



Regionalprodukte des Kantons Freiburg

Analyse und Beurteilung der Vertriebskanäle für Regionalprodukte des Kantons Freiburg

Andreas Hochuli, Deborah Jutzi, Nicola Ferrari
V. 51/ 6. Juli 2018

Berner Fachhochschule
Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL
Agrarmarketing und Regionalökonomie

Impressum

Literaturnachweis, Zitierweise

Autoren: Hochuli, Andreas/ Jutzi, Deborah/ Ferrari, Nicola (2018): Regionalprodukte des Kantons Freiburg. Analyse und Beurteilung der Vertriebskanäle für Regionalprodukte des Kantons Freiburg, Berner Fachhochschule, Bern

Auftraggeber

Landwirtschaftliches Institut des Kantons Freiburg, Grangeneuve

Projektteam

Andreas Hochuli, Dr. Phil.-nat. in Wirtschaftsgeographie, Master of Marketing (NDS, WWZ Universität Basel)
Deborah Jutzi, B.Sc. Geographie, M.Sc. Life Sciences (BFH-HAFL) und cand. Master of Science in Geography (Universität Bern)
Nicola Ferrari, cand. B.Sc. in Agronomie, Agrarökonomie (BFH-HAFL)

© 2018 by Berner Fachhochschule BFH, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Bern-Zollikofen

Bild auf Titelseite: <http://www.terroir-fribourg.ch/de/vacherin-fribourgeois-aop.html>

Berner Fachhochschule BFH
Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittel-wissenschaften HAFL
Andreas Hochuli, Dr.
Forschungsgruppe Agrarmarketing und Regionalökonomie
www.hafl.bfh.ch
Länggasse 85
CH-3052 Zollikofen
Tel +41 (0)31 910 21 66
office.hafl@bfh.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Problemstellung	6
1.1	Auftrag für das vorliegende Forschungsprojekt	6
1.2	Kontext – Bedeutung von Regionalprodukten	8
2	Agrarpolitik des Bundes – Digitalisierung und Distributionsstrategie	10
2.1	Differenzierungsstrategie	10
2.2	Neue Distributionskanäle erschliessen	11
2.3	Digitalisierung	11
3	Begriffe, Indikatoren und Methoden	12
3.1	Begriffe und Indikatoren	12
3.2	Methoden	14
3.2.1	Benchmark Analyse	14
3.2.2	Methodisches Vorgehen	14
4	Lebensmittel-Detailhandel in der Schweiz – e-Commerce	16
4.1	Bedeutung des e-Commerce im Lebensmittel-Detailhandel	16
5	Vertriebskanäle für Regionalprodukte des Kantons Freiburg	19
5.1	Effektivität der Vertriebskanäle	19
5.2	Effizienz der Vertriebskanäle	20
5.3	Online-Verkauf	21
5.4	Distributions- und Lagerlogistik	22
5.5	Vertriebskanal Individual- und Gemeinschaftsgastronomie	23
5.6	Eigene und fremde Verkaufsstellen	24

5.7	Zulieferbetriebe – Stabilität der Logistik	25
5.8	Synthese: Clustering der Unternehmen	26
6	Folgerungen aus den Ergebnissen der Marktforschung	29
6.1	Effizienz- und Effektivitätsaspekte	29
6.2	Mögliche Handlungsachsen für den Kanton Freiburg	31
7	Ergebnisse aus den Experteninterviews	32
7.1	Experteninterviews und Erfolgsfaktoren	32
8	Synoptik der Erkenntnisse und Handlungsoptionen	38
9	Abbildungsverzeichnis	42
10	Tabellenverzeichnis	42
11	Quellen-/ Literaturverzeichnis	43
12	Versionskontrolle	44

1 Ausgangslage und Problemstellung

1.1 Auftrag für das vorliegende Forschungsprojekt

Mitte November 2017 erhielt die BFH-HAFL vom Landwirtschaftlichen Institut des Kantons Freiburg in Grangeneuve ein anwendungsorientiertes Forschungsmandat bezüglich Distribution von „Produits du terroir de Fribourg“, Regionale Lebensmittelprodukte des Kantons Freiburg mittels effizienter und effektiver Vertriebskanäle. Hierzu zählen physische (stationäre) wie auch elektronische Vertriebswege. Beide Formen der Distribution können weiter nach B2B (Business to Business) und B2C (Business to Customer) Geschäftsbeziehungen systematisiert werden.

Im folgenden Abschnitt sind die Teilaspekte bzw. die impliziten Fragestellungen des Mandats summarisch zusammengefasst:

- In der Schweiz, insbesondere der Westschweiz, werden sog. Regionalprodukte – neben dem Vertrieb über den herkömmlichen Detailhandel – zunehmend über elektronische Kanäle vermarktet bzw. vertrieben. Beispiele dafür sind weiter unten in Abschnitt 1.2 erwähnt. Für den Kanton Freiburg stellt sich die Frage, welche und wie viele solcher e-Kanäle in der Westschweiz bzw. in der ganzen Schweiz derzeit auf dem Markt sind und welcher Struktur sie unterliegen (Situation von Beschäftigung, Umsatz, Absatzmengen usw.).
- Der Kanton Freiburg (wie auch die anderen Kantone und der Bund) fördern den Absatz von Regionalprodukten mit dem Instrument der Absatzförderung. Ziel der Allokation von allgemeinem Steuersubstrat für den Absatz regionaler Produkte muss die Maximierung der ökonomischen Effektivität und Effizienz sein, also eine möglichst hohe Absatzmenge mit höheren Produktpreisen und damit Wertschöpfung und Beschäftigung zum Ziel zu haben. Für den Kanton Freiburg stellt sich in

diesem Zusammenhang die Frage, welche der aktuellen Vertriebskanäle für den Vertrieb der Freiburger Regionalprodukte am effektivsten und effizientesten sind.

- Die rasante Zunahme der e-Commerce-Shops in der Schweiz während der letzten paar Jahre hat bereits eine enorme Dynamik in Bezug auf innovative Marketingaktivitäten ausgelöst. Einhergehend kann ein gewisser Verdrängungswettbewerb zwischen den verschiedenen Anbietern solcher Kanäle identifiziert werden: bereits sind früher entstandene e-Kanäle wieder verschwunden, weil sie zu wenig erfolgreich waren am Markt. Für den Kanton Freiburg stellt sich die Frage, welche der aktuellen e-Vertriebskanäle auch in Zukunft noch erfolgreich am Markt sein werden und deshalb für den Vertrieb von Freiburger Regionalprodukten als e-Vertriebskanal interessant sein könnten.
- Neben elektronischen sind auch physische Absatzkanäle geeignet für den Vertrieb von Freiburger Regionalprodukten. So sollen insbesondere Formen der Gastronomie und des Detailhandels näher analysiert werden. Aus Sicht des Kantons Freiburg und der landwirtschaftlichen Lieferanten sollten auch diese Absatzkanäle die Effizienz und Effektivität des Vertriebs maximieren.
- Ob elektronische oder physische Absatzwege, die Distributionslogistik nimmt eine bedeutende Stellung an den Schnittstellen der Lieferkette ein. Eine effiziente Distributionslogistik ist ein entscheidender Kostenfaktor und wirkt sich damit auf die Preise für die Regionalprodukte auf allen Stufen der Absatzwege aus. Im Rahmen der Analyse der Vertriebskanäle soll daher zusätzlich die Logistik der verschiedenen Distributionsplatt-

formen untersucht werden. Unter Logistik wird die physisch-technische Überführung der Produkte zum Kunden, sei es der Endkonsum oder der Handel, verstanden. Die Distributionslogistik übernimmt die Aufgabe der Lieferung und Lagerung der Produkte in der richtigen Menge zum richtigen Kunden zur rechten Zeit zu optimalen Kosten. Dabei spielt die konstante Lieferzuverlässigkeit eine zentrale Rolle.

- In Bezug auf die Frage nach der Effizienz von Logistik und Absatzkanälen stellt sich zudem die Frage nach der kritischen Grösse des Systems. Es kann vermutet werden – in Anlehnung an die grösseren Lebensmittel Detailhandelsunternehmen – dass mit zunehmender Grösse der Unternehmen Effizienzgewinne entstehen. Dieser Hypothese soll im Rahmen der vorliegenden Analyse, soweit es die Ressourcen zulassen, nachgegangen werden.

1.2 Kontext – Bedeutung von Regionalprodukten

Gemäss verschiedener Studien (vgl. nachfolgende Abschnitte) erfreuen sich regionale Lebensmittelprodukte in jüngerer Zeit zunehmender Beliebtheit. Der Lebensmittel-Detailhandel (z.B. die Migros mit dem AdR-Label, Coop mit dem Label «Miini Region» und zahlreiche regionale Initiativen für Regionalprodukte der Schweiz wie die «Schweizer Pärke», «Das Beste der Region», «Terre Vaudoise», «Terroir Fribourg», «Terroir Juraregion», «regio.garantie», u.a.m.) haben diesen Trend aufgenommen und positionieren sich vermehrt mit Regionalprodukten und entsprechenden Labels. Auch verschiedene Studien haben sich dem Thema Regionalprodukte angenommen. Damit lässt sich deren Bedeutung in einem grösseren Kontext beurteilen. Die nachfolgenden Ausführungen geben einen nicht abschliessenden Überblick über einige Forschungsergebnisse zum Thema Regionalprodukte.

Aufgrund einer Studie von Warschun et al. (2013) können Produkte bzw. Produktgruppen nach Wichtigkeit ihrer regionalen Herkunft unterschieden werden. So beurteilen Konsumentinnen und Konsumenten aus den Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz die regionale Herkunft von Eiern, Frischgemüse, Frischobst und Frischfleisch als relativ wichtiger als von Erzeugnissen davon wie Milchprodukte, Brot, Wurstwaren oder Fertigprodukte. Scheinbar ist die Definition für regionale Lebensmittelprodukte aus Konsumentensicht kritischer, wenn die Zusammensetzung der Produkte komplex ist. Damit ist die Schwierigkeit verbunden, für eine grosse Zahl unterschiedlicher Produkte einheitliche Kriterien für eine Definition des Begriffs «Regionalität» zu finden.

Dennoch können aus den Ergebnissen der Studie gewisse Forderungen abgeleitet werden. Rund die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Produktionsnähe (Transportstrecke) der Produkte und damit der ökologische Aspekt von Lebensmittelprodukten wichtig ist. Ebenso

werden Geschmack und Qualität der Produkte als zentrales Kaufkriterium beurteilt. Ein Hinweis macht die Studie ausserdem auf die Zahlungsbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten für sog. Regionalprodukte. Rund ein Drittel der Befragten ist bereit, für regionale Lebensmittelprodukte einen Aufpreis von bis zu 15 Prozent gegenüber konventionellen Produkten zu bezahlen.

Warschun et al. (2013) ziehen aus den Studienergebnissen die Schlussfolgerung, dass die regionalen Lebensmittelprodukte vermehrt segmentiert und entsprechend nach deren Herkunft deklariert werden sollen. Damit verbunden sollen im Detailhandel differenzierte Preisstrategien verfolgt werden.

Stefani et al. (2006) stellen aufgrund einer Konsumentenbefragung in Italien fest, dass Lebensmittelprodukten mit einer kurzen Produktionsdistanz ein höherer Wert in Bezug auf Qualität und Geschmack zugeschrieben wird. Damit wird auch ein Zusammenhang zwischen Qualität, Geschmack und Zahlungsbereitschaft hergestellt.

Zander und Hamm (2010) kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass die Zahlungsbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten umso höher ist, desto artgerechter die Tiere gehalten und desto näher (regional) die Produkte erzeugt werden. Darüber hinaus werden dem «Fair Trade», auch in nahegelegenen regionalen Produktionssystemen eine immer höhere Bedeutung beigemessen.

Kuznesof et al. (1997) stellen in ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen den Begriffen Regionalität, Authentizität und Wettbewerbsfähigkeit von Lebensmittel-Herstellern und -Detailisten her. So kann sich das verarbeitende Lebensmittelgewerbe (Käsereien, Metzgereien u.a.m.), aber auch die Lebensmittelindustrie mit regionalen Lebensmittelprodukten einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Voraussetzung dafür ist allerdings eine transparente Produktdekla-

ration und ein Marketing, das die erwähnten Kriterien berücksichtigt.

Eine US-amerikanische Studie (Carpio und Isengildina-Massi, 2008) kommt zum Schluss, dass amerikanische Konsumentinnen und Konsumenten für regional produzierte Lebensmittelprodukte (am Beispiel des Bundesstaats South Carolina) eine um rund 25 Prozent höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen. Die Autoren ziehen daraus den Schluss, dass landwirtschaftsnahe Kommunikationskampagnen mit entsprechendem Brand für Regionalprodukte den Konsumentinnen und Konsumenten helfen, Produkte besser identifizieren zu können. Damit können die Produkte zu höheren Preisen abgesetzt werden.

Fazit

Aus Sicht der Konsumenten und Konsumentinnen stiftet der Konsum von regionalen Lebensmittelprodukten einen gewissen Nutzen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die entsprechende Zahlungsbereitschaft über jener von konventionell (industriell) produzierten Produkten aus beliebigen Regionen der Schweiz und der übrigen Welt liegt. Damit der Begriff „Regionale Lebensmittelprodukte“ mit all seinen Implikationen bezüglich der landwirtschaftlichen Produktionsbedingungen und der Verarbeitung der Rohstoffe bei den Konsumenten wirklich bekannt wird, bedarf es transparenter Produktdeklarationen und eines entsprechenden effektiven Marketings.

2 Agrarpolitik des Bundes – Digitalisierung und Distributionsstrategie

Im November 2017 legte der Bundesrat eine Gesamtschau vor, in der die Richtung aufgezeigt wird, in die sich die Agrarpolitik nach 2021 (AP22+) weiterentwickeln könnte (Schweizerische Eidgenossenschaft 2017). Dadurch soll sich das Parlament ein Bild machen können, welche Vorstellungen der Bundesrat bei der zukünftigen Ausrichtung der Agrarpolitik verfolgt. Im vierten Quartal 2018 wird eine Vernehmlassung zur AP22+ durchgeführt werden, worauf dem Parlament im Sommer 2019 die entsprechende Botschaft vorgelegt werden wird. Die angepassten Gesetze und Verordnungen werden schliesslich zum Jahresbeginn 2022 in Kraft treten.

Die AP22+ soll sich gemäss dem Bundesrat an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit orientieren und durch die drei Dimensionen Markt, Betrieb und natürliche Ressourcen strukturiert werden. Ausserdem soll die AP22+ einen Beitrag leisten zur Erreichung der UNO-Nachhaltigkeitsziele, welche 2015 beschlossen wurden und bis 2030 erreicht sein sollten.

2.1 Differenzierungsstrategie

Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Landwirtschaft

Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizerischen Landwirtschaft ist ein zentrales Ziel der AP22+. Wettbewerbsfähig ist eine Branche dann, wenn sie Produkte oder Dienstleistungen anbieten kann, die die Bedürfnisse der Konsumenten decken und zu einem Preis erhältlich sind, den die Nachfragen zu zahlen bereit sind. Zudem muss der erzielbare Preis auch für die Anbietenden attraktiv genug sein, um die Nachfrage decken zu wollen.

Die hohen finanziellen Mittel, mit denen die Schweizer Landwirtschaft unterstützt wird sowie der Grenzschutz führten dazu, dass sich Strukturen herausgebildet haben, die aus wirtschaftlicher Perspektive nicht ideal sind und die zur Folge haben, dass die Schweizer Landwirtschaft heute auf dem internationalen Markt eher nicht konkurrenzfähig ist. In Anbetracht der zunehmenden Liberalisierung der Agrarmärkte und der steigenden Anzahl an abgeschlossenen Freihandelsabkommen muss die Schweizer Landwirtschaft ihre Wettbewerbsfähigkeit deshalb verbessern.

Qualität als Differenzierungsmerkmal

Eine Möglichkeit, wie die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Landwirtschaft gesteigert werden kann, ist die Differenzierung durch die hochwertige Qualität von Schweizer Produkten. Für Schweizer Produkte besteht in der Schweiz ein Kundensegment, welches bereit ist, für inländische Produkte einen höheren Preis zu zahlen. Dies bietet Potentiale für Produzenten, die sich auf diese Kundensegmente fokussieren. Die hohe Zahlungsbereitschaft ist darauf zurückzuführen, dass die Konsumenten Schweizer Produkte mit einer diversifizierten, nachhaltigen und tierfreundlichen Landwirtschaft, die von bäuerlichen Familienbetrieben ausgeübt wird, verbinden.

Wichtige Differenzierungsmerkmale für die Erschliessung dieser Kundensegmente sind die Regionalität, die Authentizität der Produkte, das Tierwohl und die naturnahe Produktion, wobei das ganze Produktionssystem von Bedeutung ist.

Die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten soll in der AP22+ gegenüber staatlichen Unterstützungsinstrumenten prioritär behandelt werden. Staatliche Massnahmen werden aber auch in Zukunft nötig sein, um Leistungen, die nicht vom Markt abgegolten werden, zu entschädigen.

Deshalb wird in der AP22+ die Strategie verfolgt, dass Differenzierungsstrategien, die hauptsächlich auf der hohen Qualität des Schweizer Standards beruhen, durch den Markt abgegolten werden sollen und der Staat diesen Standard über Instrumente wie beispielsweise die Deklaration von Berg- oder Alpprodukten ergänzend unterstützt.

Ein wichtiges Ziel der AP22+ wird es sein, sicherzustellen, dass Schweizer Produkte auf dem Inlandsmarkt im mittleren und oberen Preissegment marktführend bleiben, auch wenn die Grenzen offener werden. Das soll durch eine stärkere Ausrichtung des Angebots an die Bedürfnisse und Erwartungen der Konsumenten ermöglicht werden. Diese Ausrichtung umfasst verschiedene Bereiche, wie das Produktesortiment, erweiterte Produkteigenschaften, wie beispielsweise die Verpackung, sowie die Distribution. Zudem sollen die Kosten durch die Ausnutzung von Grössenvorteilen, überbetriebliche Kooperationen und durch die Nutzung der technologischen Entwicklungen gesenkt werden können.

2.2 Neue Distributionskanäle erschliessen

In Anbetracht der Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, will die AP22+ auch Innovationen fördern.

Innovation bedeutet Produkte, Leistungen oder Verfahren neu zu entwickeln oder so zu verändern, damit für die Konsumenten ein Nutzen entsteht. Innovationen können die Produkteigenschaften, die Eigenschaften des Herstellungsverfahrens oder die Leistungen, die mit einem Produkt verbunden sind, wie beispielsweise die Dis-

tribution, betreffen. In der Primärproduktion sind der Innovation gewisse Grenzen gesetzt. Es bestehen jedoch trotzdem Möglichkeiten, beim Rohstoff ein Differenzierungspotential zu realisieren. Das kann beispielsweise durch die vertikale Integration geschehen, indem Leistungen im nachgelagerten Bereich bis zum Direktverkauf angeboten werden. Diese Möglichkeit wird erleichtert durch digitale Plattformen. Ausserdem können Kooperationen mit Abnehmern und der Verarbeitung aufgebaut werden, damit die Primärproduzenten die Möglichkeit haben, am Wertschöpfungsprozess des Rohstoffs beteiligt zu sein.

2.3 Digitalisierung

Die Digitalisierung ist eine Chance, gleichzeitig aber auch eine Herausforderung, mit der die Schweizer Landwirtschaft in Zukunft konfrontiert sein wird. Der technologische Fortschritt hat Auswirkungen in verschiedenen Bereichen der Landwirtschaft: in der Produktion, im Management, aber auch im Absatz. Durch die technischen Neuerungen werden der Landwirtschaft neue Absatzkanäle eröffnet. Die Digitalisierung bietet Möglichkeiten, die Produzenten und die Konsumenten einander näher zu bringen. Neue Distributionskanäle, wie digitale Einkaufsplattformen, in die kein Zwischenhandel involviert ist, verbreiten sich und erhöhen das Wertschöpfungspotenzial für die Produzenten.

Die Digitalisierung und die gesellschaftlichen Veränderungen bieten auch das Potential, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und Absatzmärkte dafür zu finden.

Das Ziel der AP22+ ist es, dass die Digitalisierung und die damit ermöglichten neuen Geschäftsmodelle für die Ausschöpfung neuer Wertschöpfungspotenziale genutzt werden. Die AP22+ sieht insbesondere vor, dass die Nutzung der technologischen Fortschritte

nicht durch staatliche Interventionen behindert wird. Weiter ist die Sicherstellung des Datenschutzes von entscheidender Bedeutung.

3 Begriffe, Indikatoren und Methoden

3.1 Begriffe und Indikatoren

Die Quantifizierung bzw. Messung der Indikatoren zur Beantwortung der erkenntnisleitenden Fragestellungen ist mit verschiedenen Herausforderungen verbunden. Zum einen sind Zahlen für die Bestimmung der Effektivität und Effizienz der Vertriebskanäle aus öffentlich verfügbaren Datenquellen nicht verfügbar. Zum anderen stellt sich die grundlegende Frage, wie diese beiden Kennzahlen am besten gemessen werden können. Im Grundsatz orientiert sich die Begriffsbildung dafür an betriebswirtschaftlichen Terminologien.

Allgemein beschreibt die **Effizienz** die Beziehung zwischen der erbrachten Leistung und dem Ressourceneinsatz. Die Effizienz kann mit verschiedenen Produktivitätskennziffern, wie beispielsweise die Arbeitsproduktivität, gemessen werden.

Die **Effektivität** misst die Zielerreichung oder die Wirksamkeit der eingesetzten Ressourcen. Bei Unternehmen wird die Effektivität oft mit den erzielten Preisen oder mit dem Umsatz gemessen. Liegen keine Daten zu den Umsätzen vor, kann dieser Indikator durch die Anzahl der Beschäftigten in vollzeitäquivalenten Stellen (VZÄ = 1 100%-Stelle) substituiert werden. Auch werden die Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zur Beurteilung der Effektivität herangezogen. Letztere liegen für Marktstudien mit Fokus auf private Unternehmen in der Regel nicht vor und sind mittels Unternehmenserhebungen auch nur bedingt erhältlich. Im Rahmen der vorliegenden Studie musste daher auf Umsatz oder Beschäftigtenzahlen (VZÄ) zurückgegriffen

werden. Die beiden Indikatoren stehen für die Unternehmensgrösse und damit für die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel für den Vertrieb von Lebensmittelprodukten bzw. für die Grössenordnung des quantitativen Vertriebsvolumens.

Die beiden vorgenannten Indikatoren werden in der vorliegenden Studie sowohl auf Online- wie auch **physische Vertriebskanäle** angewendet. Die Begriffe **Online-Vertriebskanal**, **Online-Plattform** oder **e-Vertriebskanal** werden synonym verwendet. Sie stehen für den Vertrieb und gegebenenfalls für den Verkaufspunkt – Point of Sale (POS) – der regionalen Lebensmittelprodukte. Neben dieser Unterscheidung können die Vertriebskanäle zusätzlich in die beiden Geschäftsbeziehungen **B2C (Business to Customer)** und **B2B (Business to Business)** unterteilt werden.

Nicht zu den POS im engeren Sinn zählt der Vertrieb von Lebensmittelprodukten in den **Gastronomie-Kanal**. Beide Kanäle, die Individual- wie auch die Gemeinschaftsgastronomie, sind von erheblicher Bedeutung für den Absatz von Lebensmittelprodukten. Die Wirtschaftsbranche Gastronomie¹ umfasst die Bewirtung mit kompletten Mahlzeiten oder mit Getränken zum sofortigen Verzehr. Dabei kann es sich um herkömmliche Restaurants, Selbstbedienungsrestaurants oder Restaurants handeln, die Speisen und Getränke zum Mitnehmen verkaufen. Zur **Individualgastronomie** werden sämtliche Gaststätten gezählt, welche sich an individuelle Gäste richten. Die Ge-

¹ Definition gemäss Bundesamt für Statistik BFS, Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige NOGA (www.bfs.admin.ch).

meinschaftsgastronomie richtet sich an mehr oder weniger grosse Gruppen. Sie umfasst Kantinen, Mensen, Spitäler oder etwa Altersheime. Vorteil der **Gemeinschaftsgastronomie** für Zulieferbetriebe ist ihre Nachfrage nach grossen Mengen, was die Transaktionskosten senken kann. Der Gastronomie-Kanal wird der B2B-Geschäftsbeziehung zugeordnet.

Beim Vertrieb und Verkauf von regionalen Rohstoffen und Lebensmittelprodukten kommt der **Logistik** eine hohe Bedeutung zu. Eine effiziente und effektive Logistik vermag die Transport- und Lagerkosten entscheidend zu senken, was für alle Unternehmen in der Lieferkette vorteilhaft ist. Im betriebswirtschaftlichen Sinn kann Logistik wie folgt umschrieben werden: die **Distributionslogistik** umfasst Tätigkeiten im Zusammenhang mit der technischen Überführung von unternehmerischen Leistungen an den Ort des Kunden. Aufgabe der Logistik ist die zielgerichtete Abwicklung und Steuerung des Warenflusses eines Unternehmens. Hauptziel der Distributionslogistik ist es, die richtigen Produkte zur rechten Zeit am richtigen Ort in der richtigen Menge und Qualität zu minimalen Kosten zu verteilen. Daneben gewinnt auch die Ausgestaltung der Lieferservices (Flexibilität, kurze Lieferzeiten, kurze Bestellzeiten, Bestellabläufe, räumliche und zeitlich Verfügbarkeit der Waren) zunehmend an Bedeutung. Der Begriff der **Lagerlogistik** wird der Materialwirtschaft zugeordnet und ist eng mit der Distributionslogistik verbunden. Die Lagerlogistik umfasst die Lagerung von Materialien entsprechend ihrer Eigenschaften. Im Lebensmittelbereich sind dabei besonders die Raumtemperatur und die Luftfeuchtigkeit für die Lagerung der verschiedenen Rohstoffe und Lebensmittelprodukte von Bedeutung. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde lediglich der Frage nachgegangen, ob die befragten Unternehmen über eigene Lagerkapazitäten verfügen.

Mit Bezug auf die oben beschriebenen Begriffe und die erkenntnisleitenden Fragestellungen in Kapitel 1.1 werden nachfolgend die Indikatoren definiert, welche in den Kapiteln danach dargestellt und interpretiert werden.

Begriff	Indikator
Effektivität (Vertriebseffektivität)	Umsatz, Beschäftigte (VZÄ)
Effizienz (Vertriebseffizienz)	Umsatz pro VZÄ, Umsatzanteil von Zulieferbetrieben
Logistik/ Distributionslogistik	Transportart der Produkte (eigene Fahrzeuge, Fremdfahrzeuge, ...)
Lagerlogistik	Verwendung von eigenen/ fremdem Lagerkapazitäten
Online-Vertriebskanal	Bestandteil des Unternehmens (ja/nein)
Physische Vertriebskanäle	Eigene und fremde Verkaufspunkte (POS)
Zuverlässigkeit, Stabilität und Konstanz der Versorgung	Anzahl Zulieferbetriebe aus der Landwirtschaft und weitere/ Gewicht des Hauptkunden in Bezug auf den Umsatz
Gastronomie-Kanal (B2B)	Anteil Gastronomie am Umsatz der Zulieferbetriebe

Tabelle 1: Begriffe und Indikatoren

3.2 Methoden

3.2.1 Benchmark Analyse

Die Benchmark Analyse hat zum Ziel, Unternehmen vergleichend zu beurteilen. Mit Benchmarking soll die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensprozesse durch den Vergleich der eigenen Leistungen, nach Möglichkeit mit den Besten der gleichen Wirtschaftsbranche, auf das eigene Unternehmen übertragen werden. Im Vordergrund steht dabei die Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich Finanzkennzahlen, Marktstellung, Absatzzahlen und weiterer Leistungskennzahlen (Händler und Gonschorek 2016).

Im Rahmen der vorliegenden Studie ist das Benchmarking insofern eingeschränkt, als kein «eigenes» Unternehmen für den Vergleich vorliegt. Trotzdem können die definierten Indikatoren (vgl. Kap. 3.1) im Vergleich der erhobenen Unternehmensdaten Aufschluss darüber geben, welche Absatzkanäle für die Landwirtschaft des Kantons Fribourg effizient und effektiv sein könnten.

3.2.2 Methodisches Vorgehen

Als erster Schritt nach der Auftragserteilung wurde eine explorative Internetrecherche durchgeführt, danach die Fragestellungen entwickelt und diese mit dem Auftraggeber abgesprochen (vgl. Abbildung 1). Darauf folgte die Definition der Begriffe und Mess-Indikatoren, mit denen die erkenntnisleitenden Fragestellungen beantwortet werden sollten.

Als Vorbereitung auf die Erhebung auf «Umfrageonline.ch» wurden die Einzelfragen entwickelt. Die E-Mail-Adressen der Personen bzw. Unternehmen, die in die Erhebung integriert werden sollten, wurden zum einen im Rahmen der vorgeschalteten Internet-Recherche identifiziert. Zum anderen stand ein Adressverzeichnis des Auftragge-

bers zur Verfügung. Diese Adressaten wurden sodann per E-Mail unter Angabe des Links auf das Erhebungstool angeschrieben.

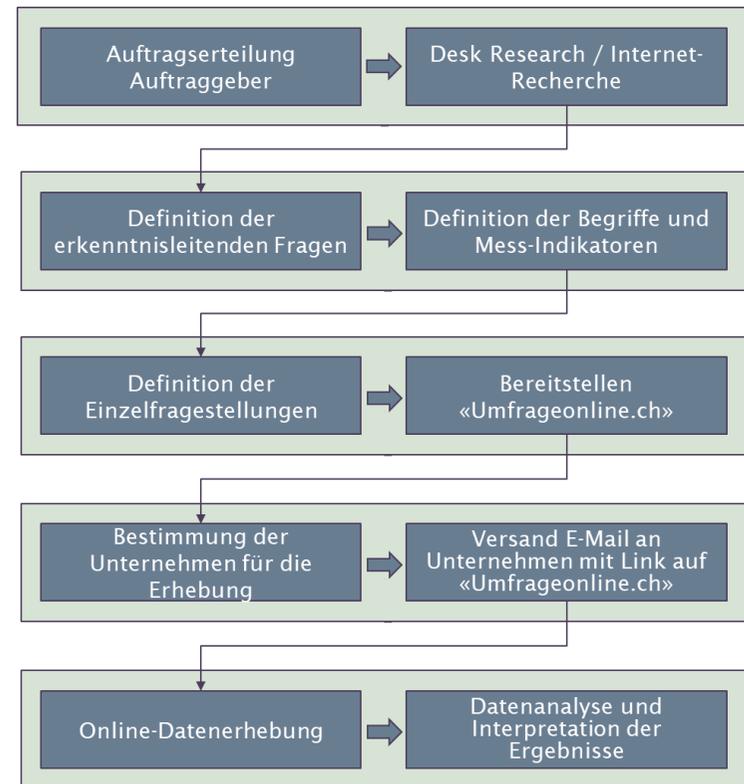


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

Die Qualität und Quantität des Rücklaufs erwies sich als herausfordernd, da die Erhebung von den Unternehmen teilweise nicht abgeschlossen wurde und sensible Fragen, z.B. nach dem Jahresumsatz, nur vereinzelt beantwortet wurden.

In Bezug auf die Ergebnisse der vorliegenden Studie muss festgehalten werden, dass die ausgewählten Unternehmen willkürlich, aufgrund ihrer Internetpräsenz in die Studie mit einbezogen wurden. Die Ergebnisse der Studie können demnach keinen Anspruch auf Repräsentativität oder Präzision der Aussagen erheben. Dennoch geben die Ergebnisse wichtige Hinweise in Bezug auf die erkenntnisleitenden Fragestellungen. Für die Beurteilung der Effizienz und Effektivität von Vertriebskanälen für Regionalprodukte aus dem Kanton Freiburg leisten die Aussagen der vorliegenden Studie einen wichtigen Beitrag an die Entscheidungsfindung für die Wahl von potenten Vertriebskanälen.

Um repräsentative und präzise Ergebnisse für eine bestimmte Population zu erhalten, müssten mehr Mittel zur Verfügung gestellt werden, damit eine methodisch korrekte Stichprobe mit einer ausreichenden Zahl an Stichprobenelementen gezogen werden kann. Somit könnten die Ergebnisse der Studie verallgemeinert werden.

4 Lebensmittel-Detailhandel in der Schweiz – e-Commerce

4.1 Bedeutung des e-Commerce im Lebensmittel-Detailhandel

Damit die Bedeutung der Vertriebskanäle für Regionalprodukte des Kantons Freiburg interpretiert werden kann, wird nachfolgend Bezug zu einigen wichtigen Marktkennzahlen des e-Commerce genommen. Gemäss GfK Switzerland AG (2017) liegt der Umsatzanteil von Lebensmittelprodukten, der über Online-Kanäle erwirtschaftet wird auf relativ tiefem Niveau (vgl. Abbildung 2) im Vergleich zum gesamten Umsatzvolumen des Lebensmittel-Detailhandels: Im Jahr 2016 erreichte die Sparte Food und Near Food ein Umsatzvolumen von rund 39 Mrd. Franken. Die rund 2 Prozent, die über Online-Kanäle vertrieben werden erreichen demnach ein Volumen von rund 780 Mio. Franken. In den Jahren zwischen 2012 und 2016 konnte beim Online-Handel mit Lebensmitteln kaum Wachstum generiert werden. Dagegen entwickelte sich der Online-Handel im Non Food Bereich gut. Das Umsatzwachstum im selben Zeitraum beträgt rund 5 Prozent und erreichte im 2016 einen Marktanteil von rund 15 Prozent am gesamten Detailhandelsvolumen. Daraus lässt sich schliessen, dass dem stationären Detailhandel der Sparte Food und Near Food die weitaus grösste Bedeutung zukommt.

Werden allerdings die beiden grössten e-Commerce Vertriebskanäle – LeShop.ch und Coop@home – betrachtet, zeigt sich ein etwas anderes Bild (vgl. Abbildung 3). Beide Online-Vertriebskanäle verzeichnen seit dem Jahr 2005 eine positive Entwicklung. Im Jahr 2016 erreichte LeShop.ch einen Umsatz von gut 180 Mio. Franken, während Coop@home 129 Mio. erwirtschaftete. Gemessen am gesamten Marktvolumen des Bereichs Food und Near Food (39 Mrd. Franken) sind diese beiden Marktvolumina aber marginal.

Für die Organisation des Vertriebs von Regionalprodukten aus dem Kanton Freiburg heisst das, dass in erster Priorität physische Vertriebskanäle angesprochen werden sollten. Der Online-Vertrieb scheint vor dem Hintergrund der Marktanteile eine fast vernachlässigbare Vertriebsform zu sein. Ideal wäre wohl der Vertrieb über Unternehmen, welche sowohl den stationären Detailhandel beliefern wie auch einen eigenen Online-Kanal haben.

Dieser Befund bedeutet aber nicht, dass einzelne Landwirtschafts- und Handelsunternehmen trotzdem erfolgreich e-Commerce betreiben könnten. Wie die Analysen weiter unten zeigen, konnten durchaus Unternehmen identifiziert werden, welche ihre eigenen Produkte über eine eigene Internetplattform vertreiben.

Wertmässige Anteile des Online-Versandhandels am Schweizer Detailhandel

(Food und Near Food im Vergleich zu Non Food)

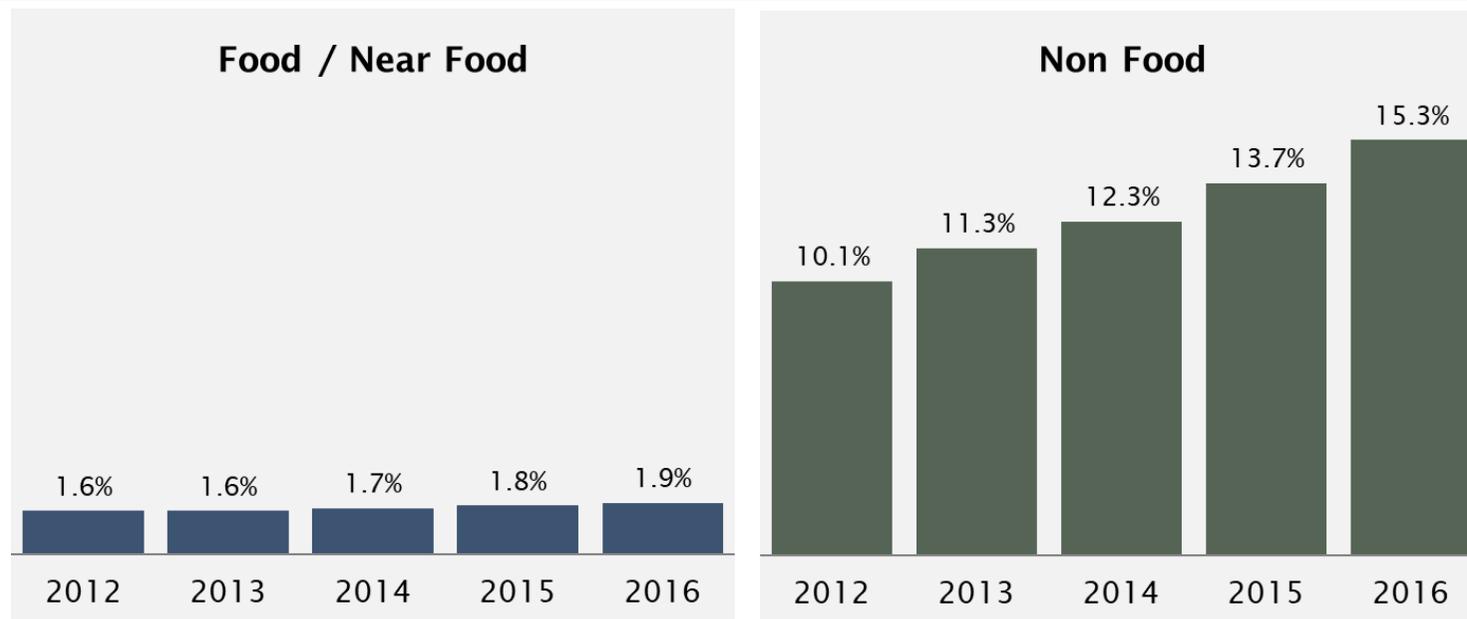


Abbildung 2: Wertmässige Anteile des Online-Versandhandels am Schweizer Detailhandel (Quelle: GfK Switzerland AG 2017)

Online Shops: LeShop.ch und Coop@home

Entwicklung der Umsätze in Mio. CHF

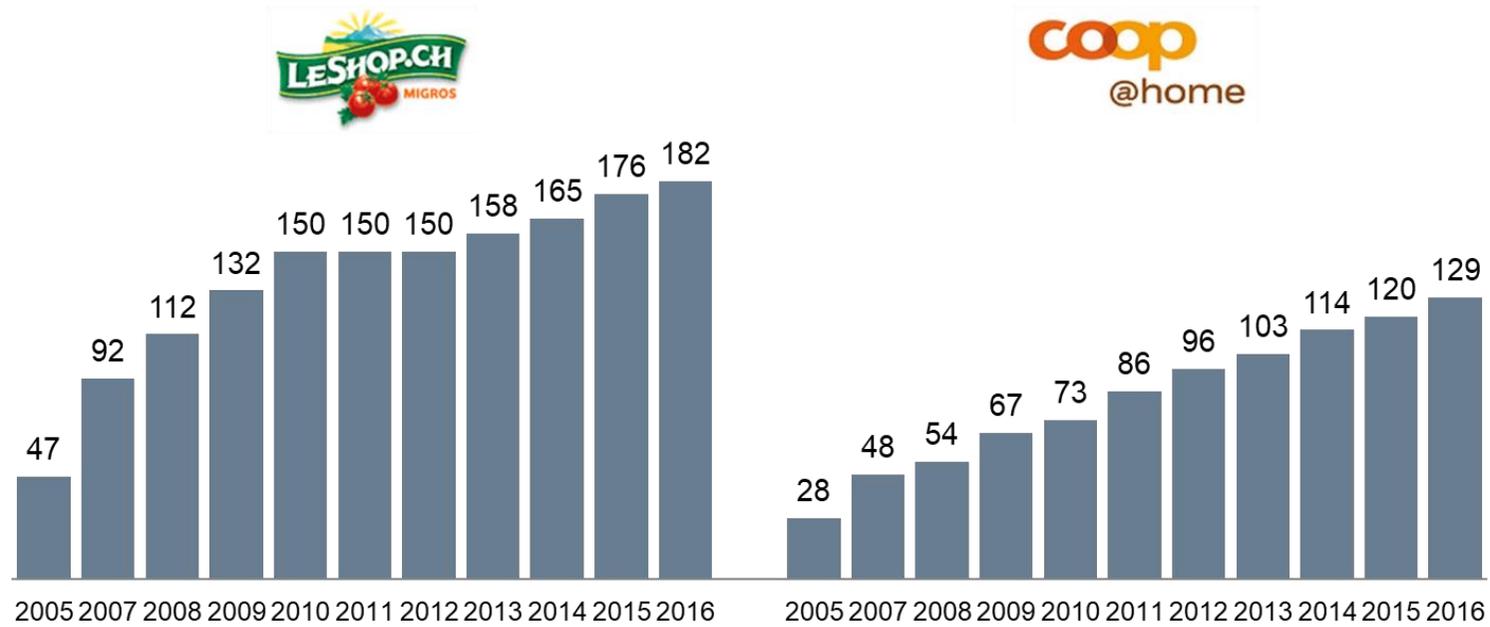


Abbildung 3: Online Shops: LeShop.ch und Coop@home (Quelle: GfK Switzerland AG)

5 Vertriebskanäle für Regionalprodukte des Kantons Freiburg

5.1 Effektivität der Vertriebskanäle

Effektive Vertriebskanäle erreichen das Ziel, Lebensmittelprodukte einem oder mehreren Abnehmern zuverlässig in grossen Mengen und konstanter Qualität zuzustellen. Grosse Vertriebsunternehmen erreichen dieses Ziel besser als kleine, da sie in der Regel über eine grosse Zahl an Abnehmern verfügen. Unter dieser Annahme ist auch die Zuverlässigkeit einer konstanten zeitlichen Zustellung der Waren gewährleistet. Zudem verfügen grössere Unternehmen in der Regel über Skaleneffekte und qualitativ ausgereifte Betriebsprozesse. Aus Abbildung 4 wird ersichtlich, dass die Frage nach der Anzahl

Beschäftigter und dem Jahresumsatz von 18 bzw. 14 Unternehmen beantwortet wurde. In Bezug auf die Beschäftigten und den Umsatz kann festgestellt werden, dass die Branche stark kleinstrukturiert ist. Grössere Mengen an Lebensmittelprodukten können somit nur von einigen wenigen Unternehmen wirkungsvoll vertrieben werden. Die sehr kleinen Unternehmen sind für den Vertrieb grösserer Mengen nicht geeignet. Wie sich aber bei den nachfolgenden Abbildungen herausstellen wird, haben einige der kleineren Unternehmen ein gewisses Potential für den Absatz von Regionalprodukten aus dem Kanton Freiburg.

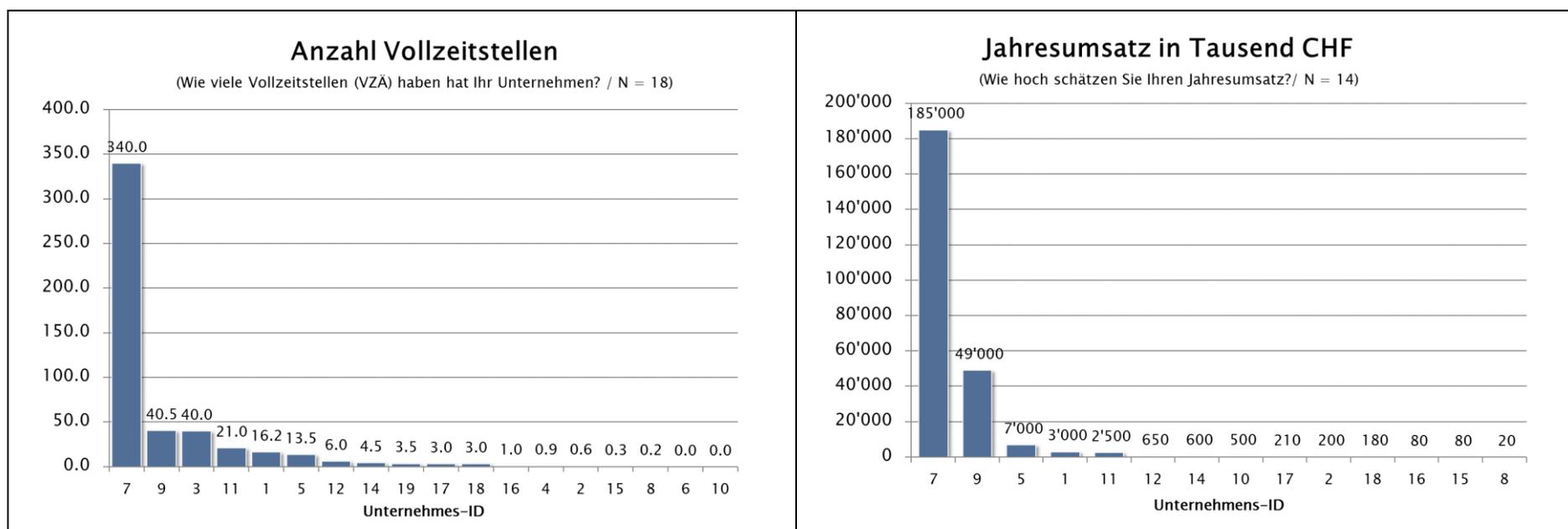


Abbildung 4: Vollzeitstellen und Jahresumsatz

5.2 Effizienz der Vertriebskanäle

Die Produktivitätskennziffer Jahresumsatz pro VZÄ ist zur Beurteilung der Effizienz gut geeignet. Auch, wenn die Datenqualität aus der Erhebung nicht sehr gut ist, können die Ergebnisse als plausibel betrachtet werden. Der Branchen-Mittelwert Detailhandel liegt schweizweit bei rund 540'000 Franken Jahresumsatz pro VZÄ (vgl. Abbildung 11, Kap. 5.8). In der Tendenz kann gesagt werden, dass die Unternehmen mit hohen Produktivitätszahlen auch grösser sind (vgl. Abbildung 4). Dies würde den theoretischen Annahmen entsprechen, wonach die tendenziell effektiven auch die effizienten Unternehmen sind. Freiburger Regionalprodukte sollten demnach in Richtung der grösseren Vertriebsunternehmen gelenkt werden, ohne dass der Staat dabei direkt Mittel zugunsten dieser Unternehmen

einsetzt. Die Unternehmen 4 und 14 zusammen erwirtschaften beinahe 100 Prozent ihres Umsatzes mit Produkten, die aus dem Kanton Freiburg geliefert werden. Es handelt sich dabei um ein relativ kleines bzw. mittleres Unternehmen mit 0,9 bzw. 4,5 VZÄ (vgl. Abbildung 4). Sie betreiben wahrscheinlich fast ausschliesslich Direktvermarktung. Unternehmen 4 ist wohl kaum in der Lage, grössere Mengen an Regionalprodukten zu vertreiben. Für den Kanton Freiburg könnten Unternehmen interessant sein, welche tiefe Umsatzanteile aus dem Vertrieb von Regionalprodukten des Kantons Freiburg haben (grösseres Potential) und zugleich höhere Produktivitäts- und Umsatzzahlen vorweisen (Unternehmen 5 und 12).

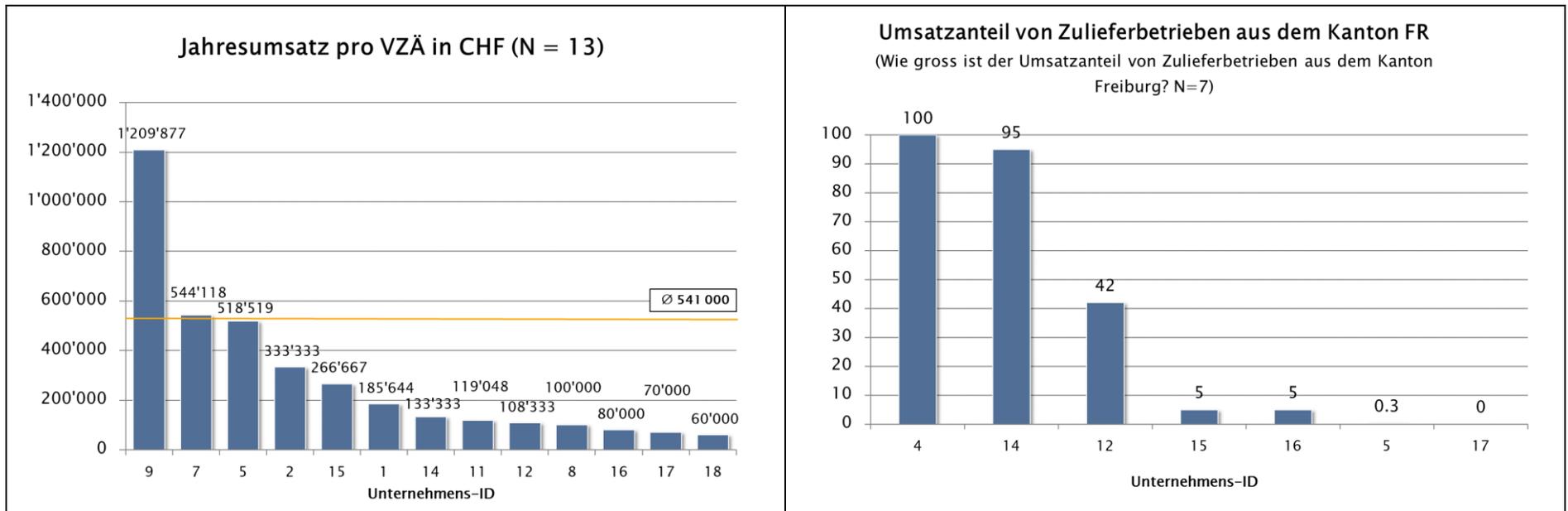


Abbildung 5: Jahresumsatz pro Vollzeitstelle

5.3 Online-Verkauf

Der Online-Verkauf ist dadurch gekennzeichnet, dass die meisten Prozesse standardisiert und dadurch sehr zuverlässig sind. In der Regel ist der Personaleinsatz tiefer und somit die Arbeitsproduktivität höher. Zudem ist die potenzielle Reichweite des Vertriebs grösser. All diese Gründe führen dazu, dass diese Vertriebsform für die Unternehmen sehr interessant ist. Aus Sicht der Konsumenten oder des Handels ist die allgemeine Markttransparenz besser (Preise, Marken, Produktvielfalt usw.). Trotzdem hat sich der Online-Verkauf im Lebensmittelbereich noch nicht durchsetzen können. Für den Vertrieb von Regionalprodukten aus dem Kanton Freiburg kann dieser Kanal daher nur ergänzend zum physischen Vertrieb von Interesse sein. Ein für Freiburger Regionalprodukte interessantes Un-

ternehmen könnte die Nummer 1 sein. Aufgrund der Analysen scheint das Unternehmen auf den Online-Handel spezialisiert zu sein. Gleichzeitig erreicht das Unternehmen einen Jahresumsatz von 3 Mio. Franken mit 16 Vollzeitstellen. Auch das Unternehmen 11 könnte für den Vertrieb von Regionalprodukten aus dem Kanton Freiburg Potential aufweisen: 23 Prozent des Umsatzes werden über den Online-Kanal vertrieben. Das Unternehmen erwirtschaftet mit 21 Vollzeitstellen einen Jahresumsatz von 2,5 Mio. Franken. Bezüglich der Produktivitätskennzahl Jahresumsatz pro VZÄ liegen die beiden Unternehmen 1 und 11 in einem plausiblen Bereich im Mittelfeld der untersuchten Unternehmen (vgl. Abbildung 4).

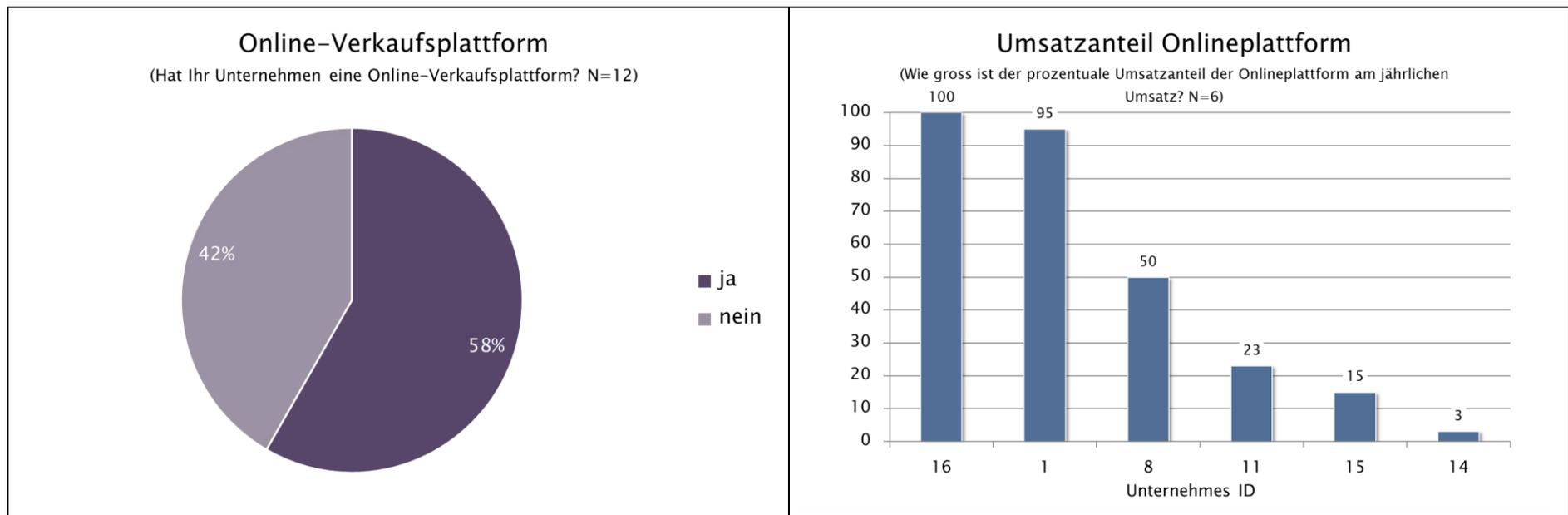


Abbildung 6: Online-Vertrieb

5.4 Distributions- und Lagerlogistik

Wie Abbildung 7 zeigt, verfügen 5 der befragten Unternehmen über keine eigenen Lagerkapazitäten. Die Regionalprodukte werden direkt vom Betrieb an die Kunden geliefert oder von ihnen abgeholt. Ein Unternehmen gibt an, fremde Lagerkapazitäten zu nutzen und 7 Unternehmen sind im Besitz von eigenen Lagerkapazitäten, wobei auch Kombinationen davon vorkommen (z.B. fremde und eigene Lagerkapazitäten). Bei der physischen Distribution können aufgrund des Datenrücklaufs von insgesamt 12 Unternehmen vier Formen der Logistik unterschieden werden (Grafik rechts): Die Produkte werden vom Kunden abgeholt, die Zulieferer bringen die Produkte, externe Transportunternehmen werden beauftragt und die Distributionslo-

gistik mit eigenen Fahrzeugen, wobei Mischformen vorkommen. «Kunden» können sowohl Konsumenten wie auch Geschäftskunden sein. Weiter lässt sich der Transport der Produkte nicht aufschlüsseln. Die Unternehmen, welche angegeben haben, dass die Kunden die Produkte abholen, sind wahrscheinlich ausgeprägt kleinregional tätig, oder sie verfügen über eigene Fahrzeuge für die Produktbeschaffung. Das scheint aber eher wenig plausibel zu sein. Was für den Kanton Freiburg interessant sein könnte, sind die externen Logistikunternehmen: Es gibt ein gewisses Potential, solche Logistikunternehmen digital zu vernetzen, mit dem Ziel, für die Landwirtschaft und die Abnehmer die Transportkosten zu senken.

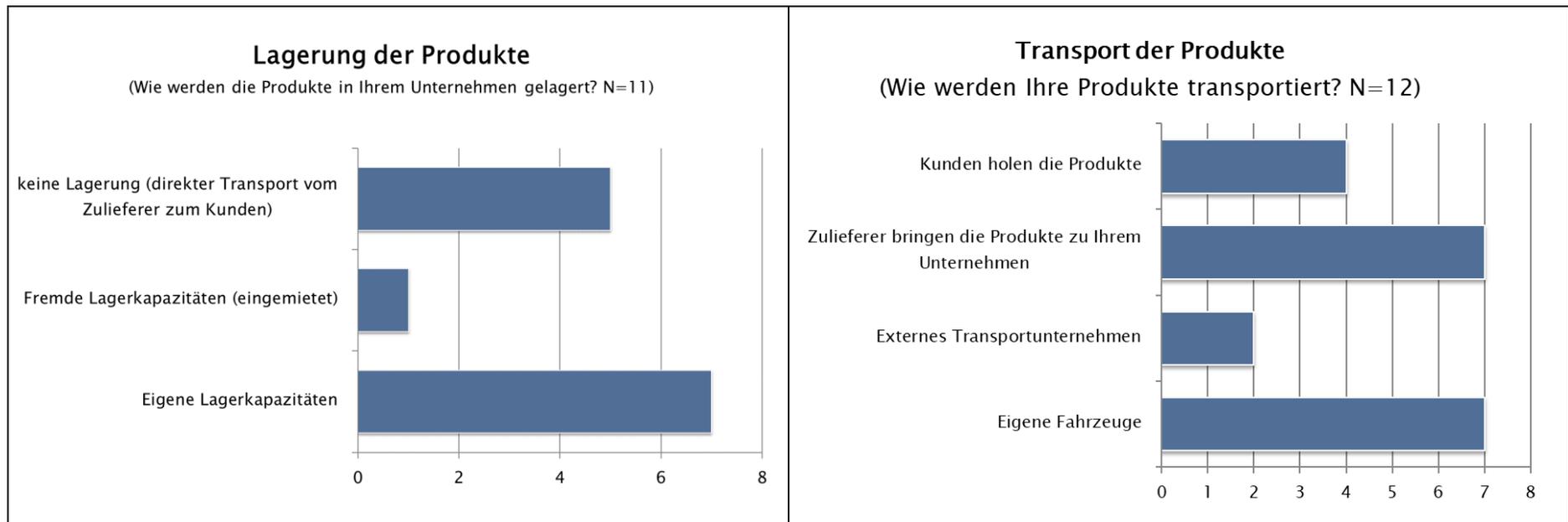


Abbildung 7: Lagerung der Produkte und Transport der Produkte (Mehrfachnennungen)

5.5 Vertriebskanal Individual- und Gemeinschaftsgastronomie

Der Vertriebskanal Gastronomie kann aus Sicht der Landwirtschaft und des Handels der B2B Geschäftsbeziehung zugeordnet werden. Zwei Unternehmen liefern mit 60 bzw. 38 Prozent ihres Jahresumsatzes einen relativ grossen Anteil an die Individualgastronomie. Die beiden Unternehmen weisen einen Jahresumsatz von 49 Mio. (Unternehmen 9) bzw. 600'000 Franken (Unternehmen 14) aus (vgl. Abbildung 4). Es zeigt sich somit, dass der Gastronomiekanal auch für relativ kleine Unternehmen durchaus interessant sein kann. Des Weiteren kann damit festgestellt werden, dass dieser Kanal wahrscheinlich ein grösseres unerschlossenes Potential aufweist, denn der grösste Teil der befragten Unternehmen gibt an, gar nicht in diesen Kanal zu liefern. Dieses Potential sollte vom Kanton Freiburg

näher untersucht werden. Ähnliches kann für den Kanal Gemeinschaftsgastronomie gesagt werden. Die beiden bedeutendsten Unternehmen weisen einen Anteil von 10 bzw. 7,1 Prozent ihres Jahresumsatzes aus, der mit dem Kanal Gemeinschaftsgastronomie erwirtschaftet wird, wobei ersteres bezüglich VZÄ und Jahresumsatz gross, letzteres im Gegensatz dazu aber sehr klein ist (vgl. Abbildung 4). Die Gemeinschaftsgastronomie ist als Vertriebskanal sehr interessant, weil grössere Mengen abgesetzt werden können, was die Transaktionskosten senken kann. Auch dieses Potential sollte für den Absatz von regionalen Produkten aus dem Kanton Freiburg näher untersucht werden.

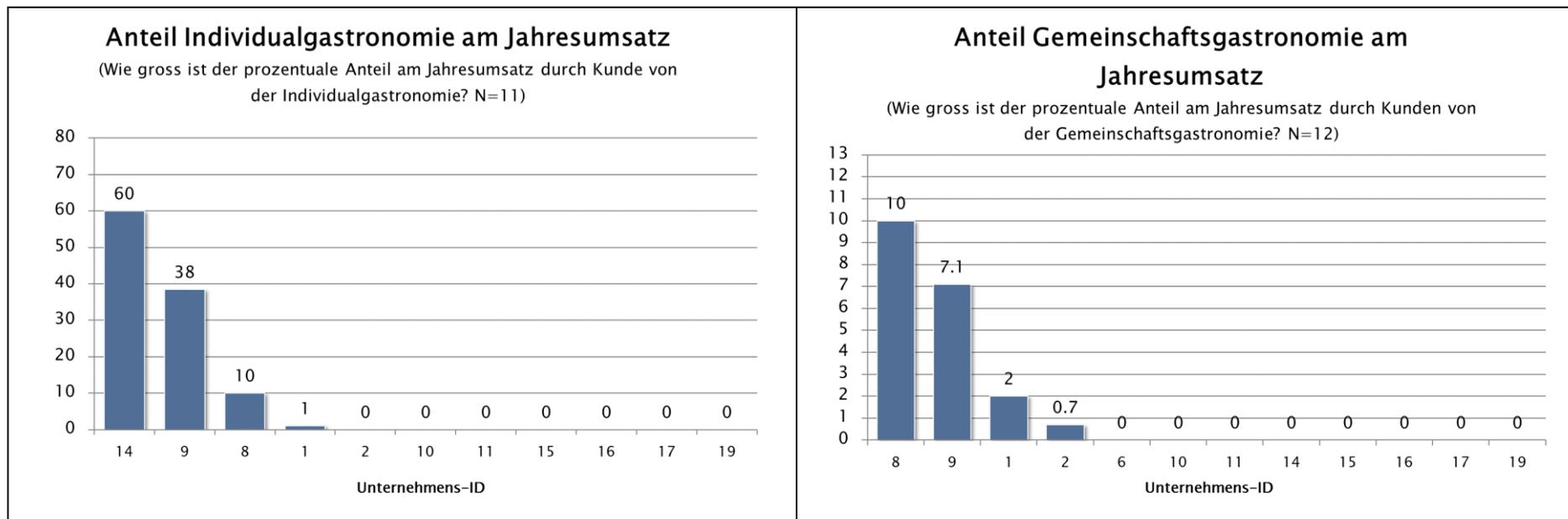


Abbildung 8: Gastronomie als Vertriebskanal (B2B)

5.6 Eigene und fremde Verkaufsstellen

Abbildung 9 zeigt die Anzahl Verkaufsstellen im Eigentum (Grafik links) bzw. die Anzahl der belieferten Verkaufsstellen (Grafik rechts) der befragten Vertriebsunternehmen. Aus Abschnitt 4.1 ist bekannt, dass der stationäre Lebensmittelhandel ein weitaus grösseres Umsatzvolumen generiert als Online-Kanäle. Daraus kann geschlossen werden, dass die befragten Vertriebsunternehmen mit eigenen Verkaufsstellen im B2C Bereich grundsätzlich über ein grösseres Umsatzpotenzial verfügen als jene ohne Verkaufsstellen. Wichtig sind dafür gut frequentierte Verkaufsstellen. Vorausgesetzt, die Unternehmen haben im Rahmen der Erhebung korrekt geantwortet, kann aus der Grafik links geschlossen werden, dass die Unternehmen ohne eigene Verkaufsstellen ausschliesslich im physischen B2B Ge-

schäft und/ oder im Online-B2C-Handel tätig sind. Im B2B Geschäft ist Unternehmen 9 mit 2501 belieferten Unternehmen mit Abstand das grösste, gefolgt von Unternehmen 5 mit 100 und Unternehmen 1 mit 22 belieferten Detailhandelsunternehmen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass unter den befragten Unternehmen keine Lebensmittel-Detailhandelskette mit weit verzweigtem Filialnetz (stationärer Handel) zu finden ist. Diese Ergebnisse müssen im Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmensgrösse und der Gewichtung von einzelnen Faktoren wie Online-Handel, Standort im Kanton Freiburg oder Logistik aus der Sicht des Auftraggebers beurteilt werden.

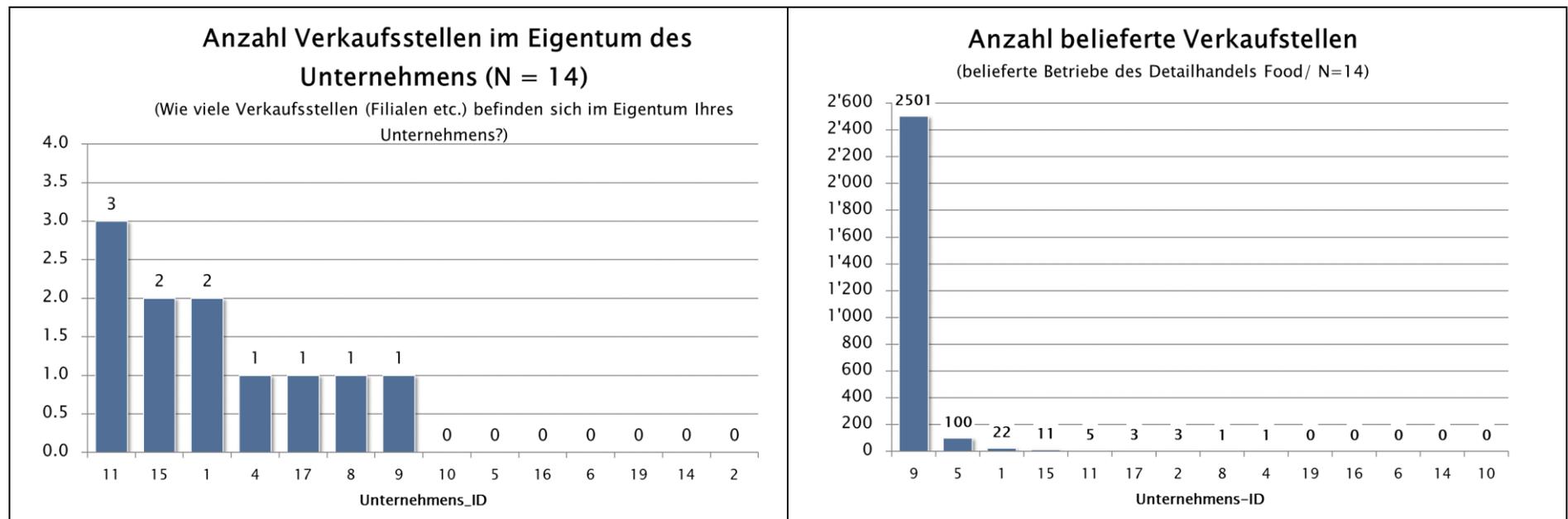


Abbildung 9: Eigene und fremde Verkaufsstellen (B2B und B2C)

5.7 Zulieferbetriebe – Stabilität der Logistik

Abbildung 10 zeigt die Anzahl landwirtschaftlicher und anderer Zulieferbetriebe der befragten Unternehmen. Wie erwartet ist Unternehmen 9 jenes mit der grössten Vernetzung in Bezug auf die Zulieferer. Die Unternehmen 1, 11, 12 und 14 weisen vergleichsweise hohe Zahlen an Zulieferbetrieben aus. Diese Unternehmen erwirtschaften auch relativ hohe Jahresumsätze und haben höhere Beschäftigtenzahlen (vgl. Abbildung 4). Eine diesbezügliche Ausnahme ist Unternehmen 16 mit einer relativ hohen Zahl an Zulieferbetrieben. Sein Umsatz und die Anzahl VZÄ sind aber tief. Die Unternehmen 2 und 8 geben an, zehn ausserlandwirtschaftliche Zulieferbetriebe zu haben, während die landwirtschaftlichen ein bzw. 3 Zulieferer ausmachen. Die Grösse dieser Unternehmen ist allerdings

sehr bescheiden. Unternehmen 2 erwirtschaftet mit 0,6 Vollzeitstellen einen Jahresumsatz von 200'000 Franken. Bei Unternehmen 8 sind es 0,2 VZÄ und ein Umsatz von 20'000 Franken. Es fragt sich, ob diese Unternehmen mit ihren bescheidenen Grössen zuverlässige und konstante Lieferbedingungen garantieren können. Gerade dieser Aspekt ist für eine Grosszahl der Kunden von entscheidender Bedeutung. Sowohl der Detailhandel wie auch die Gastronomie sind darauf angewiesen, dass die Produkte zuverlässig und konstant in stets gleicher Qualität geliefert werden können. Aus Sicht einer effizienten und effektiven Förderung des Absatzes von Freiburger Regionalprodukten sind diese beiden Unternehmen wohl kaum geeignet.

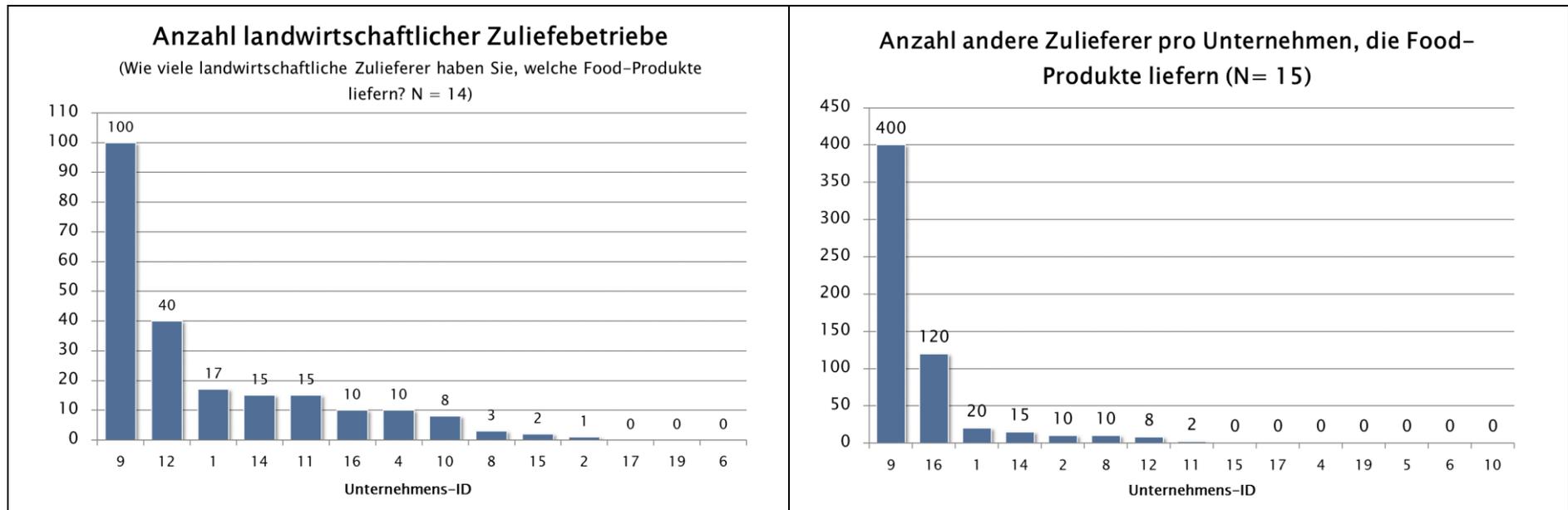


Abbildung 10: Eigene und fremde Verkaufsstellen (B2B und B2C)

5.8 Synthese: Clustering der Unternehmen

Damit die Unternehmen in den Gesamtkontext der erkenntnisleitenden Fragen gestellt werden können, wurden die wichtigsten Indikatoren, deren Daten verfügbar waren, einer synthetischen Analyse unterzogen und grafisch dargestellt. In Abbildung 11 werden die Jahresumsätze bzw. die Arbeitsproduktivität mit der Anzahl Beschäftigter (VZÄ) pro Unternehmen verglichen. Die Mittelwerte der Branche Detailhandel (NOGA 47) wurden mit Daten des Bundesamts für Statistik (BFS 2018)² und der GfK Switzerland AG (2017) berechnet.

Jahresumsatz und Anzahl Beschäftigte korrelieren erwartungsgemäss hoch ($r = 0,987$). Die Unternehmen 1, 3, 5 und 20 liegen bezüglich beider Indikatoren über dem Schweizer Mittelwert. Mit einem Jahresumsatz von 3 bis 7 Mio. Franken bzw. 14 und 60 Beschäftigten erreichen diese Unternehmen eine relativ hohe Wirkung in Bezug die Quantität der Produktbeschaffung und den -absatz. Hierzu kann auch Unternehmen 11 gezählt werden. Zahlreiche Unternehmen liegen deutlich unter dem Schweizer Mittel. Sie erwirtschaften mit wenigen Beschäftigten Jahresumsätze zwischen wenigen zehntausend bis etwas mehr als fünfhunderttausend Franken.

Der Vergleich der Arbeitsproduktivität mit dem Schweizer Mittel zeigt, dass alle untersuchten Unternehmen unter diesem Wert liegen. Das liegt vor allem am Umstand, dass der Detailhandel Food (die untersuchten Unternehmen) mit der ganzen Detailhandelsbranche (Food und Non Food) verglichen wird. Was bei diesem Vergleich besonders auffällt, sind die kleinen Unternehmen 2 und 15 mit einer relativ hohen Arbeitsproduktivität. Allerdings müssen diese Zahlen mit grosser Vorsicht interpretiert werden, da diese sehr kleinen Unternehmen mit einem selbstdeklarierten Jahresumsatz von

200'000 bzw. 80'000 Franken ihren Arbeitseinsatz wahrscheinlich nicht vollständig erfasst haben. Es fragt sich insbesondere, ob diese beiden Unternehmen rentabel produzieren.

Zwischenfazit

- Die für die vorliegende Studie herangezogene Effizienzkennzahl Umsatz pro VZÄ ist als Indikator aufgrund der unsicheren Selbstdeklaration wenig robust. Dies trifft insbesondere für sehr kleine Unternehmen zu
- Unternehmen mit einer Grösse von über 10 Beschäftigten und einer Arbeitsproduktivität über 100'000 Franken sollten näher untersucht werden. Persönliche Gespräche oder ein Workshop könnten aus Sicht von Kooperationen mit Landwirtschaftsbetrieben zielführend sein. Das sind die Unternehmen 1, 3, 5, 11 und 20

² <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/>

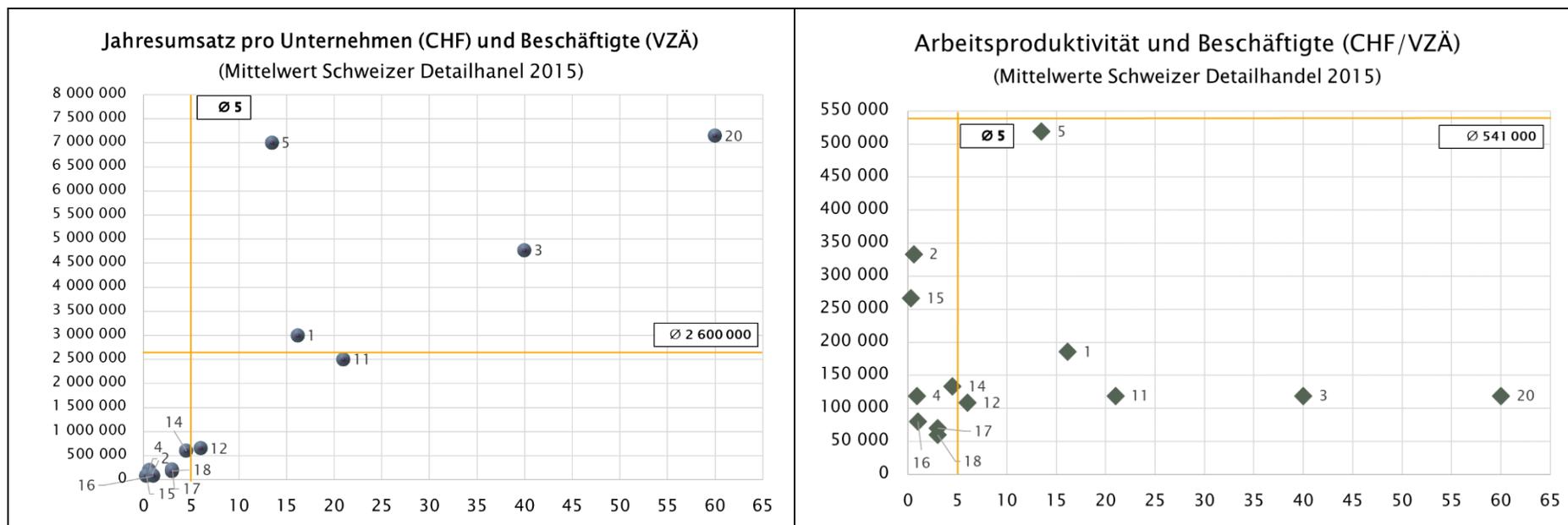


Abbildung 11: Jahresumsatz und Beschäftigte (VZÄ) und Arbeitsproduktivität

Bewertung von wichtigen Indikatoren

Unternehmen, deren Daten aufgrund der Erhebung verfügbar waren, wurden einer synthetischen Bewertung unterzogen. Die dabei analysierten Variablen sind in Tabelle 2 ausgewiesen.

Der Effektivitätsindikator Anzahl Beschäftigte (VZÄ) wurde höher gewichtet, weil nur grössere Vertriebskanäle in der Lage sind, grössere Mengen an landwirtschaftlichen oder regionalen Produkten zu vertreiben.

Indikator	Wertbereiche
Anzahl Beschäftigte (VZÄ)	<=10 = 5; <=20 = 10; <=30 = 15; <=40 = 20; >41 = 25
Anzahl landwirtschaftliche Zulieferbetriebe	<=10 = 1; <=20 = 2; <=30 = 3; <=40 = 4; >41 = 5
Eigene Fahrzeuge	Ja = 1; Nein = 0
Anzahl Abnehmer	<=10 = 1; <=20 = 2; <=30 = 3; <=40 = 4; >41 = 5
Umsatzanteil Online-Kanal	<=10 = 1; <=20 = 2; <=30 = 3; <=40 = 4; >41 = 5

Tabelle 2: Bewertung von Unternehmensindikatoren für Benchmark

Unter den so bewerteten Unternehmen sind sowohl voll integrierte mit Lagerhaltung, eigenen Fahrzeugen (Logistik), eigener e-Commerce-Plattform, B2B und B2C Geschäft, wie auch solche, die sich voll auf den Zwischenhandel oder e-Commerce im B2C-Bereich spezialisiert haben.

Die Unternehmen mit einer Bewertung über 10 Punkten erreichen in Bezug auf Effektivitäts- und Effizienzaspekte tendenziell eine höhere Professionalität (Betriebsprozesse, Marketing, Management u.a.m.). Hierzu zählen die Unternehmen 1, 3, 5, 11, 12, 16 und 20. Als Benchmark im Bereich e-Commerce B2C können die Unternehmen 1 und 3 identifiziert werden. Beide Unternehmen bieten ein breites Sortiment an Lebensmittelprodukten an, zusätzlich auch Non Food Produkte. Im Bereich voll integriertes Geschäftsmodell ist es das Unternehmen 20. Dieses Unternehmen handelt hauptsächlich

mit landwirtschaftlichen Rohstoffen. Über die e-Commerce-Plattform wird ein Vollsortiment mit Food und Near Food Produkten angeboten. Unternehmen 5 ist auf den Zwischenhandel mit Bio-Frischprodukten spezialisiert. Unternehmen 11 ist ein Landwirtschaftsbetrieb mit Bio-Produktion und eigener e-Commerce-Plattform, das vor allem die eigenen Produkte vertreibt und einige Zusatzleistungen anbietet.

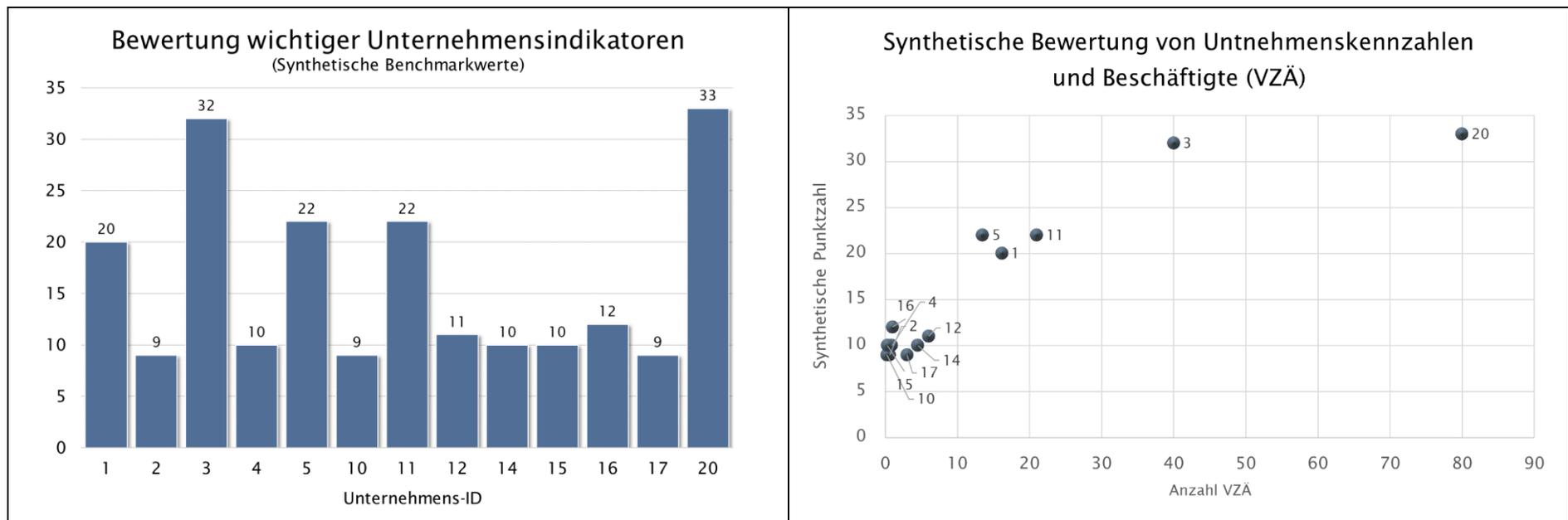


Abbildung 12: Synthetische Bewertung der Unternehmen (Quelle: eigene Berechnungen)

6 Folgerungen aus den Ergebnissen der Marktforschung

6.1 Effizienz- und Effektivitätsaspekte

Effektive Vertriebsunternehmen erreichen eine kritische Unternehmensgrösse. Wie oben dargestellt, konnten einige grosse Unternehmen identifiziert werden, die allerdings nicht nur im Kanton Freiburg tätig sind, sondern schweizweit oder zumindest überkantonale. Diese Unternehmen sind mit ihrer Grösse in der Lage, entsprechende Mengen an Lebensmittelprodukten zu beschaffen und zu vertreiben, sei dies im B2B oder B2C Bereich. Aus Sicht der Landwirtschaftsbetriebe und Händler von verarbeiteten Rohstoffen ist vor allem die betriebswirtschaftliche Effektivität und Effizienz von Bedeutung. Sie wollen ihre Waren ohne grösseren Suchaufwand zu tiefsten Kosten (rationelle Transaktionsverfahren, usw.) und maximalen Produktpreisen absetzen. Dasselbe gilt für die Warenbeschaffung des Zwischenhandels. Wie Kapitel 5 zeigt, können in der Branche Lebensmittelhandel zahlreiche Vertriebsunternehmen unterschiedlicher Grösse und Produktivität identifiziert werden. Für die Landwirtschaftsbetriebe und den Lebensmittelhandel im Allgemeinen bedeutet dies, dass sie einen Vertriebskanal ihrer Präferenz finden können. Aus ihrer Sicht ist es unerheblich, ob diese Vertriebsunternehmen im Kanton Freiburg ansässig sind oder nicht.

Aus volks- bzw. regionalwirtschaftlicher Perspektive sollten die Vertriebskanäle ihren Haupt- und Produktionssitz allerdings im Kanton Freiburg haben, damit die Wertschöpfung (und das Steuersubstrat) auch dort anfällt. Die beiden Sichtweisen – die betriebswirtschaftliche und regionalökonomische – haben aber eines gemeinsam. Der Markt sollte nach dem Prinzip der Pareto-Effizienz³ organisiert sein.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der Markt tatsächlich effizient ist. Wie oben dargelegt, sind viele Vertriebsunternehmen auf dem Markt tätig. Damit kann davon ausgegangen werden, dass die ökonomische Effizienz des Marktes für alle Marktteilnehmer Nutzen maximal ist. Das heisst auch, dass die Marktteilnehmer ihre Mittel optimal allozieren. Solche Wettbewerbsmärkte bedürfen keiner staatlichen Interventionen. Anders, wenn Marktversagen beobachtet werden kann. Marktversagen kann verschiedene Ursachen haben. Bei Marktversagen wird der Nutzen nicht mehr für alle Marktteilnehmer maximiert, womit Fehlallokationen entstehen. Es gibt vier Hauptgründe, warum Wettbewerbsmärkte versagen: die Marktmacht, unvollständige Information, Externalitäten und öffentliche Güter. Wird Marktversagen festgestellt, kann es angezeigt sein, dass der Staat regulierend eingreift. Im vorliegenden Fall der Vertriebskanäle können zwei Arten von Marktversagen zumindest nicht ganz ausgeschlossen werden. Es handelt sich dabei um unvollständige Information und mit Einschränkungen um öffentliche Güter (vgl. Tabelle 3).

³ Beide Parteien eines Tauschhandels können ihren Nutzen maximieren bzw. keiner der beiden wird beim Tausch schlechter gestellt.

Marktversagen	Begründung	Intervention
Marktmacht	Nein: Einige grosse Unternehmen könnten die Preise bestimmen und gleichzeitig für intransparente Informationen sorgen. Allerdings sind ausreichend viele Vertriebsunternehmen auf dem Markt, welche Wettbewerbsdruck erzeugen	Nein
Unvollständige Information	Teilweise: Landwirtschaftsbetriebe und Händler kennen wohl kaum alle nötigen Marktinformationen (Preise, Lieferkonditionen, Qualität der Logistik usw.), welche ihren jeweiligen Nutzen maximieren würden	Teilweise
Externalitäten	Nein: es können keine offensichtlichen Externalitäten beobachtet werden	Nein
Öffentliche Güter	Teilweise: es können keine offensichtlichen, direkten öffentlichen Güter beobachtet werden. Mit Einschränkungen beim Standortmarketing vorhanden.	Teilweise

Tabelle 3: Marktversagen in der Vertriebsbranche

Es darf angenommen werden, dass der Markt der Vertriebsbranche für Lebensmittelprodukte nicht ausreichend Informationen aussendet. Die Landwirtschaftsbetriebe und Händler werden nicht vollständig mit Informationen über Lieferkonditionen, Produktpreise oder die Qualität der Logistik versorgt. Dies kann auch für den Gastronomie-Kanal angenommen werden. Gaststätten im Kanton Freiburg verfügen wohl nicht über ausreichende Informationen darüber, wo sie welche Lebensmittelprodukte in welchen Mengen zu welchen Preisen in welcher Lieferzeit beziehen können. Ausgehend von dieser Annahme würden die Zulieferbetriebe (Landwirtschaft und Händler) und die Gastronomie wohl tendenziell zu hohe Preise

bezahlen oder nicht die Kosten minimalen Vertriebsunternehmen kennen.

Eine Intervention des Kantons Freiburg in das Informationssystem dieses Marktes könnte zu mehr Markttransparenz und besserem Informationsfluss beitragen, womit der Markt an Effizienz gewinnen würde.

Im engeren Sinn des Systems Vertriebskanäle von Regionalprodukten können keine öffentlichen Güter festgestellt werden. Indirekt, beim Standortmarketing mit solchen Regionalprodukten unter der Marke «Terroir Fribourg», kann allerdings ein Zusammenhang zu öffentlichen Gütern hergestellt werden. Die Wirkung der Vermarktung eines Standorts entfaltet für alle ansässigen Unternehmungen und Produkte einen gewissen Nutzen (Bekanntheit). Kein ansässiges Unternehmen kann von dieser Wirkung ausgeschlossen werden, sofern bestimmte Bedingungen eingehalten werden. Ebenso kann keine Rivalität im Konsum festgestellt werden beim Standortmarketing: der «Konsum» des Gutes Standortbekanntheit durch die ansässigen Unternehmen vermag die Bekanntheit nicht zu reduzieren. Insofern ist es aus ökonomischer Sicht legitim, wenn der Kanton Freiburg (der Staat) im Bereich Standortmarketing interveniert, indem entsprechende Mittel zur Verfügung gestellt werden. Ohne diese Mittel würde das Gut «Bekanntheit Standort Freiburg» in zu geringem Mass produziert, was regionalökonomisch zu einer gewissen Ineffizienz führen würde. In der gängigen Praxis wird die staatliche Förderung des Standortmarketings in verschiedenen Bereichen bereits angewendet (Tourismus-Standortmarketing, Switzerland Cheese Marketing, kantonales und lokales Standortmarketing usw.). Der Zusammenhang zu Freiburger Regionalprodukten besteht insofern, als sich der Standort Freiburg auch über die regionalen Lebensmittelprodukte vermarktet und somit seine Bekanntheit zu steigern vermag.

Mit der Internet-Site www.terroir-fribourg.ch ist bereits eine ansprechende Informationsplattform mit Freiburger Regionalprodukten online. Sie dient Public Relation Zwecken und verlinkt weitere Internet-Sites, welche teilweise über einen e-Shop verfügen. Allerdings sind Zulieferbetriebe und Abnehmer über diese Internet-Site nicht verlinkt. Die Marke «Terroir Fribourg» übernimmt neben der PR-Funktion auch die Funktion der Standortpromotion für den Kanton Freiburg.

Was mit der vorliegenden Studie nicht beantwortet werden kann, ist die Frage nach dem wirtschaftlichen Erfolg der untersuchten Vertriebsunternehmen. So kann beispielsweise nicht beurteilt werden, ob jüngere Unternehmen betriebswirtschaftlichen Erfolg vorweisen können, oder in ihrer Startphase noch Defizite schreiben. Bekannt ist, dass verschiedene der untersuchten Unternehmen bzw. Organisationen zumindest während ihrer Startphase mit öffentlichen Mitteln unterstützt wurden. Vor dem Hintergrund der normativen ökonomischen Marktbeurteilung, wonach in Bezug auf Marktmacht und Externalitäten kein Marktversagen identifiziert werden kann, wirkt diese staatliche Unterstützung marktverzerrend, Crowding-out-Effekte miteingeschlossen. Erst in Zukunft wird sich zeigen, ob Vertriebsunternehmen mit staatlicher Unterstützung längerfristig überlebensfähig sind.

6.2 Mögliche Handlungsachsen für den Kanton Freiburg

Abgeleitet von den Ergebnissen aus den Abschnitten 4 und 5 sowie der Diskussion in Kapitel 6 könnte das Landwirtschaftliche Institut des Kantons Freiburg in Grangeneuve Massnahmen einleiten, welche eine Wirkung auf die Effizienz- und Effektivitätssteigerung des analysierten Marktes entfalten, indem Bereiche gefördert werden, bei denen teilweise Marktversagen erkannt wird und überbetriebliche Wirkung entfalten. Hauptziel einer staatlichen Förderung sollte die Erhöhung der Markttransparenz und die Standort- bzw. Pro-

duktbekanntheit unter der Marke «Terroir Fribourg» sein. Mögliche Massnahmen könnten für folgende Bereiche ergriffen werden:

- Informationsplattform: Internet-Site mit einer möglichst vollständigen Verlinkung von Vertriebsunternehmen, Zwischenhandel und Landwirtschaftsbetrieben: Mengen, Preise, Qualität und Quantität von Freiburger Regionalprodukten («Comparis Regionalprodukte FR»).
- UBER Logistik im B2B und B2C Bereich: Digitale Vernetzung von Logistikunternehmen mit landwirtschaftlichen Produzenten und Vertriebskanälen (Zwischenhandel und Detailhandel).
- Gastronomie: Digitale Plattform für Landwirtschaftsbetriebe, Lebensmittelhandel und Gastronomieunternehmen als transparente Informationsquelle für Mengen, Preise, Qualität und Quantität von Freiburger Regionalprodukten.
- Tourismus als Absatzkanal mit Sonderstellung für hochwertige Regionalprodukte aus dem Kanton Freiburg: Vor allem touristische Hot Spots (Stadt Freiburg, Region La Gruyère, Region Murtensee, Schwarzsee und weitere) können vom Standortmarketing mit Regionalprodukten profitieren und umgekehrt Regionalprodukte von der Marke «Terroir Fribourg». Der Tourismus (Incoming Ausland) ist der Exportwirtschaft zugehörig. Mit der besseren Vermarktung von Freiburger Regionalprodukten können mit relativ kostengünstigen Mitteln ausländische Märkte erschlossen werden. Damit liessen sich Synergien in Bezug auf den physischen Export von Freiburger Regionalprodukten nutzen.
- Verhandlungen mit Vertriebsunternehmen führen, die bereit sind, Regionale Produkte unter der Marke «Terroir Fribourg» oder typische Freiburger Spezialitäten in ihr Sortiment aufzunehmen und zu vertreiben.

7 Ergebnisse aus den Experteninterviews

7.1 Experteninterviews und Erfolgsfaktoren

Zwischen dem 14. Mai und 15. Juni wurden Expertengespräche zu drei unterschiedlichen Geschäftsmodellen mit eigener e-Commerce Plattform und zur Imageorganisation für Freiburger Regionalprodukte «Terroir Fribourg» geführt. Geschäftsmodell 1 ist ein Online-Marktplatz ohne stationäre Verkaufsgeschäfte im B2C Bereich (vgl. Abbildung 13). Geschäftsmodell 2 ist ein Online-Warenhaus bzw. -Supermarkt mit stationären Verkaufsstellen in der ganzen Schweiz (vgl. Abbildung 14), ebenfalls hauptsächlich im B2C Bereich und Geschäftsmodell 3 ist ein kleiner Nischenanbieter mit einem hochspezialisierten Sortiment, stationärem und Online-Vertrieb (vgl. Abbildung 15), hauptsächlich im B2C Bereich. Die Imageorganisation ist eine Non-Profit-Organisation mit der Aufgabe, den Absatz und das Image von Regionalprodukten aus dem Kanton Freiburg zu fördern. Darüber hinaus zertifiziert die Organisation Freiburger Regionalprodukte.

Zwei der beiden Geschäftsmodelle sind seit Jahren im e-Commerce Geschäft tätig, ohne dabei in die Gewinnzone gekommen zu sein, können sich aber am Markt halten. Gemäss Aussagen eines Interviewpartners ist der Online-Lebensmittel-Detailhandel ein schwieriger Markt. Die Nachfrage sei seit Jahren auf tiefem Niveau mit einem sehr bescheidenen Wachstum. Diese Analyse deckt sich mit den Marktforschungsergebnissen im Abschnitt 4.1 der vorliegenden Studie. Der Markt des Online-Vertriebs mit Lebensmitteln ist in der Schweiz derzeit noch wenig entwickelt, sowohl für kleinere wie auch grössere Unternehmen. Das wertmässige Marktvolumen macht rund 2 Prozent am gesamten Volumen des Lebensmittel-Detailhandels aus. Davon fallen rund 0,5 Prozent auf den Online-Vertrieb von Kaffee-Kapseln (Nespresso), so die Aussage aus einem Interview. Die

Marktentwicklung müsse aber beobachtet werden, damit auf Neueintritte rasch reagiert werden könne. So stelle sich insbesondere die Frage, wie sich die grösseren, global tätigen e-Commerce Unternehmen künftig verhalten werden. So zum Beispiel «Hello Fresh», «Amazon Fresh» oder «Alibaba».

Nachfolgend werden die zentralen Aussagen der Interviewpartner zu den entsprechenden Geschäftsmodellen zusammengefasst.

Geschäftsmodell 1: Online-Marktplatz ohne stationäre POS/ B2C

Der Online-Marktplatz verbindet Landwirtschafts- und Gewerbebetriebe mit Konsumentinnen und Konsumenten. Die Produkte werden mehrheitlich von den Produzenten an einen Umschlagsort angeliefert (Externalisierung eines Teils der Beschaffungskosten), dort für die Kunden kommissioniert und im urbanen Zentrum mit eigenen Fahrzeugen ausgeliefert. Kundenlieferungen ausserhalb des urbanen Perimeters werden an ein spezialisiertes Logistikunternehmen ausgelagert. Geschäftsmodell 1 handelt (vorläufig) ohne stationäre POS und unterhält kein Lager im Sinn eines klassischen Lebensmittel-Supermarktes. Kundenbestellungen werden innerhalb von maximal 24 Stunden geliefert.

In Abgrenzung zu den Grossverteilern mit vorwiegend industriell hergestellten Lebensmittelprodukten verspricht Geschäftsmodell 1 als USP Nachhaltigkeit (Lieferfahrzeuge mit e-Antrieb, recyclebare Verpackungen usw.), frischere und regionale Produkte sowie Transparenz in Bezug auf die Produktherkunft (vgl. Abbildung 13). Das Sortiment wird laufend ausgebaut, auch im Near Food Bereich, da die Kunden möglichst einen vollen Warenkorb bestellen möchten.

Gemäss Aussagen des Interviewpartners wirtschaftet das Unternehmen derzeit noch nicht in der Gewinnzone. Es sei aber damit zu rechnen, dass sich die Nachfrage künftig stärker an den USPs des Unternehmens orientieren werde und die Bereitschaft, Online Le-

bensmittel einzukaufen, markant zunehmen wird. Es sei auch das Ziel des Unternehmens, mit dem Geschäftsmodell den Markt bzw. die Nachfrage in diese Richtung zu entwickeln. Ob das Unternehmen dereinst in den stationären Lebensmittelhandel einsteigen wird, wurde nicht abschliessend beantwortet.

Zentrale Erfolgsfaktoren für den Online-Handel mit Lebensmitteln sind gemäss Interviewpartner die Logistik (schnell, kostengünstig, zuverlässig), ein breites Sortiment (vollständiger Warenkorb), frische und nach Möglichkeit regionale Produkte.

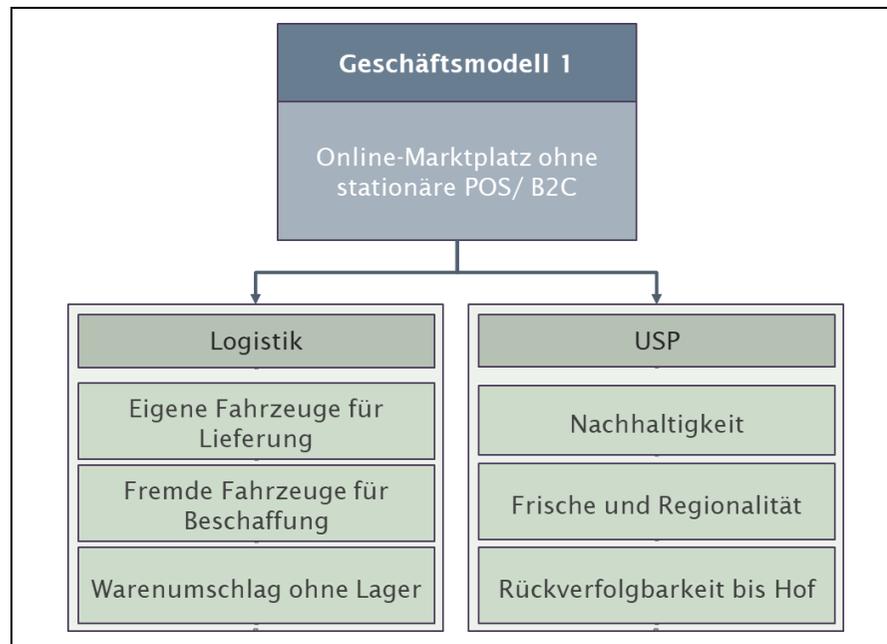


Abbildung 13: Geschäftsmodell 1

Geschäftsmodell 2: Online-Warenhaus mit stationären POS/ B2C

Das Unternehmen ist seit über zehn Jahren im Online-Handel aktiv. Der weitaus grösste Umsatz wird mit dem stationären Detailhandel erwirtschaftet. Der Online-Vertrieb ist nicht der zentrale Distributionskanal, sondern viel mehr eine Ergänzung zum stationären Handels. Der Begriff «Online-Warenhaus» beinhaltet den Einkauf, die Lagerung, Bereitstellung und den Vertrieb der Lebensmittelprodukte. Das Unternehmen unterscheidet sich in dieser Hinsicht also von Geschäftsmodell 1. Die vertriebenen Produkte im Online-Handel stammen zu einem grossen Teil aus dem Bereich des stationären Handels des «Mutterhauses» sowie aus dem Zukauf von weiteren Markenprodukten. Die Vertriebslogistik für den Online-Handel wird an ein hochspezialisiertes Logistikunternehmen mit einer schweizweiten Abdeckung ausgelagert. Es kommen also keine eigenen Lieferfahrzeuge zum Einsatz. Die Warenlieferung zum Endkunden erfolgt innert 24 Stunden.

Der USP von Geschäftsmodell 2 ist das Vollsortiment (breit und tief) in den Bereichen Food und Near Food, die Lieferabdeckung in fast der ganzen Schweiz und die Kombination von stationären und Online-POS. Damit ist es möglich, dass die Kunden ihre online bestellte Ware nach Hause geliefert erhalten, aber auch in einer Filiale abholen können. Die Lieferzuverlässigkeit der Bestellungen ist stets garantiert.

Laut Interviewpartner sind Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten sehr preisaffin, was den Food und Near Food-Detailhandel betrifft. Das Hauptproblem des Online-Handels sei die Logistik, da der Aufwand für die Lieferung der Bestellungen hoch ist. Die Kunden müssen die Lieferkosten bezahlen, was den gesamten Einkaufspreis erhöht. Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass die Kunden dazu nicht bereit sind. Ein weiteres Problem besteht darin, dass der Einkauf von Lebensmitteln oft spontan erfolgt und die

Kunden die Produkte vor dem Kauf gerne mit den Sinnen wahrnehmen und vergleichen wollen. Der Kaufprozess ist also ein völlig anderer im Vergleich zu hochstandardisierten Produkten wie Heimelektronik oder Kleider. Für den Kunden sei der Mehrwert des Online-Kaufs von Lebensmitteln nicht erkennbar. All diese Gründe machen den Online-Detailhandel mit Food und Near Food so schwierig.

Die grosse Herausforderung ist demnach, dass den Kunden ein glaubhafter Mehrwert geboten werden kann. Preislich gibt es wenig bis keinen Handlungsspielraum. Also müssen Zusatzleistungen angeboten werden können, die der stationäre Handel nicht bieten kann.

Ein wichtiger Faktor sei auch die wahlweise Einkaufsmöglichkeit in Online- und stationären POS. Die Kunden wollen flexibel wählen können zwischen spontanem stationärem Einkauf, Online-Bestellung, Pick-up-Stellen und Rund-um-die-Uhr-Bestellung (always, anywhere). Für den Lebensmittel-Detailhandel bedeutet dies entsprechend, auf allen Kanälen präsent sein zu müssen. Das gilt besonders für die grösseren Unternehmen der Schweiz. Vor dem Hintergrund der angekündigten Markteintritte der global tätigen Internet Handelsplattformen in der Schweiz, müssen die Schweizer Detailhändler im Online-Lebensmittelhandel präsent sein und auf die neue Konkurrenz reagieren.

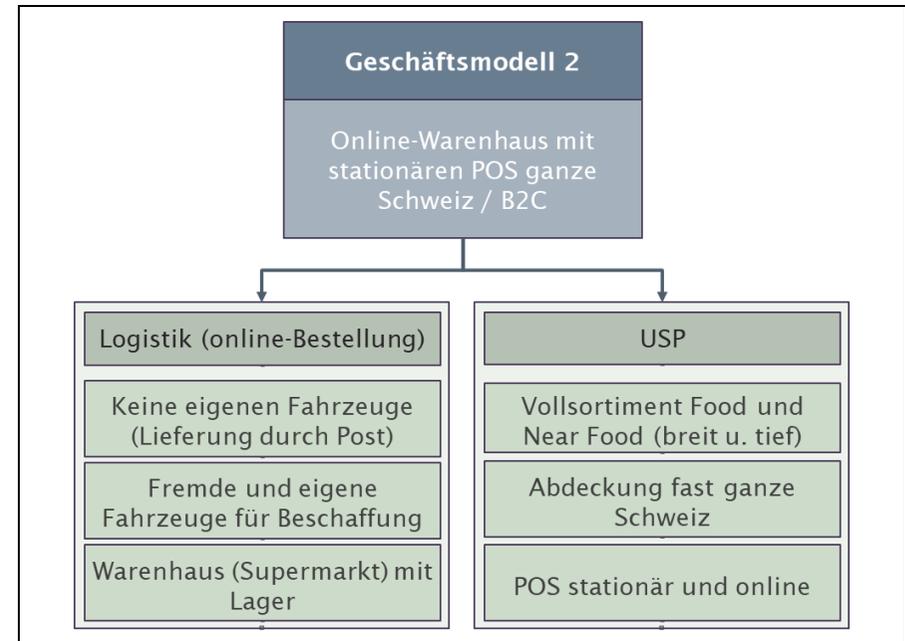


Abbildung 14: Geschäftsmodell 2

Geschäftsmodell 3: Hochspezialisierte Nische stationär u. online

Das Geschäftsmodell «Hochspezialisierte Nische stationär und online» orientiert sich an einem sehr schmalen Sortiment mit frischem Gemüse und an Zusatzleistungen für die Kunden im B2C-Bereich. Die Bio-Gemüseproduktion dieses Landwirtschaftsbetriebs und die Direktvermarktung haben im Vergleich zur Milch- oder Fleischproduktion den Vorteil, dass weniger Aufwand für die Bereitstellung der Produkte für den Verkauf anfällt. Zudem ist die zusammenhängende Kühlkette gesetzlich nicht vorgeschrieben. Die Zusatzleistungen beinhalten Gutscheine und Bücher. Zudem verarbeitet das Landwirtschaftsunternehmen eigene und zugekaufte Produkte zu Spezialitäten vom Hof. Der Verkauf der Produkte erfolgt in den Ka-

nähen Wochenmarkt in der Stadt Freiburg, Hofladen, eigene e-Commerce-Plattform und Gemüseboxen auf Bestellung.

Die Zusammenstellung von Gemüseboxen mit Menüvorschlägen und deren Vertrieb erfolgt in Kooperation mit anderen Bio-Produzenten aus der Region. Der Vorteil der Kooperation ist die grössere Verfügbarkeit und die breitere Diversität des Gemüses.

Die Logistik ist vielfältig und flexibel organisiert. Es besteht für die Kunden die Möglichkeit, die Produkte auf dem Hof (Hofladen) oder an einer Pick-up-Stelle abzuholen. Diese Pick-up-Stellen sind in der Regel Gewerbebetriebe im Zentrum der Stadt Freiburg (Bäckereien, Molkereien und andere Läden oder private Garagen). Die von den Kunden bestellten Waren werden auf dem Landwirtschaftsbetrieb in Boxen kommissioniert und mit einem eigenen Fahrzeug zu den Pick-up-Stellen transportiert. Die Kosten für diesen Lieferservice sind im Preis für die ganze Gemüseboxe inbegriffen. Zum Teil werden auch Hauslieferungen gemacht.

Der USP des Geschäftsmodells sind die biologische Produktion (Bio-suisse Richtlinien), die Frische und Regionalität der Produkte und die Nähe zu den Kunden. Damit ist auch die Rückverfolgbarkeit (Transparenz) gewährleistet. Ein weiterer USP ist das spezialisierte Sortiment auf Gemüse und teilweise auf hofeigene, verarbeitete Produkte sowie die Zusatzleistungen.

Gemäss Interviewpartner kann das Geschäftsmodell profitabel betrieben werden. Die Kosten für das Direktvermarktungsmodell seien unter Berücksichtigung aller Arbeitsschritte und Investitionen zwar hoch. Die realisierten Absatzpreise für die Produkte würden die Kosten aber übertreffen, sodass Gewinn erwirtschaftet werden kann. Die positive Entwicklung habe dazu geführt, dass die steigende Nachfrage nicht mehr befriedigt werden kann. Diesem Potential könnte mit der Auslagerung eines Teils der Direktvermarktung in

Kooperation mit anderen Bio-Betrieben aus der Region begegnet werden. Die Auslagerung hätte den Vorteil, dass das Geschäftsmodell weiterentwickelt werden könne, im Sinn einer Professionalisierung hin zu einem spezialisierten Lebensmittel-Detailhandelsunternehmen mit noch stärkerem Kundenfokus.

Voraussetzung für ein solches Geschäftsmodell seien die Faktoren Unternehmertum, Kundenorientierung, eine effiziente Logistik und sinnvolle Kooperationen mit anderen Landwirtschaftsunternehmen sowie mit dem Gewerbe.

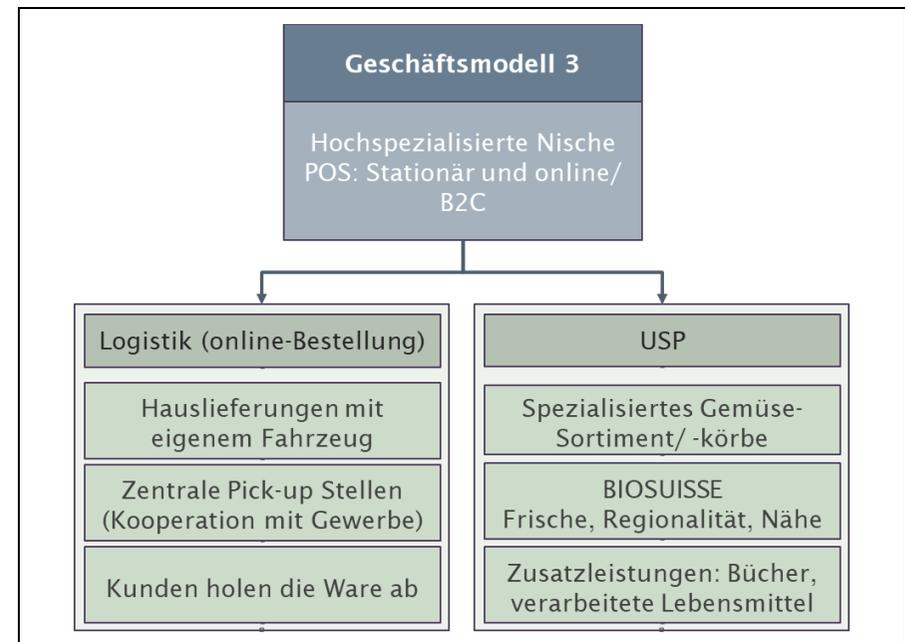


Abbildung 15: Geschäftsmodell 3

«Terroir Fribourg» - Image Freiburger Regionalprodukte

Die Vereinigung «setzt sich zum Ziel, geeignete Massnahmen für die Förderung von Qualitätsprodukten der Freiburger Landwirtschaft zu koordinieren und zu unterstützen. Sie nimmt die Aufgaben der Förderung im Sinne der kantonalen Gesetzgebung wahr.»⁴ Eine weitere wichtige Aktivität ist die Zertifizierung von Freiburger Regionalprodukten in Zusammenarbeit mit dem Verein «Pays Gourmand».

Laut Interviewpartner steht die Öffentlichkeitsarbeit und die Imagepflege bzw. -förderung im Vordergrund. Die Instrumente dafür sind unter anderem Messen im In- und Ausland, die Vernetzung mit anderen Branchenorganisationen und Medienarbeit. Angestrebt wird auch eine engere Zusammenarbeit mit dem Freiburger Tourismus. Eine Möglichkeit wäre die Weiterentwicklung der bereits erfolgreichen «Maison Gruyère» und «Maison Cailler» mit der Thematik «Food & Kulinarik» unter Nutzung der geographischen Nähe zueinander.

In Bezug auf die Plattform «e-Terroir», die mittlerweile eingestellt wurde, könne aus heutiger Sicht festgestellt werden, dass die Verfügbarkeit von Regionalprodukten aus dem Kanton Freiburg (schmales Sortiment) und die Logistik (Lieferzuverlässigkeit, Liefergeschwindigkeit) nicht optimal waren. Dies führte dazu, dass beispielsweise Bestellungen verspätet und auf verschiedene Tage verteilt zugestellt wurden. Die Kunden hatten damit das Porto für die postalische Zustellung für jedes einzelne Paket zu bezahlen.

Entscheidende Erfolgsfaktoren seien der Produktpreis, inkl. der Lieferkosten und die einfache Abwicklung von der Bestellung bis zur Zustellung bzw. die geographisch zentral gelegenen POS. Dem Be-

⁴ Quelle: <https://www.terroir-fribourg.ch/de/association/association.html>

dürfnis nach Nähe zu den Kunden könnte damit begegnet werden, dass die Landwirtschaft mit Verkaufspunkten («Bäuerlicher Supermarkt») ins Stadtzentrum rückt und damit näher beim Absatzpotenzial liegt.

Erfolgsfaktoren Vertrieb Freiburger Regionalprodukte

Zusammenfassend können aus den Interviews folgende Erfolgsfaktoren für den Vertrieb von regionalen Produkten identifiziert werden (Abbildung 16):

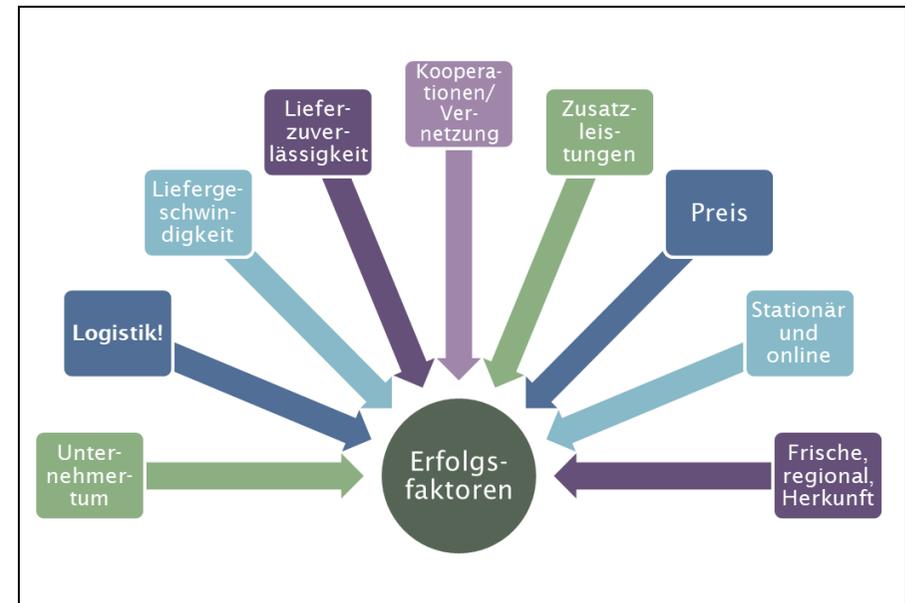


Abbildung 16: Erfolgsfaktoren im e-Commerce des Lebensmittel-Detailhandels

- Unternehmertum bei den Landwirtschafts- und Gewerbebetrieben, welche landwirtschaftliche Rohstoffe verarbeiten und vertreiben. Der Kundenfokus und eine professionelle Vermarktung sind sehr wichtig.

- Der Logistik insgesamt und vor allem der Liefargeschwindigkeit und -zuverlässigkeit kommt eine hohe (entscheidende) Bedeutung zu
 - Kooperationen mit anderen Landwirtschaftsbetrieben, nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (verarbeitendes Gewerbe), Gastronomie/ Tourismus u.a. haben Synergiepotential, das ausgeschöpft werden sollte
 - Mit Zusatzleistungen könnten sich Landwirtschaftsbetriebe vom Lebensmittel-Detailhandel mit vorwiegend industriellen Produkten abheben
- Der Preis ist aus Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten sehr wichtig
 - Alle verfügbaren Vertriebskanäle nutzen: stationär, online, Pickup-Stellen, Hofladen, Bauernladen im Zentrum von Freiburg
 - Positionierung mit Frische, Regionalität, Kundennähe, Rückverfolgbarkeit als nicht kopierbare Abgrenzung zum Lebensmittel-Detailhandel

8 Synoptik der Erkenntnisse und Handlungsoptionen

Aus den vorstehenden Analysen und Folgerungen können Handlungsoptionen für Landwirtschaftsbetriebe und das Landwirtschaftsamt des Kantons Fribourg bzw. das Landwirtschaftliche Institut Grangeneuve abgeleitet werden. Dabei geht es vor allem darum, möglichst erfolgsversprechende Alternativen aufzuzeigen, die sich auf die gemachten Erkenntnisse stützen. Neben den nachfolgenden Handlungsoptionen können selbstverständlich weitere Ansätze der Direktvermarktung verfolgt werden. Der Fokus sollte aber stets auf

die Effektivität und Effizienz der Massnahmen gerichtet sein. Für die Landwirtschaftsbetriebe heisst dies, dass die Investitionen rentabel betrieben werden können, der Produktionsfaktor Arbeit gut entlohnt wird und genügend Cash-Flow für künftige Investitionen erwirtschaftet werden kann.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Erkenntnisse dieser Studie und leitet davon Handlungsoptionen ab.

Erkenntnisse	Handlungsoptionen Landwirtschaft	Handlungsoptionen Kanton FR
<p>1 Regionalökonomische Sicht – Marktversagen Der Markt im Schweizer Detailhandel ist von einigen sehr grossen, aber auch von zahlreichen kleinen und sehr kleinen Unternehmen geprägt. Es gibt keinen Anlass zur Annahme, dass die Marktmechanismen nicht funktionieren würden. Marktversagen kann daher ausgeschlossen werden. Ebenfalls können keine negativen externen Effekte festgestellt werden. Hingegen können teilweise Informationsasymmetrien und Öffentliche Güter identifiziert werden. Letztere im Bereich des Standortmarketings (Vermarktung des Standorts Fribourg) mit entsprechend gekennzeichneten Lebensmittelprodukten (Terroir Fribourg, Region Gruyère u.a.m.), erstere für transparente Informationen über die Verfügbar-</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationsplattform: Internet-Site mit einer möglichst vollständigen Verlinkung von Vertriebsunternehmen, Zwischenhandel und Landwirtschaftsbetrieben: Mengen, Preise, Qualität und Quantität von Freiburger Regionalprodukten («Comparis Regionalprodukte FR») ▪ Tourismus als Absatzkanal mit Sonderstellung für hochwertige Regionalprodukte aus dem Kanton Freiburg: Vor allem touristische Hot Spots (Stadt Freiburg, Region La Gruyère, Region Murtensee, Schwarzsee und weitere) können vom Standortmarketing mit Regionalprodukten profitieren und umge-

Erkenntnisse		Handlungsoptionen Landwirtschaft	Handlungsoptionen Kanton FR
	keit von Regionalprodukten (u.a. auch Qualität), den Ort der Produktion, die Logistikmöglichkeiten und die Preise.		<p>kehrt Regionalprodukte von der Marke «Terroir Fribourg»</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung einer jährlich stattfindenden Netzwerktagung «Agri-Food Fribourg» in Kooperation mit den Freiburger Bauern, Terroir Fribourg und Freiburg Tourismus
2	<p>Regionalität Frische, regionale, rückverfolgbare und authentische Lebensmittelprodukte sind bei Konsumentinnen und Konsumenten beliebt. Die Zahlungsbereitschaft dafür ist höher. Das ist ein potenzieller USP der Landwirtschaft.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenorientiertes Sortiment in Kooperation mit anderen Landwirtschaftsbetrieben: Das Sortiment sollte sich gegenseitig ergänzen (Komplementärgüter), breit genug sein, glaubhaften Mehrwert für Kunden kommunizieren ▪ Nischen identifizieren und besetzen: Das heisst, die eigenen Stärken in Abgrenzung zum herkömmlichen Lebensmittel-Detailhandel hervorheben (Frische, Regionalität, persönliche Nähe zu den Kunden, Rückverfolgbarkeit der Produkte kommunizieren) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbildung und Beratung der Landwirte im Bereich «Entrepreneurship» und wertorientierte Unternehmensführung ▪ Unterstützung einer Bedürfnisanalyse für Direktvermarktungskonzepten bei den Freiburger Landwirten
3	<p>e-Commerce Plattformen/ stationärer Handel Die Digitalisierung schreitet auch in der Landwirtschaft und im Detailhandel voran. Für die landwirtschaftliche Direktvermarktung kann diese Entwicklung Chancen bieten. Allerdings muss festgestellt werden, dass der Marktanteil des e-Commerce im</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation mit Gewerbe und Logistik eingehen: Pick-up-Stellen für Kunden definieren und den Transport der Waren (Beschaffung und Lieferung) gemeinsam organisieren ▪ Multi-Channel Vertrieb: Evaluation ver- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung bei der Ausarbeitung eines Konzepts für die landwirtschaftsnahe Direktvermarktung unter Berücksichtigung aller Vertriebskanäle: stationär im städtischen Zentrum, e-Commerce-Plattform, Pick-up-Stellen,

Erkenntnisse	Handlungsoptionen Landwirtschaft	Handlungsoptionen Kanton FR
<p>Lebensmitteldetailhandel der Schweiz im Vergleich mit dem stationären Handel schwach entwickelt ist und seit Jahren kaum Wachstum vorweisen kann. Die untersuchten Online-Vertriebskanäle können derzeit nicht rentabel betrieben werden. Sie werden entweder vom stationären Handel getragen oder zehren vom investierten Kapital.</p> <p>Eine Kombination verschiedener Vertriebskanäle (Wochenmarkt, Gastronomie, private Haushalte, e-Commerce) in Verbindung mit Zusatznutzen aus Kundensicht scheint erfolgreich sein zu können.</p>	<p>schiedener Vertriebskanäle für die eigenen Produkte und in Kooperation mit weiteren Landwirtschaftsbetrieben für die Sortimentsverbreiterung</p>	<p>Logistik, Zusatznutzen aus Kundensicht</p>
<p>4 Effektivität und Effizienz des Vertriebs Für den betriebswirtschaftlich effektiven Vertrieb von Lebensmittelprodukten muss eine kritische Umsatzgrösse erreicht werden. Damit steigt auch die Vertriebseffizienz (Skaleneffekte).</p> <p>Neben dem Effizienz-Aspekt müssen in der Beurteilung des Erfolgs auch Spezialisierungsvorteile von gewissen Fachgeschäften wie beispielsweise Bäckerei-Confiserie-, Metzgereigeschäften oder Landwirtschaftsbetriebe (Geschäftsmodell 3) berücksichtigt werden. Wie der Markt zeigt, können auch solch hochspezialisierte, eher kleinen Unternehmen erfolgreich wirtschaften.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch Kooperation mit anderen Landwirtschaftsbetrieben, dem Gewerbe und Logistikunternehmen Grösseneffekte schaffen ▪ Wertschöpfungsstufe Verarbeitung in Kooperation mit anderen Landwirtschaftsbetrieben aufbauen: Grösseneffekte ausnutzen, Kapital auslasten ▪ Komplementär (aus Kundensicht) zusammengesetzte Sortimente entwickeln und an einem sehr gut frequentierten Standort vertreiben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung der Konzeption effektiver und effizienter Geschäftsmodelle für den Vertrieb von Regionalprodukten aus dem Kanton Freiburg unter Einbindung der regionalen Anspruchsgruppen Landwirtschaft, Verarbeitung, Logistik, Vertrieb (Detailhandel, Gastronomie) ▪ Verhandlungen mit Vertriebsunternehmen führen, die bereit sind, Regionale Produkte unter der Marke «Terroir Freiburg» oder typische Freiburger Spezialitäten in ihr Sortiment aufzunehmen und zu vertreiben
<p>5 Logistik Die Logistik (Lagerung und Transport), Liefersgeschwindigkeit und Lieferzuverlässigkeit sind ent-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detailliertes Pricing-System entwickeln (Zahlungsbereitschaft abschöpfen) ▪ Kooperationen mit bestehenden Logis- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ UBER Logistik im B2B und B2C Bereich: Digitale Vernetzung von Logistikunternehmen mit landwirtschaftlichen Pro-

Erkenntnisse		Handlungsoptionen Landwirtschaft	Handlungsoptionen Kanton FR
	<p>scheidende Erfolgsfaktoren, sowohl für den stationären Handel wie auch für den e-Commerce. Gleichzeitig ist die Logistik ein entscheidender Kostenfaktor. Die Konsumenten scheinen nicht bereit zu sein, diese Kosten für die Lieferung der Bestellungen zu bezahlen.</p>	<p>tikunternehmen eingehen</p>	<p>duzenten und Vertriebskanälen (Zwischenhandel und Detailhandel)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung der überbetrieblichen Vernetzung von Landwirtschafts- und Gewerbebetrieben (Pick-up-Stellen, Sortimentsverbreiterung, Logistik)
6	<p>Individualgastronomie Die Individualgastronomie wird von den untersuchten Unternehmen nur marginal beliefert. Aus der Sicht von Zulieferbetrieben, darunter auch Landwirtschaftsbetriebe, besteht allerdings ein erhebliches Absatzpotenzial für Lebensmittel. Die Gründe für diesen schwach entwickelten Absatzkanal konnte im Rahmen der Studie nicht geklärt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beteiligung an innovativen Geschäftsmodellen in der Gastronomie, evtl. in Kombination mit Lebensmitteldetailhandel an einem A-Standort in der Stadt Fribourg unter Beiziehen von Fachexperten und Spezialisten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastronomie: Digitale Plattform für Landwirtschaftsbetriebe, Lebensmittelhandel und Gastronomieunternehmen als transparente Informationsquelle für Mengen, Preise, Qualität und Quantität von Freiburger Regionalprodukten. ▪ Unterstützung bei der Ausarbeitung eines System-Gastronomie-Konzepts mit dem USP regional-transparent-nachhaltig

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen	14
Abbildung 2: Wertmässige Anteile des Online-Versandhandels am Schweizer Detailhandel (Quelle: GfK Switzerland AG 2017)	17
Abbildung 3: Online Shops: LeShop.ch und Coop@home (Quelle: GfK Switzerland AG)	18
Abbildung 4: Vollzeitstellen und Jahresumsatz	19
Abbildung 5: Jahresumsatz pro Vollzeitstelle	20
Abbildung 6: Online-Vertrieb	21
Abbildung 7: Lagerung der Produkte und Transport der Produkte (Mehrfachnennungen)	22
Abbildung 8: Gastronomie als Vertriebskanal (B2B)	23
Abbildung 9: Eigene und fremde Verkaufsstellen (B2B und B2C)	24
Abbildung 10: Eigene und fremde Verkaufsstellen (B2B und B2C)	25
Abbildung 11: Jahresumsatz und Beschäftigte (VZÄ) und Arbeitsproduktivität	27
Abbildung 12: Synthetische Bewertung der Unternehmen (Quelle: eigene Berechnungen)	28
Abbildung 13: Geschäftsmodell 1	33
Abbildung 14: Geschäftsmodell 2	34
Abbildung 15: Geschäftsmodell 3	35
Abbildung 16: Erfolgsfaktoren im e-Commerce des Lebensmittel-Detailhandels	36

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Begriffe und Indikatoren	13
Tabelle 2: Bewertung von Unternehmensindikatoren für Benchmark	27
Tabelle 3: Marktversagen in der Vertriebsbranche	30

11 Quellen-/ Literaturverzeichnis

Aurier Ph, Sirieix L, 2009. Marketing des produits agroalimentaires. 2ème Edition. Paris. Dunod

Carpio, Carlos/ Isengildina-Massa, Olga (2008): Consumer Willingness to Pay for Locally Grown Products: The Case of South Carolina. Selectet Paper prepared for presentation at the Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting, Dallas, 2-8.02.2008

GfK Switzerland AG (2017): Detailhandel Schweiz 2016, Hergiswil

Händler, Jürgen/ Gonschorek, Torsten (Hrsg.)(2016): Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure. Lehr- und Praxisbuch, Fachverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag

Hochuli Andreas/ Hidber, Esther/ Huber Mario (2014): Potenziale der Landwirtschaft in der Gotthardregion, in: Agrarforschung Schweiz, 5 (9), 344-351

Hochuli, Andreas (2009): Wachstums-und Wettbewerbsdeterminanten in alpinen Tourismus-Clustern unter besonderer Berücksichtigung von Spillovers und monopolistischer Konkurrenz: eine theoretische und empirische Analyse von alpinen Destinationen der Schweiz (Doctoral dissertation)

Hochuli, Andreas/ Huber, Mario/ Hofstetter, Pius (2016): Kundensegmente im Agrotourismus, in: Agrarforschung Schweiz, 5 (9)

Kotler P, Keller KL, Bliemel F, 2007. Marketing-Management. 12. Aufl. Pearson

Kuznesof, Sharron/ Tregear, Angela/ Moxey, Andrew (1997): Regional foods: a consumer perspective. In: British Food Journal, vol 99 (6/1997). S. 199-206

OECD-Studie zur Agrarpolitik: Schweiz 2015

Schröder H, Olbrich R, Kenning P, Evanschitzky H, 2009. Distribution und Handel in Theorie und Praxis. Gabler

Schweizerische Eidgenossenschaft, Der Bundesrat (2017): Gesamtschau zur mittelfristigen Weiterentwicklung der Agrarpolitik, Bern

Schweizerische Eidgenossenschaft, Bundesamt für Umwelt BAFU (2011): Nachhaltiger Konsum. Übersicht über Initiativen im Lebensmittelbereich. Identifikation des Handlungsbedarfs, Bern

Suter, Stefan/ Mattmann, Michael/ Bachmann, Thomas/ Hänni, Elvira/ Hochuli, Andreas/ Huber Mario (2016): Beitrag der Landwirtschaft und Agrarpolitik zur Vitalität und Attraktivität des ländlichen Raums, Bern

Warschun, Mirko; Matthias Rucker, Sophie Glusac, Dorothee Günther (2013): Lebensmittel: Regional ist gefragter als bio. Düsseldorf: A.T. Kearney GmbH

12 Versionskontrolle

Version	Datum	Beschreibung	Autor
1.0	25.02.2018	Berichtsentwurf z.H. Auftraggeber	Andreas Hochuli
2.0	01.03.2018	Vorläufig bereinigter Bericht z.H. Auftraggeber	Andreas Hochuli
2.1	05.03.2018	Vorläufig bereinigter Bericht z.H. Auftraggeber mit kleinen Korrekturen	Andreas Hochuli
3.0	18.05.2018	Erweiterter Bericht z.H. Auftraggeber, provisorisch	Andreas Hochuli
4.1	19.05.2018	Schlussbericht mit Datenschutz	Andreas Hochuli
4.2	19.05.2018	Schlussbericht ohne Datenschutz (Publikation)	Andreas Hochuli
5.0	6. Juli 2018	Schlussbericht mit Datenschutz	Andreas Hochuli
5.1	6. Juli 2018	Schlussbericht ohne Datenschutz (Publikation)	Andreas Hochuli