

Digitaler Marktplatz Spreewald

Konzept zur Entwicklung einer
Handelsplattform für regionale
Produkte mit Lieferlogistik



Impressum

Originalausgabe September 2024

© neuland21 e.V.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertung
bleibt vorbehalten.

Herausgegeben von:

neuland21 e. V.

Klein Glien 25
14806 Bad Belzig

Telefon: +49 33841 413911
E-Mail: hallo@neuland21.de
www.neuland21.de

neuland21 (@neuland21) finden Sie
auch bei Facebook, X, LinkedIn
und Instagram.

Design: ACB-Agentur
Layout: Isabella Tober
Titelbild: Priscilla Du Preez
Sofern nicht anders ausgewiesen sind die
Grafiken eigene Darstellungen.

Dieses Projekt wurde beauftragt von dem Landkreis
Dahme-Spreewald. Der Landkreis Dahme-Spreewald
ist Träger des Projekts „Digitaler Marktplatz Spree-
wald“ im Rahmen des bundesweiten Modellvorhaben
„Smarte.Land.Regionen“ des Bundesministeriums für
Ernährung und Landwirtschaft (BMEL).



neuland21

Neuland21 ist ein gemeinnütziger Think & Do Tank,
der sich für eine innovative Regionalentwicklung ein-
setzt, die den Herausforderungen und Chancen des 21.
Jahrhunderts gerecht wird. Im Fokus unserer Arbeit
stehen dabei die Potenziale der Digitalisierung, die im
ländlichen Raum dazu beitragen kann, eine moderne
und hochwertige Daseinsvorsorge zu erhalten und die
Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Dazu bündeln wir aktuelles Wissen zu digitalen und
sozialen Innovationen im ländlichen Raum, erforschen
deren Wirksamkeit, pilotieren vielversprechende Kon-
zepte und helfen dabei, gute Praxisbeispiele zu verbrei-
ten. Unsere Studien richten sich an die Machenden vor
Ort und bieten konkrete Handlungsempfehlungen für
Regionalentwicklung im digitalen Zeitalter. Auf unse-
ren Veranstaltungen informieren wir regelmäßig über
neue Technologien und zukunftsweisende Konzepte
für die Daseinsvorsorge. In unseren Modellprojekten
unterstützen wir deren Entwicklung und Umsetzung.

Mehr Informationen finden Sie unter www.neuland21.de.
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Autorinnen

Nina Zerche, M.Sc. Wirtschafts- und Sozialgeografie
an der Universität Leipzig, wissenschaftliche Mitarbei-
terin bei neuland21.

Antonia Schumann, Master der Urbanen Geographie an
der Humboldt-Universität zu Berlin. Wissenschaftliche
Mitarbeiterin bei neuland21.

Janine Hoelzmann, Master in Stadt- und Regionalpla-
nung an der Technischen Universität Berlin. Ehemalige
wissenschaftliche Mitarbeiterin bei neuland21.

Digitaler Marktplatz Spreewald

Konzept zur Entwicklung einer
Handelsplattform für regionale
Produkte mit Lieferlogistik



Kurzzusammenfassung

Eine Handelsplattform für den Spreewald

Im Spreewald soll eine digitale Business-to-Business-Handelsplattform für regionale Produkte realisiert werden, die mit einem integrierten Logistikangebot Betriebe in der Region beliefert. Unternehmen der Grunderzeugung und Verarbeitung können Lebensmittel auf der Plattform verkaufen, den Bestellvorgang abwickeln und selbst Waren in Transportkooperationen ausliefern. Händler, Gastronomen und Kantinen können auf der Plattform einfach Produkte aus ihrer Region finden, bestellen und liefern lassen. Damit werden regionale Wertschöpfungsketten gestärkt, neue Kooperationen aufgebaut und die Vernetzung der Unternehmen vertikal und horizontal gefördert. Regionale Anbieter werden für potenzielle Kunden sichtbarer und der Handel wird vollständig digital abgewickelt. Auch Endverbraucher:innen erhalten in Gastronomie, Einzelhandel und Gemeinschaftsverpflegung ein größeres Angebot regionaler Lebensmittel. Dadurch verbessert sich ihre Versorgungsqualität.

Von der Idee zum Konzept

Den Digitalen Marktplatz hat der Landkreis Dahme-Spreewald in Kooperation mit den Landkreisen Spree-Neiße und Oberspreewald-Lausitz, der Stadt Cottbus und dem Spreewaldverein initiiert, mit Fördermitteln des BMEL-Modellvorhabens Smarte.Land. Regionen. Der ursprüngliche Fokus des Projektes lag auf der Verbesserung der Nahversorgungssituation in der Region, er wurde im Zuge der Antragstellung um die Förderung regionaler Wertschöpfungsketten erweitert. Das Projekt startete mit dem Ziel, eine digitale Handelsplattform sowohl für Business-to-Business (B2B) als auch Business-to-Consumer (B2C) zu entwickeln und damit einen Beitrag zur Lösung der Aufgabe „Versorgung aus der Region – in der Region – für die Region!“ zu leisten. Die Erstellung des Konzepts erfolgte auf Grundlage einer ausführlichen Analyse der regionalen Strukturen und Bedarfe. Diese begann mit der Erhebung von Unternehmen und deren statistischer und kartographischer Auswertung. Daraufhin wurden regionale Grunderzeuger, Verarbeiter, Händler und Gastronomen zu aktuellen Prozessen und Herausforderungen interviewt; Erkenntnisse zu den Bedarfen von Privatkund:innen wurden mittels einer Online-Befragung gewonnen. Als letzter Bestandteil der Analyse wurden vergleichbare

Projekte im deutschsprachigen Raum identifiziert. Die Verantwortlichen besonders erfolgreicher oder passender Projekte und Betriebe wurden persönlich befragt. Parallel zur Analyse lieferten Workshops mit regionalen Akteuren sowie bilaterale Gespräche mit Betrieben weitere Erkenntnisse für die konkrete Gestaltung der Plattform. Die gesammelten Inhalte wurden in einem Anforderungskatalog zusammengeführt und kontinuierlich in der Arbeitsgruppe diskutiert. Im Ergebnis hat diese das vorliegende Konzept entwickelt.

Schwerpunkt Business-to-Business

Im Zuge der Analyse und Konzeptentwicklung entschied sich die Arbeitsgruppe, den Fokus vor allem auf den B2B-Bereich zu legen und die Versorgung der Bevölkerung mit regionalen Produkten über etablierte Vermarktungswege zu stärken. Eine B2B-Plattform kann in der Region eine Marktlücke schließen und kommt sowohl den Unternehmen und der Regionalentwicklung als auch den Endverbraucher:innen zugute, die eine qualitativ bessere Versorgung erhalten. Der regionale Handel gestaltet sich effizienter und nachhaltiger, durch bessere Koordination und Kooperationsstrukturen profitieren alle Marktteilnehmer und die Wertschöpfungsketten von Lebensmitteln werden optimiert. Eine B2C-Plattform wurde hingegen als zu großes Risiko eingeschätzt, da eine ausreichende Nachfrage nicht absehbar ist und ein neues Angebot möglicherweise die bestehenden Angebote konkurrenzieren würde. Eine kombinierte Plattform könnte zwar Synergien nutzen und dadurch Logistikkosten senken, allerdings birgt sie auf der Nachfrageseite die gleichen Risiken, bei einer komplexen und kostenintensiven Aufbauphase.

B2B-Marktplatz mit unterschiedlichen Optionen

Für die Umsetzung der B2B-Plattform, ihrer Software, Logistik und Organisation gibt es verschiedene Optionen. Es werden drei Ausbaustufen dargestellt, die einen zunehmenden Grad an Kooperation, Investitionshöhe und unternehmerischem Risiko voraussetzen. Die Empfehlung hier lautet, einen regionalen B2B-Marktplatz mit einer eigenen Lieferlogistik umzusetzen. Dabei kommt eine bestehende Softwarelösung zum Einsatz, während die Logistik selbst aufgebaut wird. Bestandteile der Lieferlogistik sind ein eigener Fuhrpark, ein Umschlaglager, ein digitales Matching-Tool für Transportkooperationen

sowie ein Büro für das Management der Wertschöpfungsketten, das auch die gemeinsame Vermarktung und Netzwerkaktivitäten organisiert. Eine reduzierte Variante, die niedrigschwellig und ohne wesentliche Investitionen umzusetzen ist, beinhaltet lediglich die Nutzung einer bestehenden Plattform in Verbindung mit Transportkooperationen. Sollte der B2B-Marktplatz auf positive Resonanz am Markt stoßen und die Nutzerzahlen zunehmen, besteht zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit, ihn um Verarbeitungsleistungen und ein B2C-Angebot zu erweitern.

Chancen und Herausforderungen

Der Digitale Marktplatz bietet für den Spreewald die Chance, in kooperativen Strukturen den regionalen Handel mit Lebensmitteln zu stärken, Wertschöpfung in der Region zu halten und den teilnehmenden Unternehmen den Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen in der Region zu erleichtern. Abnehmer:innen im geschäftlichen und privaten Bereich erhalten einen besseren Zugang zu regionalen Produkten. Sie können somit das Bedürfnis nach einem persönlichen Bezug zu Lebensmitteln befriedigen und zur Förderung der Region beitragen. Durch kürzere und weniger Transportwege sowie ein optimiertes Management der Wertschöpfungskette

lässt sich diese effizienter und nachhaltiger gestalten. Gleichwohl wird der Aufbau des Digitalen Marktplatzes eine herausfordernde Aufgabe sein, deren Umsetzung eine hohe Motivation und Durchhaltevermögen erfordert. Damit ein wirtschaftlicher Betrieb möglich ist, muss eine kritische Zahl an Unternehmen auf Anbieter- und Abnehmerseite teilnehmen. Bis dieser Punkt erreicht ist, wird – auch mit Unterstützung von Fördermitteln – einige Zeit vergehen. Der Digitale Marktplatz ist ein neues Tool, das in den oft hektischen Betriebsalltag integriert werden muss. Allgegenwärtige Probleme wie die Preisentwicklung, das Konsumverhalten und der Fachkräftemangel üben bereits Druck auf regionale Unternehmen aus, weshalb die Umstellung der Arbeitsroutinen ein Hemmnis für die Nutzung darstellen kann. Der Betrieb der Plattform beinhaltet zudem vielfältige und komplexe Aufgaben, die in finanzieller und personeller Hinsicht nicht unterschätzt werden dürfen: Bei einer vollumfänglichen Umsetzung des B2B-Marktplatzes mit eigener Lieferlogistik ist mit Investitionskosten in Höhe von 1,3 Mio. € zu rechnen, wenn keine Einsparungspotenziale genutzt werden.

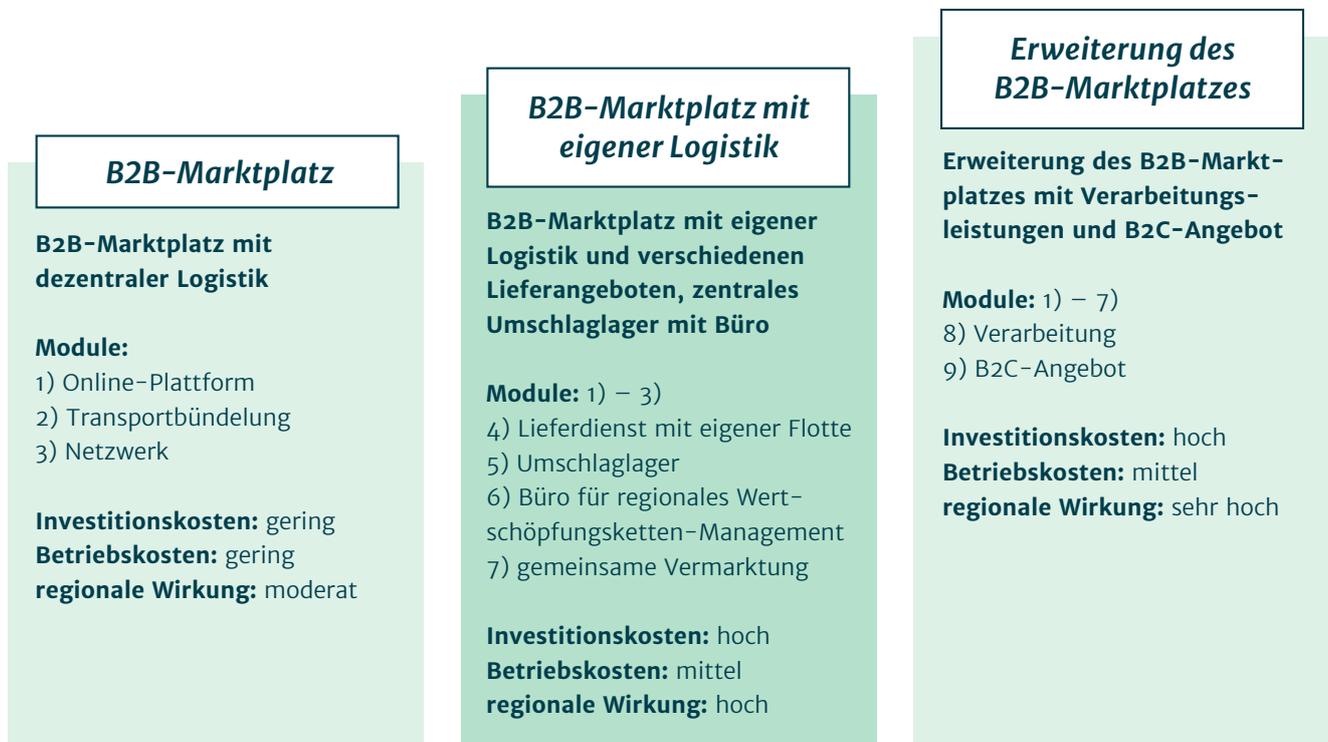


Abb. 1: Übersicht zu Ausbaustufen der B2B-Plattform mit zugehörigen Modulen

Inhaltsverzeichnis

	Kurzzusammenfassung	4
1	Einleitung	8
2	Ausgangslage und Bedarfe im Spreewald	10
	2.1 Methodik	10
	2.2 Erzeuger im Wirtschaftsraum Spreewald	11
	Erzeuger- und Produktionsstrukturen	11
	Bedarfe der Erzeuger	12
	2.3 Versorgung von Firmenkunden	14
	Ausgangslage in Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung	14
	Bedarfe und Anforderungen von Firmenkunden	16
	2.4 Versorgung der Privatkundschaft	17
	Einkaufsgewohnheiten und Nahversorgung im Spreewald	17
	Bedarfe von Privatkund:innen	19
3	Konzept für den Digitalen Marktplatz	22
	3.1 Chancen und Risiken der Ausrichtung	22
	Vor- und Nachteile eines B2C-Angebots	22
	Vor- und Nachteile einer kombinierten Plattform	25
	Vor- und Nachteile einer B2B-Plattform	26
	3.2 Umsetzung des Digitalen Marktplatzes als B2B-Plattform	27
	B2B-Marktplatz	28
	B2B-Marktplatz mit eigener Lieferlogistik als Vorzugsvariante	29
	Erweiterung des Angebots des B2B-Marktplatzes	31
	3.3 Erfolgsfaktoren im Plattformbetrieb	32
	3.4 Stellschrauben für Attraktivität und Kostenintensität	33
4	Logistische Infrastruktur und Lieferoptionen	35
	4.1 Anforderungen an die Logistik	35
	4.2 Lieferoptionen	36
	4.3 Logistikempfehlung in Ausbaustufen	38
5	Software für Marktplatz und Lieferlogistik	40
	5.1 Anforderungen an die Softwarelösung	40
	5.2 Funktionen und Nutzerrollen	42
	5.3 Empfehlung zur Nutzung einer Bestandslösung	44

6	Trägerschaft, Kosten und Umsetzung	48
6.1	Trägerstruktur	48
	Vorüberlegungen und Interessenlagen	48
	Optionen der Rechtsform	49
	Empfehlungen für die Umsetzungsvarianten	50
6.2	Kosten und Einnahmen	52
	Einnahmen	54
	Kostenübersicht für reduzierte und erweiterte Umsetzung	55
6.3	Weg in die Umsetzung	56
7	Fazit	58
	Literaturverzeichnis	59

1 Einleitung

Im Spreewald soll eine Handelsplattform für regionale Lebensmittel realisiert werden, die regionale Wertschöpfungsketten im Lebensmittelbereich stärkt und die Versorgung der Bevölkerung mit regionalen Produkten verbessert. Der Landkreis Dahme-Spreewald hat dazu gemeinsam mit den Landkreisen Spree-Neiße und Oberspreewald-Lausitz sowie der Stadt Cottbus und dem Spreewaldverein Fördermittel des BMEL-Modellvorhabens Smarte.Land.Regionen eingeworben, um diesem Ziel einen Schritt näher zu kommen. Projektregion ist der Wirtschaftsraum Spreewald, der Teile der beteiligten Landkreise und die kreisfreie Stadt Cottbus (siehe Abb. 2) umfasst.

Spreewald – eine Region mit langer Tradition

Der Spreewald ist neben seiner Landschaft in hohem Maße durch die Lebensmittelproduktion geprägt, wobei überregional vor allem Spreewaldgurken, Leinöl und Meerrettich bekannt sind. Darüber hinaus ist in der Region aber eine große Vielfalt an Grunderzeugern, Verarbeitern und Lebensmittelhandwerk ansässig, die eine breite Produktpalette herstellen und vielfältige Lieferbeziehungen haben. Die Erzeugung und Verarbeitung von Lebensmitteln haben eine lange Tradition. Als Gütesiegel dient die regionale Dachmarke „Spreewald“, deren Inhaber der Spreewaldverein ist (Spreewaldverein e.V. o.J.). Dazu gibt es eine große Zahl an Lebensmittel-Einzelhändlern, Hofläden und alternativen Nahversorgungsangeboten, die unter anderem regionale

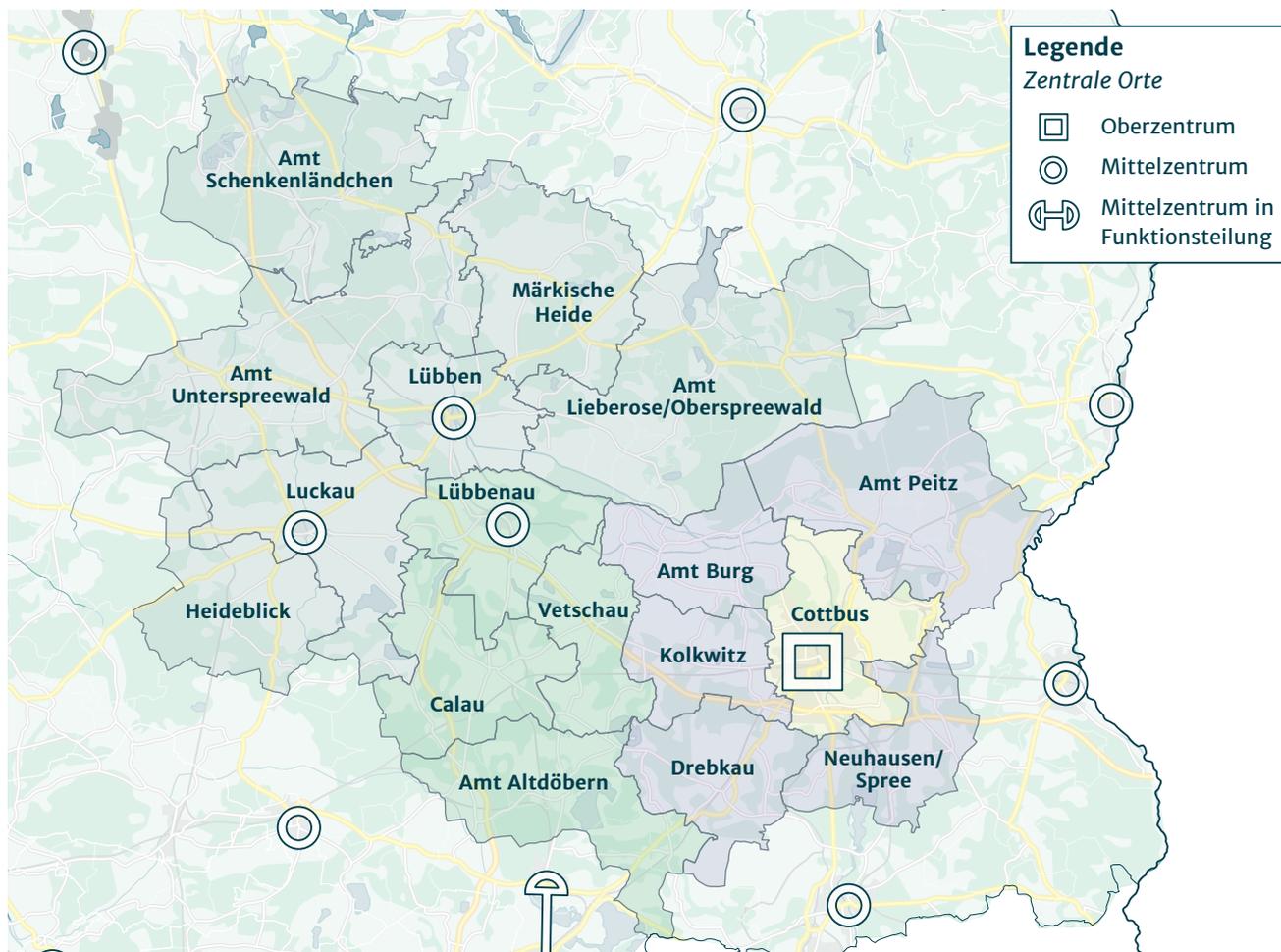


Abb. 2: Wirtschaftsraum Spreewald und zentrale Orte¹

¹ Eigene Darstellung nach Landesentwicklungsplan Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg (LEP HR) vom 01.07.2019, [Landesentwicklungsplan HR – Gemeinsame Landesplanung Berlin-Brandenburg](#)

Produkte vertreiben. Durch den Spreewald-Tourismus ist eine Vielzahl an Herbergsbetrieben mit Restaurants und gastronomischen Einrichtungen in der Region angesiedelt, die teilweise bereits großen Wert auf Regionalität legen. Nicht zuletzt sind auch Schulen, Kindertagesstätten und sonstige Betriebe der Gemeinschaftsverpflegung Abnehmer für Lebensmittel, von denen einige ein deutliches Interesse an regionalen Produkten haben.

Ungenutztes Marktpotenzial im B2B-Handel

Auf regionaler Ebene gibt es bisher keine Koordination von Handelsbeziehungen und des Wertschöpfungsketten-Managements. Daher sind viele lokal produzierte Erzeugnisse in der Region selbst wenig verfügbar, es bestehen nur vereinzelt direkte Beziehungen zu Einzelhändlern und Gastronomen und Supermärkte bieten vor allem überregionale Lebensmittel an. Der Handel mit Lebensmitteln wird bilateral organisiert und beruht oft auf persönlichen Beziehungen, weshalb selbst Gastronomen mit großem Interesse an regionalen Produkten nur mit Mühe Lieferanten aus dem Spreewald finden. Dadurch sind auch die Warentransporte meist einzelne Direktlieferungen, was Leerfahrten verursacht, bei denen große Wegstrecken zurückgelegt werden. Die beschriebenen Probleme sind vielen Regionen Deutschlands bekannt. Damit gewinnen die Optimierung regionaler Wertschöpfungsketten von Lebensmitteln und innovative Logistiklösungen an Bedeutung: Sie stärken die regionale Wirtschaft und tragen durch kurze Wege vom Feld zum Teller zur Nachhaltigkeit bei. Die Regionalisierung der Wertschöpfungsketten kommt zudem einem hohen Interesse von Verbraucher:innen an regionalen Produkten entgegen (BMEL 2023). Gründe für den Kauf regionaler Produkte sind ein Bedürfnis nach Nähe und Nachvollziehbarkeit der Wertschöpfungsketten (Moschitz et al. 2018), die ökologische Nachhaltigkeit regionaler Lebensmittel und der Wunsch, regionale Betriebe zu unterstützen (Bundesverband der Verbraucherzentralen 2021).

Digitaler Marktplatz zum Handel mit regionalen Produkten

Ziele des Digitalen Marktplatzes sind die Regionalisierung von Lebensmittelwertschöpfungsketten, die regionale Vermarktung einheimischer Produkte, die Eröffnung neuer Geschäftsmöglichkeiten für Bestandsunternehmen wie auch für Neuansiedlungen sowie die Reduzierung von Lieferverkehr. Des Weiteren soll

die Versorgung mit regionalen Lebensmitteln in ländlichen Räumen verbessert werden, indem ein digitales Angebot die Nahversorgung unterstützt, ohne mit bestehenden Anbietern zu konkurrieren. Dazu wurden verschiedene Ansätze einer digitalen Handelsplattform sowohl für Business-to-Business (B2B) als auch Business-to-Consumer (B2C) geprüft und die Erkenntnisse in einem Umsetzungskonzept für die Spreewaldregion gebündelt. In ursprünglichen Überlegungen stand die Verbesserung der Nahversorgung durch ein B2C-Angebot im Vordergrund – dies hat sich im Projektverlauf gewandelt. Die Diskussion der Analyseergebnisse mündete in die Empfehlung, einen reinen B2B-Marktplatz mit späteren Erweiterungsoptionen umzusetzen, da ein neues B2C-Angebot bestehenden Unternehmen schaden kann, während eine ausreichende Nachfrage nicht gesichert ist. Im B2B-Bereich zeigte sich hingegen ein großes Potenzial für die regionale Wirtschaft und ansässige Unternehmen, wobei ein solcher Marktplatz auch Privatkund:innen den Zugang zu regionalen Lebensmitteln erleichtert.

Konzeptaufbau

In einer Analyse der Ausgangslage beschreiben wir zunächst bestehende Strukturen und Bedarfe von Unternehmen der Lebensmittelerzeugung, des Lebensmittelhandels, gastronomischer Betrieben und Privatkund:innen und identifizieren deren Anforderungen an die Funktionalität und den Betrieb des Digitalen Marktplatzes (Kapitel 2). Nach einer Abwägung von Chancen und Risiken im B2B- und B2C-Bereich erläutern wir drei mögliche Ausbaustufen für die Umsetzung des Digitalen Marktplatzes (Kapitel 3). Anschließend werden Optionen für eine gemeinsame logistische Infrastruktur (Kapitel 4) und die digitale Lösung für die Handelsplattform (Kapitel 5) dargestellt und Empfehlungen für die Umsetzung formuliert. Das letzte Kapitel bildet die Brücke zur Umsetzung (Kapitel 6): Mit Überlegungen und Empfehlungen zur Trägerschaft, einer Darstellung von Kosten und potenziellen Einnahmen sowie einer Roadmap für die ersten Jahre sind motivierte Akteure gut für die Umsetzung gerüstet.

2 Ausgangslage und Bedarfe im Spreewald

2.1 Methodik

Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Analyse stand die Untersuchung der bestehenden Strukturen im Wirtschaftsraum Spreewald. Durch den Vergleich mit ähnlichen Projekten im deutschsprachigen Raum wurden darauf aufbauend Bedarfe und Potenziale für den Digitalen Marktplatz identifiziert.

Analyse regionaler Erzeuger, Anbieter und Händler

Zunächst wurden die wichtigsten regionalen Interessengruppen identifiziert: Betriebe der Grunderzeugung und Verarbeitung, Händler und alternative Anbieter, Betriebskunden der Gastronomie und Privatkund:innen. Anschließend wurden Strukturen und Bedarfe der Gruppen individuell bearbeitet. Dazu wurden im ersten Schritt Erzeuger und Verarbeiter in einer Karte eingetragen, die mit Daten der beteiligten Landkreise, des Spreewaldvereins, des pro agro e.V. sowie Sekundärdaten aus eigener Internetrecherche erstellt wurde. Anschließend wurden in gleicher Weise Handelsstrukturen und bereits bestehende alternative Absatzwege erhoben und kartiert. Im Dezember 2022 und Januar 2023 wurden qualitative Befragungen mit ausgewählten Erzeugern, Verarbeitern und Händlern in der Spreewaldregion durchgeführt. Ziel der Interviews war, die Sicht der Praxis auf digitale Vertriebswege und Lieferlogistiken kennenzulernen, zentrale Anforderungen für den Digitalen Marktplatz zu ermitteln und Einblicke in wichtige förderliche und hinderliche Faktoren beim Aufbau und Betrieb von Online-Shops zu gewinnen.

Marktpotenzial und Abgleich mit Good-Practice-Beispielen

Die Bedarfe und Marktpotenziale von Kunden im Bereich der Gastronomie wurden in einer Kombination aus vorhandenen Daten, eigener Internetrecherche und Befragungen erhoben. Dabei wurden insgesamt fünf Firmenkunden aus der Gastronomie interviewt. Um die Ausgangssituation von Privatkund:innen in der Region zu verstehen, wurde im April und Mai 2023 eine Online-Befragung durchgeführt. Ziel war es, Versorgungslücken aufzudecken und Wünsche sowie Anforderungen an den digitalen Marktplatz zu ermitteln. An der Umfrage haben insgesamt 285 Personen teilgenommen, deren Wohnorte in der ganzen Region verteilt sind.

Im letzten Schritt der Analyse wurden Projekte und Unternehmen in Deutschland ausfindig gemacht, die digitale Plattformen für Lebensmittel oder für innovative Lieferlogistik betreiben und eine langfristig tragfähige Betriebsstruktur aufgebaut haben. Schließlich wurden zehn Interviewpartner:innen aus Good-Practice-Beispielen in qualitativen Interviews befragt, um Erfolgsfaktoren, Barrieren und Erfahrungswerte zum Aufbau einer neuen Plattform zu erfassen.

(Weiter-)Entwicklung der Plattform im Spreewald

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in einem Anforderungskatalog zusammengeführt und dabei die verschiedenen Bedarfe einander gegenübergestellt. Das Ergebnis hat die Arbeitsgruppe mit Teilnehmer:innen der Wirtschaftsförderung Dahme-Spreewald, der Gebietskörperschaften, des Spreewaldvereins sowie neuland21 e.V. diskutiert und Schwerpunkte für die Umsetzung festgelegt. Zudem gab es partizipative Workshops und bilaterale Gespräche mit regionalen Stakeholdern, in denen gewonnene Erkenntnisse verhandelt und weitere Anforderungen für die konkrete Ausgestaltung des Digitalen Marktplatzes formuliert wurden. Die folgenden Abschnitte fassen die Erkenntnisse aus der Analyse zusammen und dienen als Grundlage für die Teilkonzepte.

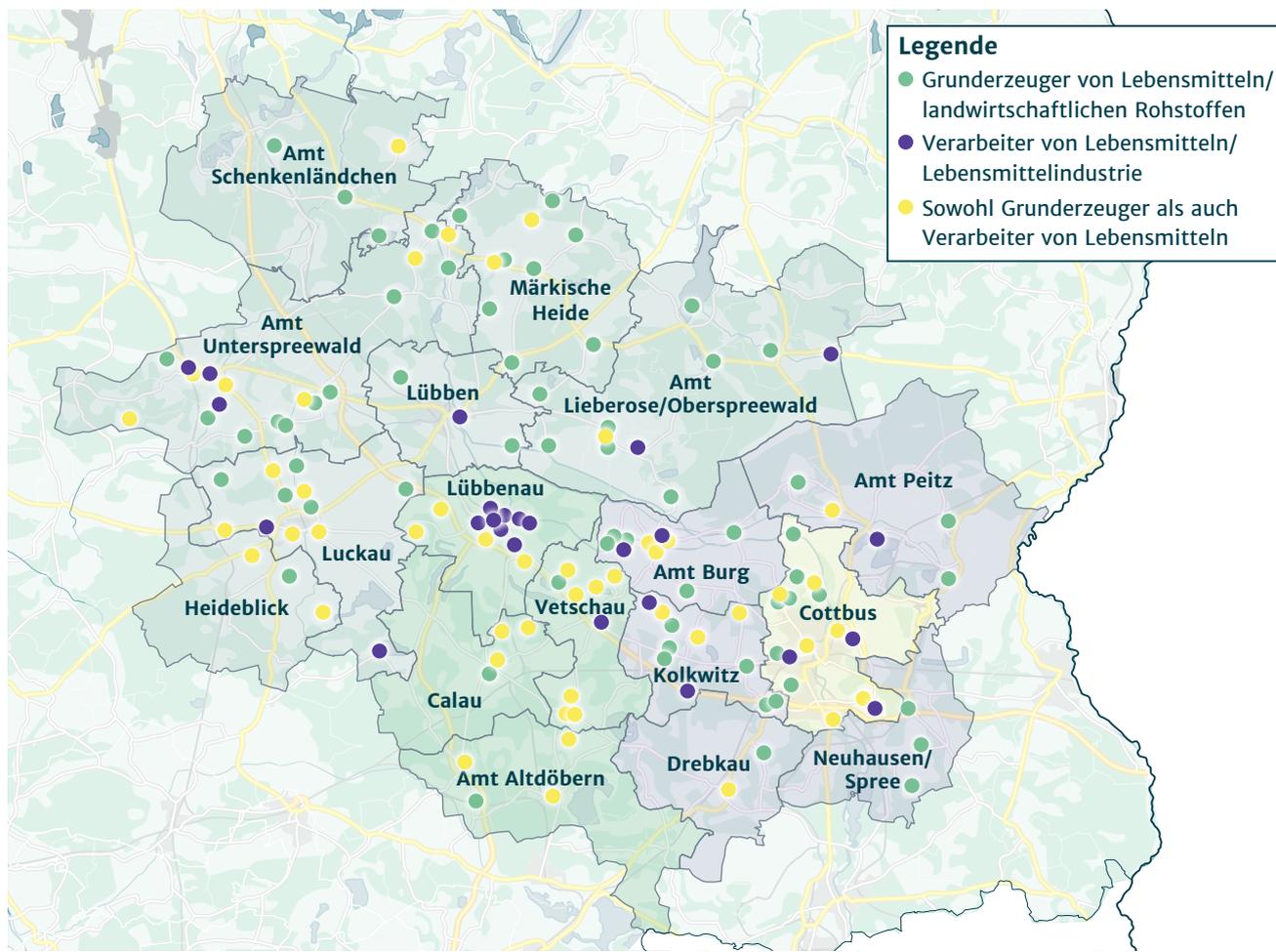


Abb. 3: Grunderzeuger und Verarbeiter ohne Lebensmittelhandwerk (n=164)

2.2 Erzeuger im Wirtschaftsraum Spreewald

Erzeuger- und Produktionsstrukturen

Insgesamt fanden sich in der Spreewaldregion 164 Betriebe, die Nahrungsmittel produzieren oder für den industriellen Wirtschaftssektor verarbeiten. Eine Agglomeration dieser Unternehmen lässt sich vor allem entlang der Achse Lübben und Lübbenau bis Cottbus feststellen (s. Abb. 3).

Verteilung von Erzeugungs- und Verarbeitungsbetrieben

Die Grunderzeuger von Lebensmitteln sind überwiegend dezentral in dünn besiedelten Gebieten angesiedelt und machen 22 Prozent der Unternehmen in der Lebensmittelerzeugung aus. Von 78 erfassten landwirtschaftlichen Betrieben, die Rohstoffe wie Getreide, Obst, Gemüse und Fleisch produzieren, befindet sich etwa die Hälfte im Landkreis Dahme-Spreewald.

Viele der Unternehmen in der Spreewaldregion erzeugen in ihrem Betrieb mehrere Rohstoffe, davon jedoch am häufigsten Milch sowie Gemüse und Hackfrüchte. Die 32 industriellen Verarbeitungsbetriebe, die 9 Prozent aller Betriebe ausmachen, konzentrieren sich vor allem auf die Verwertung von Obst und Gemüse, auf Schlachtung und Fleischverarbeitung. Sie sind vor allem an der Siedlungsachse von Lübben bis Cottbus angesiedelt. Eine große Zahl an Betrieben ist sowohl Grunderzeuger als auch Verarbeiter von Lebensmitteln. Insgesamt 54 Unternehmen stellen aus ihren eigenen landwirtschaftlichen Erzeugnissen fertige Lebensmittel her. Auch sie sind hauptsächlich in Dahme-Spreewald (40 Prozent) und Oberspreewald-Lausitz (31 Prozent) ansässig. Diese Betriebe bringen vor allem Obst-, Gemüse- und Milchprodukte hervor, wobei ein Viertel auch in der Fleischverarbeitung aktiv ist.

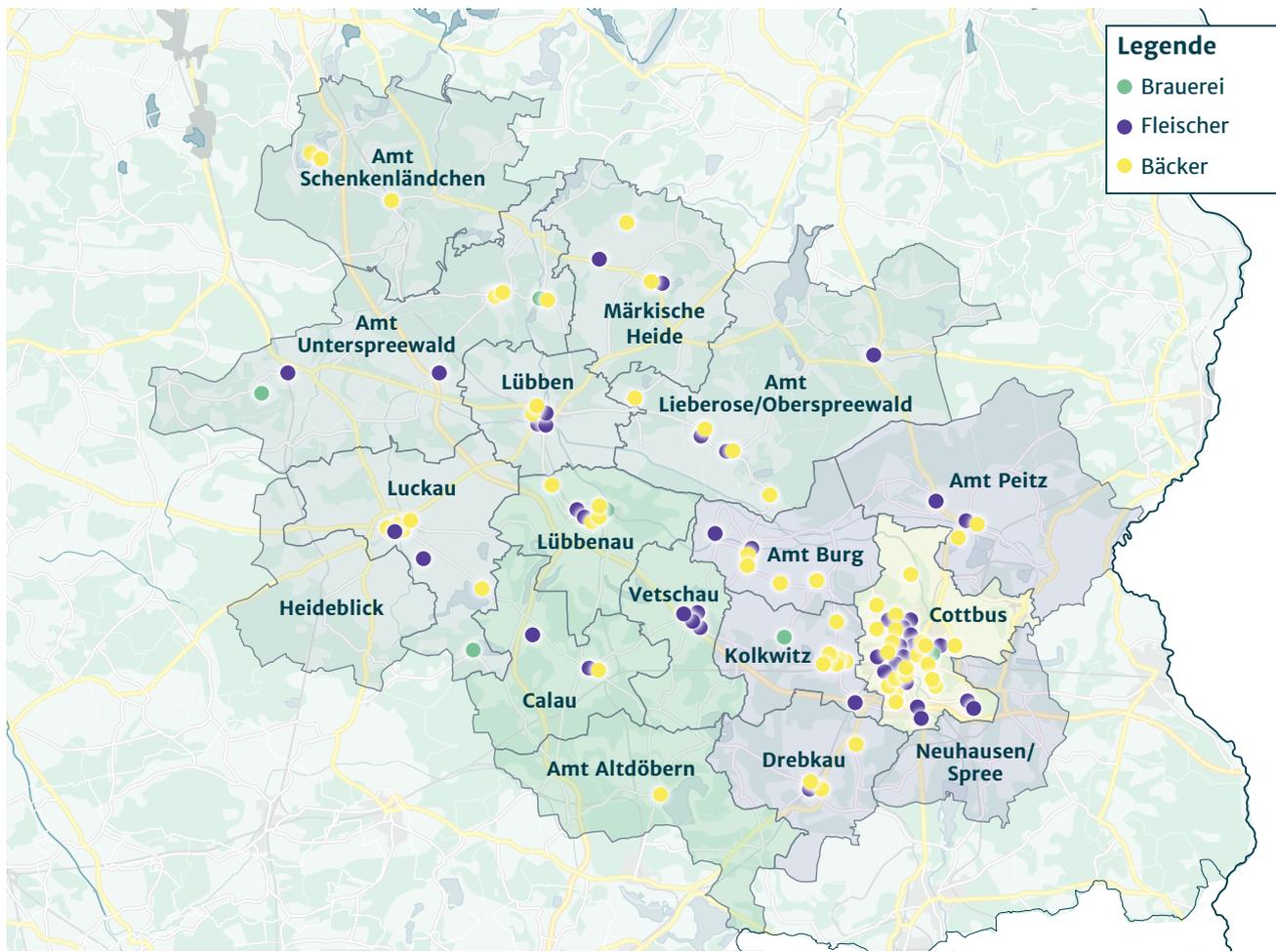


Abb. 4: Brauereien, Fleischereien und Bäckereien im Bereich Lebensmittelhandwerk (n=188)

Lebensmittelhandwerk vor allem zentral verortet

Über die Hälfte der Betriebe im Bereich Lebensmittel-erzeugung und -verarbeitung ist dem Lebensmittelhandwerk zuzuordnen. Insgesamt 188 Unternehmen verarbeiten landwirtschaftliche Rohware zu fertigen Lebensmitteln und Getränken in handwerklicher Herstellung, also im nicht-industriellen Wirtschaftssektor. Zum Lebensmittelhandwerk zählen vor allem Fleischereien, Bäckereien, Konditoreien und Brauereien. Die Branche übernimmt damit eine wichtige Teilfunktion der Nahversorgung, weshalb die Standorte vor allem in Ortskernen zentraler Orte und in räumlicher Nähe zueinander ansässig sind (s. Abb. 4). Von insgesamt 127 Bäckereien befinden sich allein 61 in der Stadt Cottbus. In der Fläche und am Rand des Spreewalds gibt es deutlich weniger Betriebe, man kann hier von einer Unterversorgung sprechen.

Bedarfe der Erzeuger

In den Interviews mit regionalen Erzeuger- und Verarbeiterbetrieben zeigten sich vielfältige Bedarfe, denen der Digitale Marktplatz entgegenkommen muss. Gleichzeitig formulierten die Gesprächspartner:innen bereits Anforderungen an die Plattform, die für die Konzeption und Umsetzung relevant sind.

Herausforderungen im Aufbau von Lieferbeziehungen begegnen

In Befragungen regionaler Produzent:innen von Lebensmitteln nannten diese mehrfach das Wunschziel, die Vernetzung zwischen regionalen Grunderzeugern, Verarbeitern und Händlern auszubauen, um die regionale Wirtschaft grundlegend zu stärken. Angesichts verschärfter Marktbedingungen ist demnach der Austausch zwischen Lebensmittelproduktion, Handel und Gastronomie zu intensivieren, damit alle Beteiligten die Anforderungen hinsichtlich Anbauweise, Produktionsmethoden und Preisgestaltung kennen. Insbesondere

die Beziehungen zwischen der Gastronomie und Erzeugungs- sowie Verarbeitungsbetrieben können nach Einschätzungen der Interviewpartner:innen zukünftig ausgebaut werden. Es bestehen bisher nur wenige enge Verbindungen zwischen landwirtschaftlichen und gastronomischen Betrieben. So seien nach Aussagen der Erzeugerbetriebe Anforderungen der Gastronomie an Mengen, Verfügbarkeit und Verarbeitungsgrad der Produkte in der Praxis schwierig umzusetzen. Neben einem verstärkten gegenseitigen Austausch kann auch größere Transparenz über betriebliche Risiken und eigene Werte die Zusammenarbeit erleichtern.

Effizienzsteigerung durch Digitalisierung

Die Nutzung einer gemeinsamen Plattform für regionale Produkte als Lösungsansatz kann mehrere Aufgaben übernehmen. Bestehende Kooperationen zwischen Betrieben lassen sich hinsichtlich der Organisation des Warenaustausches, der Reduktion von Transportwegen und gemeinsamer Vermarktungswege optimieren. Dies führt für alle zu größerer Effizienz. Außerdem lässt sich die Plattform zur Anbahnung neuer Kontakte nutzen und kann damit neue Geschäftsmöglichkeiten für regionale Betriebe eröffnen. Allein die größere Sichtbarkeit von Anbietern und Abnehmern in der Region verbessert die Ausgangslage bereits deutlich. Marktteilnehmer können sich zu Anforderungen an Mengen, Sorten und Qualität austauschen und gemeinsam Chancen einer Lieferbeziehung eruieren. Auch Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe können Kontakt zueinander pflegen und sich zu Verarbeitungsprozessen austauschen, gemeinsame Vermarktungsstrategien entwickeln oder Transportwege zum Lieferort zusammenlegen. Zusätzlich zur digitalen Plattform kann das Netzwerk mit Veranstaltungen, regelmäßigen fachlichen Austauschformaten und weiteren Netzwerkaktivitäten gestärkt werden.

Logistik zentralisieren

Viele Anbieter sehen großes Potenzial in einer gemeinsamen logistischen Infrastruktur für die Lagerung und den Transport von Lebensmitteln. Ziel ist vor allem, die individuellen Kosten zu senken, aber auch eine insgesamt effizientere und nachhaltigere Logistik aufzubauen. Besonders in dünn besiedelten Regionen – also den landwirtschaftlich geprägten Regionen, in denen Grunderzeuger vorrangig angesiedelt sind – ist der Aufbau einer wirtschaftlich tragfähigen und nachhaltigen

Logistik herausfordernd. Dieses Problem lässt sich bewältigen, wenn eine gemeinsame Logistik in einer größeren Region aufgebaut wird, die insgesamt genug Marktteilnehmer umfasst. Außerdem wird in der Bündelung von Lieferungen mehrerer Anbieter ein gutes Potenzial erkannt, teilweise übernehmen Akteure in der Region bereits Lieferfahrten für andere. Der Wunsch nach einem gemeinsamen Lager wurde in Interviews immer wieder geäußert, gleichzeitig stellte sich aber die Frage nach der sinnvollen Verortung eines solchen Lagers in der Region. Um Warenpakete mit verschiedenen Produkten an Kunden liefern zu können, ist eine Kommissionierungsstelle notwendig, die Lagerung haltbarer Produkte in einem Umschlaglager bietet sich hier also an. Die gemeinsame Logistik muss auch verschiedene Produktarten mit eigenen Lagerbedarfen (zum Beispiel Kühlung, Verpackung) berücksichtigen, sodass Kühlketten eingehalten und Produkte unbeschadet transportiert werden können.

Vermarktung und Bestellprozesse digitalisieren

In den Befragungen wurde deutlich, dass der Online-Vertrieb von Lebensmitteln und die Digitalisierung von Bestellprozessen viel Potenzial bieten, strukturelle Probleme wie beispielsweise einen Mangel an Abnehmern abzumildern, indem ein größerer Absatzmarkt geschaffen und neue Kundengruppen gewonnen werden. Des Weiteren lassen sich durch digitale Vermarktungswege neue Profilierungschancen nutzen, das Unternehmensimage verbessern und schließlich zusätzliche Gewinne generieren. Als besonderen Vorteil und Anreiz für den Vertrieb über das Internet heben befragte Erzeuger:innen und Verarbeiter:innen hervor, dass mit der Online-Bestellung gleichzeitig die Bearbeitung des Auftrages beginnen kann. Dadurch lassen sich einerseits Erzeugung und Lagerhaltung besser planen, andererseits erfolgen die Lieferungen schneller. Die Prozesse lassen sich so verschlanken und die Produktion stärker am Bedarf ausrichten. Das kann unerwünschter Überproduktion und Verschwendung von Lebensmitteln entgegenwirken und die Margen erhöhen.

Nutzer:innen in den Blick nehmen

Hürden in der Nutzung digitaler Tools und Vermarktungswege sind bislang ein Mangel an IT-Kenntnissen in den Betrieben, hohe Kosten für Softwareanpassungen am Markt verfügbarer IT-Lösungen sowie der zeitliche Aufwand, der mit dem Einpflegen und Aktualisieren

von Produktdaten und Sonderaktionen verbunden ist. Insbesondere den immensen Zeitaufwand beim Aufbau eines eigenen oder externen Online-Shops nannten viele Erzeuger und Verarbeiter als anfängliche Schwierigkeit. Der Digitale Marktplatz sollte daher intuitiv nutzbar sein und für die Anbieter einen Mehrwert im Alltag bieten, indem er Prozesse weitestmöglich automatisiert – und so wieder Zeit spart. Sinnvoll ist außerdem eine aktive Begleitung der Anbieter beim Einrichten des Online-Shops, eine Anbindung an Datenbanken mit Produktstammdaten und ein kluges User Experience Design der Plattform.

2.3 Versorgung von Firmenkunden

Ausgangslage in Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung

In der Analysephase wurden als Firmenkunden vor allem gastronomische Einrichtungen befragt, weshalb deren Perspektiven im Vordergrund stehen. Im Projektverlauf stellten sich aber auch Betriebe der Gemeinschaftsverpflegung und Lebensmittelhändler als wichtige Kundengruppen heraus. Diese Akteure wurden daher nicht systematisch befragt, waren allerdings in verschiedene Gespräche eingebunden. Einzelhandelsbetriebe wurden zudem im Zuge der Analyse von Kundenbedarfen identifiziert und in Karte dargestellt (s. Kapitel 2.3).

Die Tourismusregion Spreewald

Der Spreewald ist stark durch den Tourismus geprägt, wodurch eine Vielzahl an Restaurants, Hotels mit eigener Gastronomie oder Cafés in der Region angesiedelt sind.

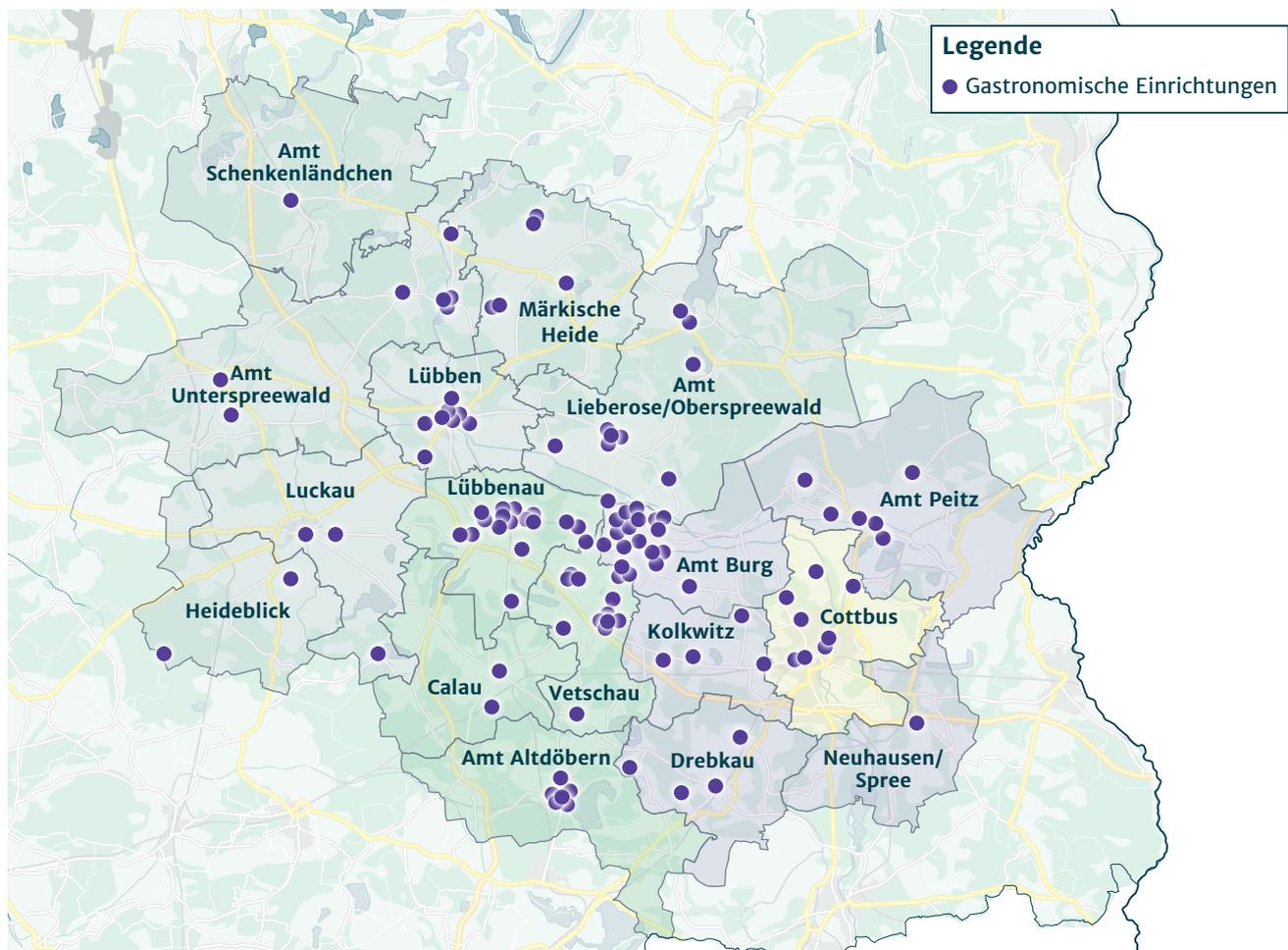


Abb. 5: Gastronomische Einrichtungen (n=173)

Viele Gaststätten bereichern zwar das lokale Versorgungsangebot für die einheimische Bevölkerung, zielen aber primär auf touristische Zielgruppen ab. Die Reiseregionen „Dahme-Seenland“ und „Spreewald“ verzeichnen eine steigende Zahl an Gästeankünften und Übernachtungsgästen, durchgängig mit Werten über dem Landesdurchschnitt. Verglichen mit den anderen Reisegebieten in Brandenburg nimmt die Reiseregion Spreewald 2022 bei den Übernachtungen und Ankünften einen Spitzenplatz ein (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2023). So ist es nicht verwunderlich, dass gastronomische Einrichtungen und Herbergsbetriebe vor allem in der Umgebung des Oberspreewaldes angesiedelt sind: Von 173 Unternehmen befinden sich 89 in Lübbenau, Burg und Vetschau. Die Verteilung unterstreicht die Bedeutung von Gemeinden mit zentraler Lage in den Reiseregionen „Spreewald“ und „Dahme-Spreewald“, während die Gemeinden Neuhausen/Spree, Heideblick, Drebkau und Amt Schenkländchen über weniger gastronomische Einrichtungen verfügen (s. Abb. 5).

Gemeinschaftsverpflegung wichtiger Abnehmer

Weitere relevante Betriebskunden sind Unternehmen der Gemeinschaftsverpflegung. Dazu zählen unter anderem Kantinen, Schulspeisungen, Kindertagesstätten, Wohn- und Pflegeheime. Sie teilen die Anforderungen der Gastronomen, sind oft aber einem noch stärkeren Preisdruck unterlegen und benötigen oft sehr große Warenmengen. Wenn es sich um Anstalten öffentlichen Rechts handelt, müssen sie die Lieferanten durch öffentliche Ausschreibungen bestimmen. Kleinere Erzeuger und Verarbeitungsbetriebe können sich an solchen Ausschreibungen oft nicht beteiligen, weil sie die geforderten großen Produktmengen nicht liefern können. Oft ist zudem der Preis der entscheidende Faktor für die Beauftragung eines Lieferanten: Regionale Betriebe können mit den niedrigen Preisen von Großhändlern oft nicht mithalten. Ob regionale Produkte Teil der Verpflegung sind, hängt grundsätzlich sehr von den Gegebenheiten und Werten der Einrichtungen ab. So zeigte sich in Gesprächen ein größeres Interesse bei Universitätsmensen und Kindertagesstätten, die Wert auf regionale Produkte legen und dies in der Beschaffung priorisieren. In vielen Schulkantinen steht hingegen der Preis der Lebensmittel an vorderster Stelle.

Großhandel als Hauptlieferant

Viele Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung, also in gastronomischen Betrieben und Gemeinschaftsverpflegungen, lassen sich größtenteils durch Großhändler beliefern. Nur wenige spezifische Produkte beschaffen sie auf dem Wochenmarkt oder über direkte Lieferwege. Die Befragungen von Gastronomen haben gezeigt, dass sie auf eine Reihe etablierter Kooperationen mit Großhändlern zurückgreifen, um ihren Bedarf zu decken. Diese bieten in der Regel eine breite Palette an Produkten zu wettbewerbsfähigen Preisen an, was Zeit und Mühe für die Suche nach verschiedenen regionalen Anbietern spart. Die Großhändler sind in der Lage, größere Mengen an Produkten anzubieten und diese kurzfristig zu liefern, was den Gastronomen ermöglicht, ihre Betriebskosten zu optimieren. Wichtig ist außerdem die Verfügbarkeit vorverarbeiteter Lebensmittel: So ist geschältes und geschnittenes Gemüse oft ein wichtiger Faktor für die effiziente Gestaltung von Betriebsabläufen. Von besonderer Bedeutung ist für Gastronomen schließlich auch, dass die konstante Verfügbarkeit von Zutaten und Produkten gewährleistet ist.

Herausforderungen im Aufbau regionaler Lieferbeziehungen

Bei den Befragungen von Gastronomen wurde deutlich, dass es aufseiten der Betriebe erheblich an Informationen über die verfügbaren regionalen Erzeuger und deren Produkte für den gastronomischen Bedarf mangelt. Die Interviewpartner:innen schildern, dass bislang sowohl digitale als auch analoge Kanäle fehlen, die umfassende Informationen zu regionalen Produkten bereitstellen, etwa zu Verfügbarkeit, Bestandszahlen, Preisgestaltung, Produktions- und Anbaumethoden. Aktuell ist die Suche nach Anbietern und deren Produkten über eine Internetrecherche oder über bestehende Kontakte mit einem hohen zeitlichen Aufwand für die Gastronomen und Gastgeber verbunden. Der Aufbau von Lieferbeziehungen ist komplex und zeitaufwendig, er erfordert intensive Kommunikation, Verhandlungen und Bereitschaft zur Zusammenarbeit auf beiden Seiten. Die bereits bestehenden Kooperationen zwischen Gastronomen oder Gastgebern und regionalen Anbietern beruhen daher oft auf bestehenden persönlichen Kontakten und zufälligen Begegnungen.

Bedarfe und Anforderungen von Firmenkunden

In den Befragungen gastronomischer Einrichtungen wurden wichtige Bedarfe und Anforderungen an den Digitalen Marktplatz identifiziert, die in die weitere Konzeptentwicklung eingeflossen sind. Sie stießen auch in weiteren, informellen Gesprächen mit Gemeinschaftsverpflegungen und Einzelhändlern auf Zustimmung.

Bestellung regionaler Lebensmittel vereinfachen

Alle interviewten Gastronomen gaben an, mehr regionale Produkte anbieten zu wollen. Allerdings ist die Beschaffung aktuell sehr aufwendig und ließe sich allein dadurch erheblich erleichtern, dass die regionalen Erzeuger und Verarbeiter besser sichtbar werden. Es gibt bisher keine zentrale Anlaufstelle für Gastronomen, die dies ermöglicht. Der Bedarf nach erleichteter Kommunikation und Kooperation deckt sich mit den Wünschen der befragten Erzeuger und Verarbeiter.

Austausch über Produkte und Saisonalität fördern

Viele gastronomische Betriebe haben über längere Zeiträume gleichbleibende Menüs, weshalb auch die verbrauchten Lebensmittel ständig verfügbar sein müssen. Indessen haben einige auch saisonal wechselnde Speiseangebote. Ein breites Produktsortiment auf der Plattform ist daher wichtig, um die verschiedenen Bedürfnisse von Abnehmern zu erfüllen und dafür zu sorgen, dass der Digitale Marktplatz angenommen wird. Durch die Saisonalität vieler Erzeugnisse ist der Wunsch nach einem konstanten Sortiment allerdings nur bei bestimmten Lebensmitteln erfüllbar. Insbesondere im Bereich von Frischeprodukten sind die Anforderungen an Beständigkeit und Produktmenge für Erzeuger oft herausfordernd, schwer planbar und teils unmöglich. Erzeuger und Gastronomen wünschen sich in den Befragungen daher vor allem besseren Austausch, um dieses Problem gemeinsam lösen zu können. Die Zusammenarbeit von Erzeugern und Gastronomie wurde auch in Vergleichsbeispielen als herausfordernd, aber relevant beschrieben. Insgesamt sollte die Kommunikation zwischen Anbietern und Abnehmern hinsichtlich Anbauweise, Produktionsmethoden und Preisgestaltung verbessert werden.

Produktinformationen transparent machen

Für Firmenkunden sind tagesaktuelle Angaben zu angebotenen Produkten wichtig, beispielsweise zu Verfügbarkeit, Bestandszahlen und Produktstammdaten. Außerdem möchten Gastronomen die Preisgestaltung nachvollziehen können, dazu sind ausführliche Produktinformationen notwendig. Die angebotenen Produkte sollen zuletzt auch kurzfristig verfügbar sein, um den Bestellvorgang in die Betriebsabläufe einbinden zu können. Um Produkte jederzeit bestellbar zu machen und die Lieferung zu sichern, müssen die Anbieter ihre Daten tagesaktuell halten. Das Einpflegen der Daten bedeutet für die Anbieter wiederum großen personellen Aufwand, insbesondere in den arbeitsintensiven Erntezeiten der Landwirtschaft ist diese Aufgabe herausfordernd. Die leichte und zeitsparende Pflege der Daten ist daher ein zentraler Bestandteil der Software. Die Plattform muss zu Datenbanken mit Produktstammdaten (zum Beispiel [Regiodata](#)) sowie Warenwirtschaftssystemen eine Schnittstelle ermöglichen, sodass möglichst viele Daten von dort übertragen und genutzt werden können.

Bequeme und zuverlässige Lieferung

Gastronomische Betriebe wünschen sich eine effiziente Bündelung der Lieferung, sodass keine Einzellieferung von separaten Produkten stattfindet. Um ein attraktives Angebot zu schaffen, muss der Bestell- und Lieferprozess ähnlich einfach, schnell und zuverlässig gestaltet sein wie bei Bestellungen im Großhandel. Für eine gebündelte Lieferung sind zentrale Anlaufstellen zur Kommissionierung und ein klug getakteter Lieferverkehr notwendig. Wie auch die Einzelabnehmer wünschen sich Gastronomen eine zuverlässige, aber dennoch anpassungsfähige Zustellung, um die Annahme der Produkte optimal in den Betriebsablauf zu integrieren. Gleichzeitig steht auch hier die Nachhaltigkeit im Fokus: Eine emissionsarme Lieferung sollte auch laut Gastronomen zu den Zielen der Plattform gehören.

Preisgestaltung im Blick behalten

Viele gastronomische Betriebe leiden unter den parallelen Krisen und den damit verbundenen Kostensteigerungen. Oft fällt die Kaufentscheidung daher nach dem günstigsten Preis, solange die Produktqualität gut ist. Optionen der Kosteneinsparung sind im Betrieb konstant zu prüfen. Dies gilt es auch bei der Gestaltung von Liefergebühren zu beachten. Insbesondere für die Gemeinschaftsverpflegung ist der Preis der

entscheidende Faktor für die Auftragsvergabe. Die Stellschraube, um günstige Preise zu erreichen, sollte aber nicht bei den Erzeugern liegen, denn auch sie leiden unter dem aktuellen finanziellen Druck und müssen ihren Lebensunterhalt sichern. Vielmehr sollten die Kosten möglichst niedrig gehalten werden, indem Zwischenhändler wegfallen, Bestellabläufe und Lieferprozesse effizient gestaltet sind. Als Zielgruppe sollten prioritär Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung angesprochen werden, die großen Wert auf Qualität und Regionalität legen und ohnehin ein höherpreisiges Segment bedienen.

Kooperative Vermarktung stärken

Bestimmte Produkte werden in deutlich größeren Mengen von der Gastronomie und Außer-Haus-Verpflegung nachgefragt, als einzelne Anbieter sie liefern können. Besonders die Gemeinschaftsverpflegung nimmt sehr große Mengen bestimmter Produkte ab. Wo die Auftragsvergabe im Rahmen öffentlicher Ausschreibungen erfolgt, können bestimmte Faktoren wie das Führen des Siegels „Gesicherte Qualität Brandenburg“ festgelegt werden. In der Regel ist aber letztlich der Preis entscheidend. Ziel der Plattform sollte deshalb auch sein, Kooperationen zwischen den Erzeugern der gleichen Wertschöpfungsstufe zu stärken, damit diese potenzielle Produktgruppen identifizieren und für die gemeinsame Vermarktung in den Blick nehmen können.

Lebensmittel in der Region vorverarbeiten

Gastronomische Betriebe und Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung nutzen oft vorverarbeitete Produkte wie geschälte Kartoffeln oder geschnittenes Gemüse. In der Untersuchungsregion gibt es zwar Betriebe, die diese Art der Verarbeitung übernehmen, allerdings sind dies eher kleinere Strukturen, die nicht die großen Abnahmemengen der Außer-Haus-Verpflegung liefern können. Größere geeignete Betriebe sind erst in Sachsen-Anhalt oder Mecklenburg-Vorpommern angesiedelt. Um diese Lücke in der Wertschöpfungskette zu schließen, sollte in Maschinen zur Vorverarbeitung investiert werden – nachdem die Abnehmer gesichert sind und sich ein kooperatives Netzwerk mit gemeinsamen Vermarktungsstrategien etabliert hat.

2.4 Versorgung der Privatkundschaft

Einkaufsgewohnheiten und Nahversorgung im Spreewald

Der Wirtschaftsraum Spreewald verfügt über eine Vielfalt an verschiedenen Einkaufsmöglichkeiten. Fast die Hälfte der Anbieter sind Supermärkte und Discounter, also klassische stationäre Angebote der Nahversorgung. Aber auch Wochenmärkte und Hofläden sind wichtige Einkaufsmöglichkeiten.

Einkauf bevorzugt im stationären Handel

Im Spreewald wurden insgesamt 125 Supermärkte und Discounter identifiziert, mithin knapp 50 Prozent aller vorhandenen Einkaufsmöglichkeiten. Sie sind vor allem in Ober- und Mittelzentren angesiedelt. In der Fläche und am Rand der Region finden sich vergleichsweise wenige Standorte (s. Abb. 6). Supermärkte und Discounter sind die bevorzugte Anlaufstelle für den Lebensmitteleinkauf: 60 Prozent der Teilnehmer:innen der Online-Befragung von Privatkund:innen gaben Lebensmittelgeschäfte wie Edeka oder REWE als bevorzugte Einkaufsmöglichkeit an. Die insgesamt 73 Hofläden machen weitere 29 Prozent der Bezugsquellen in der Region aus. Sie gehören oft zu landwirtschaftlichen Betrieben und können durch ihre dezentrale Verteilung eine Nahversorgungsfunktion außerhalb der Zentren einnehmen. 13 Prozent der Befragungsteilnehmer:innen kaufen bevorzugt in Hofläden ein. Ein Viertel der Hofläden vertreibt seine Produkte zudem bereits durch einen eigenen oder externen Online-Shop.

Wochenmärkte beliebt

Im Vergleich zu Hofläden gibt es im Wirtschaftsraum Spreewald nur wenige Wochenmärkte. Insgesamt wurden 13 regelmäßig stattfindende Märkte identifiziert, davon fünf im Raum Cottbus. Auch die übrigen Märkte finden sich vorwiegend in Grund- und Mittelzentren (s. Abb. 6). In der näheren Umgebung der Untersuchungsregion gibt es allerdings noch 13 weitere gut erreichbare Wochenmärkte (beispielsweise in Schipkau, Großräschen oder Senftenberg). Trotz der im Vergleich zu Hofläden geringeren Dichte gaben 17 Prozent der Teilnehmer:innen der Online-Befragung den Wochenmarkt als bevorzugte Einkaufsmöglichkeit an. Dieser ist damit eine relevante Nahversorgungsstruktur.

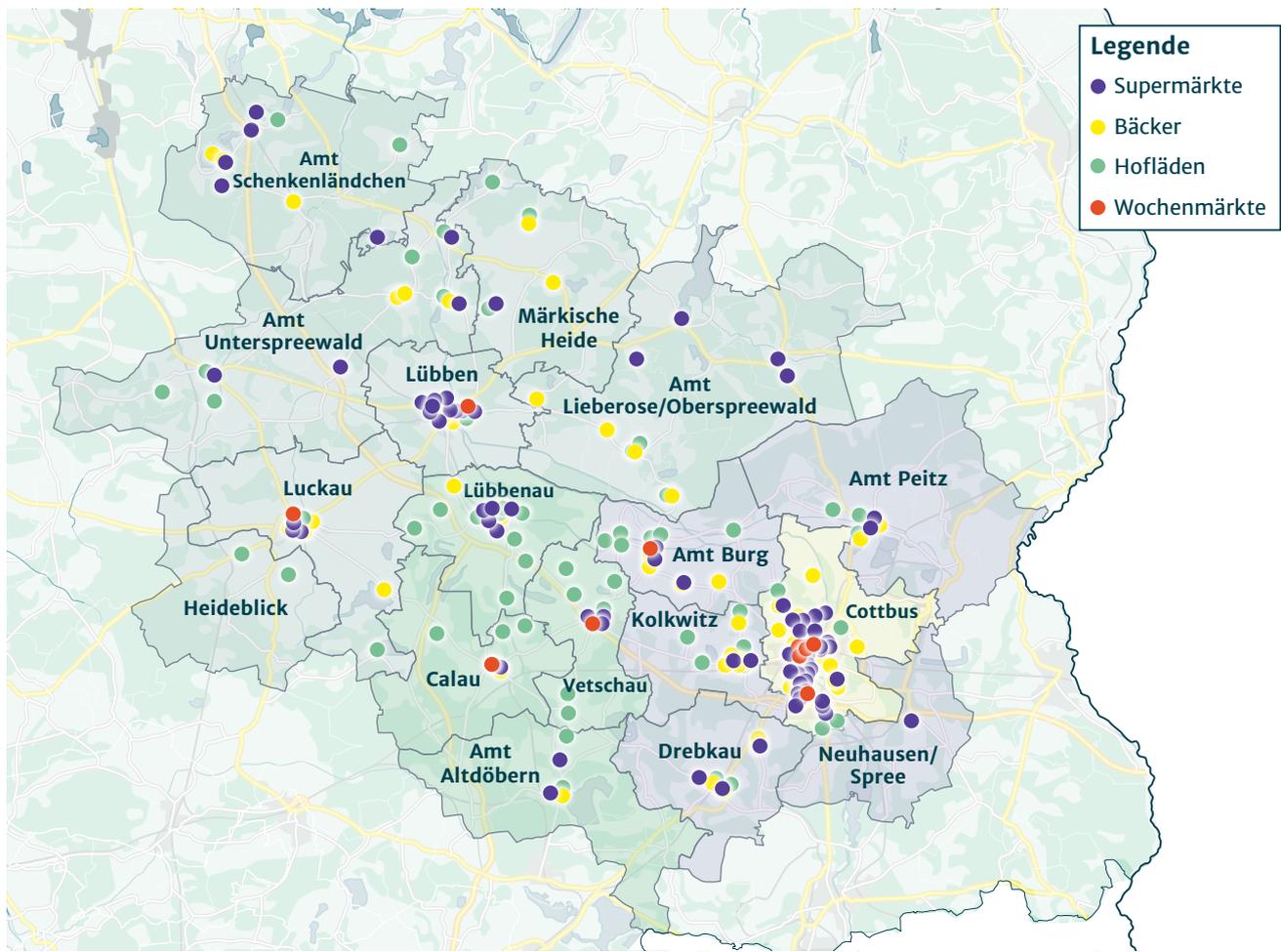


Abb. 6: Nahversorgungsstruktur: Lebensmitteleinzelhandel und Direktvermarktung (n=337) sowie Bäckereien

Mobilität als relevanter Faktor in der Nahversorgung

Die Mehrheit der online befragten Privatkund:innen erledigt die Einkäufe mit dem eigenen PKW. 82 Prozent gaben das Auto als am häufigsten gewähltes Transportmittel an, während nur 10 Prozent mit dem Fahrrad und 7 Prozent zu Fuß einkaufen. Dies verdeutlicht einerseits die starke Abhängigkeit vom PKW für die Erreichbarkeit von Nahversorgungsangeboten, aber auch teilweise den Wunsch nach Bequemlichkeit. 38 Prozent der Befragungsteilnehmer:innen leben mehr als 6 km von der bevorzugten Einkaufsmöglichkeit entfernt, bei 5 Prozent sind es sogar mehr als 15 km – sie gelten damit als unterversorgt. Weitere 36 Prozent der Befragten müssen hingegen nur weniger als 2 km zur bevorzugten Einkaufsmöglichkeit zurücklegen und sind damit für ländliche Verhältnisse recht gut versorgt, nutzen aber dennoch bevorzugt den eigenen Wagen.

Bedeutungszuwachs alternativer Versorgungsangebote

Neben den stationären Nahversorgern existieren auch alternative Versorgungsangebote in der Spreewaldregion, deren Bedeutung zunimmt. So gibt es in vielen Regionen mobile Händler, Lieferkisten, Verkaufsautomaten oder Abholorte von Direktvermarktern in verschiedenen Facetten (s. Abb. 7). Bei den Verkaufsautomaten handelt es sich überwiegend um Milchtankstellen, die milchproduzierende Betriebe für die Direktvermarktung errichtet haben. Mobile Händler konzentrieren sich im Norden der Spreewaldregion, wichtige Verkaufsstellen sind für sie aber auch die Wochenmärkte in Lübben, Burg und Cottbus. Außerdem gibt es in der Umgebung von Cottbus einen rollenden Supermarkt, der mit einer breiten Produktpalette ausgestattet ist und die Menschen in kleinen Dörfern mit Waren des täglichen Bedarfs versorgt. In Gesprächen mit regionalen Erzeuger:innen hoben diese hervor, dass es auch bereits eine Vielzahl an eigenen Lieferangeboten innerhalb der Spreewaldregion gibt: Das sind etwa vereinbarte Abholstandorte,

eigene Lieferdienste von Produzenten und Händlern sowie Abo-Kisten, die bis zur Haustür geliefert werden (Abb. 7, 8 und 9). Insgesamt decken die bestehenden Lieferdienste den Großteil der Region ab, besonders nördlich von Lübben und in der Umgebung von Cottbus überlagern sich die Liefergebiete der Anbieter bereits.

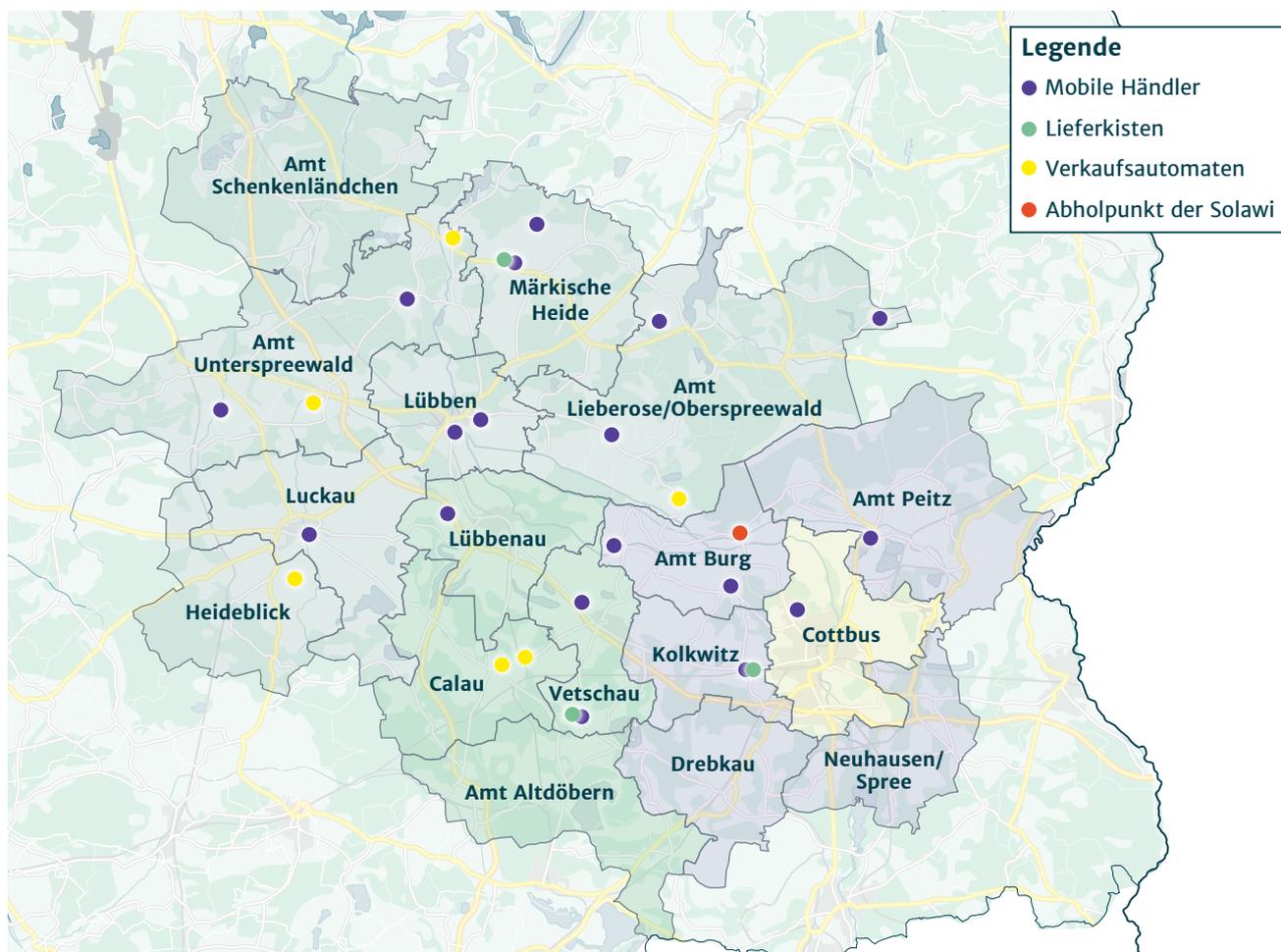


Abb. 7: Standorte alternativer Absatzkanäle (n=28)

Bedarfe von Privatkund:innen

Für die Konzeptentwicklung war es besonders wichtig, eine Einschätzung zu den Bedarfen von Privatkund:innen zu treffen. In der Analyse der regionalen Strukturen fand sich bereits eine Vielfalt an Nahversorgungsangeboten. Diese Übersicht wurde mit der Online-Befragung ergänzt, sodass sich die Versorgungslage aus struktureller wie auch aus subjektiver Sicht der Verbraucher:innen bewerten ließ.

Bedarf an Fachhändlern und Hofläden

In der Online-Befragung von Privatkund:innen wurde deutlich, dass eine besonders hohe Nachfrage nach Fachhändlern (Metzger, Bäcker, Obsthändler) sowie Hof- und Regionalläden besteht. 32 Prozent beziehungsweise 40 Prozent der Teilnehmer:innen gaben an, sich „sehr viel mehr“ dieser Einkaufsmöglichkeiten in ihrer Nähe zu wünschen. Auch Wochenmärkte und die mobilen Händler fragte ein bedeutender Anteil der Befragungsteilnehmer:innen nach. Die Verfügbarkeit von Discountern und Lebensmittelmärkten nahmen die Befragten als ausreichend wahr, knapp über die Hälfte hielt mehr Standorte in Wohnortnähe sogar für unnötig.

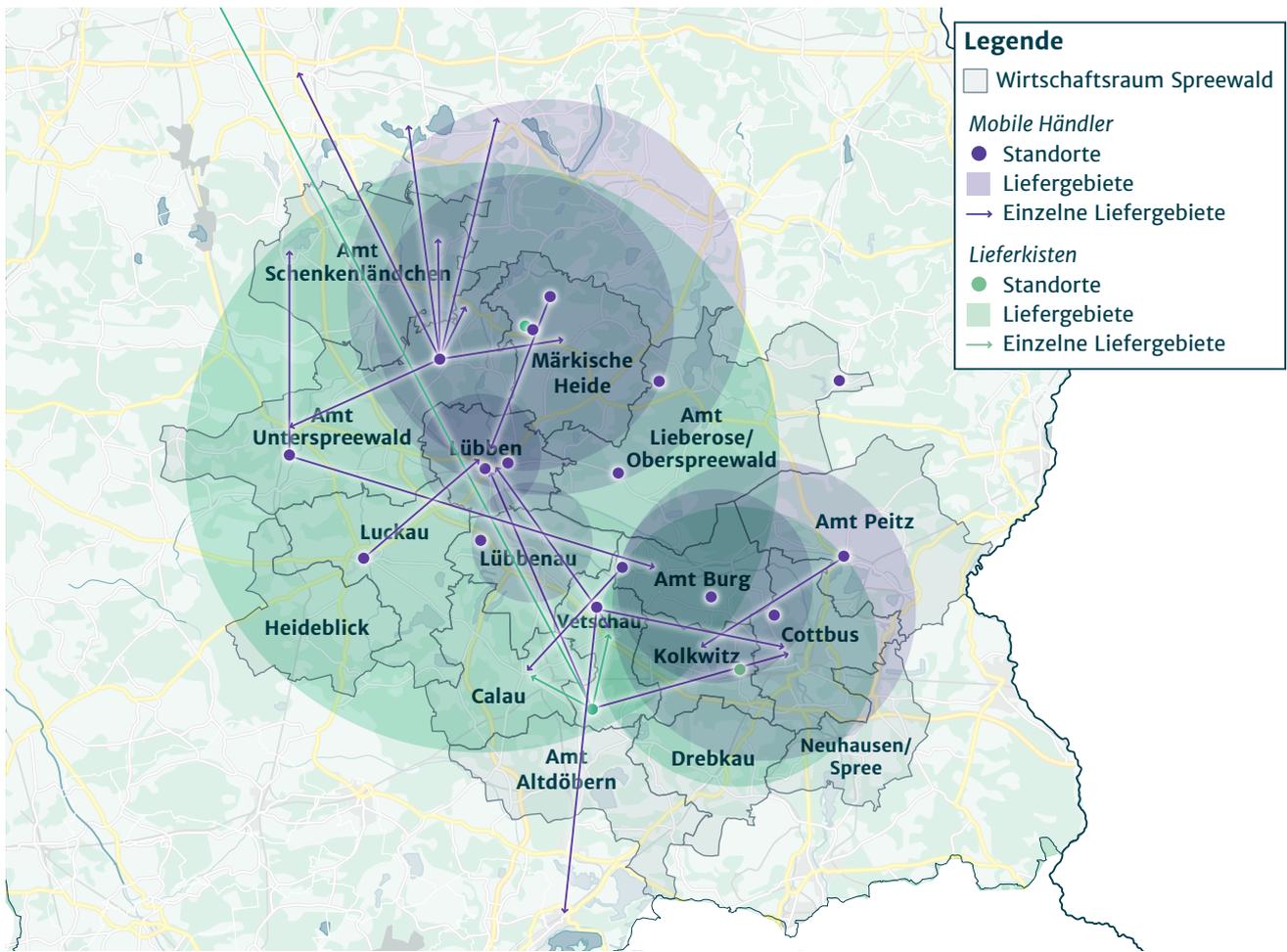


Abb. 8: Lieferwege der Mobilen Händler und Lieferkisten (n=21)

Die Befragung machte außerdem deutlich, dass bereits genügend Online-Angebote bestehen: Nur 10 Prozent der Teilnehmer:innen wünschten sich „sehr viel mehr“ Web-Angebote zum Kauf von Lebensmitteln. Für die Verbesserung der Versorgungslage sollte also zunächst geprüft werden, wie wohnortnahe Fachhändler und Hofläden gestärkt werden können.

Interesse an Regionalität versus Preisbewusstsein

Eine große Mehrheit der Befragungsteilnehmer:innen erachtete die regionale Herkunft von Lebensmitteln als wichtig, wobei 31 Prozent angaben, diese sei für sie „sehr wichtig“ und 47 Prozent sie als „eher wichtig“ bezeichneten. Diese Ergebnisse unterstreichen das hohe Bewusstsein der Kundschaft für regionale Produkte und ihre Bereitschaft, diese zu unterstützen. Trotzdem gaben zwei Drittel der Befragungsteilnehmer:innen an, dass hohe Preise regionaler Produkte für sie ein Problem darstellen. Dies verdeutlicht, dass viele Endverbraucher:innen die Herkunft und den Preis eines Produktes gegeneinander abwägen, weshalb sie in

Zeiten von Preissteigerungen und Inflation vermutlich dem günstigeren Produkt den Vorzug geben müssen.

Anforderungen an die Logistik von Lieferdiensten

Die Befragung von Einzelabnehmer:innen ergab, dass ihnen bei der Nutzung von Online-Angeboten Zeiterparnis, eine einfache Bestellung und eine bequeme Lieferung wichtig sind. Ein Vorteil eines Digitalen Marktplatzes für regionale Lebensmittel wäre aber vor allem, regionale Erzeuger und ihre Produkte zu entdecken sowie einen persönlichen Bezug zu den Erzeugern herzustellen. Die Lieferungen sollen zuverlässig und möglichst bequem erfolgen, also mit einer kurzen Lieferfrist oder sogar der Auswahl einer bestimmten Lieferzeit sowie einer Lieferung direkt nach Hause. Gleichzeitig sollten die Liefergebühren nicht allzu hoch sein, die Befragung ergab ein Maximum von 7 €, besser noch 4 €. Außerdem wünschten sich die Befragungsteilnehmer:innen eine klimafreundliche Zustellung und insgesamt nachhaltige Logistik, die Verpackungen und CO₂-Emissionen spart. Hier ergibt sich ein zentraler Zielkonflikt:

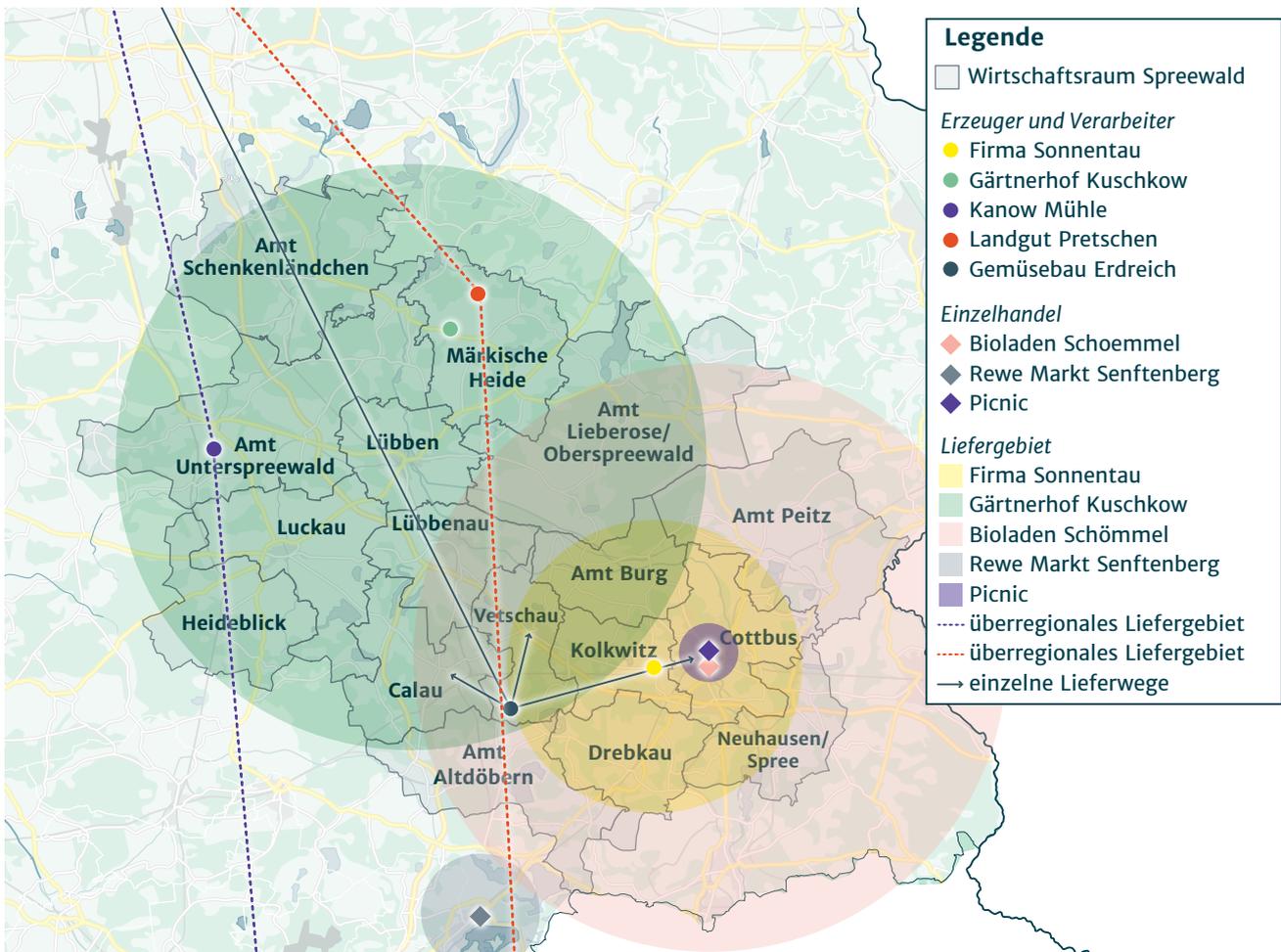


Abb. 9: Grunderzeuger, Verarbeiter und Händler mit eigenen Lieferdiensten (n=8)

Die gesammelten Anforderungen an einen neuen Lieferdienst für regionale Produkte sind nicht alle gleichzeitig umsetzbar. Von den drei Wünschen „geringe Kosten“, „umweltfreundliche Lieferung“ und „bequeme Zustellung“ können betriebswirtschaftlich immer nur zwei gleichzeitig erfüllt werden. Lieferdienste bestehender Anbieter in ländlichen Räumen sind deshalb oft nicht zuverlässig wirtschaftlich, auch wenn eine Nachfrage nach regionalen Produkten besteht.

3 Konzept für den Digitalen Marktplatz

3.1 Chancen und Risiken der Ausrichtung

Das Ziel der Konzeptentwicklung für den Digitalen Marktplatz Spreewald war, eine integrierte Plattform zu schaffen, die sowohl den B2B- als auch den B2C-Bereich abdeckt. Auf einer B2B-Plattform können Firmenkunden mit größeren Warenmengen handeln, es verkaufen also Erzeuger und Verarbeiter ihre Produkte an Gastronomen, Einzelhändler oder Gemeinschaftsverpflegungen. In diesem Bereich geht es vor allem darum, regionale Wertschöpfungsketten mit Lebensmitteln zu stärken, verlässliche horizontale und vertikale Kooperationsstrukturen zu etablieren und den Handel zwischen Betrieben zu unterstützen, damit regionale Produkte in etablierten Vermarktungswegen besser verfügbar sind. Ein Angebot im B2C-Bereich bedeutet hingegen, dass Endverbraucher:innen direkt bei Erzeugern und Verarbeitern einkaufen können, wodurch diese kleinteilige Lieferungen verarbeiten müssen. Das übergeordnete Ziel ist die Verbesserung der Nahversorgung, weshalb das Angebot möglichst flächendeckend sein muss und besonders strukturschwache Räume im Fokus stehen. Eine kombinierte Plattform würde beide Bereiche abdecken, sodass regionale Anbieter ihre Produkte sowohl an Privat- als auch an Firmenkunden vertreiben können. Im Zuge der Konzeptentwicklung wurden Vor- und Nachteile von B2B- und B2C-Plattformen analysiert und abgewogen. Im Folgenden werden diese genauer beschrieben.

Vor- und Nachteile eines B2C-Angebots

Die Analyse der Handelsstrukturen und der Bedarfe von Endverbraucher:innen ergab, dass trotz des großen Interesses an regionalen Produkten die Nachfrage nicht gesichert ist, während das vielfältige bestehende Angebot beeinträchtigt werden könnte.

Pro: Wachsende Nachfrage nach regionalen Produkten

Ein Erfolgsfaktor für B2C-Plattformen und alternative Angebote ist die Wertschätzung regionaler Produkte, da diese einen Nutzungsanreiz darstellt. Die Online-Befragung von Endverbraucher:innen zeigte ein großes

Interesse an regionalen Produkten: 78 Prozent gaben an, dass Regionalität ihnen wichtig oder sehr wichtig ist. Hinzu kommt als Spezifikum ein hoher Identifikationsgrad mit Lebensmitteln aus dem Spreewald, was die Region von vielen anderen Regionen in Deutschland unterscheidet und zu einer größeren Akzeptanz des Angebots führen kann.

Pro: Verbesserung der Nahversorgungssituation

Ein B2C-Lieferdienst in der Region kann die Nahversorgung verbessern, indem Personen, die in großer Entfernung zur nächsten Einkaufsmöglichkeit leben oder mobilitätseingeschränkt sind, ihre Einkäufe oder zumindest Teile davon an ihren Wohnort geliefert bekommen. So lässt sich die Lebensqualität insbesondere in ländlichen Gebieten der Spreewaldregion verbessern, was zu größerer Zufriedenheit der Bevölkerung führt und die Attraktivität der Region steigert.

Contra: Konkurrenz zu bestehenden Nahversorgungsangeboten

Die Region verfügt neben dem vielfältigen Angebot des stationären Handels (s. Abb. 6) bereits über einige Händler mit eigenem Online-Shop (s. Abb. 10): Von den 352 identifizierten Erzeugern und Verarbeitern in der Region vertreiben 39 ihre Waren bereits online. Daneben existieren verschiedene alternative Angebote, die bereits den Großteil der Fläche abdecken. In einigen Gebieten überschneiden sich die Angebote sogar, sodass die Bewohner:innen teilweise aus verschiedenen Angeboten wählen können (s. Abb. 8). Zusätzlich haben mehrere regionale Erzeuger und Händler eigene Lieferdienste, die ebenfalls fast die gesamte Region abdecken (s. Abb. 9). Die Schaffung eines weiteren B2C-Angebots im Online-Lieferdienst-Bereich würde in Konkurrenz zu bestehenden stationären Händlern, Lieferdiensten und alternativen Versorgungsangeboten treten. Es könnte sich somit sogar als schädlich für bestehende Betriebe und deren etablierte Vertriebskanäle erweisen, da die Anbieter um die gleiche Kundengruppe wetteifern.

Contra: Stationärer Handel trotz Mobilitätsproblemen favorisiert

Ein Großteil der Teilnehmer:innen der Online-Befragung bevorzugt den Einkauf im stationären Einzelhandel. Gleichwohl stellen lange Anfahrtswege zu

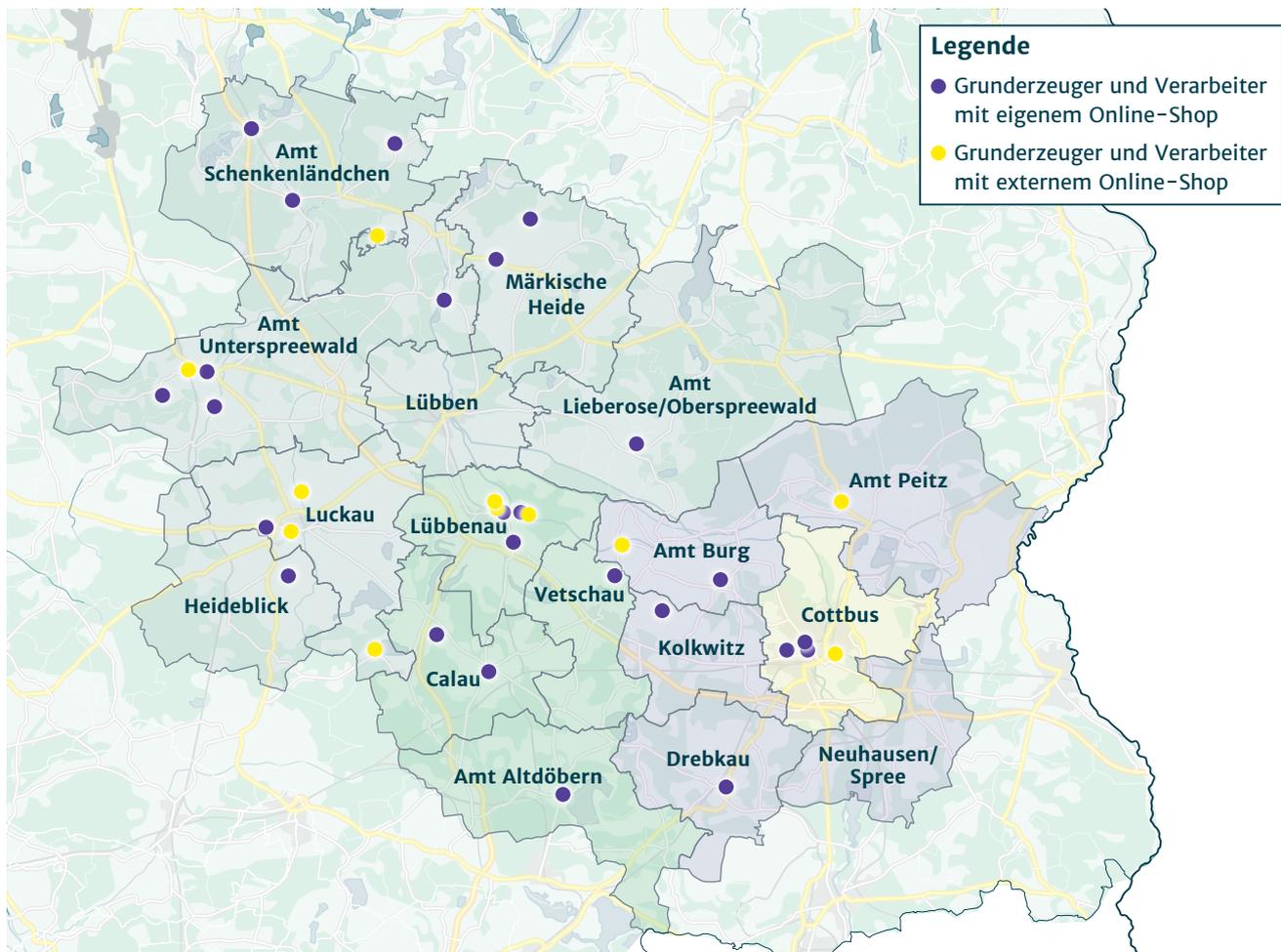


Abb. 10: Grunderzeuger und Verarbeiter mit Online-Vertrieb (n=39)

Einkaufsmöglichkeiten für einen erheblichen Anteil der Befragten ein Problem dar, wobei 24 Prozent von „erheblichen“ und 14 Prozent sogar von „sehr starken“ Problemen berichteten. Mit Blick auf die starke Nutzung von PKW für den Einkauf (s. Kap. 2.3) wird aber auch deutlich, dass die meisten Bewohner:innen der Region sich mit den langen Wegen arrangiert haben. Es ist davon auszugehen, dass sie die Einkäufe mit weiteren Fahrten verbinden, die sie ohnehin mit dem Auto tätigen, also dem Weg zur Arbeit oder zu Freizeitaktivitäten (Rauh und Rauch 2024). Damit sich ein Parallelangebot zum stationären Handel etabliert, müsste ein Großteil der Bevölkerung sein Einkaufs- und Mobilitätsverhalten grundlegend ändern. Das erscheint unrealistisch.

Contra: **Sehr hohe Distributionskosten**

Der B2C-Bereich ist logistisch vor allem in der letzten Meile herausfordernd, also im Transport direkt von der Produktionsstätte oder von einer Distributionsstelle zu den Endkund:innen. Da diese in der Fläche sehr weit verteilt sind, machen viele kleinteilige

Fahrten mit geringem Warenwert und großer zurückzulegender Strecke die Belieferung von Privatkund:innen schnell unwirtschaftlich. Dieser Umstand wird durch die Größe der Region erschwert. Insgesamt entstehen hier große Logistik- und Distributionskosten und CO₂-Emissionen. Ebenfalls erschweren die allgemeine Energiepreisentwicklung, die fortschreitende Inflation und der vorhandene Personalmangel die Umsetzung von B2C-Lieferkonzepten, da diese die Kosten weiter erhöhen, während die Zahlungsbereitschaft sinkt. Selbst Händler, die in einem kleinen Radius ihre Ware ausliefern, bestätigen, dass Lieferangebote direkt zu Endverbraucher:innen kein profitables Geschäft sind.

Contra: **Risikofaktoren Kaufkraft und Bevölkerungsdichte**

In der Analyse vergleichbarer Projekte in Deutschland erwiesen sich die Bevölkerungsdichte und die Kaufkraft als wichtige Faktoren für den Erfolg von B2C-Angeboten. Regionale Produkte und alternative B2C-Angebote haben in der Regel höhere Preise als die effizienten und

preisoptimierten Strukturen des bestehenden Einzelhandels. In Regionen mit hoher Kaufkraft und großem Bewusstsein für Regionalität sind diese höheren Preise unproblematisch, in einkommensschwachen Regionen kann dies aber zu einem Misserfolg der Plattform führen. Zusätzlich sorgt eine geringe Bevölkerungsdichte dafür, dass die Distributionskosten steigen und gleichzeitig weniger potenzielle Nutzer:innen verfügbar sind. Tabelle 1 stellt daher Kaufkraft und Bevölkerungsdichte der Gebietskörperschaften im Wirtschaftsraum Spreewald den Daten von Landkreisen gegenüber, in denen je ein B2C-Angebot mit und ohne Erfolg betrieben wird. Der Vergleich macht deutlich, dass die Umsetzung im Spreewald mit einem relevanten Risiko verbunden ist. Zwar entspricht die Kaufkraft des Landkreises Dahme-Spreewald fast dem deutschen Mittelwert, insgesamt liegt die Region aber unter dem deutschen Durchschnitt und deutlich unter der Kaufkraft einer Region, in der ein B2C-Angebot mit Erfolg betrieben wird. Die Bevölkerungsdichte liegt mit Ausnahme der Stadt Cottbus etwa mittig zwischen den Vergleichswerten von Landkreisen mit und ohne Erfolg, was ebenfalls schlechte Perspektiven erwarten lässt. Sowohl der Indikator Kaufkraft als auch der Indikator Bevölkerungsdichte sind eher den Werten des Landkreises ähnlich, in dem ein B2C-Angebot bereits gescheitert ist, weshalb die Umsetzung eines B2C-Angebots im Spreewald wenig Erfolg verspricht.

Contra: Online-Lebensmittelhandel bundesweit und regional volatil

Der Online-Handel mit Lebensmitteln wird bereits seit einigen Jahren betrieben, hat während der Corona-Pandemie aber einen deutlichen Aufschwung erlebt (tagesschau.de 2022). Der Markt ist jedoch von großer Konkurrenz und geringer Profitabilität geprägt, sodass einige bekannte Lieferdienste ihren Betrieb wieder eingestellt haben (Kipper 2024). Teilweise konnten metro-polnahe Gemeinden des Landkreises Dahme-Spreewald von den neuen Lieferdiensten profitieren: Der Lieferdienst Oda errichtete sein Logistikzentrum in Mittenwalde und belieferte Berlin und Umland von dort. Nach wenigen Monaten wurde der Betrieb jedoch überraschend aufgegeben (Knoblauch 2023). Neben lokalen Lieferangeboten von REWE war auch Bringmeister im Berliner Umland verfügbar, letzterer stellte jedoch ebenfalls sein Geschäft ein und wird seit 2023 von Knuspr weiterbetrieben (Sack und Benthin 2024). Als einziger Online-Supermarkt abseits des Berliner Umlandes startete das Unternehmen Picnic 2024 den Lieferbetrieb in Cottbus (Halpick 2024). Der ursprünglich so euphorisch begrüßte Online-Lebensmittelhandel erweist sich insgesamt als sehr schwieriger Markt, der selbst in Städten nur wenig tragfähig ist. Die Erfolgsaussichten in weniger dicht besiedelten Regionen wie dem Spreewald sind noch einmal schlechter.

Region	Kaufkraft (€/Haushalt 2021)	Bevölkerungsdichte (Einwohner:innen/ha 2022)
LK Dahme-Spreewald	50.832	0,8
LK Oberspreewald-Lausitz	45.810	0,9
Cottbus	41.161	6,0
LK Spree-Neiße	46.762	0,7
Deutschland	52.137	2,4
ländlicher LK mit erfolgreichem B2C-Angebot	56.989	1,3
ländlicher LK mit erfolglosem B2C-Angebot	44.556	0,5

Tabelle 1: Vergleich regionaler Kaufkraft und Bevölkerungsdichte, Quelle: Bertelsmann Stiftung 2024

Contra: **Online-Lebensmittelhandel bundesweit und regional volatil**

Der Online-Handel mit Lebensmitteln wird bereits seit einigen Jahren betrieben, hat während der Corona-Pandemie aber einen deutlichen Aufschwung erlebt (tagesschau.de 2022). Der Markt ist jedoch von großer Konkurrenz und geringer Profitabilität geprägt, sodass einige bekannte Lieferdienste ihren Betrieb wieder eingestellt haben (Kipper 2024). Teilweise konnten metro-polnahe Gemeinden des Landkreises Dahme-Spreewald von den neuen Lieferdiensten profitieren: Der Lieferdienst Oda errichtete sein Logistikzentrum in Mittenwalde und belieferte Berlin und Umland von dort. Nach wenigen Monaten wurde der Betrieb jedoch überraschend aufgegeben (Knoblauch 2023). Neben lokalen Lieferangeboten von REWE war auch Bringmeister im Berliner Umland verfügbar, letzterer stellte jedoch ebenfalls sein Geschäft ein und wird seit 2023 von Knuspr weiterbetrieben (Sack und Benthin 2024). Als einziger Online-Supermarkt abseits des Berliner Umlandes startete das Unternehmen Picnic 2024 den Lieferbetrieb in Cottbus (Halpick 2024). Der ursprünglich so euphorisch begrüßte Online-Lebensmittelhandel erweist sich insgesamt als sehr schwieriger Markt, der selbst in Städten nur wenig tragfähig ist. Die Erfolgsaussichten in weniger dicht besiedelten Regionen wie dem Spreewald sind noch einmal schlechter.

Vor- und Nachteile einer kombinierten Plattform

Die Analyse und die Konzeptentwicklung richteten sich sowohl auf den B2B- als auch auf den B2C-Bereich, um ein kombiniertes Angebot zu entwickeln. Die Vor- und Nachteile beider Marktsegmente gelten auch für die Verbindung.

Pro: **Synergien zur Kostensenkung**

Viele Anbieter aus der Region bedienen bereits sowohl das Segment B2B als auch B2C, um den Vertrieb resilient auszurichten. Hier entstehen große Synergiepotenziale, die eine kombinierte Plattform nutzen kann: Lieferwege können für die Auslieferung sowohl an Endkund:innen als auch an Unternehmen genutzt und die Fahrzeuge noch besser ausgelastet werden. Auch die digitale Infrastruktur kann beide Segmente bedienen, sodass Anbieter nur eine Software verwenden müssen und so

bei kluger Vernetzung weniger Arbeit haben. Durch die gemeinsame Nutzung der gleichen logistischen und digitalen Infrastruktur lassen sich Kosten sparen, wodurch Risiken des B2C-Angebots in Bezug auf die ungesicherte Nachfrage ausgeglichen werden können.

Pro: **Alle Vorteile von B2C- und B2B-Segment**

Eine kombinierte Plattform vereint alle Vorteile der beiden Handelsbereiche: Sie erfüllt den Wunsch von Endverbraucher:innen nach regionalen Produkten und kann in unterversorgten Regionen ein neues Nahversorgungsangebot schaffen. Gleichzeitig unterstützt sie den regionalen Lebensmittelhandel, sorgt für Effizienzsteigerung und neue Geschäftsmöglichkeiten, leistet einen Beitrag zum Klimaschutz und zur Regionalentwicklung.

Contra: **Geringe Relevanz in der Nahversorgung**

Im Gespräch mit Erzeugern, Händlern und Ansprechpartner:innen bestehender Plattformen wurde deutlich, dass eine kombinierte Plattform die Bereiche B2B und B2C nicht gleichzeitig zufriedenstellend bedienen kann: Eine optimale Nahversorgung ist nicht allein mit regionalen Produkten umsetzbar. Damit die Plattform eine relevante Funktion in der Nahversorgung einnimmt, ist ein Sortiment von etwa 3.000 Produkten verschiedener Art ein gängiger Richtwert (ENSO eCommerce GmbH o.J.). Das ist allein mit regionalen Produkten nicht leistbar, da nicht alle Waren des täglichen Bedarfs regional produziert werden oder viele nur saisonal verfügbar sind. Kund:innen sind jedoch an ein Vollsortiment gewöhnt, in dem viele Produkte das ganze Jahr über verfügbar sind. Das kombinierte Angebot kann daher im B2C-Bereich nur einen kleinen Teil der Kundschaft ansprechen, der sehr großen Wert auf Regionalität und Saisonalität legt und gewillt ist, seine Einkaufsgewohnheiten dementsprechend anzupassen. Damit würde der potenzielle Kundenstamm erheblich schrumpfen, auch wenn ein grundsätzliches Interesse an regionalen Produkten vorhanden ist. Ein realistisches Szenario ist, dass die Plattform zusätzlich zum gewohnten Supermarkteinkauf genutzt wird. Das bedeutet, dass im B2C-Bereich keine Transportstrecken gespart werden und das Angebot eine untergeordnete Rolle in der Nahversorgung spielt.

Contra: **Längere Aufbauphase mit großen Investitionskosten**

Um eine Plattform mit Lieferdienst für den B2C- und den B2B-Markt aufzubauen, sind sehr große Investitionen nötig. Es gilt eine Vielzahl verschiedener Infrastrukturbestandteile anzuschaffen, während gleichzeitig ein solides Netzwerk aus Anbietern aufgebaut werden muss. Dieses ist notwendig, um ein möglichst großes Produktsortiment anbieten zu können. Die Etablierung des Anbieter- und des Abnehmernetzwerks, der Logistikinfrastruktur und einer Kommunikationsstrategie ist bereits herausfordernd, wenn nur einer der beiden Bereiche realisiert wird. Beim gleichzeitigen Aufbau von B2B und B2C wird die Aufgabe nahezu unübersehbar, ist von vielfältigen Abhängigkeiten geprägt und bedarf deshalb einer sehr langen Aufbauphase, in der keine Einnahmen generiert werden. Der Aufbau erfordert einen großen Personalstock, der im laufenden Betrieb aber nicht weiterfinanziert werden kann. Gleichzeitig bleibt fraglich, ob sich der große Aufwand lohnt, wenn die Endkund:innen möglicherweise zu wenig Interesse an der Plattform haben.

Vor- und Nachteile einer B2B-Plattform

In den Überlegungen zum Projektstart war der Bereich B2B eher untergeordnet, nahm im Zuge der Analyse aber eine immer wichtigere Rolle ein. Vorteile des Angebots ergeben sich nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Region und ihre Bevölkerung.

Pro: **Effizienzsteigerung mit Digitalisierung**

Die Digitalisierung bietet im B2B-Bereich große Chancen, sowohl innerhalb der betrieblichen Abläufe als auch auf regionaler Ebene für größere Effizienz zu sorgen. Betriebe können nachfragegerechte Mengen produzieren und den gesamten Bestell- und Lieferprozess über die Plattform abwickeln, wodurch sie Arbeitszeit sparen. Eine kluge Gestaltung von Schnittstellen mit Warenwirtschaftssystemen und Produktdatenbanken ist für diesen Effekt notwendig. Auf regionaler Ebene wird vor allem der Handel zwischen Unternehmen optimiert, indem Betriebe sichtbar werden, leichter zu kontaktieren sind und die Bestellung schnell und bequem aufgegeben werden kann. Die gemeinsame Logistik verschlankt die Lieferstrukturen, indem Leerfahrten und das Befahren gleicher Strecken vermieden werden,

während der Lieferstatus auf der Plattform einsehbar ist. Eine Plattform kann die zentrale Schnittstelle für bessere Koordination und Kooperation werden, wovon letztendlich alle Marktteilnehmer profitieren.

Pro: **Chancen für Unternehmen**

Für teilnehmende Betriebe entstehen neue Geschäftsmöglichkeiten in der Region. Erzeuger und Verarbeiter von Lebensmitteln können ihren Absatz stärken und langfristige Beziehungen zu neuen Kunden aufbauen, was neben einer Umsatzsteigerung auch die Sicherung von Arbeitsplätzen zur Folge hat. Größere Teile der Wertschöpfung verbleiben in der Region und beteiligte Betriebe können sich im direkten Kontakt über Produkte und Preise austauschen. Die Rolle von Zwischenhändlern fällt weg, wodurch sich auch damit verbundene Kosten und Abhängigkeiten reduzieren. Für Anbieter entsteht so die Möglichkeit, sich resilient und selbstbestimmt für die Zukunft aufzustellen.

Pro: **Marktlücke im B2B-Bereich**

Eine vernetzende B2B-Plattform mit Funktionen, welche die Zusammenarbeit und den Alltag erleichtern, ist in der Region bisher noch nicht im Einsatz. So nimmt jeder Betrieb Logistik, Verkaufsabwicklung oder Ansprache von Kund:innen einzeln vor. Ziel einer neuen Plattform ist deshalb auch, die Zusammenarbeit aller Akteure entlang von Lebensmittel-Wertschöpfungsketten im Spreewald zu fördern. Zwar übernimmt der Spreewaldverein bereits Aufgaben in dem Bereich, es gibt aber bisher noch keine gemeinsame Plattform für Handel, Kommunikation und Zusammenarbeit. Da es aber einen Bedarf an Sichtbarkeit und Koordination gibt, kann eine B2B-Plattform in der Region eine Marktlücke schließen. Dies trifft auf den Umstand, dass die Region auf eine lange Tradition in der Lebensmittelerzeugung blickt und gleichzeitig durch den Tourismus eine große Zahl an Gaststätten und Beherbergungsbetrieben aufweist. Sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite ist daher eine Vielzahl an potenziellen Nutzer:innen des digitalen Marktplatzes vorhanden.

Pro: **Regionalisierung als Beitrag zur Regionalentwicklung**

Neben der Erhöhung des Grades der Selbstversorgung trägt eine Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten dazu bei, ländliche Räume als attraktive Wirtschafts- und Lebensräume zu erhalten und das Miteinander zu fördern.

Eine nachhaltige, zukunftsorientierte Regionalisierung, bei der Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln in einer Region stattfinden, trägt zu Stabilität und Resilienz von Regionen bei und stärkt das Bewusstsein für eine ökologisch nachhaltige Lebensmittelherstellung (Bundesverband der Regionalbewegung e.V. 2024).

Pro: **Bessere Verfügbarkeit regionaler Lebensmittel**

Für Endverbraucher:innen werden regionale Lebensmittel zugänglicher und die Versorgung wird qualitativ verbessert. Gastronomen, Einzelhändler und sonstige Lebensmittelanbieter können auf der Plattform einfacher regionale Produkte einkaufen und diese in ihr Angebot aufnehmen. Damit können Privatkund:innen im Supermarkt, im Restaurant oder in der Schulkantine öfter regionale Produkte konsumieren. Ein großer Teil der Bewohner:innen der Region hat ein großes Bewusstsein für Regionalität, das Angebot kommt also den Bedürfnissen vieler Menschen entgegen. Auch der Tourismus in der Region profitiert davon, da viele Gäste bei einem Besuch regionale Produkte kennenlernen möchten.

Pro: **Positiver Beitrag zu Klima- und Umweltschutz**

Die Lieferlogistik mit geteilten Fahrten, E-Fahrzeugen und wiederverwendbaren Transportkisten spart sowohl CO₂-Emissionen als auch Verpackungsmüll in der Lieferlogistik. Kürzere Transportwege kommen nicht nur den Lebensmitteln zugute, dadurch reduzieren sich auch der Kraftstoffverbrauch und der Ausstoß an CO₂. Zudem birgt die zentrale Handelsplattform mit ihrem Netzwerk das Potenzial, Regionalität und Saisonalität stärker ins Bewusstsein von Betriebs- und Privatkunden zu bringen. Dies in den Einkaufsgewohnheiten zu verankern, stellt einen Schritt in Richtung nachhaltiger Lebensweisen dar.

Contra: **Keine strukturelle Verbesserung der Nahversorgung**

Die Umsetzung einer Plattform nur für den B2B-Handel bedeutet, dass die Nahversorgungssituation in ländlichen Gebieten nicht verbessert wird. Eine solche Verbesserung müsste dafür sorgen, dass entweder wohnortnahe Einkaufsmöglichkeiten geschaffen werden oder ein Lieferdienst eingerichtet wird, der ein Vollsortiment anbietet. In der Umsetzung einer B2B-Plattform

erhalten Personen, die in großer Distanz zur nächsten Einkaufsmöglichkeit leben oder mobilitätseingeschränkt sind, keine Verbesserung ihrer Situation.

3.2 Umsetzung des Digitalen Marktplatzes als B2B-Plattform

Die Vor- und Nachteile von B2B- und B2C-Angebot wurden in der Arbeitsgruppe diskutiert und abgewogen. Der ursprünglich im Fokus stehende B2C-Bereich wurde als nicht aussichtsreich bewertet, da er mit einem zu großen Risiko einhergeht und bestehenden regionalen Unternehmen schaden kann. Auch wenn ein großes Interesse an regionalen Produkten besteht, ist unklar, ob das Angebot angenommen wird und wirtschaftlich betrieben werden kann. Im B2B-Bereich wurde jedoch ein großes Potenzial für die Region erkannt: Eine Plattform für regionale Lebensmittel, gesteigerter regionaler Handel und eine bessere Koordination entlang der Wertschöpfungsketten würden vor allem den Unternehmen auf Anbieter- und Abnehmerseite, aber qualitativ auch den Endkund:innen Vorteile bringen. In der Umsetzung einer kombinierten Lösung würde zusätzlich nur ein kleiner Personenkreis an Endverbraucher:innen profitieren, während das wirtschaftliche Risiko stiege und für bestehende Anbieter ein Nachteil entstehen kann. Für die weitere Konzeptentwicklung wurde daher entschieden, eine reine B2B-Plattform weiterzuentwickeln. Empfehlenswert ist die Integration von Lager- und Lieferlogistik, um eine möglichst viele positive Effekte zu erzielen. Bei fehlendem Startkapital kann zuerst nur die Plattform genutzt und später um die logistische Infrastruktur erweitert werden. Wenn der B2B-Marktplatz mit eigener Logistik schließlich gut angenommen wird, kann er um ein B2C-Angebot und Verarbeitungsleistungen erweitert werden.

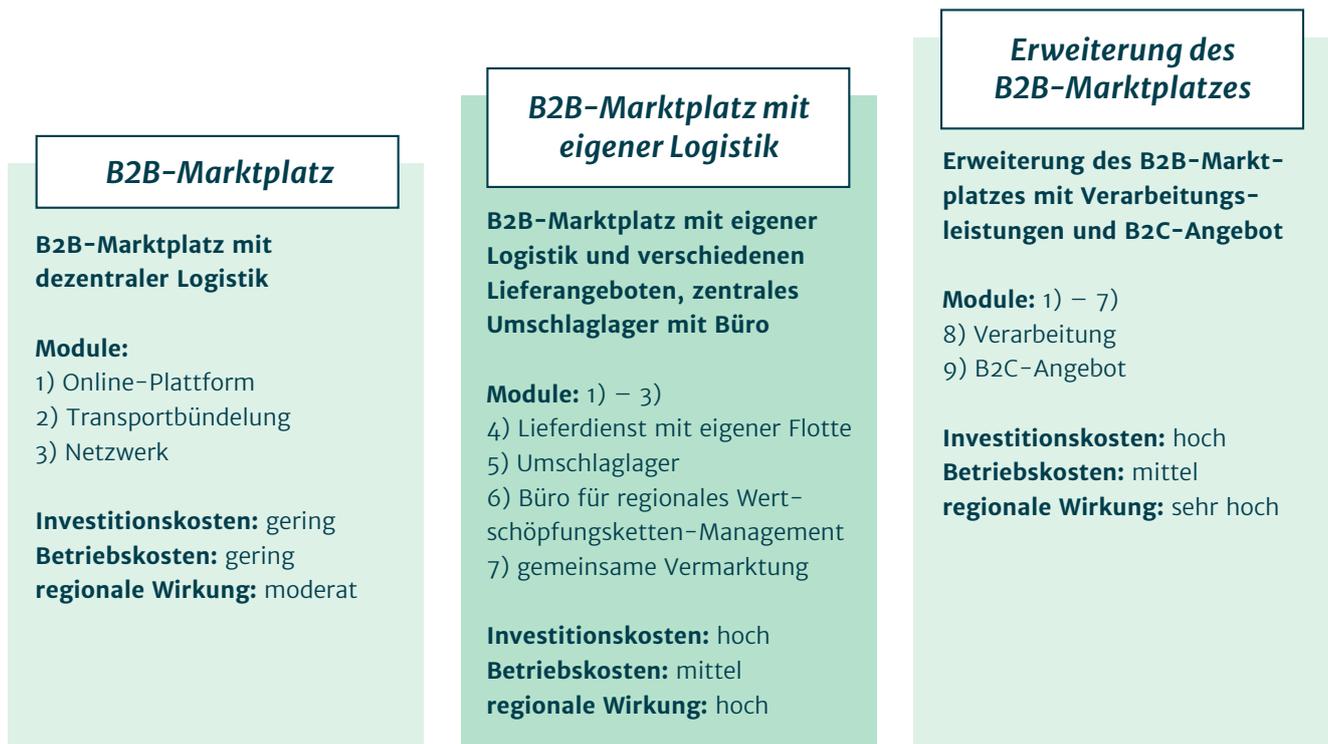


Abb. 11: Übersicht zu Ausbaustufen der B2B-Plattform mit zugehörigen Modulen

B2B-Marktplatz

Die erste Stufe des Marktplatzes besteht im Aufbau einer B2B-Handelsplattform, zunächst ohne eigene logistische Infrastruktur. Diese minimale Variante ist umsetzbar, wenn keine ausreichenden finanziellen Mittel für größere Investitionen zur Verfügung stehen. Erzeuger und Produzenten können auf der Plattform ihre Produkte online vermarkten und den Bestell- und Zahlungsprozess online abwickeln. Abnehmer können schnell regionale Anbieter finden, mit ihnen in Kontakt treten und notwendige Produkte bestellen. Die Logistik erfolgt dezentral und liegt in der Verantwortung der Nutzer:innen, es wird jedoch ein Tool integriert, das Transporte bündelt und so Leerfahrten vermeidet. Die Bestellungen von unterschiedlichen Anbietern werden einzeln geliefert, es findet keine Bündelung von Waren statt. Es sind keine Zertifizierungen oder gemeinsamen Qualitätsregelungen für die Logistik notwendig, da die Anbieter selbst für ihre Lieferung verantwortlich sind. Ein eigenes Büro ist nicht notwendig, anfallende Aufgaben und Koordinationsbedarfe werden durch bestehende Mitarbeiter:innen der Akteure übernommen, die sich in der Trägerstruktur engagieren. Es ist in dieser Variante möglich, einen externen Logistikdienstleister einzubinden, der Direktlieferungen anbietet und im

Rahmen seiner bestehenden Infrastruktur auch gebündelte Transporte übernehmen kann. Da dieser ein bestehendes Unternehmen ist, müssen keine Investitionen für die Logistik getätigt und die Liefergebühren können über den Logistikdienstleister abgewickelt werden.

Modul 1 Online Plattform

Kern des Digitalen Marktplatzes ist eine digitale Plattform, auf der Anbieter und Abnehmer Unternehmensprofile erstellen und mit Waren handeln können. Die Plattform wickelt den Bestell- und Kaufprozess ab, stellt den Lieferstatus dar, bietet Kontaktmöglichkeiten zu Marktteilnehmern und ist das zentrale Organisationstool des Netzwerks. Grunderzeuger und Lebensmittelverarbeiter werden für Betriebskunden sichtbar. Das erleichtert die Suche nach Lieferanten. Im Profil der Erzeuger werden die erzeugten Produkte, Produktstammdaten, Verfügbarkeit, Kaufmodalitäten (Preis, Mengen, Lieferoptionen) und ggf. bestehende Kooperationsbeziehungen angezeigt. Firmenkunden können auf der Plattform einfach und bequem regionale Produkte bestellen.

Modul 2 Transportbündelung

Viele Anbieter im Wirtschaftsraum Spreewald haben ähnliche Lieferstrecken und liefern ihre Produkte selbst

mit dem Auto aus. Besonders in den touristischen Kernregionen des Spreewalds und auf Strecken nach Berlin und Dresden gibt es große Überschneidungen: Große Teile des Lieferverkehrs mit Autos nutzen die Autobahn A13, welche die gesamte Region mittig durchquert. Im Rahmen von Transportbündelungen besteht hier das Potenzial, Wege und damit Arbeitszeit sowie CO₂-Emissionen einzusparen. Das Modul Transportbündelungen sieht daher vor, die routinemäßig gefahrenen Strecken zu erfassen und darzustellen, zu bündeln und Streckenauslastungen zu optimieren, um Fahrkilometer einzusparen. Die Funktion bedeutet, dass Anbieter mit eigenem Lieferdienst die Produkte anderer Erzeuger und Verarbeiter mit ausliefern. Im Sinne einer effizienten Logistik ist dies wünschenswert, da es Verkehr vermindert und die Betriebe entlastet. Diese innovative Lösung wird in einigen Regionen Deutschlands derzeit pilothaft umgesetzt, Softwarelösungen sind also bereits vorhanden oder in Entwicklung (s. Kapitel 5.3 und Anhang 2). Es ist allerdings zu beachten, dass die Beziehung zum Kunden nicht beeinträchtigt werden darf, die Produkte also genauso pünktlich und zuverlässig geliefert werden müssen wie durch den eigentlichen Anbieter. Händler, für welche die persönliche Auslieferung weniger wichtig für ihre Kundenbeziehungen ist, würden von dieser Entlastung besonders profitieren, während Anbieter, die auf diesen Aspekt großen Wert legen, durch Einnahmen aus Liefergebühren auf eine höhere Kostendeckung für ihre Aktivitäten zielen können.

Modul 3 Netzwerk

Erzeuger und Betriebskunden betonen die Bedeutung von Kooperationen in der Branche und ihren Wunsch nach stärkerem Austausch. Für Erzeuger ist es hilfreich, schon vor der Aussaat zu wissen, welche Produkte sie bei der Ernte verkaufen können und Planungssicherheit über Anforderungen, Qualität und Menge zu erhalten. Abnehmer wünschen sich größere Transparenz bezüglich der Preisgestaltung, der Anbaumethoden und Verfügbarkeiten. Auch für das Auffangen von Schwankungen der verfügbaren Produktmengen durch Witterungsbedingungen müssen gemeinsame Lösungen gefunden werden (zum Beispiel Angebot von Alternativprodukten oder Festlegung von Preisspannen statt Festpreisen). Letztendlich ist das Ziel, verlässliche und langfristige Kooperationen aufzubauen – dafür braucht es mehr als eine reine Online-Plattform. Tragfähige Kontakte beruhen auch auf persönlichen und vertrauensvollen

Beziehungen, die im Modul Netzwerk gestärkt werden sollen. Dazu sollen aktiv Formate entwickelt werden, die Anbieter und Abnehmer zusammenbringen und das Gespräch ermöglichen. Digitale Austauschformate sind beispielsweise für regelmäßige fachliche Abstimmungen geeignet, Erntedank- oder Weihnachtsfeste hingegen sorgen für ein Gemeinschaftsgefühl im Netzwerk.

Fazit: Geringes Risiko bei moderatem Impact

Für diese Ausbaustufe sind die geringsten Investitionskosten notwendig, auch der Betrieb erfordert die niedrigsten finanziellen Aufwände. Sie unterstützt die teilnehmenden Betriebe in ihrer bestehenden Arbeit und bietet eine Arbeitserleichterung für Anbieter und Abnehmer, erzielt darüber hinaus aber keine größeren positiven Effekte für die Regionalentwicklung. Für diese Variante ist als Trägerstruktur ein Verein ausreichend, Kosten können über Mitgliedsbeiträge finanziert werden und durch sehr geringe Investitionskosten entsteht nur ein geringes wirtschaftliches Risiko.

B2B-Marktplatz mit eigener Logistik als Vorzugsvariante

Die Vorzugsvariante erweitert den B2B-Marktplatz um einige Module, die stärkere Kooperation erfordern und mit größeren Investitions- und Betriebskosten einhergehen. Der Digitale Marktplatz wird hier mit einem eigenen Lieferdienst mit zentraler Lieferlogistik ausgestattet, was das Angebot für Betriebskunden deutlich attraktiver macht und den Anbietern mehr Arbeit abnimmt. Für den Betrieb wird die Gründung eines unternehmerisch agierenden Trägers notwendig. Vergleichsprojekte sind üblicherweise als GmbH oder Genossenschaft organisiert. Dieses Unternehmen wird als eigenständiger Akteur für regionales Wertschöpfungsketten-Management aufgebaut und hat das Ziel, die Zusammenarbeit aller Betriebe entlang der Wertschöpfungskette zu verbessern. Die stärkere Kooperation und Koordination ermöglichen außerdem, größere Mengen gleicher Produkte von unterschiedlichen Anbietern gemeinsam zu vermarkten, wodurch Großabnehmer zu potenziellen Kunden werden. Für die erweiterten Funktionen ist ein eigener Lieferdienst notwendig sowie die Einrichtung eines Hubs als Standort für ein Umschlaglager. Dies ist auch der Standort der Flotte sowie des Büros.

Modul 4 Lieferdienst mit eigener Flotte

Neben den geplanten Transportbündelungen ist ein eigener Lieferdienst sinnvoll und wird in verschiedenen Vergleichsprojekten (zum Beispiel MeckSchweizer oder HofladenSauerland) genutzt. Dieser ergänzt den bestehenden Lieferverkehr und sorgt für zuverlässige und kurzfristige Lieferungen von bestellter Ware. Der Lieferdienst wird über Liefergebühren finanziert, weshalb eine Mindestbestellmenge eingesetzt bzw. eine zusätzliche Gebühr für Bestellungen unterhalb des Mindestwertes festgelegt wird. Der Lieferdienst liefert innerhalb des Wirtschaftsraums Spreewald. Er wird vor allem für die Auslieferung vom Hub zu den Kunden eingesetzt. Da die Produkte unterschiedliche Anforderungen an Kühlung haben, werden Transporter ohne Kühlung angeschafft – dies ermöglicht die Nutzung von E-Fahrzeugen, was einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leistet. Für den Transport von Kühlware werden Transportboxen mit Kühlfunktion genutzt, diese erfordern im Hub wiederum Gefriertruhen zur Lagerung der Kühlakkus. Transportbündelungen und Lieferdienst werden als Lieferoptionen auf der Plattform angeboten, aus denen die Kunden auswählen können.

Modul 5 Umschlaglager

Ein gemeinsamer Hub für Lagerung und Umschlag von Produkten ermöglicht es den Kunden, Waren von verschiedenen Anbietern zu bestellen und diese als gebündelte Lieferung zu erhalten. Insbesondere für die Gastronomie ist es wichtig, nicht mehrere Einzellieferungen annehmen zu müssen, sondern eine gesammelte Lebensmittellieferung mit Waren von verschiedenen Produzenten zu erhalten. Die Kommissionierungsstelle dient dem Zweck, Produkte von verschiedenen Anbietern zu sammeln und in lieferfertige Kisten zu sortieren. Diese werden anschließend mit dem eigenen Lieferdienst ausgeliefert. Das Verfahren bietet einen Nutzungsanreiz für potenzielle Abnehmer, da es deutlich bequemer und effizienter für die Arbeitsabläufe in Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung ist. Der Standort der Kommissionierungsstelle fungiert gleichzeitig als Umschlaglager: Anbieter können in regelmäßigen Abständen größere Mengen ihrer haltbaren Güter anliefern, sie dort einlagern und dadurch Wege und Kapazitäten einsparen. Hier ist zu beachten, dass nur Produkte mit unkomplizierten Lagerbedingungen und langen Haltbarkeiten hier untergebracht werden. Die Lagerung von Frischeprodukten bedarf einer komplexen

Lagerorganisation mit effizientem Monitoring und mehreren Mitarbeitern, die bereits große Erfahrung in dem Bereich mitbringen müssen. Der Neubau eines Lagerstandortes ist mit erheblichen Investitionen verbunden, inklusive Grundstückskauf ist hier mit Kosten von fast 900.000 € zu rechnen. Daher wird empfohlen, Lagerflächen anzumieten, da dies die Kosten und das Risiko deutlich reduziert. Falls aber Fördermittel für den Aufbau genutzt werden, sind Neubau und Miete noch einmal abzuwägen, da Mietkosten üblicherweise nicht förderfähig sind.

Modul 6 Büro für regionales Wertschöpfungsketten-Management

Für die vielfältigen Aufgaben wird ein eigenes Büro notwendig, da die Arbeitsbelastung für teilnehmende Betriebe nicht mehr tragbar ist. Es übernimmt die Aufgabe des regionalen Wertschöpfungsketten-Managements und wird als eigenständiger Akteur in der Region aufgebaut. Für einen reibungslosen Betrieb werden idealerweise zwei Mitarbeiter:innen im Büro angestellt. Wenn die Plattform eine Eigenentwicklung ist oder eine Open-Source-Plattform weiterentwickelt und selbst betreut wird, ist zusätzlich IT-Personal notwendig. Das Büro übernimmt folgende Arbeitsbereiche:

Kooperation und Netzwerk

- Akquise und Betreuung von Erzeugern, Produzenten und Firmenkunden
- Pflege von Partnerschaften und Kooperationen
- Vermittlerrolle zwischen Erzeugern und Abnehmern und Stärkung von Kooperationen
- Entwicklung von Netzwerkaktivitäten, z.B. Fachaustausche oder Feste
- Fördermittelmanagement in der Aufbauphase der Plattform
- Kundenservice und persönliche Kundenbeziehung
- Organisation gemeinsamer Vermarktung

Rechtliche und formelle Fragen

- Zertifizierungen
- Verifizierung für E-Commerce
- Erstellen von AGB
- Klärung von Haftungsfragen
- Klärung rechtlicher Fragen (Lebensmittelrecht, Wettbewerbsrecht, Verbraucherrecht für Online-Handel, Kennzeichnungspflichten, Lebensmittelsicherheit, Verkaufsregeln, Hygienevorschriften)

- Kommunikation mit externen Experten, beispielsweise zu Rechtsfragen

Plattformbetrieb

- proaktives Marketing
- Qualitätsmanagement
- Betreuung und Unterstützung bei der Erstellung von Betriebsprofilen
- Anpassung und Optimierung der Plattform
- Betreuung der Logistik

Unternehmensmanagement

- Buchhaltung
- Personal

Modul 7 gemeinsame Vermarktung

Einige Großabnehmer wie Kantinen, gastronomische Einrichtungen oder größere Einzelhändler benötigen größere Mengen bestimmter Produkte, als ein einzelner Erzeuger liefern kann. In diesem Modul werden daher durch die Mitarbeiter:innen der Plattform Produkte identifiziert, die sich für eine gemeinsame Vermarktung eignen, also von verschiedenen Anbietern in vergleichbarer Qualität erzeugt werden. Auf dieser Grundlage können sich die Erzeuger gemeinsam zum Beispiel auf Ausschreibungen öffentlicher Einrichtungen bewerben und ihre Produkte so in die Gemeinschaftsverpflegung bringen. Geeignete Kunden sind im Rahmen dieses Moduls zu identifizieren und zu kontaktieren, möglich sind beispielsweise Kindertagesstätten mit eigenen Küchen oder Mensen mit Interesse an regionalen Produkten (zum Beispiel Studentenwerk Frankfurt/Oder als Betreiber der Mensen in Cottbus und Senftenberg). Bei diesen sehr großen Produktmengen kann der eigene Lieferdienst die Logistik auch außerhalb des Spreewaldes übernehmen.

Erweiterung des Angebots des B2B-Marktplatzes

Falls die Plattform mit eigener Lieferlogistik reibungslos funktioniert und die Wachstumsprognose des Betriebs durchweg positiv sind, können zwei weitere Module umgesetzt und so das maximale Potenzial des B2B-Marktplatzes ausgeschöpft werden. Das Umschlaglager wird zu einem regionalen Wertschöpfungszentrum weiterentwickelt, ein Unternehmen zur Verarbeitung von Lebensmitteln für Großküchen wird

eingebunden und bei geeignetem Standort touristische oder gastronomische Angebote eingerichtet (Landesverband Regionalbewegung NRW e.V 2022). Durch die große Zahl an verschiedenen Anbietern können B2C-Angebote entwickelt werden, deren Umsetzung durch das eigene Büro oder einen der teilnehmenden Händler organisiert wird. Sowohl im Bereich der Verarbeitung als auch durch ein B2C-Angebot fließen neue Einnahmen, da sowohl für Verarbeitungsleistungen als auch Lieferungen an Privatkund:innen Gebühren erhoben werden können.

Modul 8 Verarbeitung

In Gesprächen mit Akteuren in der Region konnte festgestellt werden, dass eine Wertschöpfungsstufe aktuell nicht im Spreewald stattfindet: Es gibt keine größeren Unternehmen, die Lebensmittel für die Gemeinschaftsverpflegung und Gastronomie vorverarbeiten. Um Küchen in der Region mit Lebensmitteln aus dem Netzwerk heraus beliefern zu können, wird diese Lücke in der Wertschöpfung durch eigene Verarbeitungsanlagen geschlossen und ein Angebot für verarbeitete Lebensmittel geschaffen. Für die Umsetzung ist es naheliegend, ein bestehendes Unternehmen am Standort anzusiedeln und auf dessen Kompetenzen aufzubauen. Der Standort, der nun Lager, Hub und Verarbeitung umfasst, kann als regionales Wertschöpfungszentrum ausgebaut und zum zentralen Anker des regionalen Wertschöpfungsmanagements werden. Voraussetzung für die Vorverarbeitung ist die Etablierung einer gemeinsamen Vermarktungsstruktur, da beispielsweise geschälte Kartoffeln üblicherweise in sehr großen Mengen abgenommen werden.

Modul 9 B2C-Angebot

Als Angebot für Privatkund:innen kommen verschiedene Optionen infrage. Zunächst sollte geprüft werden, ob der Standort des Umschlaglagers sich als Hofladen oder Marktschwärmerei eignet. Darüber hinaus kann ein Home-Delivery-Angebot mit regionalen Produkten entwickelt werden, das durch den eigenen Lieferdienst umgesetzt wird. Die Analyse hat gezeigt, dass insbesondere in den Städten und Zentren der Region eine gute Versorgung gegeben ist, der Raum Cottbus ist außerdem durch verschiedene kleinräumige Home-Delivery-Angebote abgedeckt. Im Sinne einer Verbesserung der Versorgungslage sollten daher eher die Regionen in größerer Entfernung zu stationären

Einzelhandelsangeboten in den Blick genommen werden (siehe Abb. 6). Die Lieferkosten sind gerade dort aber am höchsten, weshalb das Lieferangebot aus anderen Quellen querfinanziert werden muss. Für die Umsetzung bieten sich drei Möglichkeiten an:

1. Wenn sich in dezentralen Teilen der Region ein routinemäßiger Verkehr durch Erzeuger und den haus-eigenen Lieferdienst entwickelt, kann hier eine sehr gute Möglichkeit zur Kosteneinsparung entstehen. Die Erzeugerbetriebe der Region sind dezentral in ländlichen Regionen verteilt, also dort, wo die Versorgung tendenziell schlechter ist. Wenn sie regelmäßig ihre Produkte zum Umschlaglager fahren, können sie auf dem Rückweg Lieferungen für die Privatkund-schaft mitnehmen. Die Endkund:innen können ihre Ware an einem sozialen Ort im Dorf (zum Beispiel Gaststätten, Kirchen, Vereinsheime oder Hofläden) abholen. Sie bestellen die Produkte bei dem beste-henden Online-Shop, hierfür muss gegebenenfalls die Plattformsoftware angepasst werden. Das Modul funktioniert nur dann, wenn der B2B-Marktplatz in reger Nutzung ist, viele Anbieter ihre Lagerkapazi-täten zur Verfügung stellen und eine hohe Dichte an Abholpunkten sichergestellt werden kann.
2. Eine weitere Möglichkeit zur Umsetzung eines gebün-delten B2C-Lieferdienstes wäre, dass ein bestehender oder mehrere Händler mit eigenen Lieferstrukturen ihr Angebot räumlich ausweiten und so dezentrale Standorte einbeziehen. Hier können sie ebenfalls die Lieferroutinen des B2B-Marktplatzes und die Plattform nutzen.
3. Eine dritte Möglichkeit ist die Zusammenstellung von Gemüseboxen, ohne dass Kunden ihre Ware selbst auswählen können. Diese Option ist schon seit längerem üblich (zum Beispiel bei MeckSchweizer) und wird von einigen Kunden gut angenommen, ist natürlich aber etwas weniger bequem. Für Anbieter und die Kommissionierung bietet sie aber erhebliche Vereinfachungen. Als Lieferstruktur kann auch hier der Routineverkehr der dezentral verorteten Anbieter geprüft werden.

3.3 Erfolgsfaktoren im Plattform-betrieb

Neben den spezifischen Herausforderungen der Erzeu-ger, End- und Firmenkunden wurden im Zuge der Best-Practice-Recherche auch allgemeine Anforderun-gen an den Aufbau und Betrieb der Plattform ermit-telt. Diese Aspekte sind als Erfolgsfaktoren für die Umsetzung zu betrachten und sollten daher immer berücksichtigt werden, unabhängig von der letztlich realisierten Variante.²

Nutzerakquise und Marketing

Eine Plattform lebt von ihren Nutzer:innen, also den Unternehmen auf Anbieter- und auf Kundenseite. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Erzeugern und Verarbeitern auf Augenhöhe ist essenziell, um langfristig zufriedenstellende Partnerschaften zu etablieren und damit auch eine stabile und vielfältige Angebotsstruk-tur zu schaffen. Ein vielfältiges Angebot ist wiederum notwendig, um möglichst viele Kunden zu gewinnen und zu halten. Gerade in der Aufbauphase muss daher die Akquise von Plattformnutzer:innen sehr ernsthaft verfolgt werden – ohne Anbieter gibt es keine inte-ressierten Kunden, ohne Kunden hat die Plattform wiederum für Anbieter keinen Vorteil. Nur mit einer relevanten Nutzerzahl ist die Plattform auch für andere Unternehmen der Region interessant. Um eine mög-lichst große Zahl an Nutzer:innen auf Anbieter- und auf Kundenseite zu gewinnen und diese zu steigern, sind daher dauerhaftes Marketing und die aktive Ansprache von Unternehmen notwendig.

Kluge Personalbesetzung

Die Mitarbeiter:innen der Plattform sollten große Kom-petenz und intrinsische Motivation für ihre Arbeit haben. Die zu bewältigenden Aufgaben – vor allem im Aufbau – sind vielfältig und teilweise sehr heraus-fordernd. Für den Betrieb ist Expertise aus verschie-denen Wissensbereichen notwendig, insbesondere aus der Lebensmittelbranche, der Logistik, IT und Marke-ting. Der allgemeine Fachkräftemangel kann hier ein ernstzunehmendes Risiko darstellen, es sollten daher gute Arbeitsbedingungen geschaffen werden, um sich als attraktiver Arbeitgeber aufzustellen.

2 Als weitere Lektüre zu Erfolgsfaktoren wird folgende Publikation empfohlen: [Erfolgsfaktoren der Regionalverarbeitung und -vermarktung von Lebensmitteln \(bmel.de\)](https://www.bmel.de/DE/Themen/Lebensmittel/Lebensmittelmarkt/Regionalverarbeitung/Regionalverarbeitung_und_vermarktung_von_Lebensmitteln.html)

Sicherung der Kundenzufriedenheit

Damit Kunden, welche die Plattform erst einmal ausprobieren möchten, zu Stammkunden werden, müssen von Anfang an Maßnahmen zur Sicherung der Kundenzufriedenheit getroffen werden. Ein guter Kundenservice mit freundlichen Ansprechpartner:innen ist dafür genauso essenziell wie ein verlässliches Qualitätsmanagement, das die Frische und die hygienische Handhabung der Produkte garantiert. Außerdem muss eine Strategie entwickelt werden, wie mit Reklamationen und Rückerstattungen umgegangen wird. Nachdem Kunden mit Marketingmaßnahmen gewonnen wurden, müssen sie durch eine überzeugende Leistung zu zufriedenen Stammkunden mit regelmäßigen Bestellungen gemacht werden.

Professionelles Marketing

Erzeuger und Produzenten erhoffen sich vom digitalen Marktplatz eine Steigerung der Reichweite und damit der Absätze. Dies wird erreicht, indem ein solider Kundenstamm mit regelmäßigen und voraussehbaren Abnahmemengen aufgebaut wird. In Vergleichsprojekten (zum Beispiel MeckSchweizer, Smart Village St. Wendel, DigitalerLandgenuss) wurde die Erfahrung gemacht, dass dauerhaftes Marketing und direkte Ansprache der Abnehmer notwendig sind, um die Kundschaft zu halten. Ein professioneller Auftritt ist somit ein zentraler Erfolgsfaktor, ein Marketingkonzept und eine Kommunikationsstrategie sollten frühzeitig erarbeitet werden. Für diese Ausarbeitungen durch ein externes Büro sowie für Printmaterialien und Anzeigen muss ein ausreichendes Budget eingeplant werden.

Einholen externer Expertise

Zu allen Themen, die nicht durch das angestellte Personal bearbeitet werden können, sollte externe Expertise eingeholt werden. Dies betrifft vor allem Rechtsfragen, kann aber je nach Stellenbesetzung auch IT, Marketing oder Logistik betreffen. Es sind vielfältige rechtliche und formale Fragen zu E-Commerce, Lebensmittelsicherheit und Handel zu beachten, für die es erfahrene Expert:innen gibt. Teilweise unterscheiden sich die Anforderungen im B2B- und B2C-Segment sogar, weshalb weitere Expertise notwendig ist, falls ein B2C-Angebot entwickelt wird.

3.4 Stellschrauben für Attraktivität und Kostenintensität

In der Analyse wurden Aspekte der konkreten Gestaltung des Plattformbetriebs identifiziert, die im Sinne der Attraktivität des Angebots und der Höhe der Investitionskosten gegeneinander abgewogen werden müssen. Hier entstehen relevante Möglichkeiten der Kosteneinsparung, die aber bereits beim Aufbau der Plattform diskutiert und entschieden werden müssen.

Kooperation mit Partnerunternehmen

Ein wichtiger Hebel für eine effiziente Umsetzung und kurze Aufbauphase ist die Kooperation mit Fachpartnern. Dies ist vor allem für „Modul 4: Lieferdienst mit eigener Flotte“ und „Modul 5: Umschlaglager“ in der Aufbauphase zu prüfen. Anstatt einen eigenen Lieferdienst einzurichten, kann die Aufgabe einem regionalen Logistiker übertragen und dieser dafür entlohnt werden. Alternativ zum Aufbau eines eigenen Lagers ist eine Kooperation mit einem Supermarkt oder einem Lagerstandort des Lebensmitteleinzelhandels denkbar, indem deren Lagerflächen kostenpflichtig mitbenutzt werden. Beides hat den Vorteil, dass bestehende Expertise und Infrastruktur eingebunden werden, wodurch die Aufbauphase deutlich verkürzt und die Betriebsabläufe von Anfang an optimiert werden können. Ob jedoch einer der regional vertretenen Logistiker für diese Aufgabe geeignet und verfügbar ist, ist in der Umsetzung festzustellen.

Sortiment, Lager- und Transportbedingungen

Je größer das Sortiment, desto mehr potenzielle Kunden spricht es an. Das Sortiment bietet aber auch Stellschrauben in Bezug auf Investitionen und Ausstattung, die diskutiert werden können. Verschiedene Produktgruppen benötigen verschiedene Lager- und Transportbedingungen: Frischeprodukte brauchen eine Kühlung und haben unterschiedlich definierte Kühlgrade, für die Lagerung und den Transport braucht man also einen Kühlraum sowie ein Kühlauto beziehungsweise kühlbare Transportkisten. Trockenprodukte müssen trocken gehalten werden, sie dürfen nicht mit Gemüse in Kontakt kommen. Konserven und Getränke müssen vor allem so transportiert werden, dass sie aufgrund ihrer Verpackung keine anderen Produkte beschädigen. Vom Handel mit Tiefkühlprodukten wird abgeraten, da der hohe investive Aufwand laut Vergleichsprojekten

die Nachfrage nicht deckt. Für den Digitalen Marktplatz wird empfohlen, im Umschlaglager nur lange haltbare und mit geringem Aufwand lagerbare Waren vorzuhalten. Frischeprodukte werden vom Erzeuger geliefert, schnellstmöglich kommissioniert und weiter versendet, hier ist nur eine Zwischenlagerung vorgesehen. Auf allen Etappen des Transports ist die Kühlkette einzuhalten, weshalb kühlbare Transportkisten und ein Kühlraum beschafft werden.

Mindestbestellmengen

Bestellt ein Kunde zu geringe Mengen, wird die Lieferung unwirtschaftlich für den Anbieter. Es sollte daher eine Mindestbestellmenge eingeführt werden, deren Unterschreitung eine Gebühr kostet.

Liefergebiet

Das Liefergebiet sollte im Sinne des Projektziels mindestens den Wirtschaftsraum Spreewald abdecken. Einige Anbieter liefern bereits über dieses Gebiet hinaus: Berlin und Dresden werden von mehreren Erzeugern und Produzenten der Region angefahren. Verkleinert man das Liefergebiet, spart man Kosten für die Auslieferung, verringert aber auch die Zahl potenzieller Kunden. Vergrößert man das Gebiet, müssen größere Distanzen zurückgelegt werden, aber man kann mehr Abnehmer beliefern. Für den Digitalen Marktplatz im Spreewald wird empfohlen, eine Lieferung mit dem eigenen Lieferdienst nur innerhalb der Region anzubieten, während Transporte auf anderen Strecken nur mittels Transportbündelungen möglich sind.

Lieferfrequenz und Wartezeit

Je häufiger ausgeliefert wird, desto bequemer und attraktiver ist das Angebot für Kunden. Es bedeutet aber auch, dass öfter gefahren wird und damit höhere Kosten entstehen. Wenn man seltener liefert, zum Beispiel einmal pro Woche, können Kosten optimiert und damit die Logistik effizienter gestaltet werden. Dies ist natürlich auch im Sinne der Nachhaltigkeit wünschenswert, kann aber nur bei bestimmten haltbaren Produkten umgesetzt werden. Frischeprodukte wie Gemüse oder Obst müssen öfter geliefert werden. Für die Umsetzung im Spreewald wird empfohlen, basierend auf einer Bestandsaufnahme der im Aufbau gewonnenen Anbieter und Kunden die Region in Gebiete einzuteilen, die pro Woche an zwei festen Tagen beliefert werden.

Direktbelieferung und Abholpunkte

Empfehlenswert ist im B2B-Bereich die Direktlieferung. Befragte Betriebe gaben an, dass sie das Angebot mit Lieferpunkten nicht im gleichen Maße nutzen würden. Im B2C-Handel ist die Lage etwas anders: Falls ein Angebot in diesem Bereich geschaffen wird, sollte die Einrichtung von Abholpunkten favorisiert werden. Was sich in Vergleichsprojekten (zum Beispiel Smart Village St. Wendel), im Rahmen von SoLaWis (Solidarische Landwirtschaft) und Marktschwärmereien als funktional erwiesen hat, ist die Verabredung von Abholorten mit einem konkreten Zeitfenster (oft 2–3 Stunden). Die Abholpunkte müssen nicht unbedingt neu eingerichtet werden, sondern es können existierende soziale Orte angesprochen und dafür genutzt werden.

4 Logistische Infrastruktur und Lieferoptionen

Eine gemeinsame Lieferlogistik ist einer der zentralen Vorteile des Digitalen Marktplatzes, was auch der Blick auf Vergleichsprojekte bestätigt. Bisher hemmen vor allem erforderliche hohe finanzielle und personelle Kapazitäten den Aufbau von Online-Shops mit Lieferangebot. Der Aufbau einer gemeinsamen Lieferstruktur senkt die individuellen Kosten und kann sich für alle regionalen Betriebe als vorteilhaft erweisen, um mit einem regionalen Lieferangebot personelle Kapazitäten zu sparen. Eine stärkere Koordinierung ist zudem der Ansatzpunkt für eine nachhaltigere Logistik, da die Einsparung von Fahrten und die bessere Auslastung von Fahrzeugen auch CO₂-Emissionen senkt.

Rolle gemeinsamer Logistik in Umsetzungsvarianten

Alle Varianten gehen von neuen Logistikangeboten zusätzlich zu bestehenden Direktlieferungen und Selbstabholung aus. Bei einem B2B-Marktplatz ohne eigene Logistik wird ein digitales Tool zum Matching von Transportkapazitäten eingeführt, das Transportbündelungen ermöglicht (Modul 2). Die Umsetzung der Vorzugsvariante sieht zusätzlich einen eigenen Lieferdienst vor (Modul 4), der mit einem Umschlaglager (Modul 5)

effizient Fahrten und Waren bündeln und kurzfristige Lieferungen in der Region vornehmen kann. In der Erweiterung des Angebots werden die bestehenden Lieferstrukturen mitgenutzt.

4.1 Anforderungen an die Logistik

In Gesprächen mit Akteuren im Spreewald und in vergleichbaren Projekten wurden Anforderungen an eine regional koordinierte Logistik identifiziert, die nicht die Lieferoptionen selbst betreffen. Diese Anforderungen an die Gestaltung der logistischen Struktur werden hier zusammengefasst.

Kundenzufriedenheit im Lieferdienst

Anbietern, Händlern und Firmenkunden ist eine effiziente und günstige Lieferung wichtig. Ungünstige Lieferbedingungen führen zu Unzufriedenheit der Kunden, die dann möglicherweise bequemere Zulieferer oder Einkaufsmöglichkeiten wählen. Der Erhalt der Kundenzufriedenheit und ein gutes Qualitätsmanagement sind daher zentral für den langfristigen Erfolg und die Anzahl an Nutzer:innen der Plattform.

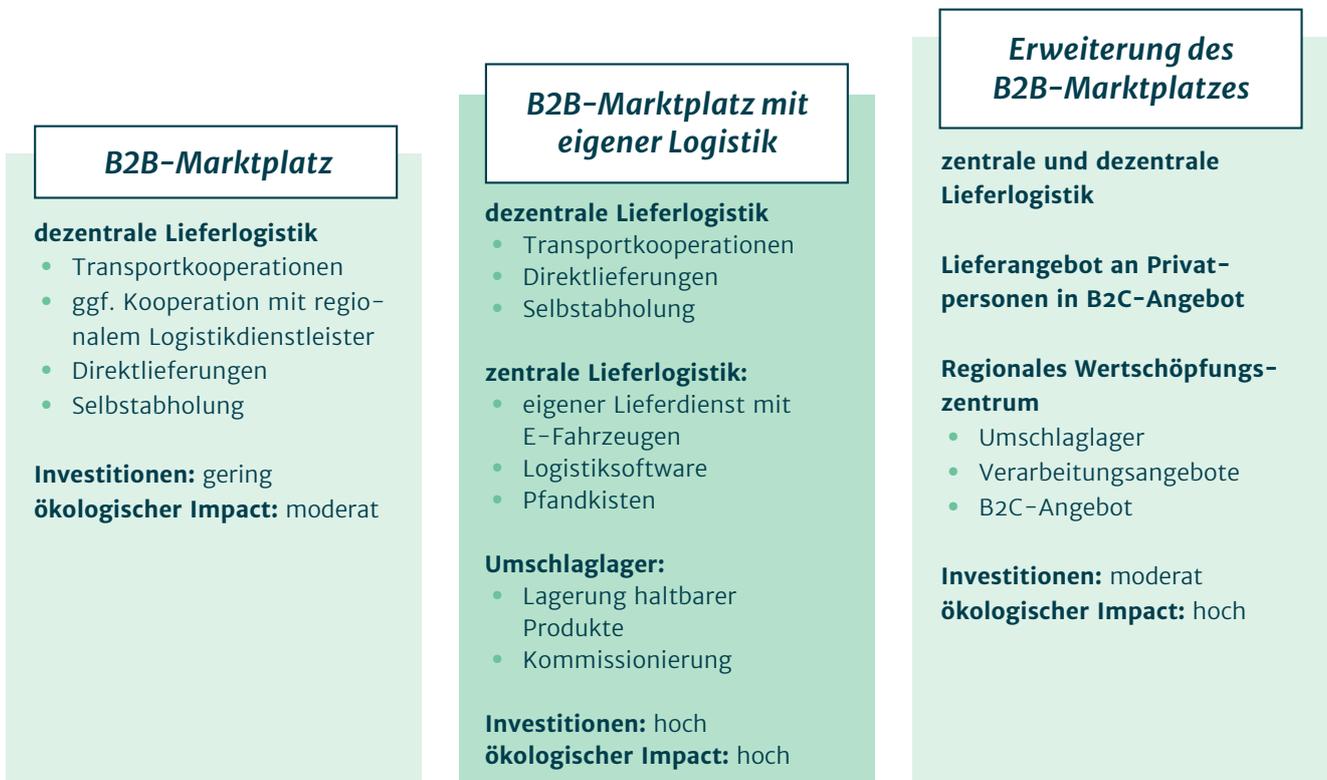


Abb. 12: Übersicht zur Liefer- und Lagerlogistik in Ausbaustufen

Abdeckung unterschiedlicher Kundenwünsche

Unterschiedliche Kunden haben unterschiedliche Anforderungen an die Belieferung: Einige legen größeren Wert auf eine kurzfristige Lieferung, andere auf Nachhaltigkeit, wieder andere auf die persönliche Beziehung zum Lieferanten. Um die verschiedenen Bedürfnisse abzudecken, sollten verschiedene Lieferoptionen angeboten werden, aus denen Kunden wählen können.

Produktspezifische Logistik und Verpackung

Für verschiedene Lebensmittel sind verschiedene infrastrukturelle Voraussetzungen für Lagerung und Transport notwendig (s. Kapitel 3.4). Um Verpackungsmüll zu vermeiden, wird die Nutzung von wiederverwendbaren Pfandboxen und die Einrichtung eines Pfandsystems empfohlen. Für nicht kühlpflichtige Ware können einfache Klappkisten verwendet werden, die in der Anschaffung recht günstig sind. Für den Transport von Kühlware nutzen einige befragte Anbieter (zum Beispiel Smart Village St. Wendel) isolierte Boxen mit Kühlakkus, die in dafür vorgesehenen Gefriertruhen gelagert werden. Transportboxen mit Kühlung sind in der Anschaffung deutlich teurer, dafür sichern sie die Kühlkette in einem E-Fahrzeug und beim Verladen. Auch bei Lieferungen mit Transportkooperationen sichern sie die dauerhafte Kühlung unabhängig vom Fahrzeugtyp.

Bestimmung von Liefergebühren

Für den Transport von Waren, egal mit welcher Lieferoption, ist eine Entschädigung in Form von Liefergebühren notwendig. Diese werden über die Plattform abgerechnet. Hier ist eine zentrale Frage, wie Liefermengen quantifiziert werden und die Liefergebühr berechnet wird. Manche Produkte sind sehr voluminös und leicht, manche sehr schwer und kompakt. Die einen nehmen mehr Raum im Fahrzeug ein, die anderen sorgen durch ihr Gewicht für einen größeren Energiebedarf in der Lieferung. Im Digitalen Marktplatz wird die Liefergebühr prozentual zum Verkaufswert des Warenkorbs festgelegt (s. zum Beispiel MeckSchweizer). Dies wird in der Finanzplanung (Kapitel 6.2) detailliert dargestellt.

Umschlaglager als Teil der Logistik

Für die Umsetzung der Vorzugsvariante ist ein zentraler Standort zur Kommissionierung bestellter Waren vorgesehen, um für Gastronomen ein attraktives Angebot zu schaffen (Modul 5). Für die Kommissionierung, der Lagerung und den Umschlag von Produkten wird ein

großer, ebenerdiger Raum benötigt, in dem Ware zwischengelagert und zu Bestellungen zusammengestellt werden kann. Zur Einhaltung der Kühlkette wird ein Kühlraum benötigt, außerdem Lagerregale und Tische aus Edelstahl sowie Anlagen zur Arbeitssicherheit. Hier lassen sich auch das Büro und gegebenenfalls der Fuhrpark und die Gefriertruhen für kühlbare Transportboxen unterbringen. Das Umschlaglager kann zu einem regionalen Wertschöpfungszentrum mit weiteren Angeboten entwickelt werden. Im Sinne einer nachhaltigen Logistik ist die Nutzung eines Bestandsgebäudes gegenüber einem Neubau zu bevorzugen (Bundesstiftung Baukultur 2023). Das Umschlaglager kann als Neubau oder zur Miete selbst eingerichtet werden, wozu große Expertise im Umgang mit Lebensmitteln und bei den rechtlichen Vorschriften notwendig ist. Alternativ zum eigenen Lager kann ein Partner im Lebensmittelbereich in die Umsetzung involviert werden, beispielsweise ein Supermarkt mit ungenutzter Lagerfläche. Dieser kann durch die Vermietung Einnahmen verzeichnen, während Investitionskosten für die Lagerung entfallen und Expertise zur Lebensmittellagerung beim Partner vorhanden ist.

4.2 Lieferoptionen

Die Umsetzung einer gemeinsamen Lieferlogistik kann unterschiedlich gestaltet werden, was wiederum unterschiedliche Kosten und CO₂-Emissionen nach sich zieht. Im Folgenden werden verschiedene Lieferoptionen dargestellt, die idealerweise kombiniert werden und so den Kunden eine Auswahl ermöglichen. Wenn nur eine B2B-Plattform umgesetzt wird, kommen die Optionen Direktlieferung, Selbstabholung und Frachtmithnahme durch Transportkooperation (Modul 2) in Frage. Wenn, wie in der Vorzugsvariante empfohlen, eine eigene Logistik aufgebaut wird, wird eine Fahrzeugflotte beschafft (Modul 4). Der Aufbau der Flotte kann einerseits selbst vorgenommen werden, was mit entsprechenden Investitionen und laufenden Kosten für Personal und Fahrzeuge verbunden ist. Andererseits kann auch eine Kooperation mit einem regionalen Logistikdienstleister eingegangen werden, der bereits über Infrastrukturen und Erfahrungen verfügt.

Direktlieferung und Selbstabholung

Bisher wird in der Region üblicherweise die Ware vom Erzeuger zum Kunden geliefert, teilweise holen Kunden

die Produkte auch selbst ab. Auch für die Zukunft ist es wichtig, diese Optionen beizubehalten, da sie sich teilweise in Betriebsroutinen etabliert haben und Anbieter hier die größte Kontrolle über den Transport haben. Diese ohnehin stattfindenden Fahrten bilden die Grundlage für die Bündelung von Transporten, da die Anbieter auf dem Weg andere Warenpakete mitnehmen können. Direktlieferungen und Selbstabholung sind daher weiterhin als Lieferoptionen vorzusehen, wobei für Erstere eine erhöhte Liefergebühr (zum Beispiel als Express-Lieferung) erhoben werden sollte.

Transportkooperationen und -bündelungen

Eine stärkere Bündelung von Fahrten wurde von einigen regionalen Unternehmen als Bedarf genannt und wird für alle Ausbaustufen empfohlen (Modul 2). Auf der Plattform ist dazu ein Softwaremodul notwendig, mit dem routinemäßige und kurzfristige Fahrten erfasst und Bündelungen vorgeschlagen werden. Bisherige Pilotprojekte in Deutschland sehen für die technische Umsetzung zum einen vor, bestehende regelmäßige Fahrten zu erfassen und anschließend Vorschläge zur Bündelung zu machen (zum Beispiel Regiothek). Zum anderen werden aber auch offene Marktplätze konzipiert, auf denen freie Kapazitäten angeboten und gesucht werden können (zum Beispiel nearbuy).

- **Nachhaltigkeit:** Transportkooperationen sind der zentrale Hebel für eine nachhaltigere Logistik. Die bessere Auslastung von Fahrzeugen reduziert CO₂-Emissionen, während die Nutzung vorhandener Fahrzeuge Ressourcen spart.
- **Regionales Potenzial:** Erzeuger und alternative Anbieter mit Lieferdiensten sind im Spreewald vorwiegend dezentral verteilt (s. Abb. 3), Betriebskunden befinden sich hingegen häufig in den städtischen Zentren und in den touristisch geprägten Regionen des Spreewaldes (s. Abb. 5 und 6). Daraus ergibt sich ein Potenzial für die Bündelung von Transporten: In der Erhebung von bestehenden Lieferdiensten und -wegen von bestehenden Händlern konnten im Wirtschaftsraum Spreewald einige Erzeuger:innen und Händler:innen gefunden werden, deren Wege sich überlagern (s. Abb. 8 und 9). Hier können auch weitere Anbieter einbezogen werden, die im Spreewald ihre Waren transportieren: Mobile Händler oder Anbieter von Lieferkisten können ihre Ware auf der Plattform beziehen und gleichzeitig Teil der Logistik sein.

- **Nebeneinnahmen für liefernde Betriebe:** Nimmt ein Betrieb eine Lieferung eines anderen Anbieters mit, wird er dafür finanziell entlohnt. Dadurch entsteht auch ein ökonomischer Anreiz für Betriebe, Teil dieser gemeinsamen Logistik zu werden. Die Abrechnung erfolgt zentral und automatisiert über die Plattform.

Eigener Liefersdienst

Für eine zuverlässige und kurzfristige Lieferung zum Kunden wird in der Vorzugsvariante zusätzlich ein eigener Liefersdienst empfohlen (Modul 4). Lieferungen können so unabhängig von bestehenden Routen übernommen werden – der Liefersdienst ist damit deutlich flexibler und kurzfristiger verfügbar als eine Frachtmitnahme in einer Transportbündelung. Dieser Liefersdienst kann kombinierte Liefer- und Sammelfahrten übernehmen, eine effiziente Routenplanung erfolgt für eine größere Effizienz automatisiert. Die Liefertouren können unter Einhaltung der Kühlkette und mit einem durchgängigen Qualitätsmanagement erfolgen, der Lieferant hat außerdem persönlichen Kundenkontakt und kann so die Kundenzufriedenheit und das Vertrauen fördern.

- **Personal:** Pro Fahrzeug muss ein:e Fahrer:in eingestellt werden, dazu werden Vertretungsstrukturen benötigt, um krankheits- oder urlaubsbedingte Abwesenheiten aufzufangen.
- **Nachhaltigkeit durch E-Antrieb:** Es wird empfohlen, für eine eigene Flotte E-Fahrzeuge zu beschaffen. Sie sind die nachhaltigere Option, insbesondere wenn mit PV-Anlagen eigener Strom erzeugt werden kann (zum Beispiel bei MeckSchweizer umgesetzt). Mit einer Reichweite von etwa 440 km kann das vorge-sehene Liefergebiet des Spreewalds gut abgedeckt werden, Fahrten nach Berlin oder Dresden können nur als Transportkooperationen übernommen werden.
- **Kühlung:** E-Sprinter werden noch nicht mit integrierter Kühlung angeboten, es müssen also kühlbare Transportboxen und Kühlinfrastruktur für den zentralen Standort der Flotte angeschafft werden.

Kooperation mit Logistikdienstleistern

Alternativ zu einem eigenen Liefersdienst ist zu prüfen, ob ein regionaler Dienstleister die Aufgabe der Logistik übernehmen kann. In vergleichbaren Projekten (zum Beispiel DigitalerLandgenuss, Wochenmarkt24) hat sich eine solche Zusammenarbeit als erfolgreich erwiesen, da bestehende Logistiker über große Expertise und

bestehende Infrastrukturen verfügen. So reduzieren sich die Investitionskosten erheblich und die Aufbauphase wird verkürzt. Ein solcher Logistiker kann alle Aufgaben des eigenen Lieferdienstes übernehmen und mit den Liefergebühren finanziert werden. In kooperativer Zusammenarbeit müssen Abläufe festgelegt werden, mit denen notwendige Transportbedingungen der verschiedenen Produkte eingehalten werden können, insbesondere die Kühlkette. Ein Vergleichsprojekt arbeitet erfolgreich mit Hermes zusammen, auch in der Region gibt es bereits eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Cottbuser Unternehmen [REGIO Print-Vertrieb GmbH](#). Sollte ein Logistikunternehmen im Spreewald sich zu einer Kooperation bereit erklären, ist diese Option der eigenen Flotte vorzuziehen.

4.3 Logistikempfehlung in Ausbaustufen

Die verschiedenen Optionen zeigen Unterschiede in Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit und die Attraktivität für Kunden. Letztere ist dabei ausschlaggebend für die Anzahl der Nutzer:innen der Plattform und damit für die Wirtschaftlichkeit. Tabelle 3 bewertet die verschiedenen Lieferoptionen in puncto Nachhaltigkeit, Flexibilität des Lieferzeitpunktes und der Kosten im Betrieb. Daraus ergeben sich die Empfehlungen für die verschiedenen Umsetzungsvarianten.

Empfehlung zum Mittelweg in Vorzugsvariante

Die Umsetzung der Vorzugsvariante strebt ein Gleichgewicht aus ökologischen und ökonomischen Parametern an. Das bedeutet im Bereich der Lieferlogistik eine Kombination aus Transportbündelungen und einer eigenen E-Flotte (alternativ ein Logistikdienstleister), zusätzlich können Anbieter auch Direktlieferungen oder Abholungen zur Auswahl stellen. Die Transportbündelungen sollten so viele Fahrten wie möglich übernehmen, die Preisgestaltung sollte dazu Anreize schaffen. Nach der Erfassung des routinemäßigen Verkehrs der eigenen Fahrzeuge und von Direktlieferungen und dem Vorschlag von Transportbündelungen sollten Lieferwege festgelegt und ein regelmäßiger Fahrplan entwickelt werden, der eine optimale Auslastung aller Fahrzeuge zum Ziel hat. Für eine effiziente Lieferung und gebündelte Bestellungen ist ein Umschlaglager zur Kommissionierung notwendig, wo sich haltbare Produkte länger lagern lassen.

Logistik im B2B-Marktplatz ohne eigene Logistik

In einer reduzierten Variante würden keine neuen Fahrzeuge gekauft und kein zentraler Standort eingerichtet werden. Damit fallen deutlich weniger Investitionen an, auch die laufenden Kosten sind deutlich niedriger und damit das ökonomische Risiko geringer. Allerdings würde die Lieferlogistik weiterhin dezentral organisiert werden, was zu gelegentlichen Leerfahrten führt und die Nutzung von Dieselfahrzeugen mit sich bringt.

Lieferoption	CO2-Emissionen pro Fahrt	Leerfahrten	Lieferzeitpunkt	Betriebskosten im Plattformbetrieb
Transportbündelung	wenig	vermieden	Durch bestehende Strecken vorgegeben	gering
Eigene E-Logistik	keine	vermieden	flexibel	hoch
Eigene Logistik mit Kühlfahrzeug (Diesel oder Benzin)	mittel	vermieden	flexibel	hoch
Selbstabholung	hoch	treten auf	flexibel	keine
Lieferung durch Erzeuger	hoch	treten auf	flexibel	keine

Tabelle 3: Vergleich Lieferoptionen

Der ökologische Impact ist damit geringer als in der empfohlenen Variante und würde nur teilweise eine Verbesserung der aktuellen Organisation darstellen.

Erweiterung zum tragfähigen regionalen Logistiker

Im weiteren Ausbau des Angebots mit den Modulen 8 und 9 ist das Ziel, einen tragfähigen Lieferdienst mit möglichst großer Flächenabdeckung einzurichten. Der eigene Lieferdienst und Transportkooperationen verkehren in einem regelmäßigen Fahrplan und können damit die ganze Region beliefern und Abholungen vornehmen. Auch ein potenzielles B2C-Angebot sollte die bestehende Struktur nutzen und keinen neuen Verkehr verursachen. Diese Variante würde keine weiteren ökologischen Kosten haben, hätte aber den größtmöglichen regionalwirtschaftlichen Nutzen.

5 Software für Marktplatz und Lieferlogistik

Im Zuge der Analyse wurden in Gesprächen mit Erzeugern, Händlern und Gastronomen aus dem Wirtschaftsraum Spreewald sowie mit Vergleichsprojekten Anforderungen an die digitale Lösung für den Marktplatz identifiziert. Dazu wurden insbesondere die für die Nutzung notwendigen Funktionen herausgearbeitet. Je nach konkreter Umsetzungsvariante unterscheiden sich diese allerdings: Eine Plattform ohne eigene Lieferlogistik benötigt die Funktionen zum Liefermanagement nicht. Für die Erweiterung des Angebots ist hingegen die Entwicklung weiterer Softwarekomponenten erforderlich. Dadurch unterscheiden sich auch die jeweils geeigneten Plattformen.

Sichtbarmachung regionaler Erzeuger und Produzenten

Hauptaufgabe der Plattform ist es, regionale Produkte und Betriebe auf Anbieter- und Abnehmerseite sichtbar zu machen. Teilnehmende Betriebe legen ein Profil an, stellen sich und den Betrieb vor und bieten eine Kontaktmöglichkeit zur direkten Ansprache. Anbieter listen außerdem die erzeugten Produkte mit detaillierten Produktinformationen auf, Betriebskunden können Bedarfe kommunizieren.

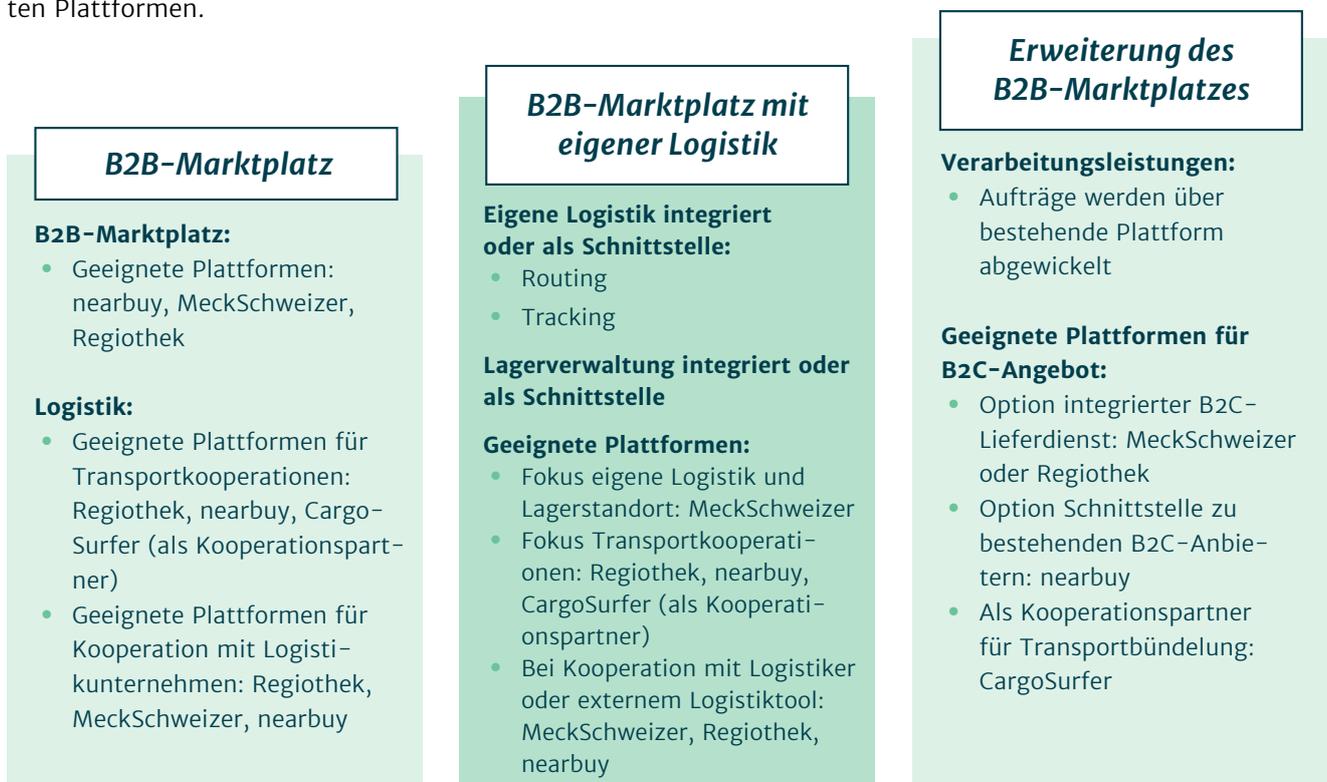


Abb. 13: Übersicht zu geeigneten bestehenden Plattformen nach Ausbaustufen

5.1 Anforderungen an die Softwarelösung

Im Folgenden sind die Anforderungen an die Gestaltung und Benutzeroberfläche der Softwarelösung aufgeführt. Diese wurden durch die Befragungen regionaler Betriebe und im Gespräch mit vergleichbaren Projekten identifiziert und ergänzt.

E-Commerce und rechtliche Anforderungen

Da es sich um eine Handelsplattform handelt, sind verschiedene Regularien und rechtliche Anforderungen des Online-Handels zu beachten. Die Anforderungen sind mit Rechtsexperten abzustimmen, grundlegend sollten aber die Berechtigung zum Online-Handel eingeholt, AGB entwickelt und ein Qualitätsmanagement etabliert werden.

Automatisierte Abrechnung

Die Berechnung und Abrechnung von Bestellungen und Liefergebühren erfolgt auf der Plattform. Eine effiziente Gestaltung ist für Anbieter und Abnehmer zentral: Kunden wird ein einfaches Einkaufserlebnis ermöglicht, indem sie Waren einem Warenkorb hinzufügen, die Liefergebühren je nach gewünschter Lieferoption sogleich ermitteln und mit der präferierten Zahlungsoption bezahlen können. Auf der Anbieterseite übernimmt die Plattform die Abrechnung der bestellten Waren, der eingekommene Betrag wird an den Warenanbieter überwiesen und die Liefergebühren an den Plattformbetreiber oder Logistikdienstleister abgeführt.

Produktinformationen

Für Firmenkunden sind tagesaktuelle Angaben zu verfügbaren Produkten wichtig. Im Profil der Anbieter sollten also zu allen Produkten die aktuelle Verfügbarkeit mit Bestandszahlen sowie Produktstammdaten hinterlegt sein. Außerdem möchten Abnehmer oft die Preisgestaltung nachvollziehen können. Dafür ist es günstig, etwa besondere Qualitätsmerkmale anzugeben.

Benutzerfreundlichkeit

Insgesamt ist es für Anbieter und Firmenkunden aufwändig, ein neues digitales Instrument in den Alltag zu integrieren, es sollte also einen Mehrwert für den Betriebsablauf bieten. Dieser Mehrwert liegt in der verbesserten Vermarktung und der Vereinfachung von Betriebsprozessen durch Digitalisierung und Automatisierung. Die Einrichtung und Aktualisierung des Online-Shops stellen neue Arbeitsaufgaben dar, die Erzeuger und Händler zusätzlich in ihren Betriebsalltag aufnehmen müssen. Damit das Tool in die Routinen Eingang findet, muss die Bedienung schnell, einfach und ohne IT-Kenntnisse möglich sein. Gleichwohl sollten Schulungen und erreichbare Ansprechpersonen von vornherein mitgedacht werden. Auch Kunden brauchen eine einfache und intuitive Oberfläche zur Bestellung der Produkte, da sie in ihrem Alltag oft wenig Zeit haben und ein kompliziertes neues Tool wenig attraktiv ist. Gastronomen sind die Beschaffung ihrer Produkte über den Lebensmittel-Großhandel gewohnt, es gibt etablierte Routinen und Gewohnheiten. An diese sollte angeknüpft und die Funktionen sollten in Anlehnung daran gestaltet werden.

Schnittstellenoffenheit

Viele Erzeuger und Verarbeiter nutzen bereits digitale Warenwirtschaftssysteme, die Bestände und Verfügbarkeiten tagesaktuell erfassen und Bestellvorgänge abbilden. Die neue Plattform sollte also eine Schnittstelle zu bereits genutzten Systemen erhalten, damit die bereits hinterlegten Daten dauerhaft synchronisiert werden können. Durch eine Verknüpfung beider Anwendungen wird den Anbietern viel Arbeit bei der Betreuung des Onlineshops abgenommen. Eine weitere Schnittstelle sollte zu bestehenden Datenbanken mit Produktstammdaten ermöglicht werden (zum Beispiel RegioData), sodass Informationen zu neu hinterlegten Produkten schnell eingepflegt werden können. Die Anbieter müssen so nicht alle Produktstammdaten einzeln eingeben, sondern können sie automatisiert einlesen. Zur effizienten Gestaltung der Plattformnutzung sind weitere Schnittstellen sinnvoll, beispielsweise zu Software von Logistikdienstleistern, Lagerverwaltungssystemen oder Bezahlndienstleistern. Zuletzt sollte für eine spätere mögliche Erweiterung des Angebots auch eine Schnittstelle zu bestehenden B2C-Angeboten mitgedacht werden (zum Beispiel Marktschwärmer).

Produktions- und Bestellprozesse automatisieren und optimieren

Erzeuger und Händler wünschen sich von der Plattform eine Digitalisierung ihrer Arbeitsabläufe, die interne Prozesse automatisiert und damit effektiv Arbeitszeit einspart. Sie betonen, dass beim Online-Kauf die Bearbeitung des Auftrages unverzüglich beginnen kann. Bestellungen werden direkt im System erfasst, Lagerbestände in Echtzeit aktualisiert, Verpackungsanforderungen automatisch erstellt und weitere Prozesse verschlankt.

KI-Anwendungen und Automatisierung

Im Online-Handel und der Logistik sind automatisierte Anwendungen teilweise Standard, teilweise werden sie unter Einsatz von künstlicher Intelligenz erst erprobt. Mögliche zielführende Anwendungen im Bereich der Logistik sind beispielsweise die automatisierte Planung von Fahrten und Lieferzeitpunkten oder das Monitoring von Lagerbeständen und deren Haltbarkeiten. Die Plattform selbst kann die Nutzerfreundlichkeit durch Produktvorschläge, automatisches Anbieten von Alternativprodukten oder einen Chatbot verbessern. In der (Weiter-)Entwicklung der Software sollten Experten

aus den Bereichen IT, KI, Logistik und Handel eingebunden werden, um technologische Fortschritte in die Plattformsoftware zu integrieren.

Transportbündelung

Die Umsetzung von Transportkooperationen (Modul 2) wird digital organisiert. Betriebe, die Transportkooperationen nutzen möchten, listen ihre Fahrten und die genutzten Routen inklusive Zeitpunkt, Zwischenstopps und Fahrtdauer auf. Das Softwaremodul vergleicht diese Strecken und macht Vorschläge zur Bündelung. Die Akteure können diese annehmen, müssen aber nicht. Teil dieses Moduls kann auch sein, dass „Umstiege“ von Warentransporten an festgelegten Standorten entlang von Hauptstrecken eingeplant werden. Dies wird bisher nur pilothaft erprobt (zum Beispiel CargoSurfer), könnte aber weiter zur Einsparung von Lieferwegen und damit Personalkapazitäten beitragen.

Logistiksoftware

Für die Implementierung einer zentralen Lieferlogistik sind digitale Anwendungen für diverse Aufgaben der Logistik notwendig. Diese Softwarekomponenten sind für das Büro und die angestellten Fahrer:innen und Lagerist:innen zugänglich und dienen dem effizienten Management des gesamten Lieferprozesses. Die Dispositionierung erfolgt algorithmisch, sodass möglichst viele Prozesse automatisiert ablaufen und personelle Ressourcen eingespart werden. Ein wichtiger Teil der Logistiksoftware ist außerdem die Planung und das Tracking von Lieferfahrten sowie das Erstellen von Versandscheinen, um die Kommissionierung und korrekte Lieferung zu sichern.

Geräteübergreifende Nutzung

Die Plattform sollte für Nutzer:innen sowohl über Computer als auch mobile Geräte, also Tablets und Smartphones, zugänglich sein. So können verschiedene Betriebe mit ihrem jeweils genutzten Gerät auf die Plattform zugreifen. Mitarbeiter:innen benötigen ebenfalls einen funktionalen Zugriff auf die Plattform mittels Smartphone: Für Fahrer:innen ist dies ein zentrales Arbeitsmittel zur Anzeige von Routen, Lieferorten und Ansprechpartner:innen vor Ort, zudem müssen sie Versandscheine scannen können. Auch Lagerist:innen benötigen für die Lagerverwaltung einen Zugriff mittels Smartphone oder Tablet, mit denen sie Versandscheine, Strich- und QR-Codes scannen können. Für Mitarbeiter:innen sollte

die Plattform daher als App oder in einem sonstigen Offline-Format nutzbar sein, damit sie auch bei fehlender Netzabdeckung arbeitsfähig bleiben.

5.2 Funktionen und Nutzerrollen

Die Homepage der Plattform ist öffentlich zugänglich, hier können saisonale Aktionen, Rezepte, Veranstaltungen und neue Anbieter oder Produkte vorgestellt werden. Von der Landingpage ausgehend wird eine Seite zur Vorstellung des Marktplatzes und seiner Funktionsweise, zu Zielen und Entstehungsgeschichte sowie FAQs angelegt. Für die Nutzung der Plattform über die Landingpage hinaus nehmen die Nutzer:innen verschiedene Rollen ein, denen unterschiedliche Funktionen zur Verfügung stehen. Anbieter und Kunden können bei der erstmaligen Anmeldung ihre Rolle definieren, wobei auch geprüft werden muss, ob Händler gleichzeitig Anbieter und Kunden sein können. Nach dem Login haben die Nutzer:innen verschiedene Funktionen zur Verfügung (s. Anhang 1), Mitarbeiter:innen loggen sich separat ein. Die zusammengestellten Übersichten zu den rollenbezogenen Funktionen sollten in der Umsetzung als Arbeitsgrundlage betrachtet werden, die erweitert und flexibel weiter gestaltet werden kann.

Nutzungsoberfläche Anbieter

Anbieter, also Landwirte, Verarbeiter, Bäckereien usw. nutzen die Plattform, um ihre Produkte anzubieten und den Verkauf abzuwickeln. Diese Nutzungsoberfläche ist daher für alle Umsetzungsvarianten notwendig. Die Eingabe von Unternehmens- und Produktdaten kann manuell erfolgen, Schnittstellen zu Warenwirtschaftssystemen und Produktstammdatenbanken werden für die einfache Bedienung aber dringend empfohlen. Für Anbieter ist besonders wichtig, dass die Nutzung der Plattform schnell und intuitiv ist, damit sie leicht in den Betriebsablauf integriert werden kann. Die Pflege und Aktualisierung der Produktinformationen sollte daher im größtmöglichen Maße automatisiert werden. Zur Unterstützung der Anbieter beim Erstellen und Pflegen ihrer Daten sollten Ansprechpartner:innen zur Verfügung stehen, auch die Entwicklung einer Handreichung für Anbieter ist empfehlenswert.

Nutzungsoberfläche Kunden

Kunden wie Gastronomen, Geschäfte oder Großküchen nutzen die Plattform, um schnell regionale Produkte zu finden und zu bestellen. Auch sie benötigen diese Oberfläche in allen Umsetzungsvarianten. Für sie ist eine übersichtliche Darstellung von verfügbaren Produkten und regionalen Anbietern wichtig. Der Bestellvorgang sollte intuitiv und schnell erfolgen, idealerweise gleicht er der gewohnten Käuferfahrung bei Großhändlern.

Nutzungsoberfläche Mitarbeiter:innen

Eine eigene Oberfläche für Mitarbeiter:innen setzt voraus, dass es ein eigenes Büro oder Angestellte gibt. Bei einer reduzierten Umsetzung ohne Personalmittel kann diese Oberfläche entfallen. Wenn ein externer Logistikdienstleister eingebunden wird, nutzt dieser die eigene Software, in diesem Fall ist eine Software-Schnittstelle notwendig. Die Funktionen für Mitarbeiter:innen können als Content Management System (CMS) angelegt werden. Die Angestellten haben Zugriff und Bearbeitungsrechte für alle Inhalte, Daten und Prozesse. Sie können auch manuelle Änderungen des Betriebsablaufs vornehmen, sie nehmen insbesondere Stornierungen und Änderungen von Bestellungen vor. Mitarbeiter:innen können sich nicht selbst registrieren, sondern sie erhalten Zugangsdaten von anderen Administratoren (Software-Team oder bereits angestellte Mitarbeiter:innen).

Verarbeitete Daten und Datenbanken

Im Hintergrund der Plattform werden Daten eingespeist und verarbeitet. Wichtig sind dabei vor allem Daten zu Produkten und zur Logistik, für die Funktionalität können in der Umsetzung aber noch mehr dazu kommen. Daten können entweder über Schnittstellen zu anderen Datenbanken synchronisiert werden, als Dateneingabe automatisiert hinzugefügt oder durch Mitarbeiter:innen manuell eingegeben werden. Die Daten werden für die Bearbeitung von automatisierten Prozessen und ggf. zur Darstellung im Frontend abgerufen.

Automatisierte Prozesse

Die Vorgänge zur Dispositionierung werden automatisiert durch die Software durchgeführt und durch algorithmische Prozesse ergänzt (s. Anhang 1). Diese verarbeiten die eingegangenen Daten und geben wiederum Aufträge an Mitarbeiter:innen und Nutzer:innen weiter. Viele dieser automatisierten Prozesse betreffen vor allem die Liefer- und Lagerlogistik, weshalb sie in einer Umsetzung ohne eigene Logistik nicht notwendig sind. Diese Aufgaben können auch Mitarbeiter:innen manuell erledigen, das bedeutet aber größeren personellen Aufwand. Ziel ist hier, möglichst viel mit smarter Datenverarbeitung und Automatisierungen zu arbeiten. Hier liegen große Potenziale für Kosteneinsparung und eine effiziente Logistik, was die Plattform attraktiver und wirtschaftlicher macht.

D-01	Produktdaten	Daten zu angebotenen Produkten (Bezeichnung, Preis, Anbieter, Nährwerte, Mindesthaltbarkeitsdatum, Verfügbarkeit, Kühl- und Verpackungsanforderungen usw.) in branchenüblicher Darstellung, Eingabe manuell und über Schnittstellen zu Warenwirtschaftssystemen bzw. Produktstammdatenbanken (RegioData)
D-02	Nutzer	Daten zu registrierten Anbietern und Kunden (Bezeichnung, Ort, Foto, Beschreibung usw.), Eingabe manuell, Verknüpfung mit Kontodaten zur Abwicklung von Bestellprozessen zu prüfen
D-03	Bestellungen	Daten zu eingegangenen Bestellungen (Produkte, Bearbeitungsstatus, Zuordnung zu Lieferfahrt usw.), Eingabe durch Auslösen eines Bestellvorgangs, Schnittstelle zu Bezahlendienstleister ist zu prüfen
D-04	Lieferfahrten	Daten zu Lieferfahrten (Zeitpunkt, Ziele, voraussichtliche Ankunftszeit usw.), Eingabe automatisiert mit Bestelleingang, Echtzeit-Tracking mit GPS-Daten des Fahrers, manuelle Eingabe möglich

5.3 Empfehlung zur Nutzung einer Bestandslösung

Bundesweit gibt es bereits eine Vielzahl verschiedener Softwarelösungen beziehungsweise Plattformen, die mindestens Teile der beschriebenen Anforderungen abdecken können und sich bei Bedarf und nach Abstimmung der Anbieter auch miteinander verbinden lassen. In Gesprächen mit Anwendern von Vergleichsplattformen haben sowohl beteiligte Verwaltungen als auch Betreiber betont, dass man in einem neuen Projekt auf bestehende Softwarelösungen setzen sollte. Die Neuentwicklung von Software erfordert erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen, zudem ist großes Fachwissen aus verschiedenen Bereichen (Lebensmittelhandel, IT, Online-Vermarktung usw.) notwendig. Es wird deshalb die Nutzung einer bereits existierenden Plattform empfohlen, die formelle Anforderungen an den Online-Handel mit Lebensmitteln erfüllt und sich in der Anwendung bewährt hat.

Bereitstellung der Plattform als Leistung

In der Umsetzung des Digitalen Marktplatzes muss zunächst ein Unternehmen gefunden werden, das dem Träger eine Plattform zur Verfügung stellt. Diese Leistung kann über eine Auftragsvergabe erfolgen, aber auch Lizenzierungen sind üblich. Diese Leistung sollte in vertrauensvoller Partnerschaft und auf Augenhöhe erbracht werden, da nur bei guter Kooperation ein zufriedenstellender Plattformbetrieb zu erwarten ist. Die Anwender bestehender Plattformen haben bereits große Expertise und einen reichen Erfahrungsschatz, der für die Gestaltung des Digitalen Marktplatzes kaum zu unterschätzen ist. Wichtig ist zudem in der Vergabe, Regelungen zum Umgang mit neuem oder bearbeitetem Quellcode, Haftung, Nutzungsrechten und Datenschutz zu treffen.

Offenheit in der Ausschreibung

Die identifizierten Anforderungen an die Softwarelösung und die Funktionen der Plattform beziehen sich ausschließlich auf das Frontend, also den Teil, der für Nutzer:innen sichtbar ist und mit dem sie interagieren. Wie die Anforderungen im Backend gelöst, welche Technik, Komponenten und Tools verwendet werden, liegt bei den Softwareentwickler:innen und kann unterschiedlich

ausgestaltet werden. Dieser Teil sollte daher in einer Ausschreibung möglichst offen formuliert werden. Wichtig ist, dass die Voraussetzungen für den Betrieb durch den Anbieter geschaffen werden: Es bedarf einer geeigneten IT-Infrastruktur, also Serverkapazitäten, einer Domain und Datenbanken. Auch bei den Funktionen muss eine gewisse Offenheit eingeräumt werden, denn keine der bestehenden Plattformen bietet aktuell alle aufgelisteten Funktionen an. Die Ausschreibung sollte sich grob an den in Anhang 1 beschriebenen Funktionen orientieren, diese aber nicht als Ausschlusskriterien betrachten. Bestehende Plattformen entwickeln sich zudem konstant weiter und haben teilweise zusätzliche interessante Funktionen, die hier noch nicht genannt wurden. Im Vergabeprozess sollte daher ein Funktionsprofil formuliert und ein Bewerbungsprozess für Plattformbetreiber und Softwareentwickler:innen mit einer persönlichen Vorstellung geplant werden. Hier können bestehende Funktionen, Entwicklungsmöglichkeiten und -bedarfe direkt besprochen werden. Der Träger in der Umsetzung sollte anschließend – basierend auf den gebotenen Funktionen und dem eingereichten Kostenangebot – eine gründlich abgewogene Entscheidung treffen.

Kosten der Plattformnutzung

Die hier vorgestellten Plattformlösungen sind bereits im Gebrauch und können schnell in der Region genutzt werden, es sollten aber Anpassungsbedarfe besprochen werden. Die Kosten für die Einrichtung und Nutzung bestehen aus laufenden Gebühren und einmaligen Kosten für Softwareanpassungen. Hier gibt es zwei Modelle: MeckSchweizer berechnet Plattformgebühren nur bei getätigten Bestellvorgängen, Anbieter zahlen 12 Prozent des Verkaufswertes und Kunden 2 Prozent. Im Modell der Regiothek und von nearby kann im Rahmen einer regionalen Kooperation ein Gesamtangebot für die Region gemacht werden, bei dem dann gleichbleibende Nutzungskosten an die Plattform zu zahlen sind. Die konkreten Kosten können letztendlich erst nach Einholen von Angeboten bestimmt werden.

Auswahl empfehlenswerter Plattformen

Im Folgenden werden bestehende Plattformen vorgestellt, die für eine Umsetzung infrage kommen.³ Sie wurden im Zuge der Analyse durch Internetrecherche

3 Weitere Informationen und Funktionsabgleich s. Anhang 2.

identifiziert und die Betreiber in Interviews zu ihrer Arbeit damit befragt. Die Akteure sind innovative junge Unternehmen, die Erfahrung im Lebensmittel-Onlinehandel haben und zur Weiterentwicklung ihres Angebots bereit sind. Sie haben bereits Erfahrungen im Bereich von B2B-Plattformen und erfolgreiche regionale Projekte umgesetzt, die bestehende Software kann im Spreewald verwendet und gegebenenfalls weiterentwickelt werden. Keine der Plattformen bietet zum aktuellen Zeitpunkt alle in Anhang 1 gelisteten Funktionen

an, je nach Interessenlage der Trägerstruktur kann ihr Angebot aber für die Umsetzung des Digitalen Marktplatzes ausreichen oder mit Schnittstellen zu anderen Softwarelösungen erweitert werden (zum Beispiel Logistiksoftware, Lagerverwaltung, Bezahl-dienstleister). Im Zuge der Vergabe sollten im persönlichen Gespräch die Funktionsweise der Plattform und Potenziale respektive Bedarfe nach einer Weiterentwicklung diskutiert werden. Zu beachten ist, dass mit wachsenden Entwicklungsaufgaben auch die Kosten steigen.

MeckSchweizer

MeckSchweizer ist ein regionaler Marktplatz für Lebensmittel, dessen Kern eine B2B-Handelsplattform ist. Sie führt Angebot und Nachfrage von regionalen Waren zusammen, sodass Betriebe aus den Bereichen Erzeugung und Verarbeitung ihre Produkte anbieten und Handel sowie Gastronomie sie bequem bestellen können. Für die Lieferungen gibt es eine eigene Logistik, auch der Bezahlverkehr wird direkt durch die Plattform abgewickelt. Zusätzlich gibt es ein Abo-Modell für den B2C-Handel, mit regionalen Produkten bestückte Regale für Händler und einen Fahrservice. Die Plattform wurde für eine dünn besiedelte Region entwickelt und ist damit für ländliche Räume geeignet.

Das Projekt ist 2014 in der Mecklenburgischen Schweiz entstanden, mittlerweile aber auch in anderen Regionen Mecklenburg-Vorpommerns, Brandenburgs und Thüringens verfügbar. Die Trägerstruktur besteht aus der Genossenschaft ELG Mecklenburgische Schweiz, einem Verein als ideelle Leitung und einer GmbH für den Betrieb

der Plattform und der Logistik. Die Softwarelösung ist Open Source verfügbar und basiert auf dem System des Online-Anbieters Shopify. Mit der eigenen E-Flotte wurde ein Bestellrhythmus und Linienverkehr etabliert. Am Montag eingegangene Bestellungen werden im Laufe der Woche bearbeitet und Produkte gesammelt, mittwochs und donnerstags erfolgt die Auslieferung an die Kunden. Im Dorfladen Gessin befindet sich das zentrale Lager.

Fazit: MeckSchweizer ist für die Nutzung im Spreewald geeignet und kann für alle Ausbaustufen des B2B-Marktplatzes genutzt werden. Das Team hat umfangreiche Erfahrung mit der Organisation eines eigenen Lieferdienstes und mit einem eigenen Lager, der B2B-Marktplatz ist ebenfalls vollumfänglich nutzbar und wird von zahlreichen Akteuren in Mecklenburg-Vorpommern verwendet. Transportkooperationen bietet die Plattform bisher noch nicht an, dieses Tool wird aber gerade in Zusammenarbeit mit der Regiothek und dem CargoSurfer entwickelt.

Regiothek

Die Betreiber der Plattform Regiothek haben sich zum Ziel gesetzt, mit Mitteln der Digitalisierung die regionale Lebensmittelwirtschaft zu transformieren. Dies beginnt damit, regionale Erzeuger und deren Lieferbeziehungen sichtbar zu machen. Langfristiges Ziel ist ein horizontales und vertikales Wertschöpfungsketten-Management mit verschiedenen Modulen. Dazu bietet das Unternehmen einen B2B-Marktplatz, Darstellung von Lieferbeziehungen, Vorschläge für Transportkooperationen, eine Schnittstelle für Logistikunternehmen und Funktionen des Regionalmanagements an. Die Plattform ist technisch

auch für den B2C-Handel ausgelegt, dieser Bereich ist bisher aber eher untergeordnet. Aktuell wird die Plattform von 1200 Betrieben genutzt und wächst stetig weiter. Sie wird bisher sowohl in ländlichen Regionen als auch in einer Metropolregion genutzt.

Das Unternehmen startete als Hochschul-Ausgründung der IT-Branche, die Online-Plattform besteht seit 2019. Die Software wurde vom Gründungsteam entwickelt und wird stetig weiter ausgebaut, das Unternehmen zeichnet sich durch eine starke Inhouse-IT aus und kann

Bearbeitungen und Anpassungen an neue Anforderungen selbst leisten. Die Logistik kann je nach regionaler Gegebenheit gestaltet werden: Wenn ein geeigneter Logistikdienstleister in der Region eingebunden werden kann, wird eine Software-Schnittstelle zu dessen System hergestellt. Es wird ein Liefertag bestimmt und kombinierte Fahrten mit Abholungen und Auslieferungen geplant. Die Software kann andernfalls Transportkooperationen vorschlagen.

Fazit: Die Regiothek kann damit den Großteil der oben genannten Funktionen abdecken und ist für alle Umsetzungsstufen geeignet, für die eigene Lieferlogistik bietet sie allerdings nur eine Schnittstelle zu einem Lieferdienstleister an – dazu sollte also ein Logistiker eingebunden oder die Plattform weiterentwickelt werden. Das Team ist sehr erfahren in den Bereichen B2B-Handel und Transportkooperationen, die eigene Nutzungsoberfläche für das regionale Wertschöpfungsketten-Management ist ein weiterer Vorteil.

nearbuy

Die B2B-Plattform nearbuy geht auf eine Initiative von Menschen aus Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung, Bündelung und Logistik sowie Außer-Haus-Verpflegung und Lebensmittelhandel zurück. Sie wurde 2020 nach einem Jahr ko-kreativer Entwicklung als Impact Start-up gegründet. Ursprung ist der gemeinnützige Verein NAHhaft, der seit 2014 im Bereich regionaler Wertschöpfungsketten aktiv ist. Ziel des Unternehmens ist, alle Akteure der Wertschöpfungskette zu stärken, fehlende Strukturen sichtbar und regionale Lebensmittel in Einzelhandel, Gastronomie und Außer-Haus-Verpflegung für alle Menschen niederschwellig verfügbar zu machen. Betriebe entlang der Wertschöpfungskette können sich und ihr Angebot respektive ihren Bedarf auf der Plattform sichtbar machen und so potenzielle Kunden beziehungsweise Lieferanten finden. Die Sichtbarkeit von Angebot und Bedarf ermöglicht eine besser abgestimmte und längerfristige Planung. Die Plattform ist dabei nicht auf eine Region begrenzt, vielmehr bildet jedes Unternehmen den Kern seines individuellen regionalen Netzwerks. Bisher hat nearbuy beispielsweise Bio-Musterregionen dabei unterstützt, Angebote und Bedarfe an regionalen Produkten sichtbar zu machen und die Zusammenarbeit zu stärken. Die Kundschaft kann Dauer- und Sammelbestellungen tätigen, im Vorfeld Preise individuell verhandeln und sich über einen internen Messenger mit Referenz zu den jeweiligen Angeboten und Bedarfen direkt mit dem Lieferanten austauschen.

nearbuy möchte eine Brücke zwischen bestehenden und künftig entwickelten digitalen Diensten sein und so die Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette – von der Anbau- bis zur Speisenplanung – ohne unnötigen

Medienbruch unterstützen. Aus diesem Grund ist nearbuy von Beginn an schnittstellenoffen entwickelt und mit einem Rechte- und Zugriffsmanagement ausgestattet worden, das den neuesten datenschutzrechtlichen Bestimmungen entspricht und die Entscheidungshoheit zur Datennutzung bei den Betrieben sieht. Aktuell erfolgt die Anbindung an einen Speisenplaner (weitere im Gespräch), an ein Warenwirtschaftssystem (weitere im Gespräch) und an ein Produktinformationssystem (REGIOdata, weitere im Gespräch), die als Referenz für weitere Dienste dienen sollen. Bei der Entwicklung der Software bringt sich das Entwickler:innenteam aktiv in die Open-Source-Community ein, sodass künftig bestimmte Komponenten frei verfügbar sind und bestehende Bibliotheken erweitert werden. Aktuell wird an einem System gearbeitet, das durch die Vermittlung von Lager- und Lieferkapazitäten die logistische Zusammenarbeit unterstützt. Außerdem sind eine Reihe von Erweiterungen in Umsetzung (Produktstammdaten, Kooperationen sichtbar machen).

Fazit: nearbuy bietet einige der geplanten Funktionen an, hat allerdings noch keine ausgeprägte eigene Erfahrung im Bereich Liefer- und Lagerlogistik. Die Plattform eignet sich besonders für die Umsetzung der Variante ohne eigene Logistik, beim Aufbau eigener Liefer- und Lagerlogistik müssten weitere Funktionen entwickelt oder geeignete Partner im Bereich Liefer- und Lagerlogistik eingebunden werden. Durch den ko-kreativen Entwicklungsprozess hat das Team große Expertise zu Akteuren und Herausforderungen im Wertschöpfungsketten-Management, beispielsweise für die Arbeit mit Gemeinschaftsverpflegungen.

CargoSurfer

Am Anfang des Projekts CargoSurfer stand die Frage, wie sich die Logistik im ländlichen Raum (und in der Stadt) nachhaltig stärken lässt, ohne zusätzliche Fahrzeuge einzusetzen. Die Logistik ist für den wirtschaftlichen Erfolg von regionalen Wertschöpfungsketten zentral, klassische Liefersysteme sind in ländlichen Räumen aber meist nicht rentabel und wenig effizient. Als Lösung dieses Problems sollen Ladeflächen aller Akteure effizienter genutzt werden, die bereits tagtäglich in der Region unterwegs und nicht voll ausgelastet sind. Dazu zählen nicht nur die Fahrzeuge regionaler Produzenten und Händler: Dienstleister wie Verlage, Fahr- und Lieferdienste und viele weitere haben bisher ungenutzte Transportkapazitäten, selbst Busse und Regionalbahnen außerhalb der Hauptverkehrszeiten. Indem sie zusätzliche Sendungen mitnehmen und dafür Deckungsbeiträge erhalten, wird die Logistik bezahlbar und rentabel. Durch die Sichtbarmachung potenzieller Ladeflächen können neue Kunden erreicht und Geschäftsmodelle angestrebt werden, die in bisheriger logistischer Eigenleistung ökonomisch nicht darstellbar waren. Insbesondere für das Frischesortiment bietet die Plattform die Option der mehrmaligen taggleichen Lieferung, sodass Engpässe im Sortiment schnell behoben werden können. Dies haben zwei bereits abgeschlossene Machbarkeitsstudien in Kooperation mit den Vereinen Gutes aus Waldhessen e. V. und SPESSART regional e. V. sowie der cantus Verkehrsgesellschaft mbH, Anbieter des SPNV in Nordhessen, gezeigt.

Ziel des Projekts CargoSurfer ist die Entwicklung einer digitalen Logistikplattform, die Warenversender, Transporteure und Empfänger zusammenbringt, um Restkapazitäten für den lokalen und überregionalen Warentransport

nutzbar zu machen. Kombiniert wird die Logistikplattform mit einem hierarchischem System von bestehenden regionalen Bündelungspunkten (sog. MikroHubs) unterschiedlicher Service- und Lagerleistungen. Bestehende Liefersysteme werden darin unterstützt, eigene Ladeflächenkapazitäten effizienter auszulasten. Durch die Nutzung von Ladeflächen Dritter kann die Anschaffung weiterer Fahrzeuge vermieden und der Fuhrpark begrenzt werden. Schnittstellen zu B2B- und B2C-Onlineshops sind vorhanden. Ein Plug-in für die Händler-Verwaltungssoftware „youbuyda“ ist gerade in Entwicklung, um den stationären Handel und die Direktvermarkter zu stärken (Projekt „alles lokal, kaufen & liefern“, OREG im Odenwaldkreis). CargoSurfer wird in einem Gemeinschaftsprojekt verschiedener Partner entwickelt. Dabei bringt jeder Partner seine spezifische Expertise mit ein. Die Entwicklung und Erprobung werden vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) im Rahmen des mFUND-Förderprogramms mit rund 1,85 Mio. € gefördert.

Fazit: Die Softwarelösung kann einerseits in Betracht gezogen werden, wenn im Spreewald eine kooperative und nachhaltige Transportlösung umgesetzt werden soll, ohne dass der Lebensmittelhandel auf der Plattform stattfindet. Der Handel mit regionalen Produkten würde dann wie gewohnt bilateral ablaufen, lediglich die Lieferlogistik wird umstrukturiert und mit innovativer Technologie effizienter und nachhaltiger gestaltet. Andererseits kann der Digitale Marktplatz mit einem Fokus auf Transportkooperationen umgesetzt werden, wenn CargoSurfer in Verbindung mit einer Handelsplattform zum Einsatz kommt.

6 Trägerschaft, Kosten und Umsetzung

6.1 Trägerstruktur

Vorüberlegungen und Interessenlagen

Unabhängig von den möglichen Umsetzungsvarianten innerhalb des Digitalen Marktplatzes stellt sich die grundsätzliche Frage, unter welcher Trägerschaft die Plattform und der Lieferdienst aufgebaut werden sollen und auch, ob und inwiefern zusätzlich eine Betriebsgesellschaft eingesetzt werden soll. Dazu sollten wichtige Überlegungen vorab angestellt werden und offene Fragen im Austausch mit möglichen zukünftigen Partnern frühzeitig beantwortet werden. Die Wahl des Trägermodells kann unterschiedliche Auswirkungen auf die Zielstellung des Digitalen Marktplatzes haben, die Art und Weise, wie er späterhin geführt wird, und die Finanzierungsmöglichkeiten, die der Plattform offenstehen. So kann etwa eine rein öffentliche Trägerschaft einerseits eine starke Gemeinwohlorientierung der Angebote gewährleisten, andererseits aber auch einer verstärkten politischen Einflussnahme auf die Ausgestaltung der Angebote Vorschub leisten. Demgegenüber kann die Gründung einer gemischten Trägergesellschaft, in der entweder mehrere öffentliche Träger oder auch private Unternehmen eingebunden werden, zusätzliche Finanzierungsoptionen durch öffentliche oder private Dritte schaffen und – im Falle der Einbindung von Unternehmen – auch die Wirtschaftsnähe der Plattform stärken. Insbesondere die Einbeziehung größerer regionaler Unternehmen kann aber auch dazu führen, dass die Angebote bewusst oder unbewusst stärker auf Bestandsunternehmen und etablierte Branchen ausgerichtet werden statt auf die Bedürfnisse von kleineren Betrieben.

Ebenen der Beteiligung

Für den Digitalen Marktplatz sind zwei Ebenen der Beteiligung zu unterscheiden: Beteiligung in einer Trägerstruktur und Nutzung der Plattform. Wirkt ein Akteur in Organisation und Trägerschaft mit, muss er ein großes Interesse an der Umsetzung mitbringen, weil personelle und/oder finanzielle Ressourcen notwendig sind. Für die Trägerschaft kommen daher nur Stakeholder in Frage, die sich bereits im Bereich regionaler Wertschöpfungsketten engagieren und großes Interesse an deren Förderung haben. Sie gehen bei einer Beteiligung

zwei Risiken ein: Bei Einlage eigener finanzieller Mittel besteht ein unternehmerisches Risiko, zudem kann ein Misserfolg der Plattform auch zu einem Vertrauensverlust gegenüber dem jeweiligen Akteur führen. Auf der zweiten Ebene können sich Unternehmen als Marktteilnehmer einbringen, indem sie die Plattform nutzen. Dies tun sie nur, wenn die Vorteile der Nutzung (zum Beispiel Umsatzsteigerung, Stabilisierung der Geschäftslage, Arbeitserleichterung) gegenüber möglichen Nachteilen (zum Beispiel Anbieter- und Liefergebühren, Arbeitsaufwand) überwiegen.

Regionale Stakeholder

Zur Konzepterstellung gehörten neben der Analyse auch partizipative Formate mit regionalen Akteuren. In Stakeholder-Veranstaltungen und Workshops konnten sich Interessierte aus verschiedenen Bereichen einbringen – der Landwirtschaft, der Verwaltung, dem Handel und weiteren. Hier haben sich einige Akteure aus der Region als besonders engagiert hervorgetan, die sich auch in der Umsetzung aktiv einbringen möchten. Diese Akteure sind neben dem Spreewaldverein vor allem bestehende Unternehmen aus den Bereichen Landwirtschaft und Lebensmittelhandel. Sie haben jeweils unterschiedliche Interessenlagen und sind damit zu verschiedenen Risiken bereit. Nachfolgend eine kurze Aufzählung:

- **Wirtschaftsförderung:** Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Dahme-Spreewald ist die Initiatorin des Projektes Digitaler Marktplatz. Die Umsetzung des Projektes würde der regionalen Wirtschaft zugutekommen, was ihrem Interesse dient. Sie würde die Umsetzung nur bei guten Erfolgsaussichten unterstützen, wozu sie beispielsweise mit Fördermittel- oder Gründungsberatung beitragen kann. Bei eher schwachen Aussichten würde sie keine Unterstützung leisten, um einen Misserfolg zu vermeiden.
- **Spreewaldverein:** Der Spreewaldverein organisiert den Prozess der ländlichen Entwicklung in der Region, unterstützt die Vernetzung von Akteuren und setzt sich für eine nachhaltige Verbesserung der Lebensverhältnisse der Menschen in den Städten und Gemeinden ein. Er engagiert sich bereits im Bereich regionaler Wertschöpfungsketten und hat ein großes ideelles Interesse an einer erfolgreichen Umsetzung des Digitalen Marktplatzes. Er kann mit Inhalten, Ideen und Netzwerken unterstützen, bei

Eignung des Projektes könnte er außerdem zu LEADER-Förderungen beraten.

- **Kommunen:** Die beteiligten Landkreise Dahme-Spreewald, Spree-Neiße, Oberspreewald-Lausitz und die kreisfreie Stadt Cottbus können vom Digitalen Marktplatz profitieren, wenn die regionale Wirtschaft gestärkt und die Lebensqualität in der Region verbessert wird. Der Spreewald als Wohn- und Arbeitsort gewinnt weiter an Attraktivität, während die Identifikation mit der Region gestärkt wird. Das kommunale Interesse ist daher vor allem ideeller Natur. Die Gebietskörperschaften werden sich kaum dauerhaft finanziell beteiligen, haben aber andere Möglichkeiten der Unterstützung (zum Beispiel Kontakte und Netzwerke zu Gemeinschaftsverpflegungen und relevanten Akteuren in der Region). Ein Misserfolg wäre für sie vor allem mit dem Risiko verbunden, Vertrauen der regionalen Unternehmen und der Bevölkerung zu verlieren. Auch diese Akteure würden daher nur bei sehr guten Erfolgsaussichten die Umsetzung unterstützen.
- **Landwirte:** Grunderzeuger können auf der Plattform ihre Produkte vertreiben und ihr regionales Netzwerk erweitern, was den Umsatz stabilisiert oder sogar steigert. Ihre Interessen sind vor allem wirtschaftlicher Natur. Ein unternehmerisches Risiko (Einlage von Eigenmitteln und aktive Beteiligung an der Organisation) würden sie nur bei sehr guten Erfolgsaussichten und Umsätzen eingehen. Am Marktplatz können sie sich aber auch lediglich als Anbieter beteiligen.
- **Verarbeiter:** Verarbeitende Betriebe im industriellen und im handwerklichen Bereich können ebenfalls ihr Netzwerk erweitern und als Anbieter auf der Plattform den Umsatz stabilisieren oder steigern. Auch ihr Interesse ist vor allem wirtschaftlicher Natur, ein unternehmerisches Risiko würden sie nur bei erwartbaren positiven Auswirkungen auf die Umsätze eingehen.
- **Händler:** Regionale Händler (Supermärkte, Hofläden, mobile Händler, Online-Shops usw.) können auf dem Digitalen Marktplatz Produkte für ihr Angebot einkaufen und damit die Nachfrage von Endkund:innen nach regionalen Produkten bedienen. Für sie bedeutet der Marktplatz vor allem eine Arbeitserleichterung gegenüber dem Status quo, wirtschaftliche Vorteile sind nur in geringem Maß zu erwarten. Eine aktive Beteiligung an der Trägerschaft käme daher nur

bei Händlern infrage, die bereits ein großes ideelles Interesse an Regionalität haben. Alle anderen kommen aber auch als Nutzer des Marktplatzes in Frage.

- **Gastronomie und Touristik:** Gastronomen und Hoteliers können auf dem Marktplatz ebenfalls Produkte für ihr Angebot einkaufen, wobei sie starken Preiszwängen unterliegen. Regional engagierte Unternehmen erleichtert der Digitale Marktplatz die Arbeit, dahinter steht jedoch nur ein geringer wirtschaftlicher Vorteil. Nur bei den Betrieben mit großem ideellen Interesse an der Plattform ist eine aktive Beteiligung an der Organisation zu erwarten. Alle anderen kommen trotzdem als Kunden der Plattform in Frage.
- **Gemeinschaftsverpflegung:** Für Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung (Kantinen, Schulspeisung, Kindertagesstätten, Heimverpflegung usw.) bedeutet der Digitale Marktplatz eine Arbeitserleichterung, auch sie unterliegen starken Preiszwängen und nehmen oft sehr große Produktmengen ab. Eine Beteiligung von Unternehmen in diesem Bereich ist nur als Plattformnutzer zu erwarten, hochmotivierete Betriebe mit ideellen Interesse könnten sich aber auch in einer Trägerstruktur beteiligen wollen.

Optionen der Rechtsform

Vergleichbare Projekte sind üblicherweise als GmbH, Genossenschaft oder in einer kooperativen Struktur mit mehreren Akteuren organisiert. Kooperative Strukturen bestehen zum Beispiel bisher als Verein mit einer Genossenschaft oder einer Kommune mit einer GmbH – wichtig ist hier, dass das Unternehmen wirtschaftlich tätig sein und Rücklagen bilden kann. Für beide Trägerstrukturen gibt es Beratungsangebote, die vor der Gründung in Anspruch genommen werden sollten.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die GmbH war unter vergleichbaren Projekten die am häufigsten genannte Betriebsform. Sie ist unternehmerisch handlungsfähig und die Gesellschafter haften nur mit ihrer Kapitaleinlage. Sie bringt allerdings einige finanzielle und bürokratische Anforderungen mit sich. Wenn für die Umsetzung des Digitalen Marktplatzes eine GmbH gegründet wird, treten die Marktteilnehmer vor allem als Nutzer auf und sind nicht weiter in die Trägerschaft eingebunden. Dies wird sicherlich dem Interesse

vieler regionaler Unternehmen entgegenkommen, da sie keine unternehmerische Verantwortung übernehmen und die Plattform lediglich zum Handel nutzen wollen. Alle Unternehmen in der Region können dann Nutzer sein, die Hürden sind verhältnismäßig niedrig. In die GmbH sollten möglichst wenige und dafür zweckdienliche Gesellschafter eintreten, damit das Unternehmen handlungs- und entscheidungsfähig ist. Sie benötigen eine stabile Vertrauensbasis, denn sie gehen gemeinsam ein unternehmerisches Risiko ein. Sie entscheiden über die Gestaltung der Plattform und strategische Belange, alle weiteren Unternehmen in der Region sind von diesen Prozessen ausgeschlossen.

Eingetragene Genossenschaften

Die Gründung einer Genossenschaft wurde im Gespräch mit regionalen Akteuren und Vergleichsprojekten oft als wünschenswert bezeichnet, weil hier kaum Hierarchien entstehen und die Mitglieder gleichberechtigt sind. Durch die starke Beteiligung der Akteure wird außerdem größeres Engagement als in einer GmbH erwartet, teilweise können Genossenschaften auch mit besseren Förderbedingungen rechnen. Als Vorteile gelten auch die transparente Geschäftsführung und die Möglichkeit genossenschaftlicher Rückvergütung. Bei Gründung einer Genossenschaft würden sich interessierte Unternehmen auch in der Trägerstruktur einbringen, indem sie Mitglieder werden. Sie werden dadurch deutlich stärker an der Gestaltung und Ausrichtung der Plattform beteiligt, die Hürden für die Nutzung sind aber auch deutlich höher. Einige Vergleichsprojekte haben sich für die Gründung einer Genossenschaft entschieden und gemischte Erfahrungen gemacht. Teilweise kam die Genossenschaft nicht zustande, obwohl das B2B-Geschäft erfolgreich lief, teilweise wurden Genossenschaften wieder liquidiert und der Betrieb in anderer Form fortgesetzt. Gründungs- und Aushandlungsprozesse wurden als teils langwierig empfunden; nicht selten waren die beteiligten Unternehmen nicht willens oder in der Lage, entsprechende zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Beteiligung an einer Genossenschaft aufzubringen. Daneben gibt es einige Projekte, die als Genossenschaft nach wie vor erfolgreich funktionieren.

Eingetragene Vereine

Vergleichsprojekte bewerteten die Umsetzung allein durch einen Verein als nicht zielführend, da keine Gewinne angehäuft und Rücklagen gebildet werden können. Falls nur eine Plattform ohne eigene Logistik umgesetzt werden sollte, könnte ein wirtschaftlicher Verein als Trägerstruktur aber ausreichend sein, da keine größeren Investitionen getätigt und im laufenden Betrieb keine oder geringe Kosten entstehen. In der Umsetzung mit einer eigenen Lieferlogistik und weiteren Angeboten kommt ein Verein als alleiniger Träger zwar nicht infrage, er kann aber ein relevanter Teil der Trägerstruktur sein. Alle oben genannten Stakeholder könnten sich in einem neuen Verein demokratisch organisieren, ohne dass sie selbst wirtschaftlich tätig werden müssen. Der Verein kann eine GmbH ausgründen und deren Gesellschafter sein, wodurch er auf strategische und unternehmerische Entscheidungen Einfluss hat. Er kann ideell und gemeinnützig tätig sein und sich durch Mitgliedergebühren finanzieren. Dadurch stehen ihm wiederum andere Förderungen zur Verfügung als einer GmbH oder Genossenschaft. Bevor ein neuer Verein zur Förderung regionaler Wertschöpfungsketten im Lebensmittelbereich im Spreewald gegründet wird, ist zu prüfen, ob der Spreewaldverein diese Funktion übernehmen kann.

Empfehlungen für die Umsetzungsvarianten

Mit Blick auf die Interessen von Akteuren ist eine breite Beteiligung von Betrieben aus dem Lebensmittelbereich nicht zu erwarten, da diese zeitliche und finanzielle Ressourcen beansprucht und mit einem unternehmerischen Risiko einhergeht. Die meisten Erzeuger, Verarbeiter und Händler, die für die Beteiligung an einer Trägerschaft in Frage kommen, dürfte aber das wirtschaftliche Risiko abschrecken – viele werden sich eher als Nutzer des Marktplatzes einbringen wollen. Die Gründung einer Genossenschaft dürfte sich daher als schwierig herausstellen, das Interesse dazu sollte dennoch abgefragt werden. Realistischer ist die Gründung einer GmbH, welche die Plattform und den Lieferdienst betreibt. Die regionalen Unternehmen können diese Leistungen dann nutzen und in ihre Betriebsabläufe integrieren.

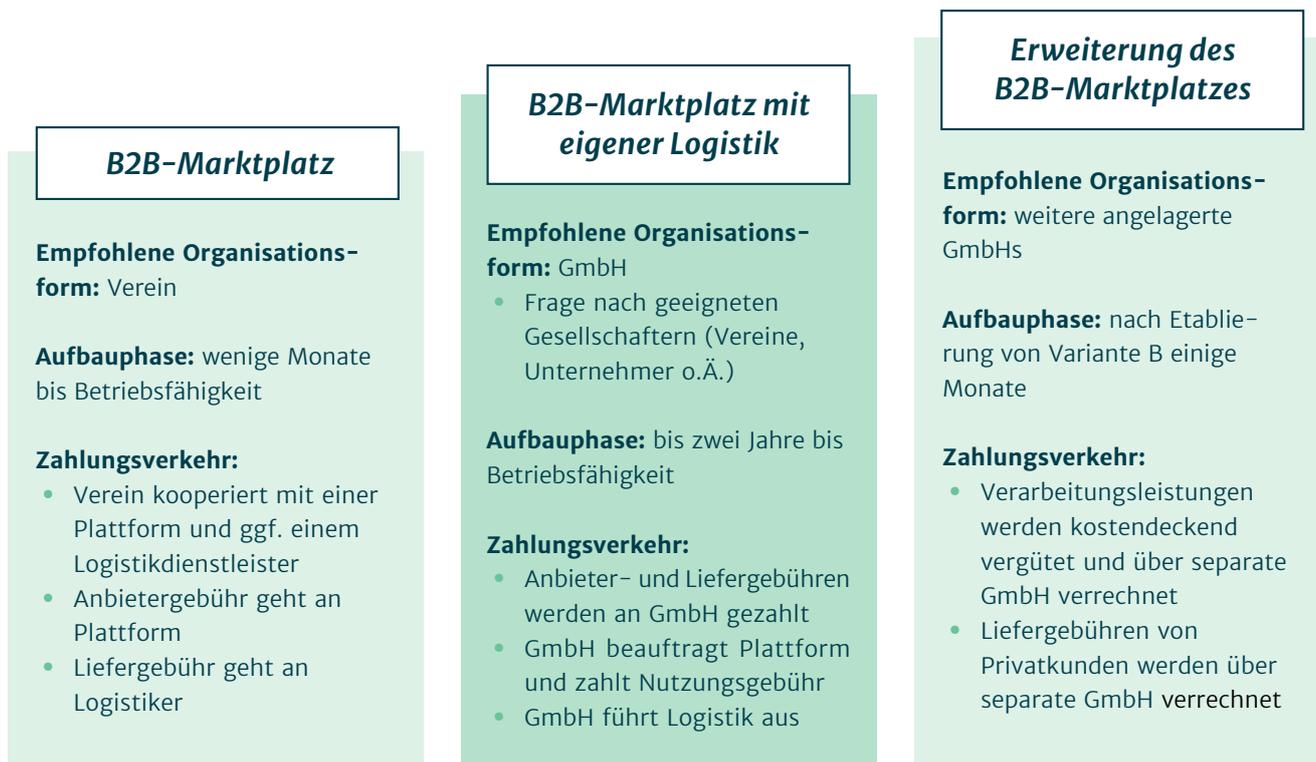


Abb. 14: Übersicht zum empfohlenen Betriebsmodell nach Ausbaustufen

Optionen für den Betrieb einer GmbH

Die zentrale Frage ist, welcher Akteur die GmbH gründet und wer die Gesellschafter sind. Die Gesellschafter müssen das Stammkapital aufbringen und die Finanzierung organisieren können. Es kann zudem zielführend sein, für die Logistik ein gesondertes Unternehmen zu gründen oder die Lieferungen an ein bestehendes Unternehmen auszulagern. Als Gesellschafter sind folgende Akteure und Konstellationen zu prüfen:

- **neuer Verein:** Ein neuer Verein für die Förderung regionaler Lebensmittel und die Vernetzung von Akteuren der Branche wird gegründet. Der Verein gründet wiederum eine GmbH und ist deren Gesellschafter. So entsteht eine Kombination aus Verein in ideeller Funktion und einer GmbH mit wirtschaftlicher Funktion.
- **bestehender Verein:** Ein bestehender Verein (zum Beispiel der Spreewaldverein) könnte das gleiche Trägermodell aufbauen, indem er eine GmbH gründet.
- **Neugründung durch bestehende Unternehmen:** Eine weitere Option ist, dass wenige hoch engagierte Unternehmen die Gesellschafter einer neuen GmbH werden. Um handlungsfähig zu sein, sollten es nur zwei bis drei Unternehmen sein, die an der Umsetzung des Digitalen Marktplatzes ein gemeinsames Geschäftsinteresse haben.

- **bestehende GmbH:** Eine bereits existierende GmbH aus der Branche kann ihre Tätigkeiten ausweiten, die Plattform und Logistik einrichten
- **Projektvorhaben:** Die Plattform inklusive Lieferdienst kann im Zuge eines geförderten Projektes durch einen kommunalen oder gemeinnützigen Akteur (zum Beispiel Spreewaldverein, Wirtschaftsförderung) eingerichtet werden. Nach Ende des Projektes wird der Betrieb an ein einschlägiges regionales Unternehmen übergeben, das den Marktplatz weiter betreibt.

Optionen für eine B2B-Plattform ohne eigene Logistik

Da für eine reduzierte Umsetzung keine unternehmerische Tätigkeit notwendig ist, reicht ein Verein für die Umsetzung aus. Dies kann ein neuer Verein oder ein bestehender Verein wie der Spreewaldverein sein. Er bildet die organisatorische Schnittstelle zwischen der Plattform und ggf. einem Logistikdienstleister. Gebühren für die Plattformnutzung werden direkt von den Nutzer:innen an die bestehende Plattform gezahlt, Liefergebühren direkt mit dem Logistikdienstleister abgerechnet.

Optionen für den weiteren Ausbau

Die Erweiterung des Angebots mit Leistungen zur Verarbeitung oder B2C-Angeboten sollte sich auch in der Trägerstruktur spiegeln. Diese neuen Angebote sollten durch eigene Unternehmen umgesetzt werden, die entweder bestehende Unternehmen (aus der Region oder deutschlandweit tätig) sein können oder Neugründungen aus der bestehenden Trägerstruktur. Da es für beide Leistungen bereits verschiedene Anbieter gibt, sollten zunächst Potenziale von Unternehmensansiedlungen und Kooperationen geprüft werden.

6.2 Kosten und Einnahmen

Die Angaben zu Kosten und Einnahmen für die Umsetzung der Plattform wurden basierend auf eigener Recherche und aus Erfahrungswerten vergleichbarer Umsetzungsprojekte getroffen. Um die Kosten schätzen zu können, wird davon ausgegangen, dass Investitionsgüter neu beschafft werden müssen, je nach Zusammenstellung der Akteure in der Trägerstruktur könnten aber einzelne Güter bereits vorhanden sein, was die Kosten wiederum senkt – dies ist insbesondere bei Einbindung eines Logistikdienstleisters oder eines Partners im Lebensmittelbereich mit Lagerkapazitäten der Fall. Die Kosten werden geteilt in Investitionskosten, die in der Aufbauphase fällig sind, und jährlichen laufenden Kosten. Hier dargestellt sind die Kosten für die Vorzugsvariante, zur Information folgen anschließend die Kosten für die Variante einer Plattform ohne eigene Lieferlogistik und die Erweiterung des Angebots.

Investition in Innovation

Zu Beginn der Umsetzung sind Investitionen respektive einmalige Aufwendungen in Höhe von fast 1,3 Mio. € notwendig, vor allem für die Einrichtung des Umschlaglagers und des eigenen Lieferdienstes. Der größte Teil des Startkapitals fließt in Grundstückskauf und Lagerneubau. Einschließlich der Lager- und Büromöbel, Kühlinfrastruktur und Technik für die Mitarbeiter:innen entstehen Kosten von 920.000 €. Der Lieferdienst wird mit drei E-Fahrzeugen, zugehöriger Ladeinfrastruktur, drei Fahrer:innen sowie Transportboxen mit und ohne Kühlung eingerichtet. Die Erstinvestition dafür liegt bei geschätzten 210.000 €, jährlich ist mit 110.000 € an laufenden Kosten zu rechnen. Alternativ können die Fahrzeuge sukzessive beschafft und Fahrer:innen nach

und nach eingestellt werden, sodass die Investitionskosten zu Beginn geringer ausfallen und mit steigenden Einnahmen wachsen (s. Businessplan, Anlage 1).

Laufende Kosten statt Investition

Alternativ können die hohen Investitionskosten der Logistik in laufende Kosten umgewandelt werden, wenn ein bestehender Lagerraum gemietet und Fahrzeuge geleast werden. In Modul 4 können so die Anschaffungskosten der Fahrzeuge eingespart werden, stattdessen entstehen jährlich Kosten von etwa 11.000 € für die drei Fahrzeuge. In Modul 5 bietet die Miete eines Lagerraums einen wichtigen Hebel zur Kosteneinsparung, da anstelle der etwa 865.000 € Kosten für Grundstückskauf und Bau der Lagerhalle nur die Miete zu zahlen ist. Bei einem Flächenbedarf von 300 m² und einer angenommenen Miete von 10 €/m² – was höher als regionale Erfahrungswerte angesetzt ist – müssen jährliche Kosten von 36.000 € eingeplant werden. Durch die eingesparten Investitionen wird auch das unternehmerische Risiko deutlich verringert, allerdings ist zu beachten, dass Mietkosten nicht förderfähig sind. Je nach vorhandenen Ressourcen der Betreiber und verfügbaren Fördermitteln sollten Neubau und Miete also gegeneinander abgewogen werden. Im Falle einer relevanten Förderung kann der Neubau die attraktivere Lösung sein, wenn jedoch ohne Förderungen gearbeitet wird, ist eher eine Miete zu empfehlen. Eine beispielhafte Umsetzung mit der Miete einer Lagerfläche wird im Businessplan (s. Anlage 1) dargestellt.

Laufende Ausgaben für Betrieb, Personal und Beauftragungen

Für die Software wird empfohlen, einen monatlichen Festpreis für die Plattformnutzung mit einem bestehenden Anbieter zu vereinbaren. Dem wird zu Beginn der Umsetzung ein Budget für Anpassungen der Software zur Verfügung gestellt. Die hier angegebene Kostenschätzung von 20.000 € jährlicher Ausgaben entstammt einem vergleichbaren Projekt in einer kleineren Region, die finalen Kosten können allerdings erst nach Einholen von Angeboten konkretisiert werden. Im Büro werden ein:e Koordinator:in und ein:e weitere:r Mitarbeiter:in angestellt, die vielfältige Aufgaben im Plattformbetrieb erledigen (s. Modul 6). Diese Personen sind die zentrale Schnittstelle des Netzwerks, sie organisieren die gemeinsame Vermarktung, beauftragen Marketing und Rechtsberatung. Bevor das Umschlaglager fertiggestellt

ist, arbeiten die beiden Angestellten in einem lokalen Coworking Space. Analog zur sukzessiven Einstellung von Fahrer:innen kann auch der/die Mitarbeiter:in zu einem späteren Zeitpunkt eingestellt werden und den/die Koordinator:in unterstützen (s. Businessplan, Anlage 1). Für die Nutzung des Umschlaglagers ist außerdem die

Implementierung eines Qualitätsmanagements mit Zertifizierungen und Weiterbildungen für die Angestellten notwendig. An laufenden Kosten entstehen für das Umschlaglager und das Büro inklusive Marketing, Qualitätsmanagement, Rechtsberatung und Netzwerkaktivitäten jährlich etwa 160.000 €.

Kosten B2B-Plattform mit eigener Logistik	Investitionen	jährliche Kosten
Modul 1 inkl. 2: Online-Plattform mit Matchingfunktion für Transportbündelungen		
Anpassung bestehender Software	50.000 €	
Plattformgebühren – Schätzung Festpreis		20.000 €
Modul 3: Netzwerkaktivitäten		
Veranstaltungen (z.B. Erntedankfest mit regionalem Catering)		5.000 €
Modul 4: Eigener Lieferdienst		
3 E-Fahrzeuge mit Ladeinfrastruktur	189.000 €	
Transportboxen (je 200 Stück mit und ohne Kühlung)	21.800 €	
Personalkosten 3 Fahrer:innen		97.416 €
Stromkosten, Versicherung, Werkstatt, KfZ-Steuer		15.516 €
Modul 5: Umschlaglager (Hub)		
Grundstückskauf 600 m ²	48.000 €	
Gesamtkosten Lagerhalle 300 m ²	729.630 €	
Gesamtkosten Außenfläche 300 m ²	88.572 €	
Kühlinfrastruktur für Ware und Kühlakkus	23.000 €	
Wartung Kühlhaus		1.000 €
Möbel Umschlaglager	20.000 €	
Einrichtung Qualitätsmanagement und Folgeaudits	20.000 €	2.000 €
Kommissionierungstechnik	5.000 €	
Personalkosten 1 Lagermitarbeiter:in		41.868 €
Modul 6 inkl. 7: Büro, gemeinsame Vermarktung		
Coworking-Miete vor Fertigstellung Büro	4.800 €	
Personalkosten Koordinator:in		50.328 €
Personalkosten Mitarbeiter:in		38.086 €
Erstausstattung Büro	5.000 €	
Telefon/Internet		1.200 €
Marketing	30.000 €	15.000 €
Rechtsberatung	15.000 €	7.500 €
Gesamtkosten	1.249.802 €	294.914 €

Einnahmen

Den Kosten gegenüber stehen Einnahmen aus Anbieter- und Liefergebühren, die hier schätzungsweise prognostiziert werden. Liefergebühren gehen als Einnahme nur dann an das Unternehmen, wenn der eigene Lieferdienst genutzt wurde. Liefergebühren aus Transportkooperationen gehen an den Betrieb, der den Transport vorgenommen hat und sorgen so für zusätzliche Einnahmen von Unternehmen mit Lieferdienst. Die Berechnung von Einnahmen beruht auf folgenden Annahmen:

1. Ein durchschnittlicher Warenkorb hat einen Verkaufswert von 400 €.
2. Stammkunden bestellen mindestens einmal pro Woche.
3. Kunden zahlen Liefergebühren, die 14 Prozent des Verkaufswertes des Warenkorbs entsprechen.
4. Anbieter zahlen Plattformgebühren, die ebenfalls 14 Prozent des Wertes der von ihnen verkauften Waren entsprechen.
5. Fahrzeuge können bei optimiertem Routing zehn Bestellungen am Tag ausliefern, pro Fahrzeug sind so maximal 200 Bestellungen pro Monat möglich. Die theoretische Maximalauslastung der drei Fahrzeuge liegt so bei 600 Bestellungen pro Monat, realistischere liegt sie allerdings darunter.

Für 50 monatliche Bestellungen benötigt man 12 bis 13 Stammkunden, die wöchentlich auf der Plattform bestellen. Selbst bei großen Kosteneinsparungen reicht diese Anzahl an Stammkunden jedoch nicht aus, um in der Vorzugsvariante einen tragfähigen Betrieb zu ermöglichen. Erst bei etwa 250 monatlichen Bestellungen können die laufenden Kosten gedeckt werden, dazu sind mindestens 63 Stammkunden notwendig. Da für die Bearbeitung von 63 Lieferungen pro Woche maximal zwei Fahrzeuge notwendig sind, können an diesem Punkt Kosten reduziert werden. In der Maximalauslastung der Fahrzeuge, die bei 550 monatlichen Bestellungen erreicht ist, können fast 740.000 € an Einnahmen erzielt werden, wozu 137 Stammkunden notwendig sind. Um Gewinne zu erwirtschaften und Kredite zu tilgen, ist also eine Stammkundschaft von 63 bis 137 Betrieben notwendig. Im Spreewald entspricht dies 15,4 bis 33,7 Prozent der identifizierten Betriebe, die als Kunden infrage kommen. Dieses Ziel wird als anspruchsvoll, aber mittelfristig erreichbar eingeschätzt.

Aus diesen Annahmen ergeben sich folgende jährliche Einnahmen:

monatliche Bestellungen	50	100	250	400	550
Anzahl Stammkunden	12,5	25	62,5	100	137,5
Plattformgebühren	33.600 €	67.200 €	168.000 €	268.800 €	369.600 €
Liefergebühren	33.600 €	100.800 €	168.000 €	268.800 €	369.600 €
gesamt	67.200 €	168.000 €	336.000 €	537.600 €	739.200 €

Möglichkeiten der Gebührenreduktion für Anbieter und Kunden

Die Anbieter- und die Liefergebühren sind mit 14 Prozent recht hohe Ausgaben für die Marktplatznutzer:innen. Für beide Seiten werden daher Mechanismen empfohlen, diese zu reduzieren. So erhalten Anbieter, die ihre Fahrten für Transportbündelungen anbieten, eine Entlohnung für die Frachtmithnahme. Diese Einnahmen werden mit den Anbietergebühren verrechnet, sodass ein Anreiz für Transportkooperationen entsteht. Für Kunden ist hingegen angedacht, dass die Liefergebühren je nach Verkaufswert des Warenkorbs gestaffelt werden. So werden einerseits kleine Bestellmengen vermieden, gleichzeitig werden größere Bestellmengen verhältnismäßig günstiger. Für die Tragfähigkeit des Angebots sollte, unter der Annahme, dass ein durchschnittlicher Warenkorb einen Wert von 400 € hat, im Mittel eine Liefergebühr von 56 € eingenommen werden. Die Staffelung kann in folgender Form umgesetzt werden:

Verkaufswert des Warenkorbs	Prozentsatz Liefergebühr	Liefergebühr am oberen Schwellenwert
0 - 200 €	15 %	30 €
200 - 500 €	12 %	60 €
500 - 1000 €	9 %	90 €
> 1000 €	6 %	120 € (bei 2000 € Warenkorb)

Kostenübersicht für reduzierte und erweiterte Umsetzung

Um die Umsetzungsoptionen bewerten zu können, werden im Folgenden auch die Kosten für die reduzierte und die erweiterte Umsetzung dargestellt. Da die Varianten aufeinander aufbauen, gelten hier die gleichen Kosteneinsparungspotenziale wie in der Vorzugsvariante.

Kosten der Erweiterung

Für die Erweiterung des Angebots sind weitere Investitionen notwendig. Um Verarbeitungsleistungen anzubieten, sind verschiedene Maschinen notwendig, für die etwa 20.000 € an Investitionen eingeplant werden sollten. Dazu kommen Personalkosten für eine Fachkraft der Lebensmittelherstellung. Die Einrichtung eines B2C-Angebots wird hier unter geringstmöglichen zusätzlichen Aufwänden geplant: Es sollen bestehende Lieferfahrten des bereits etablierten Lieferdienstes genutzt werden, sodass keine weiteren Investitionen in Liefer- und Lagerinfrastruktur notwendig sind. Die Auslieferung erfolgt an Abholpunkte auf bestehenden Strecken, wodurch neue Investitionen nur für weitere Kühlboxen anfallen. Nur in Ausnahmefällen wird an die Haustür geliefert, beispielsweise bei nachweislicher körperlicher Einschränkung. Zudem muss die Software möglicherweise angepasst werden. Es entstehen jedoch nicht nur neue Kosten, sondern auch bisher nicht eingeschätzte Einnahmen: In Modul 8 werden Gebühren für die Verarbeitungsleistung und in Modul 9 Liefergebühren erhoben.

Kosten Angebotserweiterung	Investitionen	jährliche Kosten
Modul 8: Verarbeitung		
Elektrischer Kartoffelschäler	4.000 €	
Kartoffelschäler inkl. Schneider	8.000 €	
Gemüeschneider	4.000 €	
Sonstige Ausstattung	3.000 €	
Personalkosten 1 Verarbeitungsangestellte:r		33.696 €
Modul 9: B2C-Angebot		
Anpassung bestehender Software	50.000 €	
200 Transportboxen mit Kühlung	20.000 €	
Gesamtkosten	1.338.802 €	328.610 €

Kosten B2B-Plattform ohne eigene Logistik	Investitionen	jährliche Kosten
Modul 1 inkl. 2: Online-Plattform mit Matchingfunktion für Transportbündelungen		
Plattformgebühren – Variante Festpreis		20.000 €
Modul 3: Netzwerkaktivitäten		
Veranstaltungen		1.000 €
Beauftragung Logistikdienstleister		
Beauftragung regionaler Dienstleister		20.000 €
Gesamtkosten		41.000 €

Kosten und Zahlungsverkehr für Plattform ohne eigene Logistik

Falls die Umsetzung in der Vorzugsvariante auch mit Fördermitteln nicht wirtschaftlich darstellbar ist, kann eine B2B-Plattform dennoch ohne eigene Logistik umgesetzt werden. Hier wird eine bestehende Plattform genutzt, die Transportbündelungen anbietet, für weitere Lieferungen wird ein regionaler Dienstleister beauftragt. Die genutzte Plattform wird nicht geändert, sodass die anfänglichen Kosten zur Softwareanpassung entfallen. Die Kosten für die Plattformnutzung können direkt beim Anbieter gezahlt werden, die Liefergebühren werden direkt beim Logistikdienstleister entrichtet. Der Zahlungsverkehr wird idealerweise so eingerichtet, dass keine Gelder über die Trägerstruktur fließen. Kosten für Netzwerkaktivitäten und gegebenenfalls Marketing werden minimal gehalten und können zum Beispiel mit Vereinsbeiträgen finanziert werden. Idealerweise werden die Kosten direkt über Plattformanbieter und Logistikdienstleister abgerechnet. Falls die Betreiberstruktur dazu geeignet ist, können die Einnahmen aber auch über sie an die beiden Dienstleister fließen. Bei 12 bis 13 Stammkunden können Einnahmen von fast 70.000 € pro Jahr entstehen, sodass die Kosten gedeckt und sogar Mittel für weitere Aktivitäten frei werden.

6.3 Weg in die Umsetzung

Die Umsetzung lässt sich in fünf Phasen gliedern, die anfallenden Aufgaben sind in der Roadmap grafisch dargestellt. Sie unterscheiden sich zwar je nachdem, ob die Vorzugsvariante umgesetzt wird oder die reduzierte Variante, die Phasen gelten aber für beide Optionen. In der Vorbereitungsphase wird zunächst die Trägerstruktur etabliert und die Ausrichtung der B2B-Plattform konkretisiert, sodass die Ausbaustufe und damit zusammenhängende Investitionen definiert werden. Die Aufbauphase widmet sich dem Aufbau der personellen Struktur, der Plattform und der Logistik. Hier wird außerdem bereits Akquise von Anbietern und Kunden als Plattformnutzer:innen betrieben, sodass zum Launch eine kritische Masse erreicht ist. Nach einem erfolgreichen Testbetrieb wird die Plattform gelauncht, womit die regionale Marketingkampagne zur weiteren Akquise startet. Die Nutzerzahlen der Plattform sollen nun schnell wachsen, um den Break-even zu erreichen. Im laufenden Betrieb sind Routinen in der Logistik und internen Abläufen etabliert, werden evaluiert und optimiert. Es werden laufend nach Bedarf neue Fahrzeuge beschafft und Fahrer:innen eingestellt. Nach dem Break-even können die Funktionen erweitert und der regionale Impact erhöht werden.

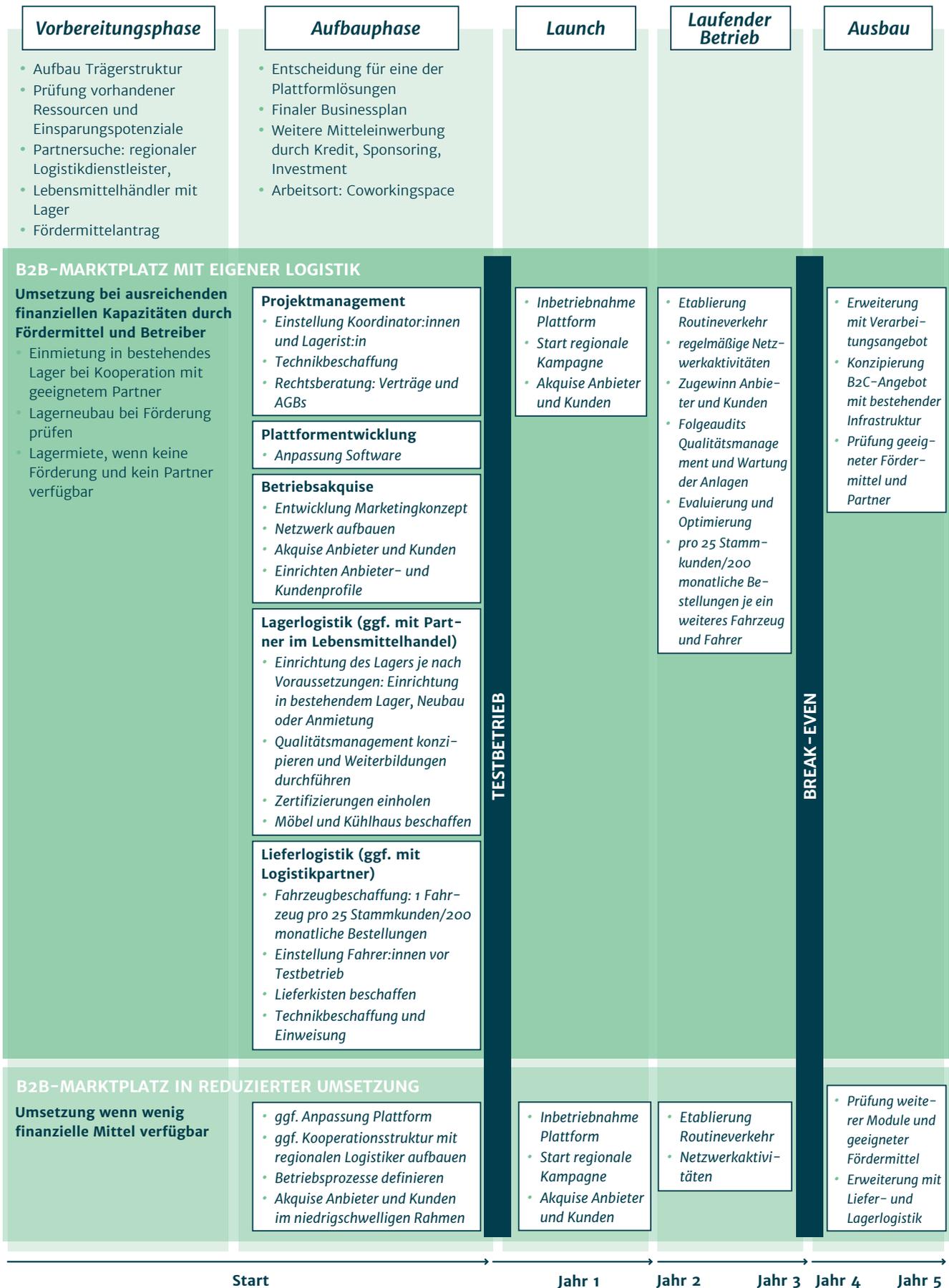


Abb. 15: Roadmap

7 Fazit

Die Umsetzung einer B2B-Handelsplattform wird mit eigener Lager- und Lieferlogistik empfohlen, weil diese die größte regionale Wirkung entfaltet und nicht nur bestehende Handelsbeziehungen unterstützt, sondern Anreize für Betriebe setzt, regionaler zu denken und Wertschöpfungsketten im Spreewald zu stärken. Die erfolgreiche Umsetzung hängt dabei von folgenden Bedingungen ab:

1. Damit der Digitale Marktplatz realisiert wird, müssen sich regionale Akteure in der Trägerstruktur einbringen und im Aufbau engagieren. Sie tragen ein Risiko, weshalb die Beteiligung an der Betreiberstruktur nicht selbstverständlich gegeben ist. Sie können allerdings als Unternehmer von der Plattform profitieren und einen wertvollen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten, was einen Anreiz für bereits motivierte Akteure darstellt.
2. Um die in Kapitel 6.2 dargestellten Investitionen und laufenden Kosten zu begleichen, muss ein Startkapital von knapp 2 Mio € aufgebracht werden. In der Aufbauphase sind Kosteneinsparungen zu prüfen und wahrzunehmen, um das unternehmerische Risiko zu reduzieren und die Tragfähigkeit zu sichern. Dies wird im Businessplan beispielhaft vorgeführt (s. Anlage 1), indem Lagerflächen gemietet werden, Fahrzeuge nach und nach beschafft und Mitarbeiter:innen sukzessive eingestellt werden. Im Aufbau sind folgende Punkte zu beachten:
 - Ein wichtiger Hebel zur Kosteneinsparung ist die Einbindung von Partnern, die Erfahrungen und Ressourcen im Bereich von Lager- und Lieferlogistik einbringen können. Entweder stellen sie ihre Ressourcen als Dienstleistung oder zur Miete zur Verfügung, wodurch die Nutzung sich als laufende Kosten niederschlägt. Alternativ kann geprüft werden, ob sie ihre Ressourcen als Gesellschafteranteile einbringen können und damit einen Anteil am Unternehmen haben.
 - Das Einwerben von zusätzlichen finanziellen Mitteln ist in vergleichbaren Projekten vor allem durch Fördermittel und Kredite erfolgt, in einem Fall gab es aber auch ein Sponsoring durch einen Lebensmittelhersteller. Es ist an dieser Stelle wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, dass keines

der bekannten B2B-Projekte ganz ohne Fördermittel umgesetzt wurde. Wenn ein Förderantrag aussichtsreich ist, sollte überprüft werden, ob das Lager neu gebaut oder gemietet wird. Mietkosten sind üblicherweise nicht förderfähig, weshalb der Neubau dann voraussichtlich günstiger ist.

3. Um nach zwei Jahren des laufenden Betriebs die Gewinnschwelle zu erreichen, sind solide Nutzerzahlen auf Anbieter- und auf Kundenseite notwendig. Der Vertrieb beginnt daher schon in der Aufbauphase, denn zum Launch der Plattform sollten bereits ausreichend Kunden auf der Plattform sein. Für Anbieter und Kunden ist die Plattform nur dann interessant, wenn viele Betriebe sie nutzen. Deshalb sollten schon zum Launch etwa 25 Kundenbetriebe gewonnen werden, die dort regelmäßig Waren bestellen. Wenn weniger Kunden akquiriert wurden, muss entweder der Launch verschoben oder die Kosten reduziert werden, indem weniger Fahrzeuge beschafft und weniger Mitarbeiter:innen angestellt werden.

Wenn Punkt 1. nicht erfüllt wird, kann eine Umsetzung nicht erfolgen. Wenn engagierte Akteure vorhanden sind, aber die Punkte 2. und/oder 3. nicht erfüllt sind, kann die B2B-Plattform ohne eigene Logistik umgesetzt werden. Da hier keine Investitionen notwendig sind und die laufenden Kosten direkt durch Anbieter- und Liefergebühren finanziert werden, muss kein Startkapital eingeworben werden. Dadurch ist der Betrieb auch möglich, wenn bereits im Aufbau absehbar ist, dass weniger als 25 Kunden gewonnen werden können. Ziel sollte aber auch dann der stufenweise Ausbau des Angebots sein, um einen regionalen Impact zu erreichen und relevante Warenmengen über den Marktplatz zu handeln.

Literaturverzeichnis

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg. 2023. „**Gäste, Übernachtungen und Beherbergungskapazität im Land Brandenburg**“. Statistischer Bericht, Nr. G IV 1-m 06/23.
- Bertelsmann Stiftung. 2024. „**Wegweiser Kommune**“. <https://www.wegweiser-kommune.de/>.
- Bundesstiftung Baukultur, Hrsg. 2023. **Neue Umbaukultur. 2. Auflage**. Baukultur Bericht 2022/2023. Berlin: Bundesstiftung Baukultur.
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. 2024. „**Regionalisierung in der Ernährungswirtschaft**“. <http://www.regionalbewegung.de/regionalisierung-in-der-ernaehrungswirtschaft>.
- Bundesverband der Verbraucherzentralen, Hrsg. 2021. „**Verbrauchererwartungen gegenüber regionalen Lebensmitteln. Ergebnisbericht für den Bundesverband der Verbraucherzentralen**“. https://www.vzbv.de/sites/default/files/2022-03/22-03-07_Ergebnisbericht-Regionale-Lebensmittel.pdf.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. 2023. „**Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2023**“. https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/ernaehrungsreport-2023.pdf?__blob=publicationFile&v=4.
- ENSO eCommerce GmbH. o.J. „**Die Idee von Tante Enso**“. <https://www.myenso.de/content/tanteenso/die-idee-von-tante-enso>.
- Halpick, Silke. 2024. „**Neuer Lieferdienst Picnic in der Spur: das sagen die ersten Kunden**“. Lausitzer Rundschau, 13. März 2024. <https://www.lr-online.de/lausitz/cottbus/einkaufen-in-cottbus-neuer-lieferdienst-picnic-will-haelfte-aller-haushalte-versorgen-73291297.html>.
- Kipper, Juliane. 2024. „**Getir und Gorillas geben auf: Auch für Flink wird es kein Happy End geben**“. n-tv.de. 26. April 2024. https://www.n-tv.de/wirtschaft/wirtschaft__startup/Auch-fuer-Flink-wird-es-kein-Happy-End-geben-article24902644.html.
- Knoblauch, Jochen. 2023. „**Lieferdienst Oda: Wie eine Belegschaft um den Erfolg gebracht wurde**“. Berliner Zeitung, 26. Juni 2023. <https://www.berliner-zeitung.de/mensch-metropole/lebensmittel-lieferdienst-oda-malte-nousch-abgewickelt-statt-angeliefert-wie-eine-belegschaft-um-den-erfolg-gebracht-wurde-li.362379>.
- Küpper, Patrick, Tobias Mettenberger und Linda Bermes. 2023. „**Pilotprojekte zur Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen. Start-ups, sozialorientiertes Unternehmertum und Fördermittel als Treiber?**“ Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning, August. <https://doi.org/10.14512/rur.1699>.
- Landesverband Regionalbewegung NRW e.V. 2022. „**Regionalitätsstrategie NRW. Zukunftschancen für Regionalvermarktung, Biodiversität, Landwirtschaft und Lebensmittelhandwerk**“. https://www.regionalbewegung.de/web/content/13627/Publikationen_Regionalitaetsstrategie%20NRW.pdf?unique=a3cc53ab544d811c527872a-148fe64f15fe2a11d.
- Mettenberger, Tobias, Julia Zscherneck, und Patrick Küpper. 2021. „**Wenn Neues aufs Land kommt. Entwicklung, Umsetzung und Verbreitung innovativer Lösungen zur digitalen Daseinsvorsorge**“. Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning 79 (6): 543–56. <https://doi.org/10.14512/rur.90>.
- Moschitz, Heidrun, Rebecca Frick, und Bernadette Oehen. 2018. „**Von global zu lokal. Stärkung regionaler Versorgungskreisläufe von Städten als Baustein für eine nachhaltige Ernährungspolitik – drei Fallstudien**“. https://orgprints.org/id/eprint/32850/1/MoschitzOehenFrick_KAB_2018_RegionaleErn%C3%A4hrung_18.pdf.
- Rauh, Jürgen, und Sebastian Rauch. 2024. „**Alltägliche Wegekopplungen beim Lebensmitteleinkauf: Empirische Erkenntnisse und ihre Relevanz für die angewandte Handelsforschung**“. Standort, Januar. <https://doi.org/10.1007/s00548-023-00902-w>.
- Sack, Josefine, und Pia Benthin. 2024. „**Nach Bringmeister-Aus: Diese Lebensmittel-Lieferdienste beliefern Dahme-Spreewald**“. Märkische Allgemeine Zeitung, 22. April 2024. <https://www.maz-online.de/lokales/dahme-spreewald/nach-bringmeister-aus-wer-liefert-lebensmittel-in-koenigs-wusterhausen-schoenefeld-wildau-PPYNLKIUI5CJDG7QUY7HIRBE5M.html>.
- Spreewaldverein e.V. o.J. „**Volle Kraft für unsere Region**“. <https://spreewaldverein.de/>.
- tagesschau.de. 2022. „**Onlinehandel wächst: Einkauf im Internet wird Normalität**“. tagesschau.de. 26. Januar 2022. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/online-handel-mit-starken-zuwaechsen-101.html>.



Kontakt:
hallo@neuland21.de

Mehr Informationen:
neuland21.de



September 2024