern. Insgesamt ist es möglich, das Konzept noch kleiner und „versteckter“ aufzubauen, da die Nachfrage aktuell sehr hoch ist und der Absatz somit mit hoher Wahrscheinlichkeit gesichert ist. Auf diese Weise können einige Kosten bezüglich der Anschaffung gespart werden. Alles in einem bestehen bei der Produktion der Wagyu-Rinder die natürlichen betrieblichen Risiken, wobei die Vermarktung bei aktueller Nachfrage als gesichert eingeschätzt werden und somit bei gutem Management und bestehenden Rahmenbedingungen ein hoher Gewinn erwirtschaftet werden kann.

3.2.4.11 Weitere Dokumente

Nachfolgend findet sich das Business Model Canvas zur Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen (Tabelle 25).

Tabelle 25: Business Model Canvas zur Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen

<p>Key Partnerships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbraucher (Restaurants und Privatpersonen) - Versandunternehmen - möglicherweise Investoren - Metzger - Marketingfirma - Zuchtverbände - Hofläden - Futtermittel-lieferanten 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rinderproduktion - Regionalität - Artgerechte Haltung - Direktvermarktung - Auslieferung - Digitalisierung <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Website mit Onlineshop - Versandunternehmen - Produktion der Wagyu-Rinder - Lagerung 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - verschiedene Teilstücke Fleisch von Wagyu-Rindern - besonderer Genuss - hochwertiges Lebensmittel - internationale Wurzeln der Rasse - artgerechte Haltung - transparente Produktion - Bestellung online und Lieferung bis nach Hause 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - transparente Produktion - viele Informationen auf der Website - persönlicher Kontakt <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Website - Facebook - Hofläden in der Nähe - Restaurants 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Restaurants - Privatpersonen, die auf der Suche nach einem außergewöhnlichen Produkt und Genuss sind - besondere Anlässe wie Familienfeiern - Kunden aus der Region (Soest, Unna, Hamm,...)
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufzucht bzw. Produktion der Tiere, Schlachten, Zerlegen, Transport, Verpackung, Kühlung, Strom, Internet - Gründung einer GmbH; Lohn für drei Gründer - Erstellung von Website, Onlineshop und Logo - Anschaffungskosten für Tiermaterial, Transporter und Kühlraum 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkauf der Produkte zu festgelegten Preisen - möglicherweise Bonuszahlungen - möglicherweise Gelder von Investoren - Versandgebühren bekommt das Versandunternehmen direkt 		

3.2.5 Plattform Landwirtschaftsakademie für Schulen, Kindergärten und private Familien

3.2.5.1 Zusammenfassung

Die Geschäftsidee einer interaktiven Lernplattform mit dem Namen „Bauernhof-Lernstadt“ basiert auf der Erkenntnis, dass ein Großteil der Bevölkerung den Bezug zur Landwirtschaft verloren hat. Dieser Bezug ist jedoch nötig, um beim Verbraucher ein Verständnis für die zeitgemäße Nahrungsmittelproduktion zu schaffen und die Akzeptanz gegenüber der Landwirtschaft nachhaltig zu verbessern. Das größte Aufklärungspotenzial sehen wir bei Kindern im Kindergarten- und Grundschulalter, da sie aufgrund des geringen Alters noch nicht über verfestigte Vorurteile verfügen.

Mit der interaktiven Lernplattform „Bauernhof-Lernstadt“ soll den Kindern die zeitgemäße Landwirtschaft von der Produktion bis hin zum fertigen Nahrungsmittel nähergebracht werden. Neben Lehrmaterialien, die für Erzieher und Grundschullehrer zur Verfügung stehen, umfasst das kostenlose Angebot auch "Do-it-yourself-Projekte" und Besuche von landwirtschaftlichen Betrieben. Das Angebot wird in Zusammenarbeit mit Erziehern, Eltern und Pädagogen erarbeitet und zunächst an kooperierenden Kindergärten und Schulen getestet.

Finanziert wird das mit einer Laufzeit von fünf Jahren kalkulierte Projekt durch Fördergelder. Geplant ist eine Zusammenarbeit mit Ministerien und Verbänden. Eine Unterstützung durch private Unternehmen kann ebenfalls in Betracht gezogen werden. Die größten Risiken werden darin gesehen, dass die Förderung durch politische Entscheidungen verwehrt werden könnte, wodurch eine Finanzierung scheitert. Zu den Chancen zählt eine schnelle Ausweitung des Projektes, die bei großem Interesse problemlos vollzogen werden kann. Neben der Nutzung in Schulen oder Kindergärten ist eine private Nutzung als Freizeitangebot für Kinder möglich. Optimal wäre die Einführung eines Pflichtfaches in Schulen, in dem Landwirtschaft und Ernährung unterrichtet wird. Die größte Chance liegt jedoch darin, ein realistisches und zeitgemäßes Bild der Landwirtschaft darzustellen und somit den Bezug zur Nahrungsmittelerzeugung wiederherzustellen.

3.2.5.2 Gründerpersonen

Das Gründungsteam setzt sich aus vier Agraringenieuren (FH) zusammen, die momentan gemeinsam den Masterstudiengang Agrarwirtschaft der Fachhochschule Südwestfalen am Standort Soest absolvieren. Bedingt dadurch, dass alle Gründungsmitglieder den Bachelor-Studiengang Agrarwirtschaft ebenfalls am Standort Soest belegten, sind sich die einzelnen Personen bestens bekannt und haben darüber hinaus bereits in diversen Projekten erfolgreich zusammengearbeitet.

Aufgrund der persönlichen Vorbildung jedes Einzelnen, sei es durch eine zuvor abgeschlossene Ausbildung, Sammlung unternehmerischer Qualifikationen auf dem eigenen Betrieb oder der Belegung individueller Schwerpunkte im Verlauf des Studiums, zeichnet sich das Team weiterhin durch eine breit aufgestellte, fachliche Kompetenz aus.

Im Detail setzt sich das Gründungsteam aus den folgenden vier Personen zusammen:

- Blecher, Timo (25 Jahre): Agraringenieur (FH), Schwerpunkt des Studiengangs: Pflanzenbau/Pflanzenproduktion; abgeschlossene Berufsausbildung zum tierärztlichen Fachangestellten
- Haarhoff, Andreas (24 Jahre): Agraringenieur (FH), Schwerpunkt des Studiengangs: Agrarökonomie; abgeschlossene Berufsausbildung zum Landwirt, Zusatzqualifikation: Ausbilder-Eignung nach AEVO
- Icke, Matthias (28 Jahre): Agraringenieur (FH), Schwerpunkt des Studiengangs: Pflanzenschutz und Landtechnik; abgeschlossene Berufsausbildung zum Mechaniker für Land- und Baumaschinenteknik, Zusatzqualifikation: Ausbilder-Eignung nach AEVO
- Schubert, Clara (22 Jahre): Agraringenieurin (FH), Schwerpunkt des Studiengangs Tierproduktion.

Uns ist bewusst, dass wir nach dem Studium lediglich geringe Berufserfahrungen vorweisen können. Aufgrund des umfassenden Angebotes berufsbezogener Fortbildungen sowie verschiedener Rhetorik- und Kommunikationsseminare, die unter anderem im Masterstudiengang in Soest angeboten werden,

fühlen wir uns ausreichend auf den Berufsweg vorbereitet, um somit das Projekt „Bauernhof-Lernstadt“ erfolgreich umzusetzen.

3.2.5.3 Geschäftsidee

Nach verschiedenen selbstorganisierten sowie repräsentativen Veranstaltungen zum Thema Landwirtschaft, bei denen unter anderem der Studiengang Agrarwirtschaft an der Fachhochschule Südwestfalen von uns vertreten wurde, stieg zunehmend das Bewusstsein dafür, dass ein weiter Teil der Bevölkerung den Bezug zur Landwirtschaft verloren hat.

In Gesprächen mit verschiedenen Altersgruppen wurde uns klar, dass bereits in Kindergärten und Grundschulen ein nicht zeitgemäßes Bild der Landwirtschaft vermittelt wird. Dies ist unter anderem auf fehlende Kenntnisse von Pädagogen und Erziehern zurückzuführen; zudem stellte sich schnell heraus, dass altersgerechtes Informationsmaterial kaum vorhanden ist, was möglicherweise auf mangelnde bzw. nicht zielgruppengerechte Unterstützung seitens der Agrar-Branche zurückzuführen ist.

Aufgrund dessen halten wir es für unausweichlich, der Öffentlichkeit und somit den Verbraucher über die Tätigkeit der Landwirte und deren Erzeugnisse aufzuklären. Nur wenn ein breites Verständnis für die zeitgemäße Nahrungsmittelproduktion geschaffen wird, ist es möglich, die Akzeptanz gegenüber der Landwirtschaft nachhaltig zu verbessern. Viele Vorurteile haben sich in der Vergangenheit vor allem durch Reaktionen der Presse und Unwissenheit der Verbraucher etabliert. Die Öffentlichkeitsarbeit dient dem Zweck der Bevölkerung ein Bild der modernen Landwirtschaft zu bieten. Zudem wird dem Verbraucher neues Vertrauen in unsere landwirtschaftlichen Produkte vermittelt.

Gerade in einer Zeit, in der immer weniger Menschen direkt mit der Landwirtschaft in Kontakt treten, ist es wichtig, aufzuklären. Anfangen soll dies bei Kindern im Kindergarten- und Grundschulalter, da wir hier zum einen das größte Lernpotential sehen, zum anderen konnten sich, aufgrund des geringen Alters, bisher weniger Vorurteile bei den Kindern festigen.

Ziel ist es, die interaktive Lernplattform „Bauernhof-Lernstadt“ zu etablieren, die neben Lehrmaterialien auch "Do-it-yourself-Projekte" und Besuche von landwirtschaftlichen Betrieben ermöglicht. Angesprochen werden zunächst Erzieher und Grundschullehrer, welche ihr Wissen wiederum an die Kinder weitergeben sollen.

Das Angebot umfasst Lehrmaterialien, die sich aus Arbeitsblättern mit Lösungen zusammensetzen und nach Alter sowie Schwierigkeitsstufen aufgebaut sind. Zudem werden Lehrvideos angeboten, die den gesamten Produktionsablauf bis hin zum fertigen Nahrungsmittel umfassen. Die Filme erscheinen sowohl in Zeichentrickform als auch in realen Bildern. "Do-it-yourself-Projekte" wie beispielsweise der Anbau von Gemüse für die direkte Verwendung als Nahrungsmittel, der Anbau von Getreide zur Herstellung von Brot oder die Haltung von Hühnern zur Verwendung der Eier sollen das Erlernte festigen. Beinhaltet sind darin die entsprechenden Materialien wie Saat- oder Pflanzgut sowie Anleitungen zur korrekten Ausführung. Die Materialien werden kostenlos zur Verfügung gestellt. Je nach Bedarf erfolgt eine individuelle Betreuung der Pädagogen durch geschultes Fachpersonal.

Neben der Rubrik „Lehrmaterialien für Erzieher und Lehrer“, wird gleiches in leicht abgewandelter Form für Familien angeboten. Der "private Teil" enthält ebenfalls interaktive Videos, in denen der Produktionsablauf mit aufbauenden Lernspielen gezeigt wird. Allerdings entfallen hier die pädagogischen Elemente, so dass diese Rubrik vor allem den Kindern als Freizeitbeschäftigung dienen soll. Wir halten es jedoch für außerordentlich wichtig, dass auch bei Zeichentrick- oder Comic-Darstellungen auf Praxisnähe und Realität geachtet wird.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Kindergärten und Grundschulen Besuche auf landwirtschaftlichen Betrieben zu ermöglichen. Dadurch können die gewonnenen Erkenntnisse hautnah erlebt werden. Zudem kann sich jeder seine eigene Meinung bilden, ob es zum Beispiel eine Kuh mit vielen Artgenossinnen in einem großen Boxenlaufstall besser hat als eine Kuh in Anbin-

dehaltung. Für die Besuche werden Adresslisten erarbeitet, die speziell ausgewählte und geschulte Betriebe beinhalten. Somit besteht die Möglichkeit, je nach Betrieb, auf eine Betreuung unsererseits zu verzichten, wodurch Kosten vermieden werden.

Im Gegensatz zu anderen, bereits bestehenden Plattformen ist es unser Ziel, die gesamte Landwirtschaft innerhalb und mit Bezug zur kompletten Wertschöpfungskette abzubilden. Somit soll der Bezug von der Produktion bis hin zum fertigen Nahrungsmittel dargestellt werden. Zusätzlich bieten wir die bereits erwähnte, interaktive Lernplattform und die Möglichkeit von betreuten Ausflügen zu ausgewählten landwirtschaftlichen Betrieben an.

Das gesamte Angebot wird in Abstimmung mit Pädagogen, Erziehern und Eltern erarbeitet und angepasst. Hierfür werden Kooperationen mit Test-Kindergärten und Grundschulen eingegangen, in denen Erfahrungen gesammelt und mögliche Probleme gelöst werden können. Darüber hinaus sind ein Feedbackformular und die Option eines persönlichen Austauschs angedacht.

Insgesamt lässt sich die Geschäftsidee in die folgenden Abschnitte gliedern:

- Kurzfristig steht der Aufbau der Plattform im Vordergrund, wobei zunächst ein ausgewähltes Betriebsnetz für Ausflüge in Nordrhein-Westfalen aufgebaut werden soll.
- Gleichzeitig werden Kooperationen mit Testschulen und Testkindergärten geschlossen, um erste Erfahrungen zu sammeln.
- Das langfristige Ziel ist der Ausbau des Betriebsnetzes für ganz Deutschland, sowie die Ausdehnung des Plattformangebots (Lernspiele, Videos etc.).
- Außerdem ist eine Altersklassenerweiterung für weiterführende Schulen und Oberstufen angedacht.

3.2.5.4 Markt und Wettbewerb

Die zusätzlichen Angebote der Lernplattform „Bauernhof-Lernstadt“, die durch "Do-it-yourself-Projekte" und Besuche landwirtschaftlicher Betriebe realisiert werden, sollen sich vorerst auf Kindertageseinrichtungen und Grundschulen

in Nordrhein-Westfalen konzentrieren. Im Folgenden wird ein kurzer, aufgelisteter Überblick über die Anzahl der Kindertageseinrichtungen und Schulen sowie über die Anzahl der sich in diesem Alter befindlichen Kinder, die den potenziellen Markt darstellen, gegeben. Zudem werden die öffentlichen Ausgaben für Erziehung und Bildung in Nordrhein-Westfalen präsentiert, wodurch ersichtlich ist, welches finanzielle Potential hier besteht.

Kindertageseinrichtungen:

- Anzahl der Kinder von 3 bis 6 Jahren in Kindertagesstätten in NRW: **418.526**
- Anzahl der Kindertageseinrichtungen in NRW: **9.887**
- öffentliche Ausgaben pro Jahr für Kindertageseinrichtungen in NRW: **4,62 Mrd. €**
- öffentliche Zuschüsse für Kindertageseinrichtungen in freien Trägerschaften in NRW pro Jahr: **2,99 Mrd. €**
- Ausgaben für öffentliche Kindertageseinrichtungen je Kind: **9.000 €**

Grundschulen:

- Anzahl der Schüler in Grundschulen in NRW: **625.122**
- Anzahl der Grundschulen in NRW: **2.882**
- öffentliche Ausgaben für allgemeinbildende- und berufliche Schulen **13,5 Mrd. €**
- Ausgaben pro Schüler (Grundschule): **4.700 €**

(HETMEIER, et al. 2015 S. 136 – 143; INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN 2015)

Im Rahmen der vorliegenden Geschäftsidee halten wir es für sinnvoll, nicht von Kunden, sondern von Nutzern zu sprechen. Diese setzen sich, neben den Kindern selbst, in erster Linie aus Pädagogen, Lehrern und Erziehern zusammen. Hinsichtlich ihrer Wünsche und Bedürfnisse steht die Aufklärung über die Landwirtschaft im Vordergrund. Hierbei wird auf praktische Übungen und die eigenständige Erzeugung von Lebensmitteln besonderes Gewicht gelegt. Des Weiteren soll das Wissen über Lebensmittel und deren Zubereitung zu einer

bewussteren Ernährung beitragen. Als positiver Nebeneffekt ist die sinnvolle Beschäftigung der Kinder zu nennen. Eigene Erfahrungen und Umfragen zeigen, dass den angesprochenen Nutzern nur unzureichendes Info- und Lehrmaterial zum Bereich Landwirtschaft zur Verfügung steht.

Beim Vergleich mit anderen, bereits am Markt etablierten Anbietern konnten wir keine direkte Konkurrenz ausfindig machen. Im Gegensatz zur kostenpflichtigen „GemüseAckerdemie“, die den Kindern vor allem den Anbau von Gemüse näher bringen will, stellt „Bauernhof-Lernstadt“ die gesamte Landwirtschaft, von der Produktion bis hin zum Nahrungsmittel, dar. Neben dem Bereich Pflanzenbau werden ebenfalls die Tierhaltung und deren tierische Erzeugnisse sowie kleine Teile der heutzutage essenziellen Landtechnik behandelt. Hierbei steht ein reales Bild der modernen Landwirtschaft im Vordergrund. Angestrebt wird zudem eine Zusammenarbeit mit regionalen berufsständischen Organisationen.

Angesiedelt wird das Projekt „Bauernhof-Lernstadt“ in der Stadt Soest (59494 Soest, Gotlandweg 157). Gründe hierfür sind die zentrale Lage innerhalb Deutschlands und die gute Verkehrsanbindung. Vorteilhaft ist zudem die Nähe zur Fachhochschule Südwestfalen, insbesondere zum Fachbereich Agrarwirtschaft und dem Wissenschaftszentrum Frühpädagogik. Die Besonderheit besteht darin, dass beide auf dem gleichen Campus ansässig sind, wodurch Synergieeffekte nutzbar sind. Angedacht ist die Zusammenarbeit mit Studierenden beider Studiengänge, die im Kapitel 3.2.5.6 „Organisation und Mitarbeiter“ näher beleuchtet wird.

3.2.5.5 Marketing

Das Angebot soll nach Fertigstellung der Plattform (10 Monate) und einem erfolgreichen Testzeitraum (2 Monate) zur Verfügung stehen. Hierbei wird ein direkter Vertrieb über Homepage und Servicehotline angestrebt. Die interaktive Lernplattform ist kostenlos, die "Do-it-yourself-Projekte" und Betriebsausflüge sind ausschließlich für Kindergärten und Grundschulen erhältlich und stehen ebenfalls kostenlos zur Verfügung.

Für die Etablierung von „Bauernhof-Lernstadt“ sind folgende Werbemaßnahmen geplant:

- Broschüren mit einer Konzeptvorstellung für alle Kindergärten und Grundschulen in Deutschland,
- Besuch von Fachmessen (z.B. Didaktika),
- Konzeptpräsentationen bei Bildungsstätten (z.B. Fröbel e.V.),
- Anzeigen in Zeitschriften (z.B. Kindergarten heute), Suchmaschinen (z.B. Google) und Social-Media Plattformen (z.B. Facebook und Twitter).

3.2.5.6 Organisation und Mitarbeiter

Von den vier Gründern wird Andreas Haarhoff die Geschäftsführung übernehmen und als Vollzeitkraft agieren. Hierbei stehen die Koordination des Projektes und des Finanzbereiches im Vordergrund. Die weiteren Gründer werden ihrer Tätigkeit ehrenamtlich nachgehen und erhalten hierfür eine Aufwandsentschädigung, die im Finanzplan berücksichtigt wird. Je nach Erfolg des Projektes ist eine Ausdehnung der Arbeitszeit bis hin zur Vollbeschäftigung von jedem der Gründer zu jeder Zeit denkbar und anzustreben. Die Verteilung der Aufgabenschwerpunkte ist in der nachfolgenden Tabelle 26 aufgeführt.

Aufgrund fehlender Fachkenntnisse im Bereich Medien-Design müssen für die ansprechende und altersgemäße Gestaltung und Aktualisierung der Lernmedien zwei ausgebildete Medien-Designer eingestellt werden. Die Bereiche IT-Service und Versand werden durch Subunternehmen durchgeführt.

Darüber hinaus ist die Schulung von Studenten verschiedener Agrarhochschulen deutschlandweit geplant. Durch das Hochschulnetz sind die Studenten über die gesamte Bundesrepublik verteilt und bringen eine hohe Fachkompetenz mit. Je nach Bedarf können Sie als sogenannte „Scouts“ in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden und Landwirtschaft somit repräsentativ vertreten.

Tabelle 26: Das Team und seine Aufgabenschwerpunkte

Andreas Haarhoff (Vollzeit)	Matthias Icke	Clara Schubert	Timo Blecher	Fremd – AK:
Geschäftsführung	Vertrieb	Vertrieb	Marketing	Zwei Medien-Designer
Finanzplanung	Technik	Lernmaterial-Leitung	Ausflüge auf die Betriebe	Studenten-Scouts in deutschlandweiten Hochschulen
Projektplanung	Innerbetriebliche Infrastruktur	Pädagogik	Scout / Betrieb Schulungen	
	Do-It-yourself Organisation			

Eine Einstellung auf 450 €-Basis ist kurzfristig und sehr variabel, je nach Bedarf, möglich. Aus dieser Zusammenarbeit könnten feste Kooperationen entstehen. Wobei eine Förderung durch die Hochschulen denkbar ist, in dem diese die ausgebildeten Agrarscouts in Form von studentischen Hilfskräften vergüten. Zudem ist eine Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftszentrum Frühpädagogik des Standorts Soest geplant. In Form von Projekt- oder Bachelorarbeiten könnten beispielsweise pädagogisch wertvolle Lehrmethoden erarbeitet werden.

3.2.5.7 Rechtsform

Als Rechtsform wird der eingetragene Verein (e.V.) gewählt, und im Vereinsregister des Amtsgerichts Soest eingetragen. Der Verein gilt als juristische Person, die voll rechtsfähig ist und durch den Vorstand nach außen vertreten wird. Dieser wird durch die Gründungsmitglieder gebildet.

Die Ämter innerhalb des Vereins werden wie folgt verteilt:

- Andreas Haarhoff: 1. Vorsitzender
- Timo Blecher: Stellvertreter/ 2. Vorsitzender
- Matthias Icke: Kassierer

- Clara Schubert: Schriftführer

Da die Grundlage des Projektes aus der Förderung von Bildung besteht, die wiederum dem Gemeinwohl dient, ist geplant, die Gemeinnützigkeit beim Finanzamt zu beantragen. Dadurch wird das Projekt zusätzlich von der Ertrags- sowie der Vermögenssteuer befreit und kann Spenden gegen Spendenbescheinigungen empfangen, wodurch die Projektkosten verringert werden können.

3.2.5.8 Chancen und Risiken

Das größte Risiko besteht darin, dass eine Förderung aufgrund politischer Entscheidungen verwehrt wird, wodurch eine Finanzierung scheitern könnte. Gleiches gilt für eine mögliche Einstellung der Fördergelder nach kurzer Projektlaufzeit. Ebenfalls besteht die Gefahr, dass die Vermittlung eines zeitgemäßen Bildes der Landwirtschaft durch ideologische Vorstellungen verschiedener Parteien behindert wird. Seitens der Nutzer würde fehlendes Interesse zum schnellen Scheitern des Projekts führen. Eine aus unserer Sicht geringe Gefahr, aber dennoch denkbar, wäre die Ausweitung des Angebots von Mitbewerbern. Somit würde das Alleinstellungsmerkmal, was in der vollständigen Abbildung der Landwirtschaft liegt, entfallen.

Neben den Risiken, mit denen wir uns während der vorliegenden Planung auseinandergesetzt haben, sind folgende Chancen denkbar:

Aufgrund des sehr großen Interesses in der Gesellschaft könnte die Ausweitung des Projekts schnell für die gesamte Bundesrepublik erfolgen. Gleichzeitig wäre es wünschenswert, dass unser Vorhaben von weiteren privaten Unternehmen und Verbänden finanziell unterstützt würde. Schließlich erfolgt durch das Projekt eine, wenn auch indirekte Imagepflege vieler, der Land- und Ernährungswirtschaft verbundenen Unternehmen. Ein weiterer positiver Aspekt wäre neben einer Nutzung der Plattform in Schulen oder Kindergärten die private Nutzung als Freizeitangebot für Kinder.

Von hoher Bedeutung wäre die Einführung der Thematik Landwirtschaft und Ernährung als Pflichtfach in Kindergärten und Schulen, wie es der Verein Familienbetriebe Land und Forst e.V. anlässlich des Tages der Bildung am

13.12.2016 forderte (VON DER HAGEN 2016). Die größte Chance und letztlich auch unser Ziel liegt darin, dass es uns gelingt, ein realistisches, zeitgemäßes Bild der Landwirtschaft darzustellen und somit den Bezug zur Nahrungsmittelerzeugung herzustellen und zu verbessern.

3.2.5.9 Finanzplanung

Wie bereits erläutert, verfolgt der Verein Bauernhof-Lernstadt e.V. den gemeinnützigen Zweck, Bildung zunächst für die jüngsten Mitglieder unserer Gesellschaft kostenlos anzubieten. Daraus resultiert, dass der Verein keinen „Gewinn“ erwirtschaftet. Alle benötigten Projektmittel sollen ausschließlich für diesen Zweck im Verein verwendet werden. Für die finanzielle Planung wird eine Projektlaufzeit von fünf Jahren angesetzt. Sämtliche finanzielle Mittel, die benötigt werden, müssen aus Fördergeldern finanziert werden. Hierbei schwebt uns die Zusammenarbeit mit Ministerium und Verbänden vor. Darüber hinaus können wir uns eine Förderung durch private Unternehmen vorstellen. Folglich ist ein Start des Angebots nur dann möglich, wenn die Liquidität für das erste, zweite und dritte Jahr gewährleistet ist.

Im ersten Jahr, das sich aus Aufbau und Testphase zusammensetzt, besteht, wie Tabelle 27 zu entnehmen ist, ein Kapitalbedarf von 401.600 €. Hier liegt ein erhöhter Kapitalbedarf aufgrund einmaliger Betriebs- und IT-Kosten vor. Für die vier Folgejahre werden Kosten von 367.225 € pro Jahr veranschlagt. Ab dem zweiten Jahr wird mit einem Umfang von 500 "Do-it-yourself-Projekten" pro Jahr kalkuliert, wobei sich die Kosten auf 25 € je Paket belaufen werden. Insgesamt ist somit ein Budget von 1.870.500 € für die Laufzeit von fünf Jahren nötig.

Wie dem Teilkapitel „Organisation und Mitarbeiter“ zu entnehmen ist und in der vorliegenden Finanzierung berücksichtigt wurde, wird von den Gründern zunächst nur Andreas Haarhoff als Vollzeitkraft beschäftigt. Die restlichen drei Vorstandsmitglieder üben ihr Amt ehrenamtlich aus und erhalten eine Aufwandsentschädigung. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit bei zusätzlichem Arbeitskraftbedarf zunächst eine Vollbeschäftigung von Clara Schubert zu realisieren.

Tabelle 27: Kostenübersicht

Art der Kosten	Bemerkung	Anzahl	Betrag (€)	1. Jahr (€)	5 Jahre (€)
Lohnkosten	Gründer Vollzeit	1	70.000	70.000	350.000
	Gründer	3	10.000	30.000	150.000
	Webmaster	2	55.000	110.000	550.000
	Studenten	10	7.200	72.000	360.000
Betriebskosten	Miete		12.000	12.000	60.000
	Betriebseinrichtung			40.000	40.000
Laufende Kosten:	Internet			500	2.500
	Server			1.500	7.500
	Handy			3.600	18.000
	Dienstwagen (inkl. Abschreibung, Versicherung, Kraftstoff etc.)	1	50.000	50.000	250.000
Plattformkosten:	IT (1. Jahr)			10.000	10.000
	IT (Folgejahre)			2.000	10.000
Zwischensumme				401.600	180.8000
Do-It-Yourself-Pakete	Versand		7		
	Saatgut		13		
	Dünger		5		
	Zwischendumme		25		
	Anzahl: 500				12.500
Gesamtkosten				401.600	1.870.500

3.2.5.10 Diskussion

Bei der Vorstellung vor allen Autorinnen und Autoren der vorliegenden Studie des Geschäftsmodells „Bauernhof-Lernstadt“ kam die Frage nach einer Vergütung für die Betriebsinhaber auf, auf deren Betrieben die geführten Hofbesichtigungen stattfinden sollen. Es wurde der Vorschlag gebracht, über eine Aufwandsentschädigung diesbezüglich nachzudenken, da durch die Führungen wertvolle Arbeitszeit in Anspruch genommen werde.

Die Geschäftsgründer begründeten ihre Meinung damit, dass die repräsentativen Betriebe, die größtenteils eigene Hofläden, Molkereien oder Cafés besitzen, die Präsentation auch nutzen, um Werbung für ihre eigenen Produkte zu machen, weshalb eine Aufwandsentschädigung nicht zwangsläufig erfolgen müsste.

3.2.5.11 Weitere Dokumente

Abschließend ist in Abbildung 9 das Value Proposition Canvas dieser Geschäftsidee dargestellt. Des Weiteren wird in den Abbildungen 10 – 17 ein möglicher Aufbau der Internetseite aufgezeigt.

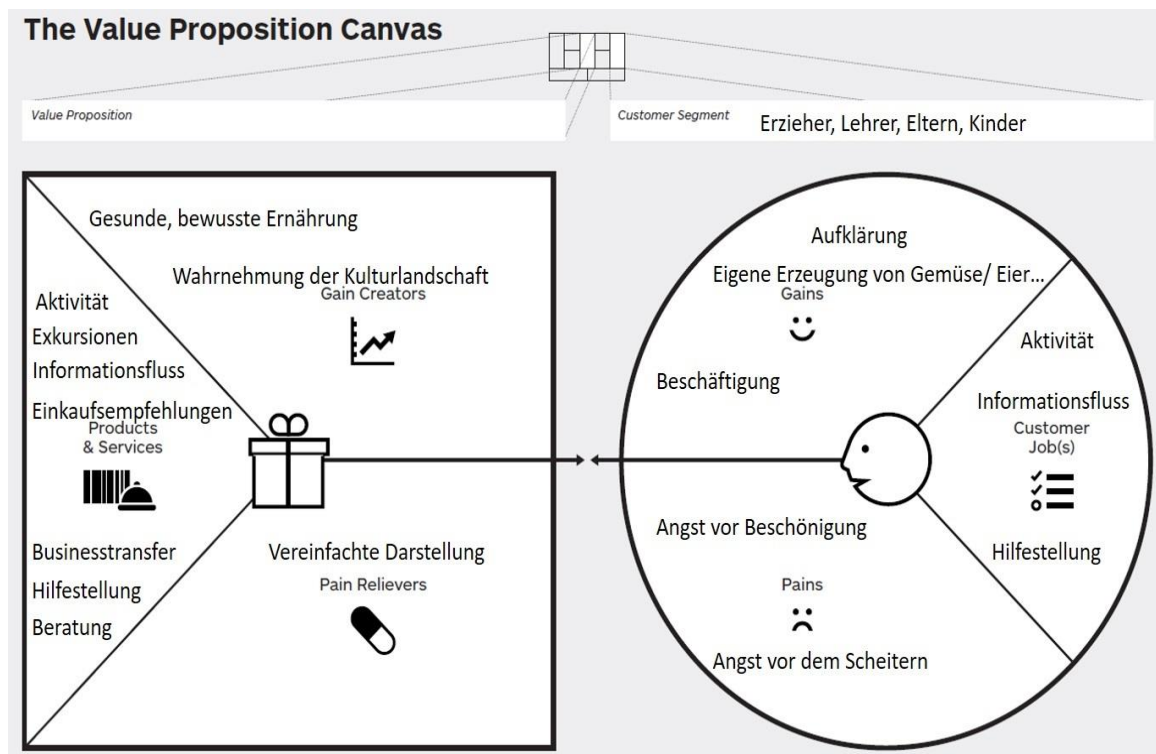


Abbildung 9: Value Proposition Canvas Geschäftsidee Bauernhof-Lernstadt



Abbildung 10: Möglicher Aufbau der Internetseite (1)



Abbildung 11: Möglicher Aufbau der Internetseite (2)



Abbildung 12: Möglicher Aufbau der Internetseite (3)

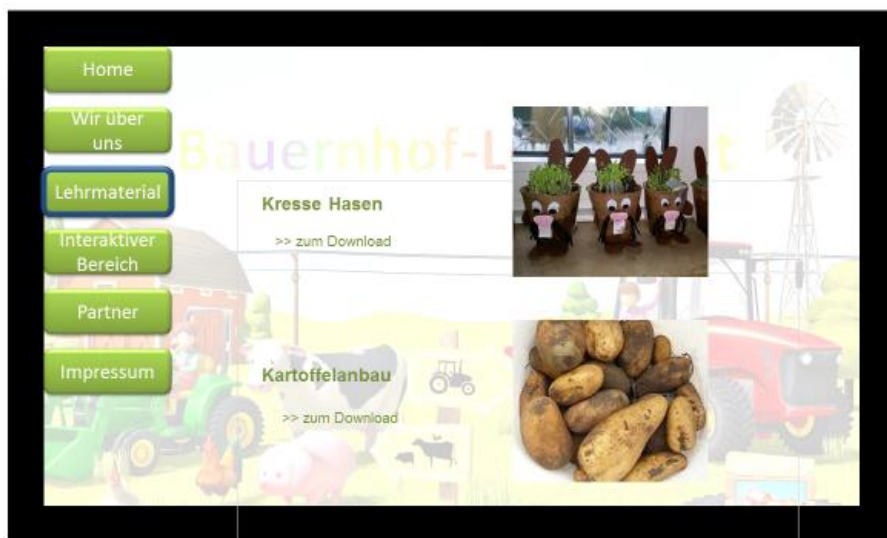


Abbildung 13: Möglicher Aufbau der Internetseite (4)



Abbildung 14: Möglicher Aufbau der Internetseite (5)

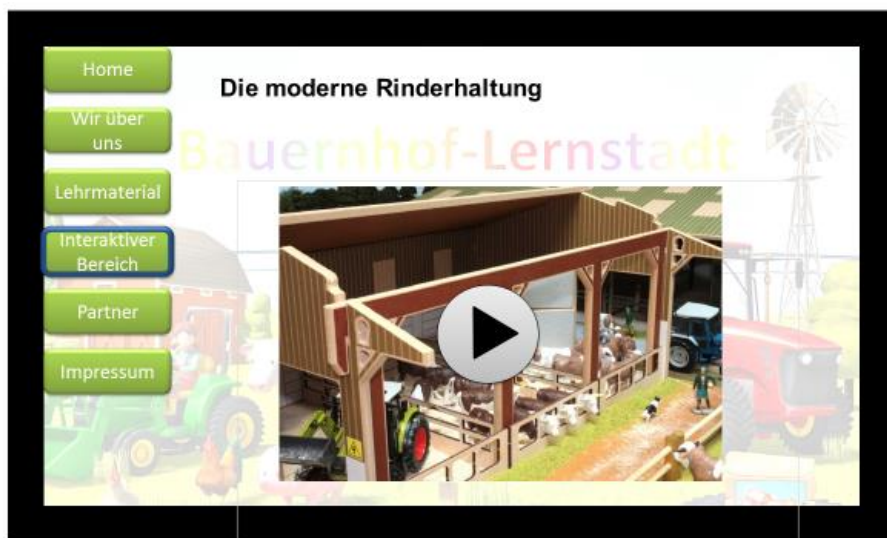


Abbildung 15: Möglicher Aufbau der Internetseite (6)



Abbildung 16: Möglicher Aufbau der Internetseite (7)



Abbildung 17: Möglicher Aufbau der Internetseite (8)

3.2.6 Mietparzellen Plattform

3.2.6.1 Zusammenfassung

Die vier Gründer der Citygärtchen GbR, Janik Brünker, Friedrich Gebhard, Jennifer Godyn und Alexandra Möller, sind Studenten der Agrarwirtschaft im Master und bringen alle weitere Qualifikationen wie Erfahrungen im Gartenbau oder Marketing mit. Die Idee von Citygärtchen liegt in saisonal mietbaren Ackerparzellen, welche mit einigen Gemüsesorten schon vorbepflanzt sind und anschließend vom Mieter gepflegt werden. Auch möglich ist auf einem Flächenanteil der Parzelle der individuell gestaltete Anbau von anderen Gemüsesorten. Ausgerichtet ist dieses Angebot auf Menschen in einer Großstadt, welche keine Möglichkeit haben, zuhause selbst Gemüse anzubauen und Wert auf gesunde Ernährung mit qualitativ hochwertigen Lebensmitteln aus kontrollierter Erzeugung legen. Neben erfahrenen Gemüsegeärtnern sollen sich vor allem auch Neulinge angesprochen fühlen. Um auch ohne eigene Gemüsebaukenntnisse eine erfolgreiche Ernte zu erzielen, bietet unser Konzept intensive Betreuung und Anleitung. Außerdem werden alle notwendigen Geräte zur Verfügung gestellt. Mit unserem Standort in der direkten Nähe zum Dortmunder Zentrum und nur wenige Minuten von den angrenzenden Städten Bochum und Witten entfernt, bieten wir unseren Kunden eine optimale Anbindung zur stressfreien Bearbeitung ihres Gemüsegartens. Doch nicht nur die Arbeit im Garten steht bei uns im Vordergrund. Im Garten soll das soziale Miteinander einen großen Stellenwert einnehmen. In Zukunft sind außerdem weitere Dienstleistungen geplant.

Das Angebot auf dem Markt ist noch klein, die Nachfrage aber durch die gesellschaftliche Einstellung zur gesunden Ernährung und dem Interesse an der Herkunft von Lebensmitteln sehr groß. Erreicht werden sollen die möglichen Kunden vor allem über eine gut strukturierte Website, aber auch über Radiowerbung sowie Plakate und Flyer, welche an Haltestellen des Nahverkehrs, in Bioläden, Schulen oder Kindergärten verteilt werden. Das Marketing hat in unserem Konzept einen hohen Stellenwert.

Zur Umsetzung des Konzepts sind durch die Verknüpfung mit bereits bestehenden landwirtschaftlichen Betrieben keine hohen Investitionen notwendig.

Aufgrund dessen reichen zur Finanzierung Privateinlagen und ein Kredit in einer Gesamthöhe von 23.000 € aus, um zu jedem Zeitpunkt die Liquidität des Unternehmens zu sichern. Zudem sind durch die geringen Investitionskosten Expansionen durch Erschließung neuer Standorte schnell zu realisieren. Geplant ist es, jährlich einen neuen Standort zu erschließen. Größter Kostepunkt ist das geplante Marketingbudget. Das finanzielle Risiko ist als gering einzuschätzen.

3.2.6.2 Gründerpersonen

Der Schritt zur Selbstständigkeit stellt für uns als Gründungsmitglieder von citygärtchen.de den idealen Weg dar, um unsere erlernten Fähigkeiten optimal in einem wachsenden Markt zukunftsorientiert einzubringen. Als Studenten im Masterstudiengang der Agrarwirtschaft der Fachhochschule Südwestfalen in Soest verfügen wir bereits über umfangreiche Kenntnisse der wichtigen Bereiche eines Unternehmens. So sind Kenntnisse über Betriebswirtschaft, Vermarktung, praktischer Anbau und Marktsituation bei allen Beteiligten vorhanden. Optimal ergänzen sich die thematischen Schwerpunkte, die jeder Einzelne mit in das Projekt einbringt.

Während Friedrich Gebhard als Leiter eines Betriebs vor den Toren Dortmunds bereits über Flächen in optimaler Lage verfügt und im Bereich der praktischen Umsetzung überzeugt, liegt die Kompetenz von Alexandra Möller fachlich vor allem im Bereich der Betriebswirtschaft. Durch Ihre Erfahrungen im Marketing ergänzt sie sich optimal mit Jennifer Godyn und Janik Brünker, die bereits beide Arbeitserfahrungen im praktischen Gemüseanbau sammeln konnten. Weitere Soft-Skills im Bereich der Kommunikation oder Kundenorientierung sind bei allen Beteiligten vorhanden.

Wir sind davon überzeugt, durch diese Zusammenarbeit in Dortmund den Grundstein für die erfolgreiche Vermarktung eines gefragten Produktes mit einer hochwertigen Dienstleistung über das Internet zu legen. In einem noch jungen Markt für unser Produkt und die dazugehörige Dienstleistung bieten sich für citygärtchen.de viele Chancen.

Neben dem unternehmensorientierten Arbeiten sind wir uns aber auch über die Verantwortung bewusst, die solche Konzepte erfordern können. Gerade

bei Kindern oder jungen Menschen kann so das Bewusstsein für die Erzeugung von Lebensmitteln geschärft werden. Deswegen möchten wir gezielt Schulen oder Kindergärten die Chance geben, mit den Gärten zu arbeiten. So kann citygärtchen.de einen Beitrag zu Bildung und Gesellschaft leisten.

3.2.6.3 Geschäftsidee

In einer Zeit, in der stetig mehr Menschen in Städten wohnen und gleichzeitig das Bewusstsein für die nachhaltige Erzeugung von Lebensmitteln wächst, bieten wir von citygärtchen.de den Menschen die Möglichkeit, ein kleines Stück ihrer Lebensmittelerzeugung wieder selbst zu übernehmen.

Die Basis unseres Konzeptes bildet dabei die Vermietung von Ackerparzellen, die wir vor den Toren der Stadt Dortmund mit ungefähr 20 verschiedenen Gemüse- und Blumenarten einsäen. In den Ackerparzellen, die zu kleinen Gärten abgesteckt sind, bieten wir nicht nur die Möglichkeit, gesundes Gemüse für die eigene Küche zu ernten, sondern auch das Erlebnis, sich über das Jahr hindurch mit der Erzeugung der eigenen Lebensmittel zu befassen. In der folgenden Abbildung 18 ist ein schematischer Aufbau der Fläche dargestellt.

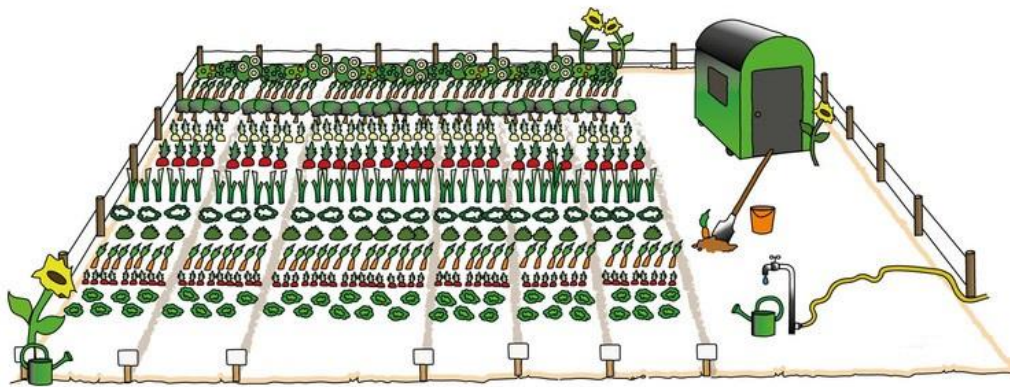


Abbildung 18: Schematischer Aufbau der Fläche

Quelle: MEINE ERNTE 2016

Das Konzept soll jedoch über die bloße Vermietung der Parzellen hinausgehen. So bieten wir den Kunden eine umfassende Beratung, die von der ersten Besichtigung des Gartens über die Pflege der Beete und Pflanzen bis hin zur Ernte und Zubereitung reicht. Während die persönliche Beratung durch unsere

engagierten Mitarbeiter bei Feldsprechstunden oder persönlichen Terminen den Kunden erreicht, möchten wir zusätzlich durch einen Newsletter die Kunden mit innovativen Rezepten oder Informationen zu wichtigen Arbeitsschritten versorgen. So kann der Newsletter das baldige Anhäufeln der Kartoffeln ankündigen und schon früh auf unsere Beratung verweisen, oder passende Mangold-Rezepte verschicken, wenn die Ernte dieses Blattgemüses ansteht. Ziel unserer umfassenden Beratung ist es auch, Menschen ohne jegliche Gartenerfahrung das Erlebnis näher zu bringen und zu zeigen, wie leicht und bereichernd die Arbeit im eigenen Gemüsegarten sein kann. Berührungängste sollen abgebaut und das Hobby verschiedensten Menschen zugänglich gemacht werden.

Wir von citygärtchen.de erwarten nicht, dass unsere Kunden mit allem nötigen Equipment ausgestattet sind; daher wird vor Ort ein kleines Gartenhäuschen mit allen nötigen Arbeitsgeräten wie Gießkannen, Hacken oder Rechen vorzufinden sein. Zusätzlich informiert ein schwarzes Brett über die Gärten und gibt Ratschläge.

Im Vergleich zu anderen Anbietern sollen die Flächen nicht nur zur reinen Erzeugung dienen, sondern auch als Orte des sozialen Miteinanders genutzt werden. Ausgebaut mit Sitzmöglichkeiten und eingefriedet mit Blühstreifen durch den Landwirt können sich an diesem Ort verschiedenste Menschen beim gemeinsamen Gärtnern begegnen. Besonders die leichte Erreichbarkeit der Gärten mit dem öffentlichen Nahverkehr (15 Minuten mit der S-Bahn von Dortmund HBF) macht citygärtchen.de zu einem attraktiven Angebot.

Unser Konzept beinhaltet, neben dem vorbepflanzten Teil einen kleinen Teil der Gärten ungenutzt zu lassen mit der Absicht, Kunden flexibel das selbstständige Pflanzen von Setzlingen zu ermöglichen. Eine Ausgabe von Zucchini, Kohlrabi oder Salatpflänzchen zu festgelegten Terminen ermöglicht es den Kunden, sich selbst unter kompetenter Anleitung mit dem Pflanzen zu beschäftigen. So können erfahrene Kunden auf bestimmte Einsaaten verzichten und jedes Jahr ein Stückchen mehr selbst übernehmen.

Dreh- und Angelpunkt der Kundenaktivitäten soll dabei die Website von citygärtchen.de werden, indem wir dort über neue Rezepte informieren oder mit kleinen Videos auf die Gärten aufmerksam machen. Zusätzlich bieten wir ein

Forum, in dem sich die Kunden als Gemeinschaft gegenseitig bei Fragen oder Problemen helfen können und Tipps austauschen.

Langfristig wollen wir Kunden an citygärtchen.de binden und durch flexible Gemüseinsaaten und Anpflanzungen den Themenbereich stetig interessant halten. So entwickeln sich die Angebote nach Können und Interesse der Kunden weiter. Für die Zukunft wäre es somit denkbar, den Anteil an selbst eingesätem und gepflanzten Gemüse für jeden Kunden individuell zu erhöhen.

Langfristig strebt citygärtchen.de für die Zukunft die Etablierung von weiteren Standorten im gesamten Bundesgebiet an. Durch Kooperation mit hiesigen Landwirten sollen gewinnbringende Standorte langfristig in der Nähe von Ballungsgebieten wie Aachen, Hannover, Hamburg, Bochum, Düsseldorf und anderen mehr angesiedelt werden. Insbesondere im dicht besiedelten Ruhrgebiet sehen wir noch viel Potenzial, ein hochwertiges Produkt mit unserer Dienstleistung über das Internet zu verbreiten.

Am Ende soll sich ein zufriedener Kunde schon im Herbst auf das kommende Frühjahr freuen können, um in einer Gartengemeinschaft vor Dortmund sein eigenes Gemüse zu erzeugen.

3.2.6.4 Markt und Wettbewerb

Die Nachfrage nach ökologisch angebautem und regionalem Gemüse ist in den letzten Jahren in Deutschland stetig gestiegen. Durch den Trend zur gesunden Ernährung und durch verschiedene Lebensmittelskandale, auch zum Beispiel wegen Pflanzenschutzmittelrückständen, interessieren sich die Kunden mehr für die Herkunft und Produktionsart ihrer Nahrungsmittel. Bei unserem Konzept können die Kunden selber bestimmen, wie sie ihr Gemüse anbauen und bekommen zertifiziertes Biosaatgut und -jungpflanzen. Auch kann durch die Rezepte dem Trend zum selber Kochen mit frischen Produkten entsprochen werden.

Frisches Gemüse mit garantierter Herkunft kann zwar auch in einem Hofladen des Vertrauens gekauft werden; bei uns geht es aber um das Gärtnern an sich. Die Menschen in den Städten suchen als Gegenpol zum hektischen Stadtleben die Ruhe und Erholung in der Natur. Sie wollen auch den Kindern zeigen, wo die Nahrungsmittel aus dem Supermarkt wirklich herkommen und ihnen

die Natur näherbringen. Das Gärtnern bietet als Freizeitgestaltung Entspannung und das Naturerlebnis im Grünen.

Durch diese Trends, welche mit unserem Konzept alle bedient werden, ist der Markt für saisonale eigene Gemüsegärten, wie an den Konkurrenten zu sehen ist, ein in den letzten Jahren stark wachsender Markt. Dies kann am Beispiel eines der größten Mitbewerber, „Meine Ernte“, gesehen werden. Das Unternehmen wurde mit zunächst sechs Standorten im Jahr 2009 gegründet. Daraufhin hat es sich jedes Jahr um mehrere Standorte auf mittlerweile 30 in ganz Deutschland erweitert. Auch der einzige andere Konkurrent, welcher sich überregional an mehreren Standorten in ganz Deutschland platzieren konnte, „Ackerhelden“, wurde erst im Jahr 2012 gegründet und ist erfolgreich. Die folgende Tabelle 28 bietet einen Überblick über das Angebot der beiden Konkurrenten.

Tabelle 28: Vergleich der Wettbewerber „Meine Ernte“ und „Ackerhelden“

	meine-ernte.de	ackerhelden.de
Gründung	Ende 2009	Ende 2012
Biozertifizierung	nicht zertifiziert nur Bio-Saatgut	nach Bioland
Größe	45 m ² -> 199 € 90 m ² -> 369 €	40 m ² -> 299€
Zeitraum	Anfang Mai bis Ende Oktober	Anfang Mai bis Ende November
Standorte	Aachen, Augsburg, Berlin, Bochum, Bonn, Bottrop, Braunschweig, Dortmund, Dresden, Duisburg, Düsseldorf, Essen, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Herten, Köln, Leverkusen, Solingen, Stuttgart, Wiesbaden	Berlin, Braunschweig, Düsseldorf, Freiburg, Goch, Hamburg, Kamp-Lintfort, Mönchengladbach, München, Passau, Recklinghausen, Rosenheim, Stuttgart
Vorbereitung Feld	Vorbepflanzung mit mehr als 20 Gemüsesorten Buschbohnen, Karoffeln, Kohlrabi, Kornblumen, Kürbis, Mangold, Möhren, Petersilienwurzel, Porree, Radieschen, Rote Beete, Rukola, Rotkohl, Salate, Schwarzwurzel, Sellerie, Spinat, Zucchini, Zuckrerbsen und Zwiebel	Vorbepflanzung mit 12 Gemüsesorten 40 Sorten zu ernten (zusätzlich zu denen von meine Ernte: Fenchel, Kräuter, Gurke, Tomate, Rosenkohl, Wirsing, Grünkohl, Zuckermais) nur bei meine Ernte (Petersilienwurzel, Porree, Schnittlauch)
	mit Platz zum Selberpflanzen mit weiteren Gemüsesorten	Paket mit Jungpflanzen, Steckzwiebeln und 15 Sorten Bio-Saatgut zum Selberpflanzen wird nach Hause geliefert
Zusatzleistungen	Gartenhütte mit Grundausstattung	Geräte und Wasser stehen zur Verfügung
	Spezieller Gärtnerbrief, kostenlose Workshops, Einführungsveranstaltung, regelmäßige Gärtnerprechstunde	Beratung durch Termine vor Ort, "Gebrauchsanweisungen", Newsletter, Mail- oder Telefon-Hotline
	Gärtnerwissen Lexikon (Internetseite), Gartenbuch Kulturschutznetze	

Quelle: MEINE ERNTE 2016 und ACKERHELDEN 2016

Neben diesen beiden großen Anbietern gibt es regional noch viele weitere Anbieter mit ähnlichen Konzepten. Diese sind aber nur in einzelnen Städten angesiedelt und bieten teilweise auch abgewandelte Konzepte an. Dabei wird hier nicht näher auf die unterschiedlichen Anbieter eingegangen, da sie im Raum Dortmund, wo der erste Standort von „Citygärtchen“ liegt, nicht mit dem gleichen Konzept vorhanden sind und somit erst bei der Ausdehnung des Unternehmens auf weitere Standorte beachtet werden müssten. Hauptkonkurrent im Bereich Dortmund ist "Meine Ernte" mit einem Standort im Dortmunder Norden. „Citygärtchen“ wird sich aber wie in Abbildung 19 zu sehen, eher im Süden der Stadt ansiedeln, so dass unterschiedliche Einzugsgebiete vorhanden sind.

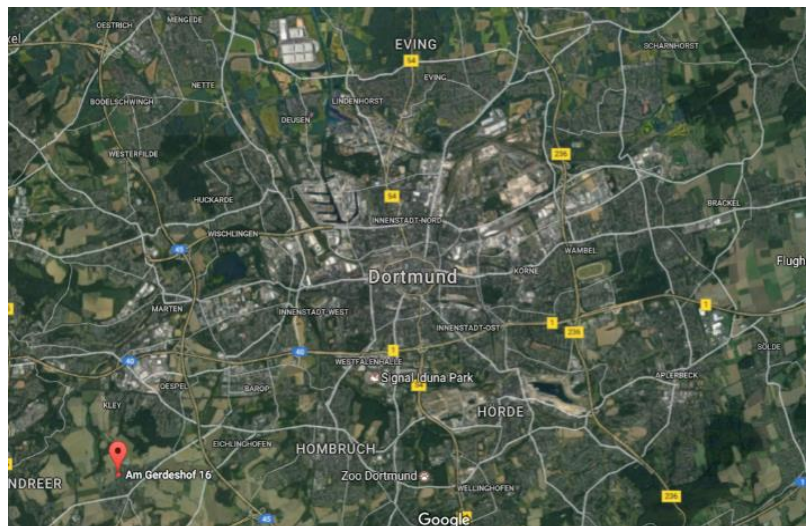


Abbildung 19: Standort von „Citygärtchen“ in Dortmund

Quelle: GOOGLE MAPS 2016

Es gibt zwar auch andere Urban Gardening-Projekte in Dortmund, welche aber eher auf den Gemeinschaftszweck ausgerichtet sind bzw. soziale Ziele verfolgen. Weiterhin können auch Schrebergärten als Konkurrenz angesehen werden, wobei diese sich aber deutlich von dem Konzept von Citygärtchen unterscheiden. Schrebergärten sind eher für Menschen geeignet, welche Erfahrungen im Gärtnern haben und sich langfristig einen eigenen Garten anlegen möchten. Unser Konzept bietet ein saisonales, unverbindliches Angebot mit passender Unterstützung für Neueinsteiger im Gärtnern.

3.2.6.5 Marketing

Um die Dienstleistung des Unternehmens auf den Weg zu bringen, wird ein Ablaufplan benötigt, der angibt, zu welchen Zeitpunkten die jeweiligen Arbeitspakete abgeschlossen sein müssen. Zuallererst muss eine Gewerbeanmeldung über das Finanzamt erfolgen. Im August 2017 wird eine Firma engagiert, die den Auftrag zur Erstellung einer Internetseite bekommt und die diese auch pflegt. Über die Internetseite werden die Buchungen von Parzellen sowie der Informationsaustausch zwischen den Mietern und den Beratern ermöglicht. Ebenfalls wird im August eine Werbefirma gebucht, die den Auftrag zur Erstellung von Plakaten und Flyern erhält. Zusätzlich sollte im gleichen Monat die vertragliche Absicherung der Flächenpacht erfolgen. Wenn die Internetseite im September fertig erstellt und online geschaltet wurde, wird mit der Werbung begonnen. Über die Werbung werden potenzielle Kunden auf die Internetseite hingewiesen, über die sie zwischen Oktober und Februar Parzellen für die kommende Saison mieten können. Ist die Vermietung abgeschlossen, werden die Anordnungen der Parzellen und deren Einsaat festgelegt. Ab Ende März wird mit der Arbeit auf dem Feld begonnen, wozu der Aufbau des Gartenhauses sowie die Umzäunung gehören. Im April wird die Fläche eingesät, dann werden die Parzellen erstellt und die Zwischenwege mit Gras eingesät. Ab Mai sollen die Mieter ihr Gemüsfeld selber pflegen können.

Damit die Dienstleistung rentabel ist, soll sich der Preis pro Parzelle auf 179 € bei einer 45 m² großen Fläche und auf 333 € bei einer 90 m² großen Fläche belaufen. Die Kosten resultieren im ersten Jahr unter anderem aus der Pacht, Geräteanschaffung, Gartenhaus sowie Arbeitserledigungskosten. Da in der näheren Umgebung nur Meine Ernte als Konkurrent in Frage kommt, wurde nur dieses Angebot preislich beachtet. Meine Ernte veranschlagt 199 € für 45 m² und 369 € für 90 m² (MEINE ERNTE 2016). Das Unternehmen Citygärtchen hat bewusst einen um etwa 10 % niedrigeren Preis von angesetzt, um Konkurrenzdruck zu umgehen und erst einmal Kunden zu akquirieren.

Ein Vertriebskonzept wird nicht benötigt, da die Kunden ihr Gemüse selber ernten. Damit das Unternehmen bekannt wird, soll über Plakate und Flyer das Interesse von potenziellen Kunden geweckt werden. In der näheren Umge-

bung werden an Schulen, Kindergärten, Bushaltestellen, U-Bahnstationen sowie in Bioläden Flyer oder Plakate verteilt. Zusätzlich sollen über den Radiosender 91.2 Dortmund und über die Zeitung weitere Kunden geworben werden.

Dabei sollen Kunden akquiriert werden, die keinen eigenen Garten besitzen oder denen das Fachwissen fehlt. Weiterhin sollen Kunden angesprochen werden, die ihre eigenen, nachhaltigen Lebensmittel erzeugen möchten. In der nachfolgenden Abbildung 20 ist ein Entwurf eines Flyers dargestellt.



Abbildung 20: Entwurf Flyer Citygärtchen

3.2.6.6 Organisation/Mitarbeiter

Die Organisation des Unternehmens ist nicht an hierarchische Strukturen gebunden, sondern verbindet die Stärken der involvierten Personen mit den Projektschwerpunkten innerhalb des Unternehmens. Grundsätzlich soll die gesamte Arbeit im Prozess nur durch die unten aufgeführten Teilhaber bewältigt

werden, so dass auch mittelfristig für citygärtchen.de keine Fremdarbeitskräfte benötigt werden.

Das folgende Organigramm (siehe Abbildung 21) zeigt die verschiedenen Arbeitsbereiche im Unternehmen und die zuständigen Personen.

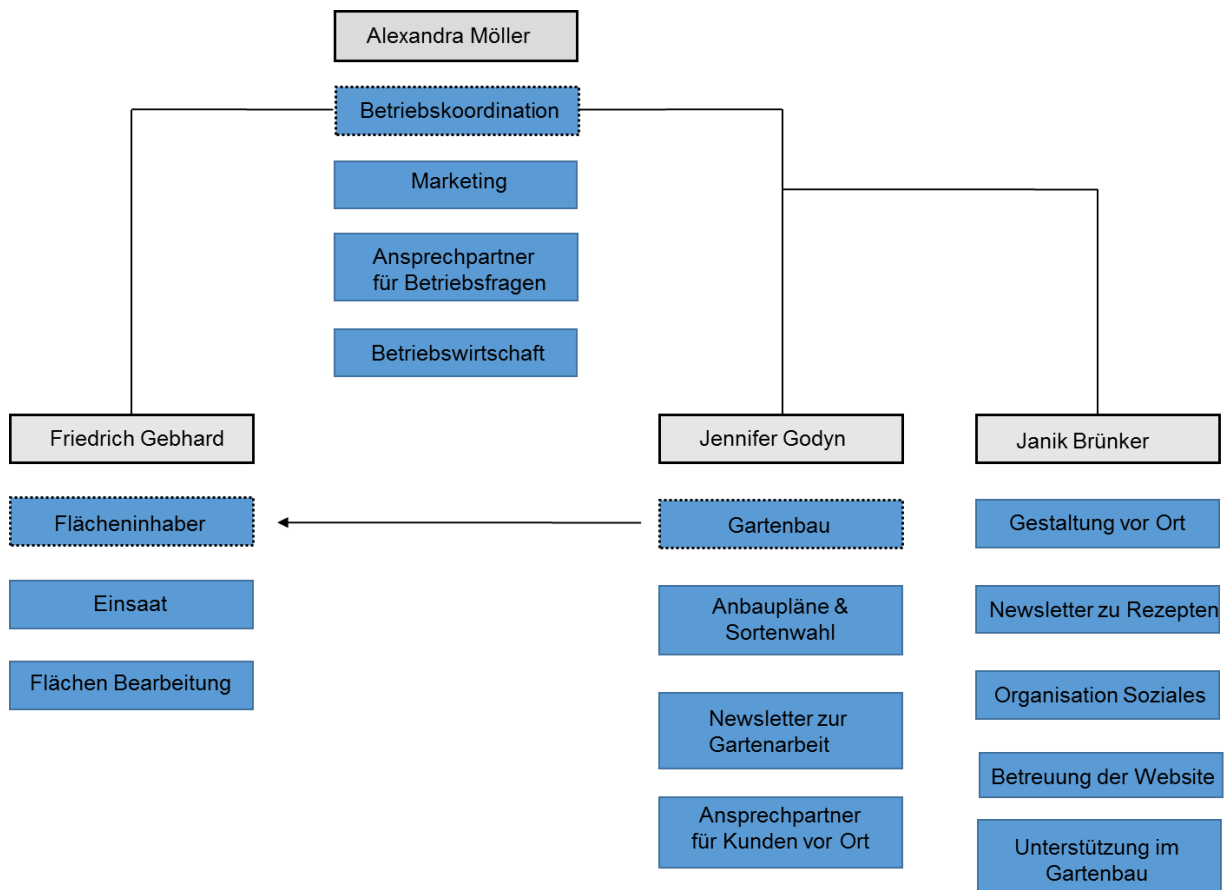


Abbildung 21: Organigramm zu den unterschiedlichen Arbeitsbereichen

Die Koordination der einzelnen Betriebsbereiche übernimmt Alexandra Möller. Dabei ist es ihre Aufgabe, die betriebswirtschaftlichen Vorgänge in den einzelnen Unternehmensbereichen zu überwachen und gegebenenfalls zu optimieren. Neben ihrem Einsatz zur Koordination der Marketingstrategie gilt sie als Ansprechpartnerin für betriebliche Fragen. Friedrich Gebhard ist Besitzer der Fläche, auf der citygärtchen.de sein Konzept realisiert und übernimmt die nötigen Bearbeitungsschritte, die vom rohen Acker bis zum eingesäten Garten anstehen, einschließlich Düngemaßnahmen.

Anweisungen zum geplanten System der Gärten erhält Friedrich Gebhard von Jennifer Godyn, die für Gesamtbereich des Gartenbaus zuständig ist. Sie entwirft Anbaupläne, entscheidet über die Sortenwahl und entscheidet mit ihrer Erfahrung über den optimalen Saat- oder Pflanzzeitpunkt. Nach erfolgreichem Anlegen der einzelnen Gärten ist Jennifer Godyn erster Ansprechpartner für Kunden vor Ort bei Garten- und Anbaufragen. Dazu trifft sie sich jede Woche zu festgelegten Zeiten mit den Kunden in den Gärten oder vereinbart Termine, um persönlich Fragen zu klären.

Unterstützung bei den persönlichen Terminen erhält sie von Janik Brünker, welcher bei besonders großer Nachfrage einspringen kann. Seine Basisaufgaben betreffen das Verfassen von Newslettern zu Rezeptideen passend zur jeweiligen Erntezeit, die Organisation von sozialen Aktivitäten (Sommergrillen, Erntedankfest etc.) und die Betreuung der Website. Vor Ort übernimmt er die Gestaltung des Außenbereichs der Gärten und reagiert auf Anfragen oder Verbesserungsvorschläge der Kunden.

Ziel ist es, sämtliche Positionen als Teilzeitstellen zu besetzen, um zum einen die Lohnkosten im späteren Verlauf gering zu halten und zum anderen um alle Beteiligten zeitlich in gleichem Umfang in das Unternehmen einzubinden. Möglicherweise tauchen im praktischen Gartenbetrieb durch die persönliche Kundenbetreuung während der Sommermonate Arbeitsspitzen auf, welche sich jedoch durch besonders ruhige Wintermonate ausgleichen.

3.2.6.7 Rechtsform

Als Rechtsform wurde die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gewählt. Diese Gesellschaft ist sehr einfach zu gründen und bringt nur geringe Kosten mit sich. Die GbR muss dabei bei der Stadt Witten angemeldet werden, da der Hauptsitz des Unternehmens auf dem Hof von Friedrich Gebhard auf Wittener Gebiet liegen soll. Im Gesellschaftervertrag wurde festgehalten, dass alle Mitgründer zu gleichen Teilen stimmberechtigt sind und auch bei Gewinnausschüttung alle die gleichen Anteile erhalten. Negativ zu sehen ist nur die Haftung mit dem gesamten Privatvermögen, wobei das Risiko in den ersten Jahren durch einen überschaubaren Kapitaleinsatz als gering einzustufen ist. In

der weiteren Entwicklung wäre auch eine Umwandlung der GbR in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in Betracht zu ziehen.

3.2.6.8 Chancen und Risiken

Worst-Case

Je nach Situation können für das Unternehmen Risiken, aber auch Chancen entstehen, mit denen umgegangen werden muss. Ein mögliches Risiko könnten geringe Erträge durch Krankheitsbefall oder durch schlechte Witterung sein. Da die Kunden im Vorfeld für ihre Parzellen bezahlen und für die Bewirtschaftung sowie deren Erträge selber verantwortlich sind, hat das Unternehmen kurzfristig keine finanziellen Nachteile; jedoch könnten im Folgejahr die Aufträge sinken. Dies würde pro weniger gebuchte Parzelle ein Verlust von 179 € bzw. 333 € bedeuten. Da auf jeder Parzelle viele unterschiedliche Gemüsearten wachsen, ist das Risiko eines Totalverlusts durch Krankheiten sehr gering. Um mögliche Krankheiten zu verhindern oder frühzeitig zu bekämpfen, können durch Informationsflyer sowie regelmäßige Sprechstunden geeigneten Maßnahmen empfohlen und angeregt werden. Weiterhin kann durch die regelmäßige Kontrolle der fachkundigen Mitarbeiter frühzeitig eingegriffen werden.

Ein weiteres Risiko könnte eine geringe Auslastung der Parzellen sein, durch fehlendes Interesse von potenziellen Kunden. Durch weiteren Werbeaufwand könnte dies verhindert werden. Da die gepachtete Fläche zum Besitz von Friedrich Gebhard gehört, kann die Fläche variabel klein gehalten werden, wodurch die Kosten gesenkt werden können. Zusätzlich handelt es sich bei den Betriebskosten zu einem großen Anteil um variable Kosten, z.B. Arbeitsgeräte, die je nach Parzellenverpachtung variieren können.

Aufgrund der geringen Entfernung eines Standorts von Meine Ernte (etwa 12 km) steigt die Konkurrenz. Da diese sich jedoch auf der gegenüberliegenden Seite der Stadt befindet, spricht das Unternehmen ein anderes Einzugsgebiet an. Um eine mögliche Konkurrenz trotzdem zu verhindern, wird ein geringerer Pachtpreis bei ähnlichem Angebot bereitgestellt. Vorteilhaft dafür ist der günstige Standort, der durch seine Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel und mit Parkmöglichkeiten überzeugt.

Best-Case

Neben den Risiken können auch Chancen für das Unternehmen entstehen. Die Geschäftsidee des Unternehmens ist es, Menschen einen eigenen Gemüsegarten mit dort erzeugten nachhaltigen Nahrungsmitteln zu ermöglichen. Dieses Konzept kann auch gut mit Kindergärten, Schulen und Behindertenwohnheimen umgesetzt werden, um den Kindern die Wertschätzung und Nachhaltigkeit von Lebensmitteln beizubringen. Können viele öffentliche Einrichtungen für das Konzept geworben werden, können einerseits durch Mundpropaganda eventuell weitere Parzellen vermietet werden. Andererseits könnte dies auch mit Hilfe von staatlichen Fördergeldern unterstützt werden. Steigt im Laufe der Jahre die Nachfrage am Standort, kann die genutzte Fläche unproblematisch bis auf 12 ha erweitert werden. Dabei belaufen sich die Kosten auf 1.200 €/ha. Zusätzlich kann in Folgejahren bei florierendem Geschäft über die Erweiterung des Unternehmens in andere Städten nachgedacht werden.

3.2.6.9 Finanzplanung und Finanzierung

Finanziert werden soll das Projekt citygärtchen.de über Privateinlagen der Gesellschafter und einen ERP-Gründerkredit der KFW-Bank. Jeder Gesellschafter bringt in die GbR 2.000 € ein. Die Kredithöhe beträgt 15.000 €, die Laufzeit beträgt 24 Monate und der effektive Jahreszins 2,07 %. Der Kredit wird im ersten Geschäftsmonat (August 2017) abgerufen. Ab dem 1. Monat fallen bereits Zinszahlungen in Höhe von 26,25 € an und ab dem 7. Geschäftsmonat kommen Tilgungszahlungen in Höhe von 625 € hinzu. Insgesamt steht also ein Betrag von 23.000 € zur Finanzierung zur Verfügung.

Als Gründungskosten werden 592 € kalkuliert. Diese setzen sich aus der Gewerbeanmeldung bei der Stadt Witten (20 € pro Gesellschafter) und eventuell anfallenden Beratungsgebühren zusammen.

In den ersten drei Jahren werden keine Kosten für ein Büro oder Büroeinrichtung kalkuliert. Für verwaltungstechnische Aufgaben werden auf Homeoffice oder die Büroräume auf dem Betrieb Gebhard zurückgegriffen.

Die Preise für eine 45 m² Gartenparzelle belaufen sich für den Kunden auf 179 €; eine 90 m² Parzelle soll 333 € kosten. Bei einem Pachtpreis von

1.200 €/ha ergeben sich Deckungsbeiträge von ca. 165 € für eine 45 m² Parzelle und ca. 305 €/ha für eine 90 m² Parzelle. Wir gehen davon aus, dass wir im ersten Geschäftsjahr eine Fläche von etwa einem Hektar vermieten können. Das entspricht etwa 110 45 m² Parzellen und 56 90 m² Parzellen. Zudem sind 1.000 m² an Fläche für den Geräteschuppen, Wege und sonstige Flächen geplant; hierfür werden 120 € pro Jahr und Standort veranschlagt. Die Vermietung der Flächen konzentriert sich in jedem Geschäftsjahr auf die Monate Februar, März und April. In weiteren Monaten wird kein Umsatz durch weitere Vermietungen erzielt. Im ersten Geschäftsjahr wird so ein Umsatz von 38.338 € generiert; die variablen Kosten belaufen sich auf 3.123,15 €.

In jedem neuen Geschäftsjahr soll ein weiterer Standort erschlossen werden. Auf jedem neuen Standort soll ein ähnlicher Umsatz wie auf dem ersten Standort generiert werden. Zusätzlich sollen auf alten Standorten mehr Flächen vermietet werden (siehe Tabelle 29: Absatzplanung).

Tabelle 29: Absatzplanung

Absatz/Jahr	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
45 m ² Parzellen	110	275	550
90 m ² Parzellen	56	140	280

An jedem Standort soll für eine Grundausstattung an Gartengeräten und einen Lagerort gesorgt werden. Als Lagerort soll eine handelsübliche Gartenhütte mit etwa 16 m² Grundfläche dienen. Für die Gartenhütte und Material zur Schaffung eines vorübergehenden Fundaments werden 2.000 € kalkuliert. Für Gartengeräte werden 4.600 € kalkuliert. Hierzu wurden aktuelle Marktpreise von Schubkarren, Hacken, Spaten, Gießkannen, Eimern usw. herangezogen. Bei der Geräteausstattung wurde berücksichtigt, dass eine große Anzahl an Parzellen gleichzeitig bearbeitet werden kann und auch für Schulklassen oder andere Gruppen genügend Arbeitsmaterialien zur Verfügung stehen. Für die Gartenhütte wird eine Nutzungsdauer von fünf Jahren kalkuliert. Die Gartengeräte sollen drei Jahre genutzt werden. Für jede Standorterweiterung

werden Investitionen im diesem Umfang kalkuliert, jedes Jahr sind somit Investitionen in Höhe von 6.600 € notwendig. Die monatliche Abschreibung für Investitionen an einem Standort belaufen sich auf 161 €. Höchste Ausgabenposition sind die Marketingkosten mit etwa 10.200 € pro Standort. Diese bestehen aus dem Erstellen und Warten der Internetseite durch einen Drittanbieter sowie Werbekosten. Für die Erstellung der Website werden 3.000 € kalkuliert. Die restlichen Marketingausgaben belaufen sich auf 1.000 € monatlich pro Standort. In den Monaten nach der Vermietung der Parzellen kann weniger stark geworben werden, was die Marketingausgaben im Mai, Juni und Juli auf 400 € pro Standort senkt. Für Reparaturen am Inventar werden pro Standort monatlich 100 € eingeplant. In den Monaten Oktober, November, Dezember und Januar ist mit weniger Aktivität in den Gärten und somit auch mit geringeren Reparaturkosten zu rechnen; hier werden 50 € einkalkuliert. In der Kalkulation wird von einem Einkommenssteuersatz von 20 % ausgegangen.

Im ersten Geschäftsjahr wird ein Nettoeinkommen von ca. 13.000 € erwirtschaftet. Bis zum Erreichen der Umsatzmonate muss die Liquidität der GbR gewährleistet werden, daher werden im ersten Jahr auf Entnahmen der Gesellschafter bzw. auf eine Entlohnung der Arbeit verzichtet. Ab Februar 2018 ist es möglich, die Arbeit der Gesellschafter mit bis zu 1.200 € monatlich pro Gründer zu entlohnen. Ab diesem Zeitpunkt lassen sich auch größere Investitionen wie etwa ein Firmenfahrzeug realisieren. Außerdem können im April 2018 die Privateinlagen der Gründer wieder entnommen werden. Die Höhe der Entlohnung muss individuell für jeden Gesellschafter festgestellt werden und ist in den folgenden Kalkulationen noch nicht berücksichtigt. Im Liquiditätsplan wird allerdings deutlich, daß diese Entlohnungen realisiert werden können. Im zweiten und im dritten Geschäftsjahr steigt das Nettoeinkommen auf ca. 61.300 € bzw. ca. 114.600 € an.

Zur Finanzplanung wurde das Tool „SWICE Calc“ verwendet. Aus den nachfolgenden Tabellen können zum einen der Liquiditätsplan für das erste Jahr (Tabelle 30) sowie die Liquiditätsvorschau für das zweite und dritte Jahr (Tabelle 31) und zum anderen der Rentabilitätsplan (Tabelle 32) entnommen werden.

Tabelle 30: Liquiditätsplanung Jahr 1

Period	Year 1													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	
Liquidity planning														
Liquid assets (start of period)														
Bank account	0,00	-100,00	17.994,75	17.438,50	16.312,25	15.186,00	14.059,75	12.933,50	17.798,22	23.009,57	32.855,62	28.607,85	27.306,60	196.096,02
Cash	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Total liquidity (start of period) [A]	0,00	18.094,75	17.538,50	16.412,25	15.286,00	14.159,75	13.033,50	17.898,22	23.109,57	32.955,62	28.707,85	27.406,60	224.602,62	
Receipts														
Total receipts [B]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.910,00	8.700,00	22.728,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38.338,00
Disbursements														
Operating disbursements														
Materials	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	562,73	703,43	1.856,99	0,00	0,00	0,00	0,00	3.123,15
Total operating expenses	4.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.270,00	650,00	650,00	650,00	650,00	15.664,44
Value added tax	779,00	-570,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.312,90	-340,10	-1.379,02	2.946,52	0,00	0,00	0,00	123,50
Interest expense	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	315,00
Other disbursements														
Non-operating expenses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Loan repayment	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	3.750,00
Investments	592,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.600,00
Income tax	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.044,20	1.374,06	3.882,73	0,00	0,00	0,00	0,00	6.301,00
Total disbursements [C]	592,00	4.905,25	556,25	1.126,25	1.126,25	1.126,25	2.045,28	3.488,64	12.881,95	4.247,77	1.301,25	1.301,25	1.301,25	35.232,65
Net receipts before financing [D=B-C]	-592,00	-4.905,25	-556,25	-1.126,25	-1.126,25	-1.126,25	4.864,72	5.211,36	9.846,05	-4.247,77	-1.301,25	-1.301,25	-1.301,25	3.105,35
Total financing [E]	592,00	23.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23.592,00
Liquidity per period [F=D+E]	0,00	18.094,75	-556,25	-1.126,25	-1.126,25	-1.126,25	4.864,72	5.211,36	9.846,05	-4.247,77	-1.301,25	-1.301,25	-1.301,25	26.697,35
Cumulative liquidity (end of period) [G=A+F]	0,00	18.094,75	17.538,50	16.412,25	15.286,00	14.159,75	13.033,50	17.898,22	23.109,57	32.955,62	28.707,85	27.406,60	26.105,35	250.707,97

Tabelle 31: Liquiditätsvorschau Jahr 2 bis 3

Period	Year 2												Year 3		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	Σ	
Liquidity planning															
Liquid assets (start of period)															
Bank account	196.096,02	26.005,35	22.800,10	19.899,85	17.116,60	14.315,35	11.514,10	8.712,85	31.013,17	55.471,42	70.288,35	55.265,03	53.313,78	122.123,16	153.128,83
Cash	1.200,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	1.200,00
Total liquidity (start of period) [A]	224.602,62	26.105,35	22.900,10	19.999,85	17.216,60	14.415,35	11.614,10	8.812,85	31.113,17	55.571,42	70.388,35	55.365,03	53.413,78	128.971,66	154.328,83
Receipts															
Total receipts [B]	38.338,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26.745,00	34.550,00	34.550,00	0,00	0,00	0,00	95.845,00	191.690,00
Disbursements															
Operating disbursements															
Materials	3.123,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.180,57	2.813,65	2.813,65	0,00	0,00	0,00	7.807,87	8.198,26
Total operating expenses	15.664,44	2.250,00	2.250,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	24.090,00	37.405,00
Value added tax	123,50	304,00	0,00	-19,00	0,00	0,00	0,00	-5.062,55	-1.482,95	1.318,60	5.065,40	0,00	0,00	123,50	-2.075,75
Interest expense	315,00	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	26,25	32,92	26,25	26,25	321,67	0,00
Other disbursements															
Non-operating expenses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Loan repayment	3.750,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	8.625,00	625,00	625,00	15.500,00	15.500,00
Investments	6.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.600,00	0,00	0,00	0,00	6.600,00	6.600,00
Income tax	6.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.425,41	5.859,80	5.759,58	0,00	0,00	0,00	16.044,79	28.637,46
Total disbursements [C]	35.232,65	3.205,25	2.901,25	2.782,25	2.801,25	2.801,25	2.801,25	4.444,68	10.091,75	19.735,08	15.023,32	1.951,25	1.951,25	70.487,82	94.264,97
Net receipts before financing [D=B-C]	3.105,35	-3.205,25	-2.901,25	-2.782,25	-2.801,25	-2.801,25	-2.801,25	22.300,32	24.458,25	14.816,92	-15.023,32	-1.951,25	-1.951,25	25.357,18	97.425,03
Total financing [E]	23.592,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Liquidity per period [F=D+E]	26.697,35	-3.205,25	-2.901,25	-2.782,25	-2.801,25	-2.801,25	-2.801,25	22.300,32	24.458,25	14.816,92	-15.023,32	-1.951,25	-1.951,25	25.357,18	97.425,03
Cumulative liquidity (end of period) [G=A+F]	250.707,97	22.900,10	19.998,85	17.216,60	14.415,35	11.614,10	8.812,85	31.113,17	55.571,42	70.388,35	55.365,03	53.413,78	51.462,53	154.328,83	251.753,86

© 2016 SWICE All rights reserved

Profit and loss forecast



Tabelle 32: Rentabilitätsvorschau

Period	Year 1												Year 2				Σ		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ	Q I	Q II	Q III		Q IV	
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.910,00	8.700,00	22.728,00	0,00	0,00	0,00	38.338,00	0,00	0,00	95.845,00		0,00	95.845,00
Total sales [A]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.910,00	8.700,00	22.728,00	0,00	0,00	0,00	38.338,00	0,00	0,00	95.845,00	0,00	95.845,00	191.690,00
Total cost of goods sold [B]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	562,73	703,43	1.856,99	0,00	0,00	0,00	3.123,15	0,00	0,00	7.807,87	0,00	7.807,87	8198,26	
Gross profit [C=A-B]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.347,27	7.996,57	20.871,01	0,00	0,00	0,00	35.214,85	0,00	0,00	88.037,13	0,00	88.037,13	183.491,74	
Operating Expenses																			
Wages and salaries	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilities								50,00	50,00	50,00	50,00	200,00	100,00	100,00	100,00	300,00	300,00	500,00	1000,00
Depreciation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161,11	161,11	161,11	161,11	644,44	483,33	483,33	644,44	966,67	2.577,78	2.577,78	2.577,78
Insurance	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00	300,00	300,00	600,00	600,00	1.800,00	3.600,00	3.600,00
Repaires and maintenance								0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	250,00	150,00	150,00	600,00	600,00	1.150,00	1.725,00
Advertising and marketing	4.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	400,00	400,00	13.200,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	2.400,00	2.400,00	20.400,00	30.600,00
Total operating expenses [D]	4.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.311,11	811,11	811,11	811,11	15.544,44	6.000,00	6.000,00	6.000,00	2.400,00	2.400,00	26.427,78	39.502,78
Operating income [E=C-D]	-4.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	5.247,27	6.886,57	19.559,90	-811,11	-811,11	19.670,41	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00	82.037,13	-2.400,00	61.639,35	143.988,96
Interest expense [I]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,83	15,83	15,83	15,83	15,83	95,00	47,50	47,50	47,50	54,17	31,67	196,67	196,67
Income taxes [J]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.046,29	1.376,15	3.908,81	0,00	0,00	6.331,25	0,00	0,00	16.099,04	0,00	0,00	28.758,46	28.758,46
Net income [K=H+I-J]	-4.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	-1.100,00	4.185,15	5.504,59	15.635,25	-826,94	-826,94	13.744,16	-6.047,50	-6.047,50	-6.047,50	65.890,59	-2.454,17	61.577,69	115.033,83

3.2.6.10 Diskussion

In der Diskussion traten mehrere offene Fragen auf, welche noch im Nachhinein geklärt werden müssen. Zum einen wurde angemerkt, daß nicht jeder Kunde seinen Garten auch optimal bzw. nach Vorschrift pflegt und es so zu starker Verunkrautung oder ähnlichem kommen kann, was auch Nachbarparzellen beeinträchtigt. Hier sollte dann von den Fachleuten eingegriffen werden, um Schäden in Nachbargärten zu vermeiden. Außerdem wurde in dem Zusammenhang der Vorschlag eines Dienstleistungsangebotes gemacht. Dieses kann dann Dienste wie Unkrautjäten oder Gießen beinhalten, wenn die Kunden keine Zeit dafür haben. Diese Überlegung war aber auch schon vorher unter den Gründern diskutiert und als mögliche Erweiterung berücksichtigt worden.

Der Preis ist der Punkt, mit dem sich Citygärtchen von anderen Mitbewerbern absetzt. Die Preisdifferenz wurde von einigen als nicht ausreichend angesehen, andere jedoch empfanden den gewählten Preisabstand als ausreichend, um sich von Meine Ernte abzusetzen, unterstützt durch die gute Erreichbarkeit und die Nähe zum Wohnort.

Eine weitere Anmerkung war, dass bei einer Erweiterung auf neue Standorte Flächen von anderen Landwirten gepachtet werden müssen. Dabei sollte auf einen fairen Umgang besonderen Wert gelegt und vor allem auch ein nicht zu niedriger Pachtpreis angeboten werden, so dass eine langfristige Zusammenarbeit möglich ist.

3.2.6.11 Weitere Dokumente

Tabelle 33 stellt das Value Proposition Canvas für die vorgestellte Geschäftsidee dar.

Tabelle 33: Value Proposition Canvas Geschäftsidee Citygärtchen

Value Proposition		Customer Segment	
Products and Services	Gain Creators	Gains	Customer Jobs
<ul style="list-style-type: none"> • Anbau von eigenen, selbst produzierten Lebensmitteln • Anleitung und Dienstleistung werden vom Unternehmen geleistet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipps zur Weiterverarbeitung von Rohstoffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortliche Gemüseproduktion • „Genusseffekt“ <ul style="list-style-type: none"> ◦ aus dem eigenen Garten schmeckt es am besten • bewussterer Umgang und steigende Wertschätzung von Lebensmitteln 	<ul style="list-style-type: none"> • gesunde Lebensmittel • selber produzieren • Freizeitgestaltung • Gemeinschaftserlebnis mit Lerneffekt, insbesondere für Kinder • Gute Erreichbarkeit
	<ul style="list-style-type: none"> • Bioproduktion • Anleitung durch Fachpersonal • Angebot von Dienstleistungen • Angebot von Naturerlebnis • Eigenständige Gemüseproduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Pflanzenschutzmittel • Entfremdung von der Lebensmittelerzeugung • Fehlendes Fachwissen/Anleitung 	

3.2.7 Plattform für die Vermarktung geschützter regionaler Produkte

3.2.7.1 Zusammenfassung

Die Geschäftsidee mit der wir, fünf Studenten des Masterstudiengangs Agrarwirtschaft in Soest, das Online-Unternehmen „RegioGenuss NRW“ gründen möchten, ist, regional geschützte Produkte aus NRW in ganz Deutschland oder möglicherweise sogar über die Grenzen Deutschlands hinaus zu vermarkten.

Die Geschäftsidee ist etwas ganz Neues – derzeit gibt es lediglich Online-Plattformen, die den Verbraucher auf die Internetseiten der Produktproduzenten weiterleiten. Aber wir wollen mehr!

Unser Ziel ist es, dass der Verbraucher mit einem Klick alle geschützten regionalen Produkte aus NRW auf unserer Internetseite bestellen kann. Und nicht nur das – ihm soll veranschaulicht werden, wo die Produkte herkommen, wie sie produziert werden und er soll Rezepte erhalten können, die es ihm ermöglichen, die Produkte so zuzubereiten, dass sie ihm den Geschmack von NRW "in die heimische Küche zaubern".

Um die Bestellung bei unserem Unternehmen für den Verbraucher noch attraktiver zu gestalten, bieten wir auch Produktpakete an, die aus ganzjährigen und saisonalen Angeboten bestehen. Der Verbraucher hat sowohl die Möglichkeit, seine Lieblingsprodukte selbst zusammen zu stellen, als auch aus einem Sortiment von uns ausgesuchter, aufeinander abgestimmter Produkte zu wählen. Darüber hinaus liefern wir zusätzlich kostenlose Rezeptideen für traditionelle und raffinierte Menüs mit jedem Paket.

Zudem reduzieren sich beim Kauf größerer Pakete die Versandkosten. Dies soll dazu anregen, direkt mehr Produkte zu bestellen und verkörpert auch ein weiteres Ziel unseres Unternehmens – die Nachhaltigkeit. Der Versand durch die Bündelung mehrerer Produkte in einem Paket macht den Versand „lohenswerter“ und damit umweltfreundlicher, als wenn der Verbraucher jedes Produkt einzeln beim Produzenten bestellt und einzelne Pakete erhält.

Unsere hohe Eigenkapitaleinlage, welche durch hohe Sicherheiten gestärkt wird, ermöglicht es uns ab dem ersten Tag, liquide zu sein. Dennoch benötigen wir für den Wareneinkauf eine finanzielle Unterstützung durch Fremdkapital in Höhe von 50.000 €, welche über zehn Jahre zurückgezahlt werden soll. In den

ersten vier Jahren ist geplant, die Gründungsmitglieder nicht zu entlohnen, sondern lediglich einen Teil des Überschusses als Aufwandsentschädigung auszuzahlen. Ab dem fünften Jahr sind schrittweise Anstellungen der Mitglieder geplant.

3.2.7.2 Gründer

Wir, Masterstudenten der Fachhochschule Südwestfalen im Fachbereich Agrarwirtschaft, wollen mit der Vermarktung von geschützten regionalen Spezialitäten gemeinsam den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Wir haben bereits den Bachelor an der FH Soest erfolgreich abgeschlossen. Durch die gemeinsame Zeit im Studium und die zu Beginn nur gelegentliche Zusammenarbeit wurde uns bewusst, daß sich unsere Fähigkeiten gut ergänzen und wir alle ein gleiches Ziel verfolgen. Unsere Vision ist es, geschützte regionale Produkte in ganz Deutschland oder sogar weltweit online zu vermarkten. Um zu erläutern, warum gerade wir für diese Aufgabe geeignet sind, erfolgt eine kurze Vorstellung der einzelnen Gründungsmitglieder:

Vanessa Gappa, 23 Jahre alt, war vor ihrem Agrarstudium im Bereich Einzel- und Onlinehandel tätig. Dadurch unterstützt sie unser Team durch ihre kaufmännische Erfahrung sowie durch Kunden- und Serviceorientiertheit. Zudem ist sie durch die Erfahrung im Bereich Onlinehandel und der damit verbundenen Versiertheit in den Bereichen Technik und Marketing ein wichtiges Mitglied für die Gründung.

Axel Lohmann, 26 Jahre alt, ist auf einem landwirtschaftlichen Betrieb mit Direktvermarktung aufgewachsen. Durch den Betrieb seiner Eltern und dem dazugehörigen familiengeführten Hofladen konnte Axel bereits früh Erfahrungen in den Bereichen Vermarktung und Betriebsführung sammeln. Er unterstützt unser Team vor allem durch sein kaufmännisches Geschick.

Stephanie Ped, 27 Jahre alt, ist die Frau für die Produktqualität im Team. Stephanie hat sich während ihrer gesamten Studienzeit im Bereich Qualitätssicherung und –management weitergebildet. Sie konnte bereits viel Erfahrung im Bereich der analytischen Laborarbeit sammeln und übernimmt daher den Part der Qualitätssicherung in unserer Gruppe. So können wir dem Verbraucher garantieren, dass er immer einwandfreie Lebensmittel erhält.

Julia Ridder, 23 Jahre alt, hat vor Beginn ihres Studiums in Soest eine Ausbildung zur Landwirtin absolviert, wodurch ihr die Produktionsschritte von Lebensmitteln sehr vertraut sind. Zudem kommt sie wie auch Axel von einem landwirtschaftlichen Betrieb, wodurch sie Erfahrungen im Bereich Betriebsführung mitbringt. Sie übernimmt im Team den Part der Produkt-Wertschöpfung sowie gemeinsam mit Axel den kaufmännischen Bereich.

Und zu guter Letzt, Anna Schönweitz, 23 Jahre alt und bereits während ihrer gesamten Studienzeit als Aushilfskraft auf dem Wochenmarkt tätig. Durch diese Arbeit kennt sie die Position als Schnittstelle zwischen Erzeuger und Verbraucher. Zudem hat sie die Arbeit im Bereich des Kundenumgangs geschult, so dass sie neben kritischer Produktbetrachtung und fachlicher Kompetenz auch die richtige Wortwahl im Kundenumgang trifft. Sie übernimmt im Team vor allem die Bereiche Verkauf und Kundenkontakt.

Wie durch die Beschreibung der einzelnen Gründungsmitglieder bereits deutlich wird, bilden wir gemeinsam ein starkes Team, das jeder neben fachlicher Kompetenz durch das abgeschlossene Studium auch durch seine individuellen Stärken unterstützt. Aber auch durch noch nicht genannte Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Flexibilität und Offenheit zeichnen alle fünf Gründungsmitglieder aus. Denn nur, wenn wir alle diese Eigenschaften besitzen, können wir im Team erfolgreich arbeiten und den Schritt in die Selbstständigkeit wagen.

3.2.7.3 Geschäftsidee

Gründen möchten wir eine Internetplattform, auf der regional geschützte Spezialitäten aus NRW vertrieben werden. Die Produkte sind mit einem EU-Gütezeichen versehen, welches zum Schutz und zur Förderung traditioneller und regionaler Lebensmittelerzeugnisse eingeführt wurde. Es kann sich dabei entweder um eine geschützte Ursprungsbezeichnung, eine geschützte geografische Angabe oder eine garantiert traditionelle Spezialität handeln. Die Geschäftsbezeichnung „RegioGenuss NRW“ impliziert, dass es sich um Produkte aus NRW handelt, welche nun flächendeckend in Deutschland bekannt gemacht und vermarktet werden sollen. In dieser schnelllebigen Welt müssen die regionalen Traditionsprodukte wieder mehr in den Vordergrund gestellt und das Traditionsbewusstsein der Menschen gestärkt werden. Dieses Ziel wollen

wir durch die qualitative Hochwertigkeit der Produkte erreichen. Die Qualität wird einerseits durch das EU-Siegel signalisiert, welches die Produktion nach bestimmten Verfahren und die genaue Herkunft der Rohstoffe garantiert. Andererseits werden die Erzeugnisse mit jeder Charge durch unsere eigene Qualitätssicherung überprüft. Nur so können wir für einen hohen Standard garantieren.

Konkret sollen auf unserer Internetplattform sowohl einzelne regional geschützte Produkte als auch Produktpakete erworben werden können. Zusätzlich können von uns zusammengestellte saisonale Sonderaktions-Pakete bestellt werden. Ergänzend zu diesen Lebensmitteln werden Rezepte angeboten, die Hinweise und Ideen zur Verarbeitung der jeweiligen Produkte beinhalten. Diese Rezepte sollen in Zusammenarbeit mit den Landfrauen entstehen und verbreitet werden. Die Pakete, welche vom Kunden selbstständig zusammengestellt werden können, sind in drei Größen bestellbar. Sie können aus drei, sechs oder neun Produkten bestehen, vergünstigen sich mit zunehmender Größe in ihren Versandkosten und beinhalten darüber hinaus ein Geschenk oder eine Produktprobe, um das Interesse an weiteren RegioGenuss-Produkten zu stärken. Grundsätzlich sind zwölf verschiedene Produkte zu erwerben, wobei beim Dortmunder Bier und beim Kölsch zusätzlich noch eine spezifische Auswahl getroffen werden kann. Des Weiteren werden für die Verbraucher Informationen über die Tradition und die regionalen Eigenschaften der Erzeugnisse bereitgestellt. Die herstellenden Betriebe sollen insofern eingebunden werden, als dass sie ihre Produktion durch kleine Filme vorstellen können, die auf der Web-Seite von „RegioGenuss NRW“ veröffentlicht werden. Auf Anfragen können auch Führungen in den Produktionsstätten/auf den Höfen realisiert werden. Da bei dieser Geschäftsidee eine Lagerhaltung erforderlich ist, werden die von uns eingekauften Produkte auf dem heimischen Betrieb von Gründungsmitglied Axel Lohmann gelagert. Dieser ist durch seine zentrale Lage in Schwerte-Ergste gut zu erreichen. Ausreichend Platz für die Kühlung und für Verpackungsprozesse ist hier ebenfalls vorhanden.

Die Idee für dieses Geschäftsmodell liegt in der Absicht zur Verwirklichung einer Selbstständigkeit begründet. Durch unsere Begegnung im Studium und den ständigen Austausch über die Produktion und Vermarktung traditioneller

Lebensmittel hat sich eine Vision entwickelt. Regional bekannte Produkte aus NRW sollen in ganz Deutschland verbreitet werden. Unsere Stärken werden wir in dieser Zusammenarbeit nutzen, um unser neuartiges Modell auf dem Markt zu etablieren. Aufgrund unseres starken Engagements und Wissens in vielschichtigen Bereichen sehen wir uns erfolgreicher in einer Selbstständigkeit als als Angestellte in einem Unternehmen. Hier würde unsere Ideen nicht genug Gehör finden und der Freiraum zur Verwirklichung eigener Initiativen wäre nicht ausreichend gegeben.

Als Ziel wird klar formuliert, dass die bisher existierenden geschützten regionalen Produkte gefördert bzw. besser vermarktet werden sollen. Die Produktvielfalt soll jedoch auch erhöht werden. Dies geschieht durch Begleitung von Betrieben bzw. Erzeugern und Verarbeitern durch den Prozess der Beantragung des Gütesiegels zu geschützten Produkten. Haben sie diesen erfolgreich durchlaufen, werden wir ihre Produkte in unser Produktportfolio aufnehmen. Das Motto „Gemeinsam wachsen“ wird somit gelebt und es können gesteigerte Umsätze für beide Seiten generiert werden.

Mit dieser Geschäftsidee legen wir den Grundstein für unsere berufliche Zukunft. Wir werden zuerst die Selbstständigkeit im Nebenerwerb beginnen. So ist gesichert, dass genug Kapital aus verschiedenen Quellen bereitgestellt werden kann. In fünf Jahren jedoch sollen drei Vollzeit- und zwei Teilzeitstellen zu besetzen sein. Um dieses Vorhaben umsetzen zu können, wird ein stabiler Kundenstamm benötigt. Die Kaufabsichten von Bestandskunden zu sichern, wird ein mittelfristiges Ziel sein. Durch das steigende Interesse am Genuss von regionalen Produkten, welche traditionell und zugleich qualitativ hochwertig hergestellt wurden, wird es uns weiterhin gelingen, Neukunden zu akquirieren und sie für unser Geschäftsmodell zu begeistern.

3.2.7.4 Markt- und Wettbewerbsanalyse

Heutzutage werden über 99 % der Lebensmittel bei den örtlichen Lebensmittelhändlern gekauft (LIENING 2012). Hinzu kommt, dass bei diesen großen Lebensmittelketten ein extremer Wettbewerb herrscht. Diese stecken in einem stetigen Preiskampf. Es gibt nirgendwo so eine Dichte von Lebensmittelgeschäften wie in Deutschland. Hier kommen auf eine Millionen Menschen ca.

340 Lebensmittelgeschäfte (MÜNZBERG 2016). Durch diese große Auswahl hat es der Konsument relativ einfach, sich selbst zu versorgen. Demnach herrscht ein großes Potenzial für Online-Vermarktungsformen von Lebensmitteln. Im Jahr 2015 wurden etwa 0,6 % der Lebensmittel online gekauft (FROST und HUBSCHMID 2015); allerdings liegt bei speziellen Produktsegmenten, z.B. bei Wein, der Online-Umsatz bei ca. 30 % (LIENING 2012). Die Vorteile der Onlinevermarktung sind vor allem die einfache, aktuelle und komfortable Informationsbeschaffung und deren Bestellweg; mit einfachem Klicken ist man schnell bei seinem Produkt und in wenigen Tagen ist dieses geliefert (LIENING 2012). Natürlich stoßen die großen Player der Lebensmittelketten immer weiter auf den Onlinemarkt und üben mit ihren Preiskämpfen zusätzlichen Druck auf diesen Teilmarkt aus. Sie möchten dadurch zusätzliche Kunden gewinnen bzw. ihren Kundenstand halten. Aber es liegen noch keine Zahlen vor, wie rentabel diese Geschäfte laufen. Das Problem ist hierbei, dass die Konsumenten hauptsächlich "schwere Waren" (bspw. Elektrotechnik) bestellen und noch keine Lebensmittel (MÜNZBERG 2016). Ein weiteres Problem liegt in der Kühlkette von frischen Produkten, daher bieten Online-Lebensmittellieferanten bisher hauptsächlich ungekühlte Waren an. Die Risiken dieses Marktes liegen vor allem in der technischen Ausstattung der Konsumenten und der Bereitschaft für E-Commerce. Nicht jeder Konsument hat Zugriff auf das Internet, jüngere nutzen die Bestellwege über das Internet häufiger als ältere. Weiter ist ein Onlinemarkt in Ballungsräumen lukrativer als in ländlichen Gebieten. Höhere Versandkosten bzw. Mindestbestellwerte schrecken Konsumenten zusätzlich ab (MÜNZBERG 2016).

Durch unser einzigartiges Konzept für geschützte Produkte aus NRW möchten wir Konsumenten mit einer höheren Kaufkraft ansprechen. Unsere Produkte sollen von Menschen gekauft werden, die einen unvergesslichen Genusswert oder ein Erinnerungsgefühl an eine bestimmte Region erhalten möchten, wenn sie diese verzehren, und sich zusätzlich gesund ernähren und zudem regionale Produkte fördern möchten. Wir sind uns darüber bewusst, dass wir mit unseren Produkten in einen Nischenmarkt vorrücken und nur spezielle Konsumenten erreichen können. Trotzdem sehen wir in diesem Markt ein ho-

hes Potenzial, da die Konsumenten wieder vermehrt auf hochwertige regionale Produkte setzen und durch unsere Plattform komfortabel an geschützte Produkte gelangen. Wir möchten uns einen spezifischen Kundenstamm durch genau platziertes Marketing aufbauen.

Unseren Standort werden wir am östlichen Raum des Ruhrgebietes aufbauen. Durch diesen Standort ist eine nahe Verbindung an das gut ausgebaute Autobahnnetz gegeben. Zudem befindet er sich in der Mitte von Nordrhein-Westfalen. Dies führt zu möglichst kurzen An- bzw. Auslieferungswegen. Weiter können an diesem Standort die Kühlmöglichkeiten sowie Lagermöglichkeiten eines bestehenden Hofladens, welcher regionale Produkte vertreibt, genutzt werden, womit zusätzlich auch eine Unterbrechung der Kühlkette verhindert wird.

3.2.7.5 Marketing

Für die bevorstehenden Entwicklungsschritte haben wir eine Vorlaufzeit eingeplant, die ca. ein halbes Jahr betragen soll. Zunächst werden die Produkte auf verschiedene Aspekte, wie Qualität, Geschmack und Zusammensetzung, getestet. Alle Produkte, die wir anbieten, sind bereits als geschützte regionale Lebensmittel anerkannt und tragen das EU-Gütesiegel, sodass wir keine weitere Zeit für die Genehmigung in Anspruch nehmen müssen. Des Weiteren wird unsere Internetseite mit integriertem Onlineshop erstellt, wobei die Versand- sowie die Zahlungsoptionen vorher festgelegt worden sind. Im Anschluss werden wir auf unterschiedlichen Wegen Werbung schalten, um möglichst viele Personen unserer Zielgruppe zu erreichen und auf unser Angebot aufmerksam zu machen.

Die Preise, zu denen wir unsere Produkte anbieten werden, setzen sich aus den Kosten des Produkteinkaufs, der Mehrwertsteuer, den Lagerungskosten und den Versandkosten an den Kunden zusammen. Die Lagerungskosten sind sehr gering gehalten, da der Platz bereits vorhanden und verfügbar ist. Unsere Preise werden aufgrund der exklusiven Produktpalette höher sein als die unserer Konkurrenten. Der Anreiz zum Produktkauf auf unserer Plattform liegt in der Verfügbarkeit der Produkte aus verschiedenen Teilregionen, wel-

che in nur einem Paket geliefert werden. Kunden müssen nicht mehrere einzelne Bestellungen tätigen. Es handelt sich um ein exklusives Angebot, welches von Konkurrenzanbietern teilweise nur ortsgebunden verkauft wird. Der Markt geschützter regionaler Spezialitäten ist nicht gesättigt und ein Angebot wie unseres, welches alle geschützten regionalen Produkte NRW's deutschlandweit auf einer Plattform anbietet, ist noch nicht auf dem Markt vorhanden. Die Produkte werden von uns direkt von den Produzenten erworben. Aufgrund der zentralen Lage unserer Betriebsstätte werden nur kurze Transportwege fällig und die Ware ist innerhalb von ein bis zwei Tagen verfügbar. Durch den Einkauf größerer Mengen ist uns ein Mengenrabatt bei den Produzenten garantiert. Die Produkte werden anschließend auf ein vorher festgelegtes Gebinde abgepackt und können im Kühlraum gelagert werden. Der Vertrieb erfolgt dementsprechend indirekt bei wenigen Produkten. Diese unübliche Art des Vertriebs wurde von uns gewählt, um dem Kunden den Einkauf zu erleichtern, indem er nur einen Anlaufpunkt besitzt und nur eine Rechnung und ein Paket erhält.

Die Kunden sollen über Flyer und Anzeigen auf unsere Plattform aufmerksam gemacht werden. Da dies nicht ausreicht, werden auch die Internetseiten der Spezialitätenhersteller auf unsere Plattform verweisen, sodass für die Kunden eine direkte Verbindung zwischen der Tradition und dem Kauf hergestellt wird. Zusätzlich wird unsere Plattform auf den Internetseiten der jeweiligen Regionen sowie auf Social-Media-Seiten erwähnt, um auf die Produkte aufmerksam zu machen. Ergänzend dazu sind Radioreportagen in lokalen Sendern geplant. Öffentliche Auftritte auf Wochenmärkten, auf verschiedenen größeren Hofveranstaltungen (Bauernmärkte, Tage des offenen Hofes) sowie auf Food-festivals sollen eine direkte Verbindung zum Kunden herstellen.

Für diese Marketingmaßnahmen wird im ersten Jahr ein Budget von 15.000 € eingeplant. Hierunter fallen sowohl die Erstausrüstung an Werbeunterlagen als auch ein Budget für die Markterschließung. In den Folgejahren soll es sich um 5.000 € für Marketingmaßnahmen handeln. Um die Ausgaben möglichst gering zu halten und das Geschäftskonto nicht weiter zu belasten, bringen die fünf Gründungsmitglieder sehr viel Eigeninitiative und raffinierte Low-Budget-

Marketingideen mit, um unsere zukünftigen Kunden auf uns aufmerksam zu machen.

3.2.7.6 Organisation & Mitarbeiter

Zur Struktur der Arbeitseinteilung im Unternehmen ist zunächst zu erläutern, dass das Unternehmen alleinig mit der Arbeitskraft der fünf Gründungsmitglieder gestartet werden soll. Allerdings wird zu Beginn keines der Gründungsmitglieder seine volle Arbeitskraft in das Unternehmen investieren, da das Unternehmen in der ersten Zeit bei allen „nur“ ein zweites Standbein ist. So kann das Risiko der Arbeitslosigkeit bzw. eines finanziellen Engpasses zu Beginn des Unternehmens, wenn nicht sofort volle Löhne gezahlt werden können, minimiert werden. Die geleistete Arbeit der Gründer wird vor allem in den ersten ein bis zwei Geschäftsjahren alleinig aus dem Gewinn entlohnt und muss daher nicht in der Entlohnung aus dem Erlös berücksichtigt werden.

Ziel ist es aber, drei bis fünf Jahren nach der Unternehmensgründung von „RegioGenuss NRW“ so stark auf dem Markt etabliert zu sein, dass die Unternehmensgründer in den Bereichen Vertrieb und Betriebsführung/kaufmännischer Bereich mit einer Vollzeit- sowie mit zwei Teilzeitstellen im Unternehmen angestellt sind.

3.2.7.7 Rechtsform

Hinsichtlich der Rechtsform für unser Unternehmen würden wir gerne eine GmbH gründen, in der alle fünf Gründungsmitglieder integriert sind.

Die Vorteile, die wir in der Gründung einer GmbH sehen, sind vielfältig. Einerseits ist für uns die Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen positiv. Wir als Gesellschafter haften nicht mit unserem persönlichen Vermögen. Dies ist vor allem für die beiden Gründungsmitglieder Axel und Julia entscheidend, da die beiden neben ihrer Arbeit für „RegioGenuss NRW“ landwirtschaftliche Betriebe im Vollerwerb führen.

Zudem können stille Reserven gebildet werden, weil Gewinne nicht wie bei Personengesellschaften ausgeschüttet werden müssen. Dies ist vor allem für ein junges Unternehmen interessant, da so Rücklagen für einen möglichen Absatzeinbruch geschaffen werden können, wenn das Produkt für den Verbraucher an Aktualität verliert.

3.2.7.8 Chancen/ Risiken

Um kurz die Chancen und Risiken für das Unternehmen „RegioGenuss NRW“ zu erläutern, werden im Folgenden die drei größten Chancen sowie die drei größten Risiken aus Sicht der Gründer dargestellt.

Chancen

- Verbreitung von geschützten regionalen Spezialitäten in ganz Deutschland – Stärkung des Ansehens von Produkten aus NRW
- Erweiterung der Anzahl an geschützten regionalen Produkten aus NRW durch enge Zusammenarbeit mit weiteren Produzenten und Unterstützung durch Unternehmen bei der Anerkennung – Verbreitung und Stärkung von Traditionsprodukten aus NRW
- Unsere einzigartige und individuelle Produktzusammenstellung könnte bei entsprechenden Expansionsmöglichkeiten auf die regional geschützten Produkte der umliegenden Bundesländer ausgeweitet werden

Risiken

- Produkte können nicht lange genug gelagert werden – Lagerhaltung gestaltet sich problematischer als gedacht
- Lieferung der Produkte vom Produzenten zu uns und die Weiterversendung zum Kunden dauert zu lange – Kunde muss zu lange auf sein Produkt warten und das Produkt ist nicht mehr frisch, wenn es beim Kunden ankommt (geminderte Produktqualität birgt das Risiko der Unzufriedenheit von unseren Kunden, keine weiteren Bestellungen)
- Werbung für das Unternehmen erreicht den Kunden nicht – die Kunden werden nicht auf das Unternehmen aufmerksam und der Umsatz ist dadurch zu gering.

Risiken bestehen bei jeder Unternehmensgründung; in unserem Fall wäre das größte Risiko, entsprechende Kunden nicht zu erreichen. Um dem entgegen zu wirken, planen wir den gezielten Einsatz von strategischem Marketing, z.B. auf Foodfestivals. Bei hohen Absätzen sind verschiedene Investitionen insbesondere in neue Lagermöglichkeiten vorgesehen.

3.2.7.9 Finanzplan

Um unser Unternehmen „RegioGenuss NRW“ auf dem Markt zu etablieren, müssen zu dessen Gründung Kosten und Investitionen in Kauf genommen werden. In Tabelle 34 „Kapitalbedarfsplan“ wird diese Aufstellung ersichtlich. Die Summe der Gründungskosten liegt bei 2.550 € und entsteht durch die Eintragung in das Handelsregister, die Beratung durch einen Notar sowie durch die Anmeldung eines Gewerbes. Investitionen, die der Geschäfts- und Betriebsausstattung dienen, stellen zum Beispiel die technische Ausstattung mit Laptop und Drucker sowie die Erstausrüstung mit Geschäftsunterlagen und die Markterschließung dar. Das gesamte, vor der Gründung benötigte Kapital liegt somit bei 13.850 €.

Da das Unternehmen von einem Zusammenschluss aus fünf Personen gegründet wird, wird Eigenkapital eingebracht. Dieses wird durch Barvermögen und Bankguthaben gebildet und beläuft sich auf insgesamt 55.000 €. Als Fremdkapital wird ein Kredit in Höhe von 50.000 € bei der KFW-Bank aufgenommen. Als Gesamtkapital wird somit ein Betrag von 105.000 € erreicht. Sicherheiten werden durch ein Gründungsmitglied in Höhe von 300.000 € geboten. Tabelle 35 „Finanzierungsplan“ bietet einen Überblick über die Art und Herkunft des zur Verfügung stehenden Kapitals.

Tabelle 34: Kapitalbedarfsplan

Gründungsbedingte Kosten (Investitionen vor der Gründung)	
Gründungsberatung	500,00 €
Erstberatung Steuerberater	500,00 €
Eintragung ins Handelsregister und Notarkosten	1.500,00 €
Gewerbeanmeldung	50,00 €
Markenschutz	0,00 €
Einmalige Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren	0,00 €
Sonstiges	0,00 €
Summe Gründungskosten	2.550,00 €
Investitionen Büro / Halle / Laden	
Investition Büro, Halle, Laden	0,00 €
Anschaffung Grundstück, Gebäude	0,00 €
Grunderwerbskosten (Notar, Grunderwerbssteuer)	0,00 €
Maklerprovision	0,00 €
Baukosten	0,00 €
Bauliche Änderungen, Renovierung	0,00 €
Übernahme bzw. Kauf von Unternehmensanteilen	0,00 €
Mietkaution	0,00 €
Sonstiges	0,00 €
Summe Büro, Halle, Laden	0,00 €
Investitionen Geschäfts- und Betriebsausstattung	
Maschinen, Geräte, Werkzeuge	500,00 €
Büromöbel, Ladeneinrichtung	0,00 €
Warenlager	0,00 €
Fuhrpark, Betriebsfahrzeug	0,00 €
PC, Laptop, Drucker	500,00 €
Kasse, Kopierer	250,00 €
Software	0,00 €
Telefon, ISDN-/DSL- Neuanschluss, Netzwerk	50,00 €
Erstausstattung Geschäftsunterlagen	5.000,00 €
Kosten der Markterschließung	5.000,00 €
Sonstiges	0,00 €
Summe Geschäfts- und Betriebsausstattung	11.300,00 €
Summe Kapitalbedarf vor der Gründung	13.850,00 €
Berücksichtigung der größten Liquiditätslücke nach der Gründung	
Die größte Liquiditätslücke entsteht in Monat:	1
Summe Ausgaben in diesem Zeitraum	6.389,83 €
Summe Einnahmen in diesem Zeitraum	1.190,00 €
Summe zusätzlicher Kapitalbedarf nach der Gründung	5.199,83 €
Gesamter Kapitalbedarf (Eigen- und Fremdkapital)	19.049,83 €

Tabelle 35: Finanzierungsplan

Kapitalbedarf vor der Gründung		13.850,00 €
Vorhandenes Eigenkapital		
Barvermögen		5.000,00 €
Bankguthaben		50.000,00 €
Betriebsnotwendige Sacheinlagen		0,00 €
Eigenleistungen (nur wenn aktivierungsfähig)		0,00 €
Bausparverträge		0,00 €
Verwandtendarlehen		0,00 €
Schenkungen		0,00 €
Finanzmittel von privaten Dritten		0,00 €
Sonstiges		0,00 €
Summe Eigenkapital		55.000,00 €
Langfristiges Fremdkapital		
Fördermittel (vergünstigte Kredite)		50.000,00 €
	davon Auszahlungsbetrag:	50.000,00 €
Kredite der Hausbank		0,00 €
Sonstiges		0,00 €
Summe Fremdkapital		50.000,00 €
Vorhandenes Gesamtkapital		105.000,00 €
Über-(+) / Unterdeckung (-) vor Gründung		91.150,00 €
Zusätzlicher Kapitalbedarf nach der Gründung für die ersten 1 Monate		
Summe der Ausgaben in diesem Zeitraum		6.389,83 €
Summe der Einnahmen in diesem Zeitraum		1.190,00 €
Zusätzlicher Kapitalbedarf nach der Gründung		5.199,83 €
Über- (+) / Unterdeckung (-) gesamt		85.950,17 €
Kurzfristiges Fremdkapital		
Kontokorrent-Kredit		0,00 €
Vorhandene Sicherheiten		
Haus- und Grundbesitz		250.000,00 €
Lebensversicherungen		0,00 €
Bürgschaften Dritter		50.000,00 €
Summe Sicherheiten		300.000,00 €

Der monatliche Bestand an liquiden Mitteln, Einnahmen, Ausgaben und die Liquidität über die ersten zwei Jahre sind in den Tabellen 36, 37, 38 und 39 („Liquiditätsplan“) dargestellt. Hinzuweisen ist hierbei auf den Kredit, welcher monatlich in einer Höhe von 4.000 € bzw. 2.000 € ausgezahlt wird. Zinsen werden ab Monat 1 gezahlt, die Tilgung hingegen beginnt erst im siebten Monat. Insgesamt betrachtet kann gesagt werden, dass „RegioGenuss NRW“ von Beginn an Liquidität vorweisen kann und diese im Laufe der abgebildeten 24 Monate ansteigt. Begründet ist dies durch den hohen Anteil an Eigenkapital bei der Gründung.

Der Rentabilitätsplan, welcher aus den Tabelle 40 und 41 entnommen werden kann, stellt den Gewinn bzw. Cash Flow des Unternehmens dar. Hierbei werden jährlich die Kosten des Wareneinsatzes vom geplanten Umsatz abgezogen. Dieser setzt sich vorausschauend aus dem Verkauf der Genusspakete zusammen. Liegt er im ersten Jahr bei 41.000 €, gehen wir davon aus, dass wir ca. 800 der mittleren Pakete im Wert von 50 € verkaufen konnten. Der Anteil des Verkaufs der kleinen Pakete zu 25 € bzw. der größten zu 75 € ist hier bereits inbegriffen. Nach Abzug dieser Kosten erhält man den Rohertrag. Von diesem werden zusätzlich die Kosten für Miete, Werbung, Kommunikation, Gebühren und Versicherungen abgezogen. Auch die Zinsen werden subtrahiert. Jener Betrag, der sich nach diesen Abzügen darstellt, ist der Gewinn, dieser liegt bei 478 € im ersten Jahr. Wird hier das Eigenkapital addiert bzw. Tilgung und Investitionen abgezogen, bildet sich der Cash Flow. Auffällig an dieser Stelle ist, dass dieser im ersten Jahr besonders hoch. Dies ist durch den Einsatz an Eigenkapital zu begründen. In den nächsten drei Jahren steigt der Cash Flow von einem niedrigen, aber ausreichenden Wert im 2. Jahr weiter an. Im fünften Jahr ist dieser erstmals negativ. Dies ist durch die feste Einstellung von zwei Vollzeit- und drei Teilzeitkräften zu begründen, welche mit Personalkosten von 62.400 € zu berücksichtigen sind. In den ersten fünf Jahren entlohnen wir uns aus dem Unternehmergewinn. Da wir diesen jedoch nie vollständig aufteilen, werden selbstverständlich Rücklagen für das Unternehmen gebildet. Diese können dann einen niedrigen Cash Flow auffangen. So kann im fünften Jahr das negative Ergebnis ausgeglichen werden. Ab dem sechsten Jahr ist der Cash Flow wieder positiv. Langfristig sollte der Cash

Flow stetig steigen, um auch weitere Mitgründungsglieder in Vollzeit einzustellen. Das Unternehmen sollte sich dann langfristig auf dem Markt etabliert und einen stabilen Kundenstamm aufgebaut haben.

Der vorliegende Finanzplan wurde mit Hilfe eines Excel-Tools der SIHK Hagen erstellt. Herr Rudolf Witting erstellte dieses Tool in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberaterin Dipl. Kauffrau Marianne Kofahl. Es kann unter folgendem Link eingesehen werden:

https://www.sihk.de/starthilfe/existenzgruendung/intensivberatung/bpt_sihk_index/812030

Tabelle 36: Liquiditätsplan Jahr 1 (Teil 1)

Liquiditätsplan Jahr 1

Monat ab Gründung	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
	Jan. 18	Feb. 18	Mrz. 18	Apr. 18	Mai. 18	Jun. 18
1. Bestand an liquiden Mitteln						
Kasse / Bankguthaben	55.000,00 €	39.950,17 €	45.607,08 €	49.930,00 €	55.205,42 €	57.480,83 €
2. Einnahmen						
Kreditauszahlungen	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €		4.000,00 €
Geldeingang aus Netto-Umsätzen	1.000,00 €	2.000,00 €	3.250,00 €	4.250,00 €	5.250,00 €	6.250,00 €
Eingenommene Umsatzsteuer	190,00 €	380,00 €	617,50 €	807,50 €	997,50 €	1.187,50 €
Vom Finanzamt erstattete Vorsteuer	0,00 €	3.225,25 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €
Sonstige Einnahmen						
Privateinlage						
Summe Einnahmen	5.190,00 €	9.605,25 €	8.461,25 €	9.651,25 €	6.841,25 €	12.031,25 €
3. Verfügbare Mittel (1+2)	60.190,00 €	49.555,42 €	54.068,33 €	59.581,25 €	62.046,67 €	69.512,08 €
4. Ausgaben						
Löhne und Gehälter inklusive Sozialabgaben	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Zahlungen an Lieferanten	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Bareinkäufe						
Provisionen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sonstige Betriebsausgaben	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Bezahlte Vorsteuer	3.225,25 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €
An das Finanzamt abgeführte Umsatzsteuer	0,00 €	190,00 €	380,00 €	617,50 €	807,50 €	997,50 €
Zinsen	39,58 €	39,58 €	39,58 €	39,58 €	39,58 €	39,58 €
Kredittilgung	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Betriebliche Steuern						
Investitionen und gründungsbedingte Kosten	13.850,00 €					
Sonstige Ausgaben						
Privatentnahme	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Summe Ausgaben	20.239,83 €	3.948,33 €	4.138,33 €	4.375,83 €	4.565,83 €	4.755,83 €
Ergebnis (2-4)	-15.049,83 €	5.656,92 €	4.322,92 €	5.275,42 €	2.275,42 €	7.275,42 €
Liquidität (3-4)	39.950,17 €	45.607,08 €	49.930,00 €	55.205,42 €	57.480,83 €	64.756,25 €

Tabelle 37: Liquiditätsplan Jahr 1 (Teil 2)

Liquiditätsplan Jahr 1

Monat ab Gründung	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12
	Jul. 18	Aug. 18	Sep. 18	Okt. 18	Nov. 18	Dez. 18
1. Bestand an liquiden Mitteln						
Kasse / Bankguthaben	64.756,25 €	71.998,59 €	79.443,43 €	86.840,77 €	95.428,11 €	105.610,46 €
2. Einnahmen						
Kreditauszahlungen	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Geldeingang aus Netto-Umsätzen	6.750,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	8.000,00 €	9.500,00 €	12.000,00 €
Eingommene Umsatzsteuer	1.282,50 €	1.330,00 €	1.330,00 €	1.520,00 €	1.805,00 €	2.280,00 €
Vom Finanzamt erstattete Vorsteuer	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €
Sonstige Einnahmen						
Privateinlage						
Summe Einnahmen	12.626,25 €	12.923,75 €	12.923,75 €	14.113,75 €	15.898,75 €	18.873,75 €
3. Verfügbare Mittel (1+2)	77.382,50 €	84.922,34 €	92.367,18 €	100.954,52 €	111.326,86 €	124.484,21 €
4. Ausgaben						
Löhne und Gehälter inklusive Sozialabgaben	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Zahlungen an Lieferanten	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Bareinkäufe						
Provisionen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sonstige Betriebsausgaben	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Bezahlte Vorsteuer	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €	593,75 €
An das Finanzamt abgeführte Umsatzsteuer	1.187,50 €	1.282,50 €	1.330,00 €	1.330,00 €	1.520,00 €	1.805,00 €
Zinsen	39,06 €	39,06 €	39,06 €	39,06 €	39,06 €	39,06 €
Kredittilgung	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €
Betriebliche Steuern						
Investitionen und gründungsbedingte Kosten						
Sonstige Ausgaben						
Privatentnahme	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Summe Ausgaben	5.383,91 €	5.478,91 €	5.526,41 €	5.526,41 €	5.716,41 €	6.001,41 €
Ergebnis (2-4)	7.242,34 €	7.444,84 €	7.397,34 €	8.587,34 €	10.182,34 €	12.872,34 €
Liquidität (3-4)	71.998,59 €	79.443,43 €	86.840,77 €	95.428,11 €	105.610,46 €	118.482,80 €

Tabelle 38: Liquiditätsplan Jahr 2 (Teil 1)

Liquiditätsplan Jahr 2

Monat ab Gründung	Monat 13	Monat 14	Monat 15	Monat 16	Monat 17	Monat 18
	Jan. 19	Feb. 19	Mrz. 19	Apr. 19	Mai. 19	Jun. 19
1. Bestand an liquiden Mitteln						
Kasse / Bankguthaben	118.482,80 €	124.420,76 €	130.476,23 €	135.734,19 €	140.027,16 €	145.962,63 €
2. Einnahmen						
Kreditauszahlungen	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €			
Geldeingang aus Netto-Umsätzen	10.750,00 €	10.250,00 €	9.500,00 €	10.250,00 €	11.750,00 €	12.000,00 €
Eingenommene Umsatzsteuer	2.042,50 €	1.947,50 €	1.805,00 €	1.947,50 €	2.232,50 €	2.280,00 €
Vom Finanzamt erstattete Vorsteuer	593,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €
Sonstige Einnahmen						
Privateinlage						
Summe Einnahmen	15.386,25 €	15.266,25 €	14.373,75 €	13.266,25 €	15.051,25 €	15.348,75 €
3. Verfügbare Mittel (1+2)	133.869,05 €	139.687,01 €	144.849,98 €	149.000,44 €	155.078,41 €	161.311,38 €
4. Ausgaben						
Löhne und Gehälter inklusive Sozialabgaben	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Zahlungen an Lieferanten	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Bareinkäufe						
Provisionen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sonstige Betriebsausgaben	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Bezahlte Vorsteuer	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €
An das Finanzamt abgeführte Umsatzsteuer	2.280,00 €	2.042,50 €	1.947,50 €	1.805,00 €	1.947,50 €	2.232,50 €
Zinsen	35,94 €	35,94 €	35,94 €	35,94 €	35,94 €	35,94 €
Kredittilgung	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €
Betriebliche Steuern						
Investitionen und gründungsbedingte Kosten						
Sonstige Ausgaben						
Privatentnahme	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Summe Ausgaben	9.448,28 €	9.210,78 €	9.115,78 €	8.973,28 €	9.115,78 €	9.400,78 €
Ergebnis (2-4)	5.937,97 €	6.055,47 €	5.257,97 €	4.292,97 €	5.935,47 €	5.947,97 €
Liquidität (3-4)	124.420,76 €	130.476,23 €	135.734,19 €	140.027,16 €	145.962,63 €	151.910,59 €

Tabelle 39: Liquiditätsplan Jahr 2 (Teil 2)

Liquiditätsplan Jahr 2

Monat ab Gründung	Monat 19	Monat 20	Monat 21	Monat 22	Monat 23	Monat 24
	Jul. 19	Aug. 19	Sep. 19	Okt. 19	Nov. 19	Dez. 19
1. Bestand an liquiden Mitteln						
Kasse / Bankguthaben	151.910,59 €	158.108,56 €	164.556,52 €	171.849,49 €	180.784,96 €	192.707,92 €
2. Einnahmen						
<i>Kreditauszahlungen</i>						
Geldeingang aus Netto-Umsätzen	12.250,00 €	12.500,00 €	13.250,00 €	14.750,00 €	17.500,00 €	21.000,00 €
Eingenommene Umsatzsteuer	2.327,50 €	2.375,00 €	2.517,50 €	2.802,50 €	3.325,00 €	3.990,00 €
Vom Finanzamt erstattete Vorsteuer	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €
<i>Sonstige Einnahmen</i>						
<i>Privateinlage</i>						
Summe Einnahmen	15.646,25 €	15.943,75 €	16.836,25 €	18.621,25 €	21.893,75 €	26.058,75 €
3. Verfügbare Mittel (1+2)	167.556,84 €	174.052,31 €	181.392,77 €	190.470,74 €	202.678,71 €	218.766,67 €
4. Ausgaben						
Löhne und Gehälter inklusive Sozialabgaben	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Zahlungen an Lieferanten	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
<i>Bareinkäufe</i>						
Provisionen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sonstige Betriebsausgaben	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €	625,00 €
Bezahlte Vorsteuer	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €	1.068,75 €
An das Finanzamt abgeführte Umsatzsteuer	2.280,00 €	2.327,50 €	2.375,00 €	2.517,50 €	2.802,50 €	3.325,00 €
Zinsen	35,94 €	35,94 €	35,94 €	35,94 €	35,94 €	35,94 €
Kredittilgung	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €	438,60 €
<i>Betriebliche Steuern</i>						
<i>Investitionen und gründungsbedingte Kosten</i>						
<i>Sonstige Ausgaben</i>						
Privatentnahme	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Summe Ausgaben	9.448,28 €	9.495,78 €	9.543,28 €	9.685,78 €	9.970,78 €	10.493,28 €
Ergebnis (2-4)	6.197,97 €	6.447,97 €	7.292,97 €	8.935,47 €	11.922,97 €	15.565,47 €
Liquidität (3-4)	158.108,56 €	164.556,52 €	171.849,49 €	180.784,96 €	192.707,92 €	208.273,39 €

Tabelle 40: Rentabilitätsplan für die Jahre 1 bis 3

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Plan-Umsatz (ohne Bestandsveränderungen)	41.000 €	81.500 €	130.000 €
Abzüglich variable Kosten			
Wareneinsatz	30.000 €	60.000 €	90.000 €
Provisionen	0 €	0 €	0 €
= Rohertrag	11.000 €	21.500 €	40.000 €
Abzüglich Personalkosten	0 €	0 €	0 €
Raumkosten	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Fahrzeugkosten	0 €	0 €	0 €
Leasing	0 €	0 €	0 €
Instandhaltung	0 €	0 €	0 €
Werbekosten	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Reise- / Bewirtungskosten	0 €	0 €	0 €
Weiterbildung / Fachzeitschriften, Bücher	0 €	0 €	0 €
Buchführung, Beratung	0 €	0 €	0 €
Bürobedarf	0 €	0 €	0 €
Telefon / Fax / Internet / Porto	250 €	250 €	250 €
Beiträge, Gebühren (auch Lizenz/Franchise)	250 €	250 €	250 €
Betriebliche Versicherungen	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Sonstige Kosten	0 €	0 €	0 €
Abzüglich AfA	0 €	0 €	0 €
Abzüglich Zinsen	472 €	431 €	381 €
Abzüglich gründungsbedingte Kosten	2.550 €		
= Gewinn	478 €	13.569 €	32.119 €
Zuzüglich AfA	0 €	0 €	0 €
Eigenkapital & Fremdkapital	105.000 €		
Abzüglich Tilgung	2.632 €	5.263 €	5.263 €
Unternehmerlohn	0 €	0 €	0 €
Betriebliche Steuern	0 €	0 €	0 €
Investitionen	11.300 €		
= Cash Flow	91.547 €	8.306 €	26.856 €

Tabelle 41: Rentabilitätsplan für die Jahre 4 bis 6

	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Plan Umsatz	150000	180000	190000
Wareneinsatz	100000	110000	115000
Rohhertrag	50000	70000	75000
Aufwand			
Raumkosten	1000	1000	1000
Werbekosten	5000	5000	5000
Telefon	250	250	250
Betriebliche Versicherung	1000	1000	1000
Lohnkosten	0	62400	62400
Gewinn	42750	350	5350
Abzüglich Tilgung	5236	5236	5236
Cash Flow	37514	-4886	114

Ab dem Jahr 5 möchten wir unseren Lohn nicht mehr aus dem Unternehmergewinn beziehen, sondern es sollen zwei Vollzeitstellen und zusätzlich drei Teilzeitstellen entstehen. Die Lohnkosten für die Vollzeitarbeitskräfte belaufen sich auf 24.000 € brutto pro Person, welche somit bei 48.000 € liegen würden. Die drei Teilzeitstellen setzen sich aus drei 400 €-Jobs pro Monat und Jahr zusammen. Hier liegen die Gesamtkosten im Jahr bei 14.400 €. Die Gesamtlohnkosten ab dem Jahr 5 belaufen sich auf 62.400 €.

3.2.7.10 Weitere Dokumente

Die beiden nachfolgenden Tabellen zeigen das Business Model Canvas (vgl. Tabelle 42) sowie das Value Proposition Canvas (vgl. Tabelle 43) der Geschäftsidee „RegioGenuss NRW“.

Tabelle 42: Business Model Canvas Regio Genuss NRW

Schlüsselpartner Lieferanten aus der Umgebung Internetseiten-Betreiber (Werbung)	Schlüsselaktivitäten Verkauf einzelner Produkte oder zusammengesetzter Pakete Produktpalette erweitern	Wertangebote Kunde kann sich Produkte aus weit entfernten Regionen nach Hause liefern lassen Verbindung zur Region des Produktes (Erinnerungen, Heimatort, Urlaub) Originale Spezialitäten mit Rückverfolgbarkeit	Kundenbeziehungen automatisierte Dienstleistungen Onlineshop	Kundensegmente Personen, die Wert auf regionale Produkte legen Personen, denen Herkunft der Produkte und Rückverfolgbarkeit wichtig sind
	Schlüsselressourcen Produkte aus der Region Zwischenlagerung der Produkte Internetseite (Vermarktung)		Kanäle Flyer Internetseiten der Produkte Internetseiten der Region	
Kostenstruktur Werbekosten Versandkosten Kosten der Produktbeschaffung (Miete, Lagerkosten, Gehalt)		Einnahmen Verkauf von geschützten regionalen Produkten aus NRW in verschiedenen Paketen		

Tabelle 43: Value Proposition Canvas „Regio Genuss NRW“

Value Proposition		Customer Segment	
<p>Products and Services</p> <p>geschützte regionale Spezialitäten aus NRW in verschiedenen Paketen</p> <p>Informationen/Herkunftsangaben zu den Produkten</p> <p>Bestellung und Versand eigene Internetseite</p>	<p>Gain Creators</p> <p>Befragungen und Bewertungen zum Produkt</p> <p>zusätzliche Informationen (Geschichte, Herkunft) der Produkte</p> <p>Verbindung zur Region schaffen</p>	<p>Gains</p> <p>keine weiten Strecken notwendig, um Produkte zu erhalten</p> <p>einzigartige Produkte mit hoher Qualität</p> <p>Verbindung zur Region schaffen</p> <p>Spezialitäten auch in der Heimat genießen können</p> <p>Gütesiegel als Zeichen für Regionalität</p>	<p>Customer Jobs</p> <p>Lokale Spezialitäten ohne großen Aufwand erwerben (Onlinehandel)</p> <p>Verbindung zum Herkunftsort der Spezialität (Urlaub, Heimat, Erinnerung)</p> <p>Bedürfnis nach kulinarischer Traditionskultur anstatt Fastfood/ausländische Küche</p> <p>Wunsch nach Rückverfolgbarkeit der Produkte</p> <p>Förderung der Regionalität</p>
	<p>Pain Relievers</p> <p>Zertifizierungen der Produkte (Gütesiegel)</p> <p>lange Verfügbarkeit der Produkte</p> <p>humane Versandkosten</p> <p>Versand in ganz Deutschland</p>	<p>Pains</p> <p>Produkt wirklich regional/Herkunft bekannt/Gütesiegel?</p> <p>Verfügbarkeit des Produktes (saisonal, ganzjährig)</p> <p>Kaufmöglichkeiten</p> <p>Kosten des Produktes (+ Versand)</p>	

4 Fazit und Ausblick

Digitale Geschäftsmodelle sind in der gesamten Wirtschaft und im gesellschaftlichen Leben auf dem Vormarsch und haben längst auch die Agrar- und Ernährungswirtschaft erreicht. Sie sind mittlerweile in der gesamten Wertschöpfungskette präsent, haben aber ihre größte Bedeutung bisher im Bereich der Vermarktung bzw. des Online-Handels erlangt. Aus Sicht landwirtschaftlicher Erzeuger sowie kleiner und mittelständischer Lebensmittelverarbeiter sind die Vorteile des Onlinehandels bzw. einer Onlinepräsenz besonders bei individuellen Nischenprodukten zu sehen. Produkte oder Dienstleistungen im Lebensmittelbereich, welche auf eine breite Masse abzielen, sind bisher noch wenig auf dem Online-Lebensmittelmarkt vertreten (vgl. Kapitel 2.2.1 Online-töchter Lebensmittelhandel). Nischenprodukte, die bei herkömmlicher Vermarktung nur eine vergleichsweise kleine Gruppe von Kunden ansprechen, können durch Online-Geschäftsmodelle eine breitere Masse erreichen. Ermöglicht wird dies durch einfache und vor allem kostengünstige Marketingmöglichkeiten im Onlinebereich. Zudem können regionale Absatzbegrenzungen durch deutschlandweite (bzw. Europa- und auch Weltweite) Liefermöglichkeiten umgangen werden. Produkte, die auch ohne ein Online-Geschäftsmodell schon in vielen Regionen ausreichend verfügbar sind oder in sehr großen Mengen abgesetzt werden, können dagegen von den Vorteilen der Onlinemodelle vergleichsweise weniger profitieren. Schließlich ist mit Substitutionseffekten zwischen Filial- und Online-Vertrieb und mit durch die Online-Logistik-Kosten verringerten Margen zu rechnen, da die große Masse der stark "preisbewussten" deutschen Verbrauchern nicht ohne weiteres hohe Liefergebühren akzeptiert. Es scheint vielmehr, dass große Handelsketten erst dann Online-Angebote ausbauen, wenn sie befürchten müssen, dass ihre Wettbewerber ihnen mit solchen wesentliche Kundengruppen abwerben könnten.

Die Websites der im ersten Teil der Studie untersuchten Unternehmen dienen dem Verbraucher meist zur Informationsbereitstellung sowie als Bestellportal für einzelne Unternehmen oder aggregiert für Unternehmen einer bestimmten Sparte. Bereiche, in denen ein Onlinemodell direkter Gegenstand des angebotenen Produkts ist, finden sich hauptsächlich im Dienstleistungssektor

(siehe Kapitel 2.2.6 Vorleistungen für die Landwirtschaft). Zudem wurde festgestellt, dass für einige Sparten bereits ein sehr breites Angebot vorliegt und damit der Konkurrenzdruck hoch ist. Dadurch ist es wichtig mit einem Alleinstellungsmerkmal, zum Beispiel hinsichtlich der Nachhaltigkeit oder eines besonders günstigen Preises, die Kunden für sich zu gewinnen. Wie nachhaltig die betrachteten Geschäftsmodelle im Vergleich zu anderen Anbietern sind, lässt sich ohne genaue interne Informationen zu den Unternehmen, ihren Umsätzen und Produktionsverfahren nicht schlüssig beurteilen. Sicher ist jedoch, dass die Mehrheit dieser Konzepte Aspekte der Nachhaltigkeit zumindest berücksichtigt, oder aber diese auch stark als Element der Alleinstellungsmerkmale betont.

Ähnliche Einsichten wurden bei der Ausarbeitung eigener Geschäftsideen in Form von Businessplänen durch die Autorinnen und Autoren der vorliegenden Studie gewonnen. Sollen große Mengen an eine breite Masse von Kunden abgesetzt werden, ist mit sehr hohen Kosten zu rechnen; individuelle Produkte hingegen lassen sich mit geringerem Kapital und somit auch geringerem Risiko vermarkten. Außerdem diente bei fast allen Geschäftsideen das Onlinemodell als Bestell- bzw. Informationsplattform für die Verbraucher. Beim Erstellen der Businesspläne konnte ein Einblick in die Entwicklung von Geschäftsideen und die Gründung von Unternehmen erlangt werden. Außerdem wurden kritische Punkte bei der Unternehmensgründung und Umsetzung von Geschäftsideen in die Praxis in Diskussionen aufgearbeitet und mögliche Lösungen entwickelt.

Insgesamt stellt sich der Online-Handel als ein umfangreicher und wachsender Markt dar, der auch für Bereiche aus der Landwirtschaft eine gute Möglichkeit bietet, günstig Werbung zu betreiben und eine größere Anzahl an Kunden zu erreichen, sei es mit einer eigenen Website oder durch Beteiligung an unterschiedlichen Plattformen. Dabei bietet der Online-Bereich, wie aus den vorgestellten Businessplänen ersichtlich ist, für eine Vielzahl von Ideen von Vertriebsenerweiterungen (Online-Handel einer Hofmolkerei) über Unternehmensneugründungen (z.B. Wildvermarktung, Mietparzellenplattform, Vertriebsplatt-

formen für regionale Produkte und Spezialitäten) bis hin zu sozialen Konzepten (Plattform Landwirtschaftsakademie für Schulen, Kindergarten und private Familien) reichen, eine gute Grundlage für viele Unternehmen.

5 Zusammenfassung

Die vorliegende Studie zum Thema „Digital basierte Vermarktungs- und Geschäftskonzepte für die Agrar- und Ernährungswirtschaft“ entstand als gemeinsame Semesterarbeit des 1. Semesters im Master-Studiengang Agrarwirtschaft der Fachhochschule Südwestfalen am Standort Soest im Wintersemester 2016/17. Hierbei wurden zunächst eine Reihe von auf dem Agrar- und Ernährungssektor vorhandenen digitalen Geschäftsmodelle erfasst und bewertet. Dies erfolgte anhand eines von der Projektgruppe selbst erstellten Auswertungsschemas. Dafür wurden die Geschäftsmodelle typisiert, d.h. in verschiedenen Rubriken aufgeteilt. Die erste Rubrik betraf zu "Onlinetöchter von Handelsunternehmen"; "Lebensmittel mit zusätzlichen Dienstleistungen", "Direktvermarktung und Digitalisierung", "Plattformen und Portale", "Selbstverarbeitete Lebensmittel", "Vorleistungen für die Lebensmittelproduktion" und "Onlinehandel mit speziellen Warenssegment" stellten die weiteren Rubriken dar. Zur letzten Rubrik gehören auch Sonderformen, wie Lebensmittel mit geringem Mindesthaltbarkeitsdatum. Für die verschiedenen Rubriken wurden jeweils fünf Unternehmen beispielhaft betrachtet, in Kleingruppen auf der Grundlage des erarbeiteten Auswertungsschemas analysiert und der gesamten Studiengruppe vorgestellt. Wichtige Aspekte für die Auswertung waren dabei vor allem allgemeine Unternehmensdaten, Geschäftsideen, Nachhaltigkeitskonzepte, Informationen zum Vertrieb, Logistik und Rohstoffbezug, Marketing, Qualitätssicherung und Informationen zu Finanzierung und Umsätzen. Ebenfalls wurde in Kleingruppen zu je einem Unternehmensbeispiel eines "Online-Typs" ein Business Model CANVAS formuliert, um das Geschäftsmodell mit seinen wesentlichen Elementen umfassend darzustellen. Abschließend wurden die Geschäftsmodelle jedes betrachteten "Online-Typs" einer Einschätzung hinsichtlich ihrer Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken und ihrer zentralen Erfolgsfaktoren unterzogen.

Im zweiten Teil der Studie erarbeitete die Projektgruppe eigene digital basierte Geschäftsideen, die im Folgenden in Kleingruppen detailliert in Form kompletter Business-Pläne ausgearbeitet wurden. Hierbei wurden sieben Geschäftsideen formuliert. Zu diesen Ideen gehören eine Direktvermarkter-Plattform für landwirtschaftliche Produkte, ein Online-Handel einer Hofmolkerei, Wildvermarktung, Produktion und Vermarktung von Wagyu-Erzeugnissen, eine Plattform "Landwirtschaftsakademie" für Schulen, Kindergärten und Familien, eine Mietparzellen Plattform und eine Plattform für geschützte regionale Spezialitäten aus Nordrhein-Westfalen. Zur Entwicklung und Ausarbeitung der Business-Pläne kamen verschiedene "Tools" zum Einsatz, deren Handhabung zunächst vorgestellt und dann durch die Studiengruppe erarbeitet wurde. Zu diesen Tools gehören unter anderem der "Business Plan Basic" sowie die Finanztools „SWICE-CALC“ und „PROFITABILITY CALCULATIONS“ und das "VALUE PROPOSITION CANVAS", mit dem das Wertangebot und das besondere Alleinstellungsmerkmal im Rahmen einer Geschäftsidee geschärft bzw. herausgearbeitet werden kann. Ferner hatten sich die Kleingruppen bei der Erarbeitung der Businesspläne auch mit der umfassenden Darstellung der Geschäftsidee, der Gründerpersonen, mit Marktanalysen, Marketing, Organisation, Mitarbeitern, Rechtsform, Chancen, Risiken und Finanzierung auseinandersetzen. Alle ausgearbeiteten Geschäftsideen wurden der gesamten Autorenschaft in Präsentationen vorgestellt und ausführlich diskutiert.

Insgesamt stellt sich der Online-Handel als ein umfangreicher und wachsender Markt dar, der auch für Bereiche aus der Landwirtschaft eine gute Möglichkeit bietet, günstig Werbung zu betreiben und eine größere Anzahl an Kunden zu erreichen, sei es mit einer eigenen Website oder durch Beteiligung an unterschiedlichen Plattformen. Dabei bietet der Online-Bereich, wie aus den vorgestellten Businessplänen ersichtlich ist, für eine Vielzahl von Ideen von Vertriebsenerweiterungen (Online-Handel einer Hofmolkerei) über Unternehmensneugründungen (z.B. Wildvermarktung, Mietparzellenplattform, Vertriebsplattformen für regionale Produkte und Spezialitäten) bis hin zu sozialen Konzepten (Plattform Landwirtschaftsakademie für Schulen, Kindergarten und private Familien) reichen, eine gute Grundlage für viele Unternehmen.

Literaturverzeichnis

ABGELAUFEN.DE (2016): Was ist abgelaufen.de? <https://abgelaufen.de/> (19.10.2016).

AB HOFAUTOMAT (2016): Lebensmittel Automaten von Ab-Hof-Direktvermarktern 24 Stunden für Dich geöffnet. <http://www.ab-hofautomat.de/> (16.12.2016).

ALNATURA PRODUKTIONS- UND HANDELS GMBH (2016): Alnatura – Sinnvoll für Mensch und Erde. www.alnatura-shop.de und www.alnatura.de (14.12.2016).

BAUER, H. (2016): Flaschen Bauer. https://www.flaschenbauer.de/?gclid=Cj0KEQIAqdLDBRDD-b2sv6-i6MsBEiQAKT3wAhZ6wdvH8k0TZmFq9Ep3Ck6dso_Ly3GhakWc5VtQPmcaAsjZ8P8HAQ (02.01.17).

BERLINER ZEITUNG (2016): 365 Farmnet, eine App aus Berlin will Bauern fit machen. <http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/365farmnet-eine-app-aus-berlin-will-bauern-fit-machen-23476866> (22.10.2016).

BREMER GEWÜRZHANDEL (2016): Bremer Gewürzhandel. <https://www.bremer-gewuerzhandel.de/> (24.10.2016).

BUNDESKARTELLAMT (2014): Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel. http://www.bundeskartellamt.de/Sektoruntersuchung_LEH.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D7 (17.12.2016).

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE BMWi (2016): GründerZeiten07–Businessplan.

http://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-07.pdf?__blob=publicationFile
(28.12.2016).

BVE – BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSINDUSTRIE (2016): Lebensmittelhandel.
<http://www.bve-online.de/themen/branche-und-markt/lebensmittelhandel> (17.12.2016).

DELIVERY HERO HOLDING GMBH (2016): Who we are. <http://www.delivery-hero.com/> (08.11.2016).

DELTICOM AG (2016): Delticom erwirbt mit Gourmondo und ES Food zwei Spezialisten für Online-Lebensmittelhandel. https://www.delti.com/Investor_Relations/pressemitteilung_IR110.html (23.10.2016).

DEMETER E.V. (2016): Gemüsebau als Lebenskultur. http://www.lebendigererde.de/index.php?id=portrait_142 (04.12.2016).

DGAP-MEDIA (2016): Delivery Hero baut seine Logistiksparte um. http://www.dgap.de/dgap/News/dgap_media/delivery-hero-baut-seine-logistiksparte-um/?newsID=929703 (15.11.2016).

DIE LIEFEREI GMBH (2016): Lieferei. <https://www.lieferei.at/> (20.12.2016).

DORSCH, K. (2005): Milch frei Haus für 1 Euro pro Liter. Top Agrar 2/2005, S. R6 –R9.

DUDEN (2016): Plattform. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Plattform#Bedeutung4> (08.11.2016).

EDEKA (2016): Nachhaltige Produkte Nachhaltige Produkte. http://www.edeka-nachhaltigkeit.de/html/nachhaltige_produkte.html (17.12.2016).

- EDEKA (2016): Edeka. <https://www.edeka24.de/> (17.12.2016).
- EGGERT, I. (2015): Was wurde aus...? Kochhaus. Brandeins, 2015 (4).
<https://www.brandeins.de/archiv/2015/handel/was-wurde-aus-mister-spex-ocado-frontline-fuellhorn-laedchen-fuer-alles-putzkult-kochhaus/>
(16.12.2016).
- EHI RETAIL INSTITUTE (2016): Nettoumsatz der größten Online-Shops für Lebensmittel in Deutschland im Jahr 2013 (in Millionen Euro).
<https://www.handelsdaten.de/lebensmittelhandel/umsatz-der-groessen-online-shops-fuer-lebensmittel-deutschland-0> (24.10.2016).
- ESCHENHOF GBR (2016): Eschenhof. <http://www.eschenhof-online.de/>
(02.01.2017).
- FARMTUNE (2016): Aus der Landwirtschaft Für die Landwirtschaft.
www.farmtune.com (16.12.2016).
- FAZ (FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG) (2015): Lidl lässt sich nicht ausbremsen. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/lidl-steigert-umsatz-deutlich-13605335.html> (15.12.2016).
- FAZ (FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG) (2016): Alnatura kriegt die Kurve.
<http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/biohandelshaus-alnatura-kann-den-umsatz-halten-14532983.html> (17.12.2016).
- FITNESS UND GESUNDHEIT (2016): Veganer Lifestyle. http://www.fitness-und-gesundheit.de/bericht_veganer-lifestyle-9578.html (13.12.2016).
- FLINZNER, K. (2015): Aldi geht online – auf der Insel | contentIQ.
<https://www.content-iq.com/2015/03/23/aldi-geht-online-auf-der-insel/>
(17.12.2016).

- FREIMUTH, D. (2015): Deutschland kauft Online ein. <http://www.esales4u.de/2015/studie-umsatz-online-handel-deutschland-2015.php> (17.12.2016).
- FROST, S. und HUBSCHMID, M. (2015): Frisch aus dem Netz – Lieferdienste für Lebensmittel. <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/lieferdienste-fuer-lebensmittel-frisch-aus-dem-netz/12163628.html> (23.12.2016).
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2016): Absatzmittler. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/absatzmittler.html> (15.12.2016).
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2016): Direkter Vertrieb. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/direkter-vertrieb.html> (16.12.2016).
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2017): Kommunikationspolitik. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kommunikationspolitik.htm> (20.12.2016).
- GÄRTNERHOF RÖLLINGSEN (2016): Der Hof. <http://www.gaertnerhof-roellingsen.de/> (04.12.2016).
- GEWERBEANMELDEN.DE (2016): Rechtsformen im Überblick. <http://www.gewerbe-anmelden.net/rechtsformen-im-ueberblick/> (12.19.2016).
- GOURMETFLEISCH.DE (2016): Original Wagyu aus Japan. <https://www.gourmetfleisch.de/rind/japanisches-wagyu/> (20.12.2016).

GÜNTER (2016): erdbär – Freche Freunde. Frühe Freundschaft mit Obst und Gemüse. <https://frechefreunde.de/shop/content/2-rechtliche-hinweise> (20.10.2016).

GRUENDERSZENE (2015): HelloFresh Unternehmensprofil. <http://www.gruenderszene.de/datenbank/unternehmen/hellofresh> (15.12.2016).

GRÜNDERSZENE (2016): Welche Software macht das Rennen auf dem Feld? <http://www.gruenderszene.de/allgemein/digitalisierung-der-landwirtschaft-welche-software-gewinnt> (22.10.2016).

HANKE, G. (2013): Starkes Rezept. <http://www.kochhaus.de/out/pictures/media/lebensmittelzeitung.pdf> (16.12.2016).

HEARST MAGAZINE (2016) The Bright Idea 1 HelloFresh. <http://www.esquire.co.uk/food-drink/news/a715/the-bright-idea-i-hello-fresh/> (15.12.2016).

HELLER, L. (2014): Der deutsche Lebensmittelonlinehandel – eine Markt- und Wettbewerbsanalyse anhand von ausgewählten Onlineshops; Herausgeber: Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften Fachhochschule Köln; URL https://publiscologne.th-koeln.de/files/492/BA_Heller_Laura.pdf (10.12.2016).

HELLOFRESH (2016)

a) Leichter Kochen - Besser Essen <https://www.hellofresh.de/tasty/> (15.12.2016).

b) Impressum. <http://www.hellofreshgroup.com/terms-conditions/> (15.12.2016).

c) Unsere Lieferanten. <https://www.hellofresh.de/unsere-lieferanten/> (15.12.2016).

- HETMEIER, H.-W., SCHMIDT, A., VOGEL, S. UND BUSCHLE, N. (2015): Anhangta-
bellen, Bildungs- Finanzbericht 2015, Hrsg.: statistisches Bundesamt,
S. 136 – 143.
- HEYDAY ENTERTAINMENT LTD. (2016): REWE App. <https://www.free-ware.de/download/rewe-app/> (15.12.2016).
- HOFLADEN AUSTERMANN (2016): Willkommen im Hofladen Austermann.
<http://www.hofladen-austermann.de/> (04.12.2016).
- HOFLADEN SAUERLAND (2016): Dein Online-Laden für regionale Produkte mit
Direktlieferung. <https://www.hofladen-sauerland.de/> (04.12.2016).
- HOFLADEN SAUERLAND FACEBOOK (2016): Hofladen Sauerland. <https://www.facebook.com/hofladensauerland/?fref=ts> (04.12.2016).
- HOLSTEIN WAGYU (2016): Wagyu – Haltung in der Praxis. <http://www.holstein-wagyu.de/koberinder-haltung.htm> (20.12.2016).
- HOLTSCHULTE, H. (2016): Bioland-Hof Holtschulte. <http://bioland-holtschulte.de/online-shop.html> (02.01.2017).
- HOFMANN, A. (2014): Fabian Siegels neues Startup „Ganz ehrlich? Wir haben
keine Ahnung was passiert, wenn das Ganze skaliert“.
<http://www.gruenderszene.de/allgemein/fabian-siegel-marley-spoon-interview> (20.10.2016).
- HOFMANN, A. (2015): Marley Spoon Für Leute, die eigentlich lieber selber ko-
chen.
<http://www.gruenderszene.de/allgemein/marley-spoon-test>
(21.10.2016).

HÜSING, A. (2014):

a) Start-up-Radar Fabian Siegel startet mit Marley Spoon wieder durch.

<https://www.deutsche-startups.de/2014/06/18/marley-spoon-siegel/>

b) Finanzspritze Marley Spoon expandiert mit Samwergeld ins Ausland. <https://www.deutsche-startups.de/2014/11/17/marley-spoon-samwergeld/> (20.10.2016).

HÜSING, A. (2016): Marley Spoon: Nur 611.000 Euro Umsatz – in Deutschland

<https://www.deutsche-startups.de/2016/05/12/marley-spoon-nur-611-000-euro-umsatz-deutschland/> (20.10.2016).

IHK ARNSBERG (2016): Ein Internet-Hofladen für die Region. http://ihk-arnsberg.de/upload/wirtschaft_11_15_19501.pdf (04.12.2016).

IHK HALLE-DESSAU (2011): GmbH und UG (haftungsbeschränkt) - Informationen zur Gründung. https://www.halle.ihk.de/recht/Handels_und_Gesellschaftsrecht/Rechtsformen/Gruendung_GmbH_UG/629424 (05.12.2016).

INFORMATION UND TECHNIK NORDRHEIN-WESTFALEN (2015): NRW: Schülerzahl an allgemeinbildenden Schulen um 1,3 Prozent auf 1,95 Millionen gesunken. https://www.it.nrw.de/presse/pressemitteilungen/2015/pres_047_15.html (22.12.16).

JACQUEMIN, B. (2016): Einsteigerleitfaden: Online – Handel im Wandel. Hrsg.: Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen.

JACQUES WEINDEPOT (2016): Weinversand von Jaques' Wein – Depot-Wein online bestellen. <https://www.jacques.de/> (24.10.2016).

- KACZMAREK, J. (2012): Lieferando mit Millionenfinanzierung, <http://www.gruenderszene.de/news/macquarie-lieferando> (20.11.2016).
- KAINZ, H. - K. (o. J.): Firmenauskunft kuhlfood GmbH. <http://www.unternehmen24.info/Firmeninformationen/DE/4044324> (19.10.2016).
- KALISCHEWSKI, J. (2015): Holzener startet Online-Shop für Produkte aus dem Sauerland. <http://www.derwesten.de/staedte/arnsberg/holzener-startet-online-shop-fuer-produkte-aus-dem-sauerland-id10835028.html> (04.12.2016).
- KILIAN, K. - MARKENLEXIKON (2016): Markenprodukte. http://www.markenlexikon.com/produkte_1.html (15.12.2016).
- KIRCHNER, J. (2016):
- a) Auspacken und loskochen?. Dresdner Neuste Nachrichten, S. 23. https://www-wiso-net-de.ezproxy.kai.fh-swf.de:2443/document/DNN__doc6sqs3t9pgdkpgy9p9e7/hit-list/0?all= (15.12.2016).
 - b) Für wen sich Kochboxen lohnen. Nordkurier, Neubrandenburger Zeitung Stargard. S. 26. https://www-wiso-net-de.ezproxy.kai.fh-swf.de:2443/document/NKU__doc6so8tnxie6tb1v9t10qn/hit-list/0?all= (15.12.2016).
- KOCHHAUS GMBH (o.J.): Wählen Sie Ihre passende Kochbox. <https://www.kochhaus.de/kochboxen/auswaehlen/> (15.12.2016).
- KOLBRÜCK O. (2015): Player: Online-Lebensmittelhandel: Wie mächtig ist Edeka wirklich? [http://etailment.de/news/stories/Online Lebensmittelhandel-Wie-maechtig-ist-Edeka-wirklich-3413](http://etailment.de/news/stories/Online-Lebensmittelhandel-Wie-maechtig-ist-Edeka-wirklich-3413) (17. 12.2016).

KOLF, F. (2016):

- a) Die City wird zum Zentrallager. Handelsblatt Nr. 144 28.07.2016 S. 16 – 17.
- b) Frische Lebensmittel von Amazon. Handelsblatt Nr. 101 30.04.2016 S. 25.

KRISCH, J. (2016) Hellofresh wächst auf 305 Mio. € (+338%), mit 120 Mio. € Marketingpush <https://excitingcommerce.de/2016/04/15/hellofresh-wachst-auf-305-mio-e-338-mit-120-mio-e-marketingbudget/> (15.12.2016).

KRSTESKI, J. (2016): Bausatz zum Brutzeln, Kölner Stadt-Anzeiger vom (24.09.2016).

KUHL, V. (o. J.): ISS günstiger. <https://www.iss-guenstiger.de/> (19.10.2016).

KUHLFOOD GMBH (o. J.): Kuhlfood GmbH. <http://www.kuhlfood.com/> (19.10.2016).

KUHLMANN, F. (2007): Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft. DLG-Verlags-GmbH, 3. Auflage, Frankfurt am Main.

KYRIASOGLOU, C. (2016): Delivery Hero macht den eigenen Lieferdienst Valk Fleet dicht. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/delivery-hero-vaik-fleet-schliessung> (8.11.2016).

LIDL E-COMMERCE INTERNATIONAL GMBH & Co. KG (2016): Lidl.de – Lidl lohnt sich. www.lidl.de (12.12.2016).

LIEFERANDO (2016): Über Lieferando. <https://www.lieferando.de/ueber-uns#!> (5.11.2016).

LIENING, B. (2012): Onlinehandel Extremer Wettbewerb. <http://lebensmittelpraxis.de/sortiment/7058-extremer-wettbewerb.html> (23.12.2016).

LINDER, M. und RENNHAKE, C. (2012): Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland. Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management Reutlingen Working Papers on Marketing & Management.

MARLEY SPOON MEDIA CENTER (2016):

a) Marley Spoon Gründerportrait 2016

https://www.dropbox.com/sh/83hqfr4q08px2xj/AAA-IU9Vm4zmBHFjWxzrLeLza?dl=0&preview=Marley+Spoon_Gr%C3%BCnderportrait_2016.pdf (20.10.2016).

b) Marley Spoon Factsheet 2016

https://www.dropbox.com/sh/83hqfr4q08px2xj/AADVVAhdUJkj8GVpd1kk9tCq2a/MarleySpoon_Factsheet2016.pdf?dl=0 (20.10.2016).

MATUSZEK, D. (o. J.): Mapalu. <https://mapalu.de/> (24.10.2016).

MEINEERNTEN (2016): meine ernte Ganders und Kirchbaumer GbR. <http://www.meine-ernte.de/> (10.12.2016).

MILCHTANKSTELLEN (2016): 24 Stunden täglich frische Landmilch? Na klar! Mit milchtankstellen.com, www.milchtankstellen.com (16.12.2016).

MÜNZBERG, H. (2016): Der lange Marsch der Lebensmittelhändler ins Internet. <http://www.horizont.net/marketing/kommentare/E-Commerce-Der-lange-Marsch-der-Lebensmittelhaendler-ins-Internet-144062> (23.12.2016).

MYMUESLI GMBH (2016): Dein persönliches Lieblingsmüsli. <https://www.mymuesli.com/> (24.10.2016).

M2XPERT (2016): m2xpert Networked Success. www.m2xpert.com (16.12.2016).

NEUSCHÄFER, K. und GERLACH, A. (2016): SWICE-Calc - tool to calculate finances for startup enterprises. Soest, South Westphalia International Center for Entrepreneurship SWICE at South Westphalia University of Applied Sciences SWUAS.

NIXE BRAU GMBH (2016): NIXE STOLZ GEBRAUT. <http://www.nixe-bier.com/> (20.12.2016).

NOFISOLUTIONS (2016): Was kostet die Erstellung einer Webseite?. (Angebot nach unseren Vorgaben zusammengestellt) <http://www.nofisolutions.de/info.php?nofiSiteName=info-kosten> (21.12.2016).

NOIR, C. (2013): Aus für recycelte Lebensmittelverpackungen? – Lieferheld stellt vorsorglich Produktion von Pizzakartons um, <https://www.lieferheld.de/blog/aus-fur-recycelte-lebensmittelverpackungen-lieferheld-stellt-vorsorglich-produktion-von-pizzakartons-um/> (8.11.2016).

N-TV.DE (2016): Lebensmittelmarkt ist „hoch konzentriert“. <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Lebensmittelmarkt-ist-hoch-konzentriert-article17986576.html> (17.12.2016).

OSTERWALDER, A. und PIGNEUR, Y. (2009): Business Model Generation. Self-published und strategyzer.com.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., SMITH, A. (2014): Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Wiley and strategyzer.com.

- PIERINGER, M. (2016) Logistik-Heute, Lebensmittellogistik: HelloFresh-Kochboxen kommen aus Verden, Start-up weicht neuen Standort in Niedersachsen ein. <http://www.logistik-heute.de/Logistik-Thema/HelloFresh> (15.12.2016).
- PIXELSMART-AGENTUR FÜR NEUE MEDIEN (2016): Infos zu Lieferando. <http://www.lieferchecker.de/lieferando/> (5.11.2016).
- REDELBERGER, H. und ABRECHT-SEIDEL, M. (2010): Hofmolkereien- analysieren, optimieren, planen. Stiftung Ökologie und Landbau und Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V., Bioland Verlags GmbH, 2. Auflage, Mainz.
- REGIOMINO GMBH (2014): Einfach regionale Produkte kaufen. <http://www.regi-omino.de/> (20.11.2016).
- REST, J. (2016): Bestelldienst: Lieferando will an die Börse gehen. <http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/bestelldienst-lieferando-will-an-die-boerse-gehen-24701874> (20.11.2016).
- Rewe DIGITAL GMBH (2016): Über uns. <https://rewe-digital.com/ueber-uns.html> (15.12.2016).
- Rewe DORTMUND (2016): Pressebereich. <https://www.rewe-dortmund.de/presse> (15.12.2016).
- Rewe MARKT GMBH (2016): Online-Shop. <https://shop.rewe.de/> (15.12.2016).
- Rewe-ZENTRAL-AKTIENGESELLSCHAFT (2016): Unternehmen. <http://www.rewe-group.com/de/unternehmen> (15.12.2016).
- REWE ONLINE-LIEFERSERVICE (2016): Online einkaufen beim REWE Lieferservice: So geht es! <https://www.rewe.de/service/fragen-und-antworten/rewe-lieferservice/> (14.12.2016).

- RUNGG, A. (2015): Aldi will in Großbritannien Onlinehandel testen - manager magazin. <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/aldi-will-in-grossbritannien-onlinehandel-testen-a-1024688.html> (18.12.2016).
- SCHERKAMP, H. (2016): 15 Millionen für Marley Spoon. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/15-millionen-marley-spoon> (20.10.2016).
- SCHLENK, C.T. (2016): Foopanda vs. Delivery Hero- Rockets Lieferdienste im Vergleich. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/rocket-internet-zahlen-2015-lieferdienste> (3.11.2016).
- SCHNEIDER, C. D. (2015) Mitbegründer von HelloFresh im Interview. <http://www.startstories.de/artikel/interview-mit-gruender-dominik-richtervon-hellofresh/> (15.12.2015).
- SCHRÖDER, M. (2016): Schnäppchensupermarkt ‚Iss günstiger‘: Verwerten statt wegwerfen. <http://www.kochbar.de/cms/schnaepchensupermarkt-iss-guenstiger-verwerten-statt-wegwerfen-4017488.html> (19.10.2016).
- SIEPMANN (2016): Chronik - Traditionsreiches Familienunternehmen in dritter Generation. www.siepmann.net (15.12.2016).
- SIMPLORA (2016): Wohin ALDI liefert, Erfahrungen & Preise. <https://www.simplora.de/wissen/online-supermaerkte/aldi-online-shop> (18.12.2016).
- STRATEGYZER (2017): The Value Proposition Canvas. https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas_(17.12.2016).

TRECKER.COM (2016):

- a) Informationen über das Unternehmen. <https://www.trecker.com/index.php/unternehmen/ueber-uns/>
- b) Produktinformationen. <https://www.trecker.com/index.php/agrar-software-fuer-landwirte/funktionen/> (02.11.2016).

THOMAS, J. UND C. VISSER (2015): Lieferheld CEO David Rodriguez im Interview, *Berlin Valley News*.

<http://berlinvalley.com/interview-lieferheld-david-rodriguez/>
(3.11.2016).

TILLMANN, B. (2016): Aktuelle Entwicklungen. Betriebsleiter Gärtnerhof. Telefonat am 20.11.2016.

WA – WESTFÄLISCHE ANZEIGER (2016): Kleiner Luxus bei Discountern. Westfälischer Anzeiger (13.12.2016).

WADEWITZ, F. (2015): Marley-Spoon-Gründer Fabian Siegel „Wir sind wie Uber fürs Essen“.

<https://www.impulse.de/gruendung/geschaeftsideen/marley-spoon/2106111.html> (20.10.2016).

WAGYU MÜNSTERLAND HOF HOLTSMANN (2016): 100% Fullblood: Wagyu japanischen Ursprungs direkt vom Erzeuger. <http://www.wagyu-muensterland.de/> (20.12.2016).

WELT (2015): Lebensmittel: Aldi will in den Onlinehandel einsteigen – WELT. <https://www.welt.de/wirtschaft/article138586011/Aldi-plant-offenbar-Lebensmittel-im-Netz-anzubieten.html> (17.12.2016).

WELTN24 (2017): So bringen sie ihre Website bei Google nach vorne.
<https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article119358470/So-bringen-Sie-Ihre-Website-bei-Google-nach-vorne.html> (20.12.2016).

WIESBROCK, J. (2016): Biohof Mertens Wiesbrock.
<http://www.mertens-wiesbrock.de/> (02.01.17).

WOLL (2016): Hofladen Sauerland. <http://woll-magazin.de/2016/08/08/hofladen-sauerland/> (04.12.2016).

VEGANIC (2016): Veganic. <https://www.veganic.de/> (13.12.16).

VEGANIC-GROSSHANDEL (2016): Veganic-Großhandel. <http://www.veganic-grosshandel.de/> (13.12.16).

VON DER HAGEN, A. (2016): Familienbetriebe Land u. Forst zum Tag der Bildung am 8.12.2016: Drohnen und Ernteroboter in Schulklassen.
<http://www.presseportal.de/pm/113965/3504799> (22.12.16).

XING (2016):

a) Thomas Griesel https://www.xing.com/profile/Thomas_Griesel?key=0.0 (15.12.2016).

b) Dominik Richter

https://www.xing.com/profile/Dominik_Richter3 (15.12.2016).

c) Jessica Nilsson

<https://de.linkedin.com/in/jessica-nilsson-37a22724/de> (15.12.2016).

365 FARMNET (2016):

a) Informationen über das Unternehmen.

<https://www.365farmnet.com/unternehmen/ueber-uns/> (22.10.2016).

b) Produktinformationen.

<https://www.365farmnet.com/produkt/konzept/> (22.10.2016).

Anhang

Business Model Canvas



Quelle: OSTERWALDER und PIGNEUR 2009