

# **Gemeinschaftsmarketing der EZG Hamburg**

## **Bericht: Ergebnisse der Bestandsaufnahme und Strategieentwicklung**

### **Modul 2**

**Dezember 2010 und August 2011**

CO CONCEPT

**17, rue Glesener  
L-1631 Luxemburg  
Tel.: (+352) 295 235  
Fax: (+352) 295 236  
[www.COCONCEPT.eu](http://www.COCONCEPT.eu)**

## Inhalt

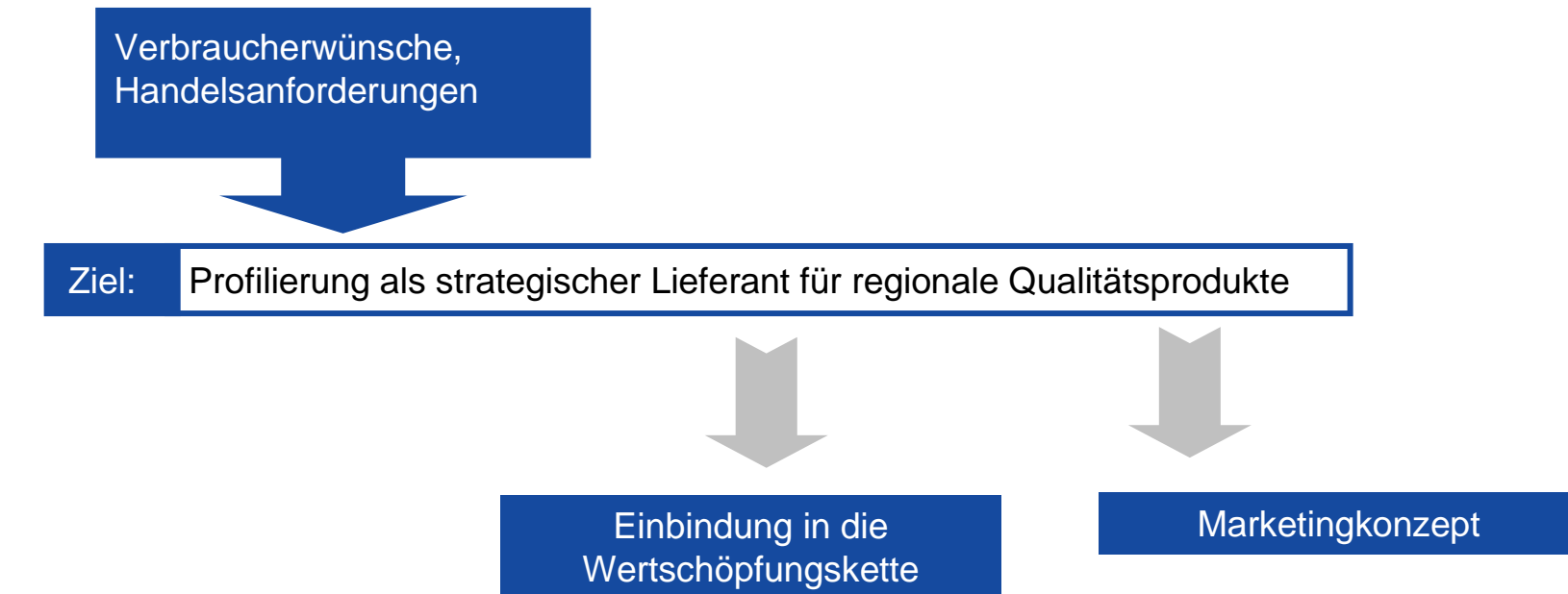
---

- 1. Projektziel und –ablauf**
- 2. Kurzbeschreibung der EZG**
- 3. Ergebnisse der Erzeugerbefragung**
- 4. Ergebnisse der Handelsbefragung**
- 5. Stärken- Schwächen-Analyse**
- 6. Situationsbeschreibung**
- 7. Strategische Lösungsansätze**
  - 7.1 Auf- und Ausbau von Wertschöpfungsketten
  - 7.2 Optimierung des Hallenverkaufs
- 8. Strategiekonzept**
  - 8.1 Strategiekonzept „Wertschöpfungsketten“
  - 8.2 Strategiekonzept „Hallenverkauf“
- 9. Zusammenfassung**

# Projekttablauf

## Zukunftsausrichtung der EZG

---



Die EZG will sich als strategischer Lieferant für regionale Qualitätsprodukte positionieren. Um dies zu erreichen, muss sie sich konsequent an den Verbraucherwünschen und Handelsanforderungen ausrichten. Eine Einbindung in die Wertschöpfungskette ist dazu notwendig. Wenn es der EZG gelingt, ihren Abnehmern einen strategischen Vorteil zu bieten, ist sie in der Wertschöpfungskette nicht mehr austauschbar. Sie hat sich zum strategischen Lieferanten entwickelt. Der Wettbewerbsvorteil, den sie ihren Abnehmern bieten kann, ist eine Profilierung über Regionalware. Ihre Abnehmer können als „Regionalversorger“ gegenüber den Verbrauchern auftreten. Voraussetzung hierfür sind hochwertige Qualitätsprodukte. Alle Marketingmaßnahmen (Produkt, Kommunikation, Vertrieb, Preis) müssen sich am Alleinstellungsmerkmal der hochwertigen Regionalprodukte ausrichten.

## Projekthalte

### Phase I: Machbarkeitsprüfung

#### Analyse

- des Angebots
- der Absatzwege
- der Verbraucher



#### Ergebnis

„Mehrwert“ =  
Profilierungs-Chance

Analysiert werden Angebot, Absatzwege und Absatzmenge. Dazu werden Erzeuger und Händler befragt. In den Handelsbefragungen werden die Konsumenten- und Abnehmersicht erhoben. Aus der Analyse muss klar hervor gehen, worin der Mehrwert der EZG-Ware liegt. Dieser Mehrwert ist die Basis für eine Profilierung der EZG.

#### Konzeption

- Kenntnis der Zielgruppen
- Bedeutung der Abnehmer
- Vorzüge der Produkte



#### Ergebnis

- spezifische Ansprache
- Marktpartnerschaften
- Botschaft für Verbraucher

Die Analyseergebnisse bilden die Grundlage für das Marketingkonzept. Aus der Kenntnis der Zielgruppe lässt sich eine passende Ansprache entwickeln. Die Ergebnisse zeigen auch, wie wichtig bestimmte Abnehmer für die EZG sind. Daraus ergibt sich eine Entscheidungsgrundlage, mit welchen Abnehmern Marktpartnerschaften aufgebaut werden sollten. Schließlich zeigt sich, welche Produkteigenschaften als besonderer Vorteil von den Verbrauchern wahrgenommen werden. Diese Vorzüge werden in der Botschaft an die Konsumenten kommuniziert.

### Phase II: Umsetzung

In der Projektphase II wird das Marketingkonzept umgesetzt. Hierbei wird auch geprüft, wo sich sinnvolle Synergien zu anderen Regionalprojekten (LEADER, Metropolregion HH, ...) ergeben.

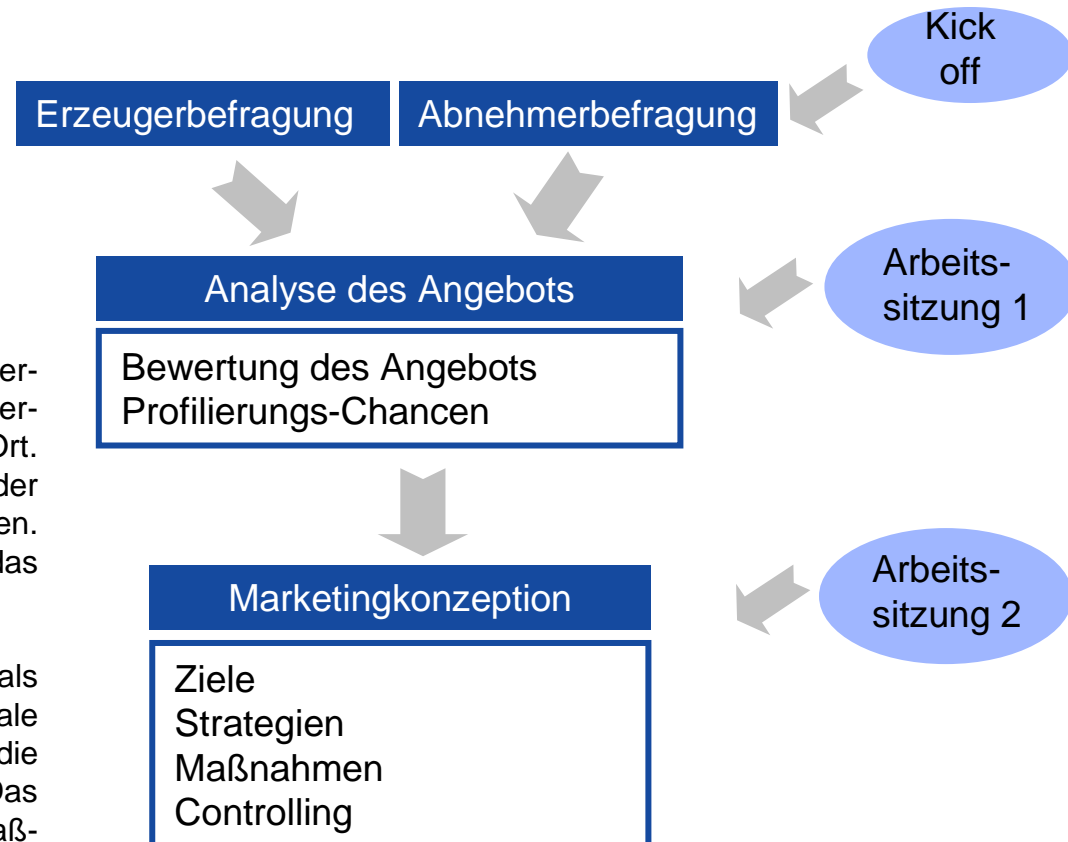
## Ablauf des Projekts

In der Analyse werden drei Kernfragen geklärt:

- 1.) Wie ist das Angebot der EZG-Mitgliedsbetriebe ausgerichtet?
- 2.) Welche Absatzwege sind erschlossen bzw. können erschlossen werden?
- 3.) Wer sind die Abnehmer?

Die Klärung dieser Fragen erfolgt in persönlichen Interviews mit den Erzeugerbetrieben und Abnehmern der EZG vor Ort. Aus den Ergebnissen lässt sich der Mehrwert, den die EZG bietet, ableiten. Dieser Mehrwert ist Ausgangspunkt für das zukünftige Marketingkonzept.

Ausgehend vom Ziel, die EZG als strategischen Lieferanten für regionale Qualitätsprodukte zu etablieren, wird die dazu nötige Marktstrategie festgelegt. Das Marketingkonzept stellt die einzelnen Maßnahmen dar und zeigt auf, wie ein wirkungsvolles Controlling möglich ist.



## Ablauf der Analyse

### Erzeugerbefragung

#### Innenansicht

- Betriebsstrukturen
- Angebot
- Saison
- Nachfrage/Absatz
- Bewertung des Hallenverkaufs
- Bewertung der gelben Kiste
- Kooperationsbereitschaft

### Abnehmerbefragung

#### Außenansicht

- Bedeutung regionaler Sortimente
- Bewertung der "EZG-Produkte"
- Bewertung der gelben Kiste
- Anregungen zur weiteren Entwicklung
- Bewertung der Verkaufsleistung

### Bewertung

In den Erzeuger- und Abnehmerbefragungen werden Informationen zu den oben genannten Punkten erfasst. Die Befragung der Mitglieder zeigt die Innenansicht der EZG, die Befragung der Abnehmer die Außenansicht. Beide Sichtweisen werden einander gegenüber gestellt und mit der Fachexpertise von CO CONCEPT neutral bewertet. Die Bewertung zeigt Stärken und Chancen der EZG auf.

## 2. Kurzbeschreibung der EZG



## Erzeugergemeinschaft Hamburg e.G. ist Dienstleister für ihre Mitglieder

---

Die EZG stellt ihren derzeit ca. 100 Mitgliedern Verkaufsflächen auf dem Hamburger Großmarkt zur Verfügung. Seit 1962 betreibt sie ein zentrales Pfandkistensystem, d.h. sie verwaltet und reinigt eigene Mehrwegverpackungen („gelbe Kiste“ bzw. „rote Kiste“ für Blumen und Zierpflanzen). In 2010 wurde in eine neue Verpackungshalle mit Kistenwaschanlage investiert.

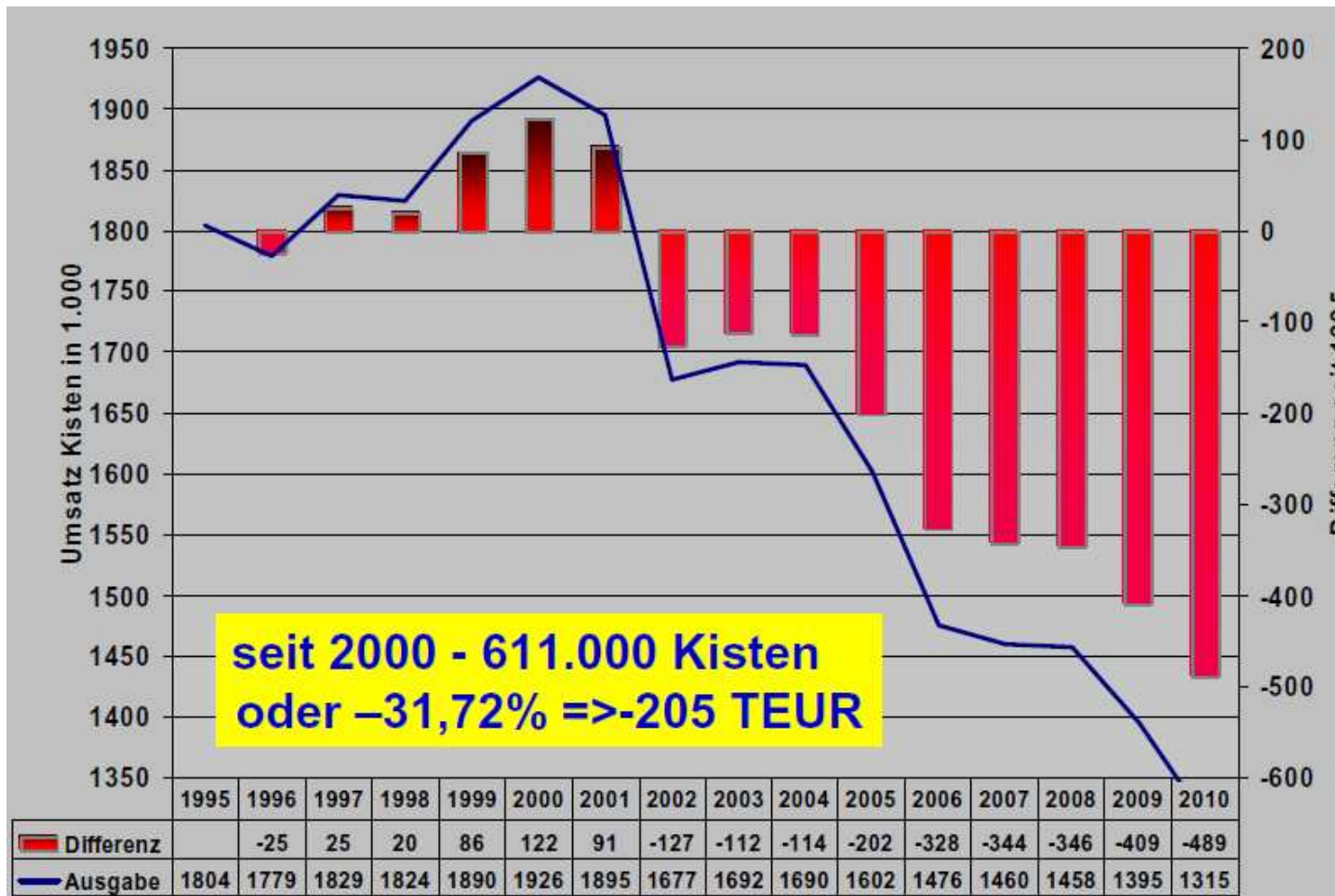
Die Mitglieder der Erzeugergemeinschaft bewirtschaften ca. 1.400 ha Anbaufläche. Der Gesamtumsatz der Mitgliedsbetriebe der Erzeugergemeinschaft wird auf 10 – 15 Mio. Euro geschätzt. Das Produktionsgebiet umfasst die Anbaugelände Hamburgs, die Vier- und Marschlande, das alte Land, die Winsener Elbmarsch, Bardowick und Glückstadt.

Dem Vorstand der EZG gehören die Mitglieder Heiner Wischendorff (Vorsitzender), Norbert Busch (Stellvertreter), Matthias Bahn, Jürgen Burmester und Dirk Beckedorf an. Vorsitzender des achtköpfigen Aufsichtsrats ist Wiegand Meyer.

### Leistungen und Aufgaben der EZG:

- Bereitstellung von sauberen Pfandkisten für die Mitglieder
- Bereitstellung einer Verkaufsfläche
- Unterstützung der Verkaufsleistungen der Mitglieder z.B. durch die Bereitstellung von vier Gabelstaplern
- Organisation von gemeinsamen Marketingaktionen (z.B. Showkochen, Food Market, Promotionsaktionen gemeinsam mit dem Großmarkt)
- Gemeinsamer Einkauf von Bedarfsartikeln
- Annahme von Europoolkisten

## Der Kistenumsatz entwickelt sich rückläufig



### **3. Ergebnisse der Erzeugerbefragung (Innenansicht)**

## Die Auswahlkriterien der Teilnehmer an der Befragung spiegeln „EZG-Sortiment“ wider.

---

Die Bestimmung der zu befragenden Erzeugerbetriebe erfolgt nach einer bewussten Auswahl, die mit dem Vorstand der EZG und dem Geschäftsführer im Vorfeld abgestimmt wurde. Die Auswahl folgt den drei Kriterien:

- **Anbauprogramm**

Es sollten alle wesentlichen Produkte, die die Mitgliedsbetriebe der EZG produzieren, in der Erhebung berücksichtigt werden.

- **Bedeutung für die EZG**

Die wichtigsten Anbieter sollten befragt werden. Um diese zu bestimmen, wurde die interne Statistik des Kistenumsatzes bei der EZG herangezogen. Insgesamt sollten diese Anbieter rund 80% des EZG-Warenaufkommens auf sich vereinigen.

- **Marktübersicht und Zukunftsorientierung der Mitglieder**

Um eine zukunftsorientierte Strategie zu entwickeln, bedarf es im Vorfeld eines guten Marktüberblicks. Die unterschiedliche Ausrichtung der EZG-Mitgliedsbetriebe im Bezug auf Anbau und Absatzwege führt zu unterschiedlichen Marktperspektiven. Diese sollen in die Analyse einfließen.

Für die Umsetzung der Strategie ist die angestrebte Betriebsentwicklung von entscheidender Bedeutung. Das neue Konzept soll vorrangig von den Unternehmen mitbestimmt werden, die weiterhin am Markt aktiv sind, expandieren und die neue Strategie verfolgen werden. Ebenso sollen in besonderer Weise Unternehmen berücksichtigt werden, die bereits in ihre Zukunft „investiert“ haben.

Es wurden 13 ErzeugerInnen befragt.

Betrieb	Produkte
Dirk Beckedorf	schwarzer Rettich, Ruccola, Spinat, Radicchio, Salate, Petersilie, Gurken
Christian Behn	Salate, Kohl
Norbert Busch	Topfkräuter, Tomaten, Salate
Uwe Ehlers	Gurken, Minigurken, Stiefmütterchen
Helmut und Martina Gerdau GbR	Bohnen, Erbsen, Möhren, Grünkohl, rote Beete, Schmorgurken, Gurken, Sellerie
Haack GbR	essbare Blüten, Portulack, Eiszapfen, bunter Mangold, versch. Tomaten, Staudensellerie, Fenchel, rote Beete, Glacis, Salate
Carsten Meyer	Bohnen, Erbsen, Möhren, Grünkohl, Pastinaken, Schwarzwurzeln, rote Beete, Petersilienwurzel
Wiegand Meyer	Salate, Kohlrabi, Mangold, Spinat
Olaf Neumann	Gurken
Uwe Otten	Stiefmütterchen, Kohlrabi, Blumenkohl, Tomaten
Posewang GbR	Salate, Tomaten
Gerd und Gerlinde Tamke GbR	Äpfel, Sauerkirschen
Heiner Wischendorff	Topfkräuter

## Die Betriebsstrukturen der EZG Mitglieder sind sehr heterogen.

---

Die Mitgliedslandschaft der EZG ist in jeglicher Beziehung sehr differenziert.

Es gibt Unterschiede in:

- **Betriebsgrößen**

Die Mitgliedsbetriebe weisen unterschiedliche Strukturen auf, die Flächengrößen alleine variieren zwischen 0,5 und über 150 ha. Die meisten Betriebe bewirtschaften Freilandflächen, einige, bspw. solche mit Spezialisierung auf Tomaten, produzieren in Gewächshäusern.

- **Betriebskonzepte**

Während einige Betriebe sich auf wenige Kulturen spezialisiert haben, bauen andere eine große Produktpalette an. Die EZG-Mitgliedsbetriebe sind in unterschiedlichen Produktionssparten des Gartenbaus (Gemüse, Zierpflanzen, Obst) und des Ackerbaus (Kartoffeln) tätig. Die Produktion erfolgt für verschiedene Absatzwege, mehr oder weniger systematisch. Ein Unternehmen wirtschaftet ganzjährig, die meisten anderen während der Vegetationszeit.

- **Kulturprogramme/Sortimentsumfang**

Das Anbauprogramm ist von einer großen Vielfalt geprägt und umfasst neben gängigen Obst- und Gemüsearten, regionale Spezialitäten, Kräuter, Beet- und Balkonpflanzen sowie Frühblüher. Jedes Mitglied ist für seine Produktion und den Abverkauf der Erzeugnisse selbst verantwortlich. Ebenso entscheidet jeder Betrieb selbst über das angestrebte Qualitätsniveau.

## Die Strukturen der EZG-Mitgliedsbetriebe unterscheiden sich auch in Ausstattung, Vertriebswegen und Expansionsbestreben.

---

Weitere Unterschiede bestehen in den Bereichen:

### ▪ Technische Ausstattung

Insbesondere in Unternehmen, die im geschützten Anbau produzieren, ist die technische Ausstattung oftmals veraltet. Unter Umständen lassen sich daher in diesen Produktionsanlagen sensible Produkte nicht erzeugen (Minigemüse bzw. Gemüse mit hohem Energiebedarf). Ca. 7 der befragten Unternehmen haben in moderne, neue Produktionsanlagen investiert.

### ▪ Vertriebssystem

Allen EZG-Mitgliedsbetrieben gemeinsam ist die Vermarktung ihrer Waren auf der EZG-Fläche im Großmarkt Hamburg. Viele, aber nicht alle Mitgliedsbetriebe, bedienen mehrere Absatzwege. Die Bedeutung der Warenvermarktung am Großmarkt ist je Betriebsausrichtung unterschiedlich, in der Regel wird der Verkauf eher als ein Zuverdienst angesehen oder eine Möglichkeit, Überschussware abzusetzen. Es gibt EZG-Mitglieder, die zugleich Mitglieder einer EO (Godeland oder Mecklenburger Ernte) sind und ihre Hauptmengen ins Kettengeschäft liefern. Absatzwege sind auch zu Großhändlern auf dem Großmarkt, externen Großhändlern, zu Gartencentern/Baumärkten oder zu Großverbrauchern aufgebaut.

### ▪ Expansionsbestreben

Vor allem die großen Unternehmen innerhalb der EZG wollen ihren Anbau ausdehnen. Andere Unternehmen wollen vorrangig aus Personalkapazitäten und angesichts eingeschränkter Expansionsmöglichkeiten am Stammsitz die bisherige Unternehmensgröße beibehalten. Daneben gibt es Unternehmen, die sich in der Rückbildungs- und Auslaufphase des Betriebs befinden.

## Das Angebot ist in der Saison sehr vielfältig.

---

### Angebotspalette

- Es werden alle **gängigen Gemüsearten** (Tomaten, Salate, Gurken, Wurzelgemüse, Spargel) angeboten. **Obstarten**, insbesondere Äpfel und Kirschen, erweitern das Angebot. 3 EZG-Mitglieder bieten verschiedene **Topfkräuter** an, mindestens 15 Betriebe **Zierpflanzen**, insbesondere Frühblüher (Stiefmütterchen...).
- Das Sortiment umfasst auch **besondere Gemüsearten** (z.B. schwarzer Rettich, Eiszapfen und Mairüben).
- **Regionale Spezialitäten**, wie die Vierländer Platte und Schmorgurken ergänzen die Sortimentsvielfalt.
- Zu **innovativen Produkten** im Angebot zählen lila Bohnen und Blütengemüse.

### Angebotssaison

- Die Angebotssaison wird in Freilandbetrieben von der Witterung bestimmt. Sie erstreckt sich in der Regel von **März bis November**.
- Die Saison beginnt mit Feldsalat und Frühblühern.
- Für **Topfkräuter besteht ein ganzjähriges Angebot**.
- Im **Winter** werden hauptsächlich lagerfähiges **Wurzelgemüse** und Lagerobst gehandelt.
- Das **Winterangebot wäre ausbaufähig**; die technische Ausstattung zur Winterproduktion ist teilweise vorhanden. Die Mehrheit der Erzeuger plant keine Anbau- und Vermarktungsaktivitäten in den Wintermonaten. Seitens der Abnehmer besteht Verständnis für die "Winterpause", sie stellen keine Forderung nach ganzjähriger Belieferung.



## Die Mitglieder der EZG bewerten die Absatzsituation (noch) zufriedenstellend.

---

- Aufgrund **stabiler Absatzbeziehungen** besteht eine gefestigte Verkaufssituation. Viele Kundenbeziehungen haben sich über Jahrzehnte entwickelt. Sie beruhen auf persönlichem Kontakt und Vertrauen. Insbesondere die Kundenbeziehungen auf der EZG-Fläche sind sehr eng. Teilweise kauft ein Kunde ein bestimmtes Produkt stets bei dem selben Anbieter, während er ein anderes Produkt von einem zweiten Anbieter bezieht.
- Die **Nachfrage übersteigt i.d.R. das Angebot**. Eine Ausnahme ist Pfingsten, da der Verkauf ruht, das Warenaufkommen aufgrund der Vegetationszeit hoch ist und es nach den Feiertagen oft zur Angebotsschwemme kommt.
- Der **Preis**, so die Erfahrungen der Mitglieder, spielt **nicht die entscheidende Rolle**. Für die hochwertigen Produkte lässt sich in der Regel eine Preiserhöhung kommunizieren und durchsetzen. Andere Faktoren, wie die Frische der Ware, die regelmäßige Belieferung, die Flexibilität im Vertrieb und die persönliche Kundenbindung/-pflege, entscheiden den Abverkauf stärker als der Preis.
- Viele Erzeuger stimmen darin überein, dass sich **eigentlich höhere Preise erzielen** ließen als dies aktuell der Fall ist. Sie führen das geringere, realisierte Preisniveau auf ein gegenseitiges Unterbieten der Preise, eine mangelnde Kenntnis der Marktpreise einzelner Erzeuger und ein Handeln „unter der Hand“ zurück.

## Ist die Absatzsituation (tatsächlich) zufriedenstellend?

---

In der Ergebnissituation zeigen sich Zweifel, ob die Absatzsituation so zufriedenstellend ist, wie sie von den Erzeugerbetrieben geschildert wurden. Die Zweifel gründen sich auf folgende Beobachtungen:

- Der Absatz ist von täglichen Preisdiskussionen begleitet, es wird immer schwieriger, kostendeckende Preise durchzusetzen.
- Der Absatz auf der EZG-Fläche ist mit einem hohen Aufwand für die Betriebe verbunden, der zukünftig nicht von allen zu leisten ist.
- Der Kistenumsatz der EZG ist rückläufig und ist auch Indikator für Umsatzrückgänge.
- Es werden nicht mehr alle Verkaufsplätze auf der EZG-Fläche belegt, Lücken werden sichtbar.
- Die Preisentwicklung erscheint manchmal für das Hamburger Gebiet erstarrt. Selbst wenn in benachbarten Regionen ein Preisanstieg feststellbar ist, verändert sich das Preisniveau in Hamburg kaum. Zu einer Anpassung kommt es oftmals erst dann, wenn ein knapperes Angebot deutlich spürbar wird.
- Es erscheint fraglich, ob die Absatzsituation so günstig ist, dass die Tilgung laufender Kredite dauerhaft gesichert ist.
- Es wird bezweifelt, dass der Umsatz für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen groß/gut genug ist.

## Die Motive für den Hallenverkauf sind unterschiedlich.

---

Die Gründe, warum Unternehmen ihre Produkte auf der EZG-Fläche verkaufen, sind vielfältig. Unternehmen mit differenzierter Absatzstruktur schätzen den direkten Kundenkontakt auf dem Großmarkt. Sie können auf einfache Weise **Beziehungspflege** betreiben, Rückmeldungen und Anregungen ihrer Kunden aufnehmen.

Die **Gewinnung von Marktinformationen** ist ein weiteres wesentliches Motiv für den Hallenverkauf. Die Produzenten erhalten einen Überblick über das Angebot ihrer Kollegen, sie stehen mit ihnen im Austausch. Von Händlern, Wochenmarktlern und anderen Anbietern erfassen sie die aktuelle „Marktstimmung“ und erkennen frühzeitig Nachfragetendenzen.

Einige Unternehmen pflegen bewusst die **traditionelle Verkaufsform** auf dem Großmarkt und weisen auf Familiengenerationen hin, die dort bereits Waren angeboten haben. Es handelt sich dabei aber nicht um eine ausgesprochene Nostalgiepflege, sondern um den Erhalt eines Absatzweges, bei dem der Produzent selbst und eigenbestimmt vermarkten kann. Es geht ihnen um eine Alternative zum „Ablieferungsgeschäft“ bei Genossenschaften, die professionelle Vermarkter beschäftigen.

Die Realisierung von **Zusatzerlösen** und direkter Bezahlung ist ein weiteres Motiv für den Hallenverkauf.

## Der Hallenverkauf wird kritisch bewertet.

---

Standbetreiber sehen:

- **immer weniger Anbieter auf der EZG-Fläche**

Hierdurch verringern sich das Warenaufkommen und die Vielfalt der Produkte. Die Fläche verliert für Kunden an Attraktivität, so dass ein langsames Ausbluten nicht ausgeschlossen werden kann.

- **zahlreiche direkte Konkurrenzverhältnisse**

Verschiedene Erzeuger bieten auf engstem Raum ähnliche Waren an. Es bestehen keine Anbauabsprachen, so dass einzelne Produkte aufgrund von einem Überangebot unattraktiv werden (zuletzt bunte Salate und Kürbis). Produktneuheiten, die von den Abnehmern gut angenommen werden, finden in der kommenden Marktsaison zahlreiche Nachahmer.

- **persönliche Anwesenheit erforderlich**

Aufgrund der engen Kundenbindung kann der Flächenverkauf kaum delegiert werden. Es zählt die persönliche Ansprache; in der Regel durch die Betriebsleiterin oder den Betriebsleiter. Dies bedeutet auch, dass der Verkauf in erheblichem Maße qualifizierte, teure Arbeitskraft bindet.

- **interner Preiswettbewerb, mangelnde Preistransparenz**

Teilweise unterbieten die Erzeuger ihre Preise gegenseitig. Dies liegt u.a. in unterschiedlichen Preisphilosophien begründet. Während die einen ihre Ware (mit Hinweis auf die höhere Qualität) zu Hochpreisniveau vermarkten, bieten andere Erzeuger die Ware unter Großhandelspreis an, um den Kunden eine Motivation zu bieten, direkt beim Erzeuger und nicht bei den Händlern zu kaufen.

Fehlende Preistransparenz ergibt sich insbesondere durch die flexible Handhabung der Preise. Die schriftliche Preisauszeichnung entspricht nicht in allen Fällen dem Verkaufspreis, zudem kann das Preisniveau im Laufe einer Marktnacht variieren („Ausverkauf“ in den späteren Morgenstunden).

Händler nutzen die mangelnde Preiskenntnis der Erzeuger durch gezielte Fehlinformationen aus.

## Die Standbetreiber beklagen die Rahmenbedingungen und mangelnde Einigkeit.

---

Standbetreiber beklagen:

- **verbesserungsfähige Rahmenbedingungen**

Die teilweise ungünstigen Rahmenbedingungen für den Verkauf in der Halle sind der EZG bekannt. Insbesondere während der kühleren Monate ist es in der Halle sehr kalt. Kaltluft dringt in größerem Maße in die Halle, da das Hallentor neben der Zentrale der EZG häufig geöffnet wird. Das Tor schließt nicht selbstständig und wird häufiger offen gelassen.

Verstärkt wird diese Situation durch einen regen Durchgangsverkehr, der durch Staplerfahrer von Handelsunternehmen in der Nähe der EZG-Fläche verursacht wird. Sie nutzen gerne die Fläche zum schnelleren Abtransport aus der Halle. Dieser Umstand stellt einen permanenten Störfaktor dar.

Die EZG-Mitglieder kritisieren zudem die Verschmutzung der Halle, in der sich permanent ein grauer Staub ablagert. Obwohl der Großmarkt einen Reinigungsservice eingerichtet hat, verbessert sich der Zustand nicht.

Schließlich bemängeln die Mitglieder selbstkritisch eine mangelnde Attraktivität der EZG-Fläche, die sich optisch ansprechender durch Banner und Bildelemente gestalten ließe. Einheitliche Standmöbel könnten das Bild der EZG aufwerten.

- **Uneinigkeiten zwischen Erzeugerbetrieben**

Es besteht ein historisch gewachsenes Misstrauen der Erzeuger untereinander: Erzeuger eines Anbaugebiets trauen den Erzeugern eines anderen nicht, die Erzeuger mit einem Standplatz im hinteren Teil der Halle neiden den anderen ihre Plätze, Standbetreiber auf der einen Gangseite blicken missgünstig auf den „Millionengang“ der anderen Seite usw..

Die beschriebenen Unterschiede der Preisphilosophie schüren weitere Unstimmigkeiten.

## Zu „gelben“ Kisten gibt es keine Alternative.

---

Die Mitglieder meinen:

- Die **Kiste ist bekannt**. Es sind zahlreiche Kisten im Umlauf und die Kiste ist begehrt – teilweise auch für andere Verwendungen (einheitlicher Aufbau eines Marktstandes, Transportverpackung für alle möglichen Waren).
- Sie **steht für regionale Erzeugung**. Jeder Händler weiß, dass sich darin Regionalware befindet.
- Die gelben Kisten **erlauben Mehrpreis**, da die Regionalware für ihre Frische und hohe Qualität bekannt ist. Die Ware in den gelben Kisten ist begehrt.
- Die Kisten sind die **günstigste Mehrweg-Transportverpackung**. Mit dem Preis von 4 € können alternative Transportverpackungen, mit denen sich die Mitglieder der EZG auseinander gesetzt haben, in der Anschaffung nicht konkurrieren.
- Das **Pfandsystem hat sich bewährt**. Es ist einfach in der Handhabung, da jeder die Kisten abgeben und das Pfandgeld dafür einlösen kann. Das System ist stetig gewachsen.
- Die Sauberkeit der Kisten ist durch die **Waschanlage** gewährleistet. Wichtig ist dabei die Einhaltung geschlossener Kreisläufe und eine geschützte Lagerung/Verwendung auf dem Feld. Anders als die mehrmals benutzen Einweg-Holzboxen, können die gelben Kisten den Hygienestandards bei Großverbrauchern genügen.
- Die gelben Kisten benötigen jedoch ein **großes Transport- und Lagervolumen**, da sie nicht wie andere Mehrwegverpackungen zusammengeklappt werden können.
- Die **Verpackung** hat sich **nach Kundenwunsch** zu richten. Bestimmte Kunden akzeptieren die Kiste nicht oder bevorzugen andere Kistensysteme bzw. Einwegverpackungen.

## Die Kooperationsbereitschaft scheint gering.

---

- Standbetreiber haben Vorbehalte gegenüber anderen Erzeugern.
- Beklagt wird auch ein **mangelndes Gemeinschaftsgefühl**, das viele Gemeinschaftsaktivitäten oder pragmatische Verbesserungen verhindere. In konkreten Fällen, beispielsweise bei der Anschaffung eines Gabelstaplers für den Warentransport von der Fläche zum Fahrzeug der Kunden fürchteten viele, übervorteilt zu werden.
- Kooperationen, die die Vermarktung oder gar die Produktion betreffen könnten, werden als **Einschränkung der unternehmerischen Freiheit** gewertet und aus diesem Grund abgelehnt.
- Die **direkte Konkurrenzverhältnisse** auf der Fläche behindern Kooperationen zusätzlich.
- Im direkten Umfeld treffen einige Standbetreiber jedoch selbst **Absprachen mit dem Standnachbarn**. Beispielsweise werden in Ausnahmefällen die Waren des Anderen mitverkauft oder zwei Standnachbarn investierten gemeinschaftlich in einen Gabelstapler.

## Anforderungen der Mitglieder an die EZG

---

Die Mitglieder wünschen von der EZG:

- **Bereitstellung der Verkaufs-Flächen**

Neben der Anmietung und Verwaltung der Verkaufsflächen betrifft dies auch die interne Zuteilung einzelner Standflächen und die Garantie, stets auf der gleichen Fläche vermarkten zu können.

- **Abwicklung des Pfandkisten-Systems**

Hierzu zählen Verwaltung, Reinigung, Lagerung der Kisten sowie Abrechnung der Kistennutzung. Die Einnahme und Ausgabe des Pfandgeldes ist ebenso eine wesentliche Aufgabe.

- **Serviceleistungen rund um die Kiste**

In diesem Zusammenhang wird die weite Entfernung zwischen der Kassenstelle und der Waschanlage der Kisten kritisiert. Die EZG solle eine Möglichkeit der Zwischenlagerung der Kisten in der Verkaufshalle ermöglichen.

- **Kommunikation mit dem Großmarktbetreiber**

Dies betrifft insbesondere die Einhaltung von Wartungs- und Reinigungspflicht, die Ausgestaltung von Gemeinschaftsaktionen („Tag der offenen Tür“) und Absprachen zu Hallennutzung und baulichen Veränderungen.

- **Schiedsstelle unter Mitgliedern**

Bei Unstimmigkeiten unter den Mitgliedern soll die EZG vermitteln und im Zweifelsfalle verbindliche Regelungen zur Konfliktlösung treffen, sofern der Konflikt den Hallenverkauf oder das Pfandkistensystem betrifft.



## Zusammenfassung der Innenansicht

---

- **Die Erzeugerstruktur ist sehr heterogen.** Das zeigt sich an unterschiedlichen Betriebsstrukturen und Unternehmenskonzepten.
- Das **Angebot in der Saison ist sehr vielfältig** (alle gängigen Obst- und Gemüsearten, Zierpflanzen, Kräuter, Spezialitäten, Besonderheiten und innovative Produkte).
- **Die Absatzsituation ist für die Mitgliedsbetriebe (noch) zufriedenstellend.**  
Offen bleiben die Fragen, wie sich die Absatzsituation in Zukunft entwickeln wird und ob der Absatz gut genug verläuft, um Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen sicher zu finanzieren.
- **Der Hallenverkauf wird kritisch bewertet.**  
Zum einen kritisieren die Mitglieder die Rahmenbedingungen am Großmarkt (Schmutz, Kälte, Fahrtwege über die EZG-Fläche), zum anderen sehen sie die zahlreichen direkten Konkurrenzverhältnisse und die zeitliche Belastung des Flächenverkaufs kritisch. Zusätzlich befürchten sie ein Ausbluten des Angebots auf der EZG-Fläche.
- Die Standbetreiber bewerten die **Kooperationsbereitschaft** als **gering**.  
Sie führen dies u.a. auf die direkten Konkurrenzverhältnisse, aber auch auf die Persönlichkeit der Beteiligten zurück. Gute Beispiele sind da, Betriebe, die ihre Waren gemeinsam in der Halle verkaufen oder Partner, die abwechselnd den Verkauf der Produkte übernehmen.
- **Die Mitglieder sehen zur „gelben Kiste“ keine Alternative.**  
Die Kiste ist bereits bekannt und weit verbreitet. Sie trägt zu einem positiven Image der Regionalware bei. Die gelbe Kiste ist kostengünstiger als alternative Pfandverpackungen und entspricht den hygienischen Anforderungen.
- **Die EZG soll vorrangig das vorhandene System (Fläche, Kistenpool) verwalten.**  
Das heißt, die EZG soll die Aufgaben wahrnehmen, für die sie zurzeit zuständig ist.

## **4. Ergebnisse der Handelsbefragung (Außenansicht)**

## Die Auswahl richtet sich nach der Abnehmerstruktur.

---

- Für die Auswahl war die **Bedeutung der Abnehmer für die EZG-Mitgliedsbetriebe** entscheidend. Diese wurde anhand der bestehenden Handelsbeziehung, des Warenumschs, der Marktbedeutung und der Ausrichtung der Unternehmen (Zielförkte, Kundenkreis) bewertet.
- Die **Aktivitäten der Abnehmer in der Regionalvermarktung** spielten ebenfalls eine Rolle. Wenn sich Händler über Regionalkonzepte profilieren wollen, haben sie ein langfristiges Interesse an Regionalwaren. Häufig versuchen sie, mit den Regionalkonzepten Mehrpreise zu realisieren, was die Rahmenbedingungen für höhere Erzeugerlöhse begünstigt.
- Ein weiteres Kriterium war die **Ausrichtung/Struktur der Abnehmer**. Diese sollte nach Möglichkeit zur EZG- Ausrichtung passen, d.h. eher hochwertig und kleiner als auf den preisaggressiven Massenmarkt ausgerichtet. Nachfragevolumen des Abnehmers und Angebotsvolumen der EZG-Mitgliedsbetriebe sollten zu einander passen.
- Die Auswahl umfasste bewusst **Handelspartner**, zu denen eine gute Beziehung besteht und kritische **Abnehmer bzw. Nicht-Abnehmer**. Letztere sollten insbesondere Hinweise auf Optimierungspotenziale der EZG-Mitgliedsbetriebe liefern.
- Da über die Abnehmer u.a. Informationen zu Verkaufstrends und zum Verbraucher erfragt werden sollten, waren **Abnehmer mit Marktübersicht** zu wählen. Die Zukunftsorientierung der Abnehmer war von Bedeutung, da mit ihnen im Sinne von Wertschöpfungspartnerschaften neue Verkaufsstrategien umgesetzt werden sollen.

Es wurden 16 Handelspartner befragt.

Unternehmen	Sitz auf GM	Abnehmer
Albers e.K.	x	GH, LEH, Gastronomie
Albers C.D. GmbH	x	Gastronomie, Großküchen
Fa. Arus August Reimers & Sohn GmbH	x	LEH, Edeka
Grell Fresh Food oHG/ Fruchthof Mölln	x	Gastronomie, Großküchen
Michael und Andreas Marker oHG	x	Gastronomie, Großküchen
Fa. Ayna Frucht GmbH	x	Gastronomie
Metro (C&C)	-	Gastronomie
MV Fruits GmbH (Mustafa Vural)	x	GH
Godeland Vermarktungsgesellschaft mbH	x	LEH, Export, GH, Industrie
Fa. Nühse	x	GH/Importeure, LEH
Fa. Albert Huth	x	Edeka-Märkte + Edeka- Kooperation Feinkostgeschäfte
Brodersen & Schacht GmbH	x	LEH
Fa. Guenaydin	x	LEH
Otte GmbH	x	Wochenmarkter, Edeka-Märkte
Fa. Yildiz	x	
E-Niemerszein-Märkte	-	Endverbraucher

## Regionalität ist Verbrauchertrend, Bedeutung steigt.

---

In vielen Großküchen herrscht heute die Preisorientierung vor; möglichst einheitliche Partien müssen termingerecht und kostengünstig bezogen werden. Für **Großküchen und die Gastronomie**, die sich über Qualität von Mitbewerbern absetzen möchten, liegt die Bedeutung der Regionalität in der unübertreffbaren **Frische**. Zudem bietet das Regionalsortiment **Besonderheiten**, die auf dem Massenmarkt nicht erhältlich sind. Auch kleinere Restaurants und die Edelgastronomie sind an guter Produktqualität, besonderer Optik und ausgefallenen Obst-, Gemüse- und Kräuterarten interessiert. Einige stellen die **regionale Küche** in den Mittelpunkt, sind in das städtische Regionalmarketing einbezogen („nordisch frisch – regional genießen in und um Hamburg) und verarbeiten konsequent regionale Produkte. Für kleinere Unternehmen ist der Bezug von **Kleinstgebinden** wichtig, den die EZG-Mitgliedsbetriebe ermöglichen.

Auch der kostenorientierte **Einzelhandel** (Discounter) führt inzwischen einige Produkte mit regionaler Kennzeichnung. Allerdings sind diese Produkte oft nur vereinzelt und vorübergehend im Sortiment. Bei der Mehrheit der Produkte spielt die Regionalität keine Rolle, gefragt sind große Warenpartien.

Für den qualitätsorientierten Einzelhandel bieten die regionalen Spezialitäten und der Zusatznutzen „regional“ eine **Differenzierungsmöglichkeit**. Über hochwertige Regionalsortimente kann sich der Einzelhandel profilieren und eine **Imageaufwertung** erzielen. Er identifiziert sich mit der Region und unterstützt regionale Wirtschaftskreisläufe, so die Botschaft. Regionalität wird zum Bestandteil der Unternehmensphilosophie (regionaler Arbeitgeber, regionales Angebot, Werbung und Verkaufsförderung über Regionalität usw.). Es wird bewusst als **Bindungsinstrument** für Verbraucher eingesetzt.

## Hochwertiger LEH profiliert sich über Regionalität.

---

- Die Regionalkonzepte des LEHs sind in Eigenmarkenkonzepten eingebettet (Rewe: heimatfrisch, Edeka: Unsere Heimat – echt und gut, Coop-Schleswig-Holstein: Unser Norden).
- Regionalsortimente sind Premiumsegmente, das heißt es bestehen hohe Qualitätsanforderungen an die Produkte und der LEH versucht über diese Sortimente Verbraucher gezielt zu binden.
- Regionalwaren ergänzen das Basissortiment und bieten dem Verbraucher eine Wahlmöglichkeit.
- Die Regionalität ist aktuell ein Leitthema in Werbemaßnahmen.
- Regionalität erfordert Glaubwürdigkeit vor allem in Hinblick auf den Warenbezug und die Deklaration. Zugleich ist die persönliche Kundenansprache nötig. Die Produkte sollen ein „Gesicht“ erhalten, der „Nachbar“, der als Produzent hinter der Ware steht, soll erkennbar werden.



## **Godeland beliefert die Regional-Handelsmarken des LEHs**

---

- Godeland (mit 170 Erzeugern, 3.000 ha) folgt der Landgardstrategie „regional bleibt regional“, mit der Regionsware an Rewe, Edeka und COOP SH vermarktet wird.
- Die Ware erhält keinen Regional-Preiszuschlag.
- Neue Mitglieder werden immer gesucht.
- Eine Auslobung der Hamburger Ware, speziell der EZG-Ware ist über Godeland kaum machbar.

## **Regionalität – kein Thema bei Metro C&C**

---

Metro verfolgt dagegen im C&C-Bereich nur ein bundesweites Konzept. Im Mittelpunkt stehen hierbei auch Eigenmarkenprogramme, allerdings ohne regionale Differenzierung. Alle angebotenen Waren sollen deutschlandweit in einheitlicher Qualität verfügbar sein. Waren, die in der Region erzeugt werden, können bei entsprechender Liefermenge in das Sortiment integriert werden, wenn sie den Anforderungen der Markenprogramme entsprechen. Die Waren werden zentral kommissioniert, lediglich bei Engpässen findet ein direkter Zukauf regionaler Waren (Erdbeeren, Spargel) statt. In den einzelnen Verkaufsstätten findet keine Auslobung der Regionalität statt, das heißt die Warenherkunft wird generell nicht aktiv kommuniziert. Extraerlöse können daher für Regionalwaren nicht realisiert werden.



## Keine EZ-Gemeinschaft - bilaterale Beziehungen sind gewünscht. („Teile und herrsche“)

---

Händler erklären, die EZG sei **keine Erzeuger-, sondern eine Kistengemeinschaft**. Die Kiste sei das einzige verbindende Element unter den Mitgliedsbetrieben. Es gebe kein gemeinschaftliches Handeln und keinen einheitlichen Marktauftritt. Die Erzeuger erschwerten sich die Geschäfte teilweise selbst, da sie keine abgestimmte Vorgehensweise und keine einheitlichen Preisvorstellungen haben.

Händler, die mit einzelnen EZG-Mitgliedern zusammenarbeiten, bewerteten die **Zusammenarbeit positiv**. Die Erzeuger seien sehr flexibel und erwiesen sich als wahre Problemlöser.

Nach Ansicht der Abnehmer ist ein **Gemeinschaftsverkauf nicht erforderlich** und nicht gewünscht. Sie versprechen sich davon keine Vorteile für den Handel, zumal das bisherige Konzept funktioniere. Die Abnehmer fürchten um eine geringere Flexibilität, insbesondere was die Lieferzeiten betrifft. Sie weisen darauf hin, dass ein Gemeinschaftsverkauf stark abhängig vom Know-how des Verkäufers ist. Ein guter Verkäufer für alle Warenbereiche müsste daher erst einmal gefunden werden.

Einzelne Abnehmer **bedauern, dass nicht alle Erzeuger in der EZG organisiert sind** und daher nicht alle Regionalware in gelben Kisten erhältlich ist. Ein Abnehmer berichtet davon, Erzeuger aktiv zur Mitgliedschaft in der EZG ermuntert zu haben. Allerdings wäre diese Aktion nicht erfolgreich gewesen, da die Angesprochenen die hohen Mitgliedsbeiträge der EZG als Gegenargument anführten. (Anmerkung: Die Einstiegskonditionen sind mittlerweile verbessert.)

## Gutes Produkt – schlechte Marktaufbereitung

---

- Die Abnehmer werten die **Frische der EZG-Waren** aufgrund der kurzen Wege als unschlagbar. Die **Produktqualität ist gut**, allerdings gebe es mit Blick auf das Gesamtangebot der EZG keine einheitliche Warenqualität. Die Warenqualität ist wesentlich vom Produktionsbetrieb abhängig.
- **Abnehmer vermissen innovative Produkte** im Angebotsspektrum und berichten, dass einige Produkte als Regionalwaren nicht erhältlich sein. Dies betraf insbesondere Mini-Gemüse und kleinblättrige Petersilie. Der Grund dafür liege in mangelnder technischer Ausstattung, die eine Erzeugung dieser Produkte nicht zulasse.
- **Optimierungspotenzial wird insbesondere in der Warenaufbereitung gesehen.** So wird beispielsweise für Feldsalat gewaschene Ware gewünscht. Neben der losen Ware soll ein größerer Anteil abgepackt erhältlich sein. Bestimmte Abnehmer regen ein Angebot von Convenience-Ware und „Snack“-Gemüse (Cockailtomaten im Becher, einzeln verpackte kleinere Gurken...) an.
- **Nachholbedarf** bescheinigen die Abnehmer **im Bereich Marketing und Werbung**. Es gebe keine einheitliche Linie und die Maßnahmen wirken veraltet. Erste Verbesserungsimpulse habe der jetzige Geschäftsführer gesetzt, indem er im Marketing aktiv werde und diesen Handlungsbereich erkenne.

## An der gelben Kiste scheiden sich die Geister.

---

- Die gelbe Kiste ist im Handel **bekannt**. Der Wareninhalt wird mit Qualität assoziiert. Im Sprachgebrauch heißt es in der Kurzform **gelb = gut**.
- Abnehmer, die mit der EZG intensive Geschäftsbeziehungen pflegen, berichten, dass die Kisten **mehrheitlich von Kunden akzeptiert** werden. Teilweise kommen die gelben Kisten auch direkt in den Verkaufsstätten des LEHs zum Einsatz.
- **Andere Abnehmer raten dagegen die gelbe Kiste abzuschaffen**. Als Verpackungsmodell der Zukunft sehen die einen Anschluss an das Europool-System, andere sprechen sich für bunt bedruckte, **hochwertige Verlustverpackungen** aus. Dies ermögliche die Kernbotschaft darzustellen, das Image aufzuwerten und das Produkt zu personalisieren.
- **Vorteile** der gelben Kisten werden in der **Stabilität** gesehen und darin, dass sie sich gut stapeln und seitlich einsehen lassen. Letzteres ermöglicht im Handel ein **einfaches Kommissionieren**, da die Kisten dabei nicht umgelagert werden müssen.
- Die **Sauberkeit** der Kisten ist **zumeist in Ordnung**. Im Einzelfall gibt es Reklamationen, insbesondere aus dem Bereich der Krankenhausküchen, da hier sehr strenge Hygienevorschriften herrschen.
- Kritisch wird das große **Lager- und Leergutvolumen** bewertet. Aus diesem Grund wird eine Erneuerung des Pfandsystems mit **Klappkisten** vorgeschlagen oder eine Zusammenarbeit mit **Europool**.
- Ebenfalls **kritisch** wird das Pfandsystem mit **Bargeldabwicklung** gesehen. Diese Vorgehensweise führe dazu, dass die Kisten ein beliebtes Objekt für Diebstahl wären. Lieferanten für andere Produkte griffen die Kisten an Küchen und im Lager des LEHs ab und tauschten sie auf dem Großmarkt ein.
- Abnehmer regen eine **Kennzeichnung der Kisten** an. Eine Banderole sei wünschenswert, vor allem aber eine Folienabdeckung der Ware, die den Blick auf das Produkt zulasse und zumindest eine Warenbezeichnung aufweisen soll.

## Handelsanregungen zur stärkeren Marktorientierung

---

Ins Sortiment sollten zusätzlich folgende Produkte aufgenommen werden:

- Convenienceprodukte (fresh-cut, Snackfrüchte)
- Minigemüse
- Produkte für Singlehaushalte

Es sollte eine größere Vielfalt in Bezug auf Verpackungen und Kennzeichnung der Waren geben.

Anregungen zur gelben Kiste beziehen sich auf

- eine **Steigerung des Bekanntheitsgrads** der Kiste.
- die **Verbesserung von Serviceleistungen** rund um die Kiste.  
(Konkret wird ein Kistensammelservice durch die EZG und eine Kistenrücknahme während 24 Stunden am Tag angesprochen.)
- die **Verbesserung der Hygiene**, das heißt eine Sensibilisierung der Produzenten für die HACCP-Anforderungen in Krankenhäusern und Großküchen. Zudem sollte die EZG verstärkt auf geschlossene Kreisläufe achten und so die Möglichkeit einer erneuten Kistennutzung ohne Waschvorgang einschränken.

**Zur besseren Marktausrichtung der EZG-Mitgliedsbetriebe regen die Abnehmer ein einheitliches Auftreten der EZG nach außen und eine stärkere Zusammenarbeit mit dem Handel an.**

## Zusammenfassung der Außenansicht

---

- Regionalität ist Verbrauchertrend, Bedeutung steigt.  
Diese Entwicklung belegt auch eine Reihe von aktuellen Studien. Das Verbraucherstreben nach Vertrautheit, Sicherheit und kurzen Wegen wird durch Umwelt- und Klimaschutzaspekte ergänzt.
- Hochwertiger LEH profiliert sich mit Regionalität.  
Dazu hat er eigene Regionalmarkenprogramme aufgebaut. Er stellt diese Konzepte auch im Sinne einer Abgrenzung von Discountern werblich heraus.
- Regionalität ist kein Thema bei Metro C&C.  
Hier zählen deutschlandweite Warenverfügbarkeit, zentrale Distribution und Eigenmarkenprogramme. Regionale Herkünfte werden nicht ausgelobt.
- Keine EZ-Gemeinschaft, Handel wünscht bilaterale Beziehungen.  
Da der Handel sich von einem Gemeinschaftsverkauf keine Vorteile verspricht, möchte er an der bestehenden Situation nichts ändern. Es kann angenommen werden, dass sich hinter dieser Haltung das Handlungsprinzip „teile und herrsche“ verbirgt.
- Produkte sind gut, die Marktaufbereitung ist schlecht.  
Das Angebot, die Frische, Optik und Qualität der Waren werden positiv bewertet. Abnehmer beklagen jedoch das uneinheitliche Qualitätsniveau und wünschen sich eine bessere Kennzeichnung, Vielfalt bei Verpackungen, fresh-cut-Ware usw..
- An der gelben Kiste scheiden sich die Geister.  
Während einige Händler die Ware gerne in gelben Kisten beziehen, verweisen andere Händler auf andere Verpackungswünsche ihrer Kunden. Sie bevorzugen Europool-Klapp-Kisten oder bedruckte Verlust-Verpackungen.
- Anregung: Innovative Produkte und Verpackungen.
- Anregung: Service um Kiste verbessern.
- Anregung: stärkere Zusammenarbeit im Marketing und mit dem Handel

**Stärken- Schwächen-Analyse  
(Bewertung der Innen- und Außenansicht)**

**Aus der Analyse lassen sich folgende Stärken in der Produktion ableiten:**

---

## Stärken

- gute Gärtner
- Es besteht eine große Sortenvielfalt.
- regionale Ware wird für Hamburg in unmittelbarer Marktnähe erzeugt. Es besteht direkter Zugang zu 2 Mio. Konsumenten.
- Besonderheiten im Sortiment (Vierländer Platte, Schmorgurke...)
- kurze Wege = Frische
- kurze Wege = geringe Transportkosten (positive CO<sub>2</sub>-Bilanz)
- Kleinstmengenbelieferung ist möglich.
- Produktion stellt sich in Bezug auf Menge und Zusammensetzung schnell auf Nachfrage ein.
- wegfallende Produktions-Flächen werden schnell durch Kollegen aufgefangen.
- EZG-Mitgliedsbetriebe zeigen sich flexibel in Teilbereichen (z. B. Sortiment, Lieferzeiten, Mengenanforderungen)
- Die EZG ist ein Generalist, sie ist erfolgreich in unterschiedlichsten Produktbereichen und Märkten.

**Aus der Analyse lassen sich folgende Schwächen in der Produktion ableiten:**

---

## **Schwächen**

- Die Ware ist heterogen.
- Es gibt viele, unterschiedlichste Kleinmengen.
- Produkte für Singlehaushalte fehlen.
- Die Produktion erfolgt „ins Blaue hinein“ und nicht abgestimmt auf einzelne Absatzwege.
- Es fehlen Sortimentsabsprachen.
- Die Produktionsflächen bestehen aus kleinen Parzellen.
- Die Produktionskosten sind an den jetzigen Standorten hoch.
- Der Stand der Technik in Produktionsanlagen ist größtenteils veraltet.
- Die Unternehmer erhalten wenig Input von außen, da sie zeitlich sehr stark im eigenen Betrieb eingebunden sind.
- Die Unternehmen befinden sich nicht ganzjährig am Markt.
- Es bestehen historisch gewachsene Antipathien zwischen den Erzeugern.
- Mangelnde Verlässlichkeit wird beklagt.
- Der Informationsstand über Marktpreise ist bei einigen Erzeugern gering.



## Aus der Analyse lassen sich folgende Chancen für die Produktion ableiten:

---

### Chancen

- **Marktnähe und Verbraucherpräferenz**  
Regionalprodukte sind gefragt und liegen in der Gunst der Verbraucher. Die EZG-Betriebe produzieren unmittelbar „vor den Toren Hamburgs“ und damit in einem großstädtischen Raum mit hoher Kaufkraft und geballter Nachfrage.
- **Der Anbau ist flexibel und anpassungsfähig.**  
Mehrheitlich erfolgt der Anbau im Freiland, so dass leicht neue Kulturen in das Anbauprogramm aufgenommen werden können. Die Vermarktung in der gelben Kiste erfordert keine speziellen Warenaufbereitungs- und Verpackungsstraßen, so dass Kulturen kurzfristig hinzu genommen werden oder wegfallen können.
- Das **Nachfragepotenzial für qualitativ hochwertige Produkte** ist gegeben.  
Qualitätsorientierte Verbraucher mit regionaler Bindung kaufen in hochwertigen Verkaufsstätten des LEHs ein und verlangen nach einer gehobenen Gastronomie. Damit sind Nachfrage und Absatzwege für Qualitätsprodukte gegeben.
- Einige Betriebe haben einen erkennbaren **Expansionswillen**.  
Sie können daher gemeinsam mit ihren Abnehmern wachsen und tragen zur Stabilisierung der EZG bei.
- Die EZG-Mitglieder haben **gute Kontakte**, insbesondere zu ihren Abnehmern.  
Die Kontakte bestehen schon über Jahrzehnte und sind von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Hierin liegt der Grundstein für eine gut funktionierende Wertschöpfungspartnerschaft.
- Die Erzeuger verfügen über ein **großes Know-how** und können sich daher flexibel auf neue Marktanforderungen einstellen. Das vielfältige Sortiment wird ergänzt und erweitert; Produkte die im Nachfragetrend liegen werden verstärkt angebaut, andere Produkte laufen aus. Die Erzeuger haben das Know-how und die Bereitschaft, ihre Produktion auf die Nachfrage einzustellen.

Aus der Analyse lassen sich folgende Risiken für die Produktion ableiten:

---

## Risiken

- Die **fehlende Kooperationsbereitschaft** verhindert eine Angebotsbündelung und gemeinsame Marktbearbeitung. Hieraus können Wettbewerbsnachteile entstehen.
- Die Betriebszahlen sind rückläufig, wodurch das Angebot verarmt und das regionale Angebot für Hamburg schwindet.
- Es **mangelt an Veränderungswillen**. Auf die Veränderung der Märkte, auf Produktanforderungen oder Nachfragevolumen, die Neuinvestitionen oder Betriebs-erweiterungen erforderlich machen, reagieren viele EZG-Betriebe zögerlich bzw. schließen die darin liegenden Chancen für das eigene Unternehmen aus.
- Das Streben nach dem **eigenen Profit geht zu Lasten der EZG** insgesamt. Die Betriebe bauen untereinander Konkurrenzverhältnisse auf, unterbieten sich gegenseitig im Preis und zeigen keine Geschlossenheit am Markt. Hierdurch mindern sie ihre eigene Marktmacht.
- Ein geringer **Spezialisierungsgrad bindet viel Arbeitskraft**. Rationalisierung und Automatisierung sind in vielen Unternehmen nicht möglich. Die Vielfalt im Produktionsprogramm erfordert zudem einen hohen Anteil an qualifizierter, teurer Arbeitskraft. Der betriebliche Aufwand ist damit insgesamt sehr hoch, die Produktionskosten steigen.

## Aus der Analyse werden folgende Stärken des Absatzes und der Absatzstruktur deutlich:

---

### Stärken

- Synergieeffekte ergeben sich für den Flächenverkauf durch die Angliederung an den Großmarkt HH.
- Die gebotene Sortimentsbreite ist attraktiv für viele Abnehmer.
- Die Waren sind frisch.
- Es werden Nischenprodukte (Blüten, lila Bohnen...) angeboten.
- EZG-Mitgliedsbetriebe führen regionale Traditionsprodukte (Vierländer Platte, Schmorgurke...).
- Die Waren besitzen eine bessere Optik und höhere Qualität als vergleichbare Erzeugnisse aus überregionalem Handel.
- Die Nähe zu Abnehmern und Kunden bietet Marktvorteile (Kurze Wege, direkte, persönliche Kommunikation, Vertrauensverhältnis).
- Die EZG hat ein gutes Renomé. Abnehmer bringen den Mitgliedsbetrieben Vertrauen entgegen. Dies erleichtert die Geschäftsbeziehungen.
- Die gelben Kisten sind bekannt. Es befinden sich viele im Umlauf. Sie tragen zur Steigerung der Bekanntheit der EZG und der Regionalware bei.
- Die Kundenstrukturen der EZG-Mitgliedsbetriebe sind stark differenziert, so dass keine Abhängigkeiten von einzelnen Großkunden bestehen.
- Eine Vielzahl unterschiedlicher Absatzwege ist bereits erschlossen.
- Es bestehen gute Beziehungen zu leistungsfähigen Absatzmittlern
- Die EZG ist im Hamburger Markt fest verankert.

## **Die Analyse zeigt folgende Schwächen der Absatzstrukturen auf:**

---

### **Schwächen**

- Das Angebot ist zersplittert. Zahlreiche Produkte sind nur in geringen Mengen erhältlich.
- Die Kooperationserfahrung und –bereitschaft unter den EZG-Mitgliedern ist gering.
- Die EZG-Mitglieder setzen sich einem gegenseitigen Preiswettbewerb durch eine vagabundierende Angebotsmenge aus.
- Sortimente und Qualitätsniveaus sind heterogen.
- Es besteht eine hohe Personalbindung im Absatz, da viele Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter täglich selbst im Hallenverkauf tätig sind.
- Der Absatz findet nur während der Sommersaison statt.
- Teilweise zeigen sich Schwächen in der Warenaufbereitung und in der Verpackung.
- Angebots-/ Nachfragetransparenz sind mangelhaft.
- Innerhalb der EZG-Mitgliederschaft bestehen zahlreiche direkte Konkurrenzverhältnisse.
- Die Absatzzeiten sind eingeschränkt und liegen tw. zu ungünstigen Zeiten für die Kunden, die einen Wareneinkauf am Tag oder in den Abendstunden bevorzugen.

## Aus der Analyse ergeben sich folgende Chancen für den Absatz:

---

### Chancen

- Die Regionalpräferenz wächst in Hamburg und wird durch zahlreiche Projekte (Metropolregion HH, Leader...) positiv verstärkt.
- Die EZG besitzt einen Marktvorsprung in Bezug auf Regionalware. Nur die EZG bietet eine vielfältige Produktpalette aus regionalem Anbau und ist für die regionale Erzeugung bekannt.
- Absatzsicherheit lässt sich durch ein gemeinsames Angebot von Regionalware erreichen. Mit dem gemeinsamen Angebot lässt sich der Preis stabilisieren. Zusätzlich können indirekte Absatzwege besser bedient werden. Ein etwaiger Rückgang in der Bedeutung des Flächenverkaufs wird hierdurch aufgefangen.
- Die bestehenden Absatzwege sind ausbaufähig. Alle Abnehmer können nach eigenen Angaben zusätzliche Warenmengen aufnehmen. Es gibt einen ungedeckten Bedarf an bestimmten Produkten (Mini-Varianten, innovative Produkte, Einzelverpackungen...).
- Potenzialauslotung/ -nutzung mit Huth, Marker und anderen Absatzmittlern kann zu neuen Vermarktungschancen führen. Durch eine aktive Zusammenarbeit können Marktanteile hinzu gewonnen werden. Die EZG und die Abnehmer können Regionalware besser zur Profilierung nutzen.
- Stärkere Angebotsbündelung ermöglicht eine Bedienung größerer Absatzstrukturen, deren Marktbedeutung steigt.
- Sortimentsabstimmung unter den Erzeugern reduziert den internen Wettbewerb und schafft Synergien in der Belieferung klar strukturierter Absatzwege.
- Die Auslobung/ Kennzeichnung von Regionalware und eine Imageprofilierung der gelben Kiste fördern den Warenabsatz.
- Einheitlicheres Preisniveau reduziert interne Preiskämpfe und kann die Wertigkeit aller EZG-Waren positiv unterstützen.
- Steigende Transportkosten begünstigen den regionalen Warenbezug über kurze Wege.

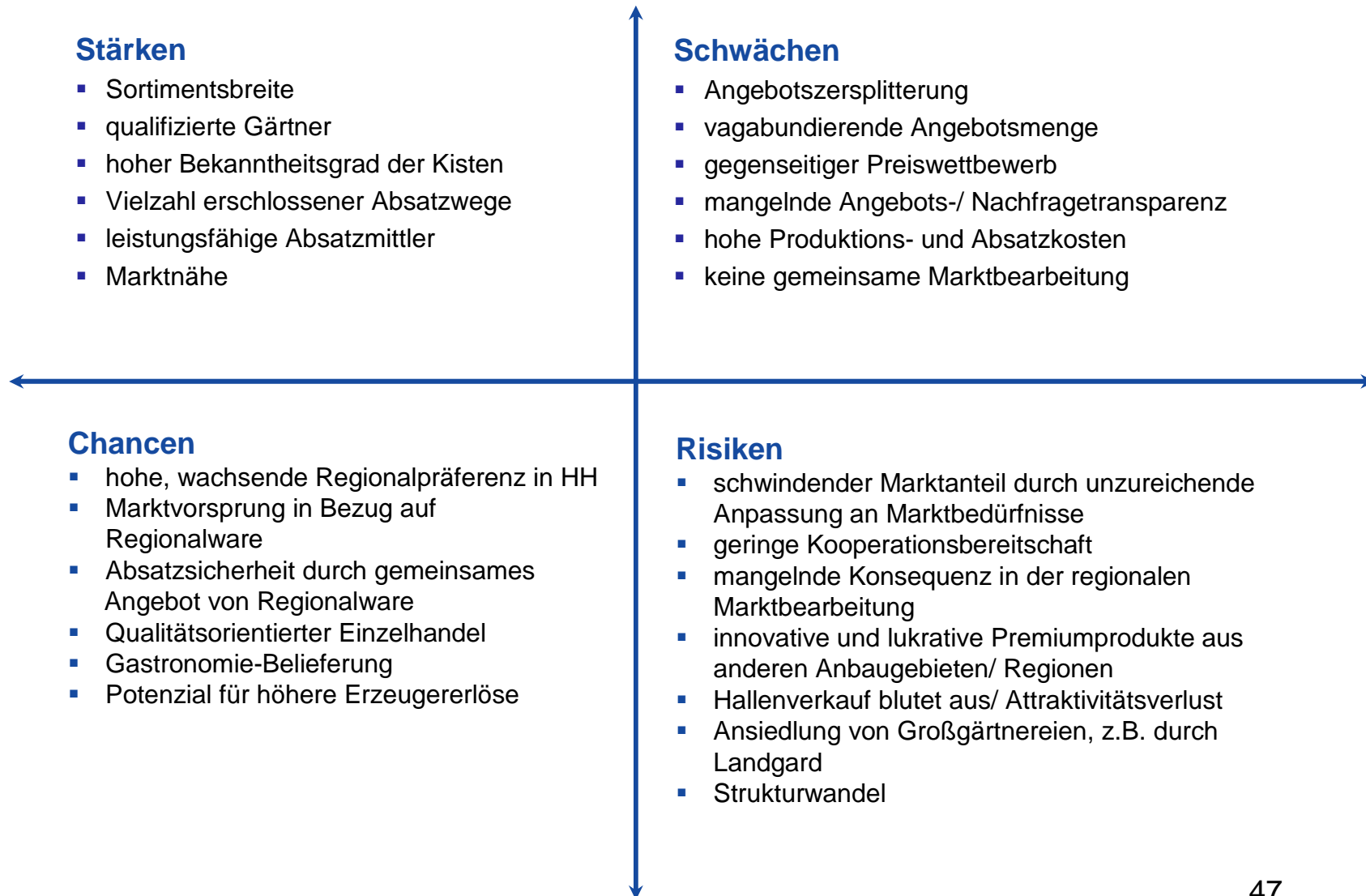
## Die Analyse zeigt folgende Risiken für den Absatz:

---

### Risiken

- Der Marktanteil der EZG-Mitgliedsbetriebe schwindet durch eine unzureichende Anpassung an Marktbedürfnisse (Nachfragekonzentration, Warenaufbereitung, Marketing), d.h. die EZG kann mit der Marktentwicklung nicht Schritt halten und engt ihren Zugang zu Zukunftsmärkten ein.
- Der bestehende Marktvorteil wird durch fehlende Geschäftsallianzen verspielt. Die Bedeutung der EZG-Waren nimmt aufgrund der Angebotszersplitterung ab, da Nachfrage- und Angebotsstrukturen nicht mehr zusammen passen. Handelsanforderungen, bspw. die nach Einzelverpackungen, können nicht erfüllt werden, da der einzelne Betrieb die Neuinvestition kaum tragen kann.
- Die Ware wird durch Verkauf an Großhändler und andere Abnehmer außerhalb der Region zunehmend aus Hamburg abgezogen. Die Vorteile der Regionalwaren lassen sich außerhalb der Region nicht nutzen, die Ware konkurriert auf den entfernten Zielmärkten direkt mit anderen Waren. Das dezimierte Regionalangebot verliert in Hamburg an Attraktivität.
- Hamburg wird mit innovativen und lukrativen Premiumprodukten aus anderen Anbaugebieten/Regionen beliefert, der Wettbewerb steigt. Der Handel setzt auf leicht zu beziehende Produkte in größeren Partien, was den Absatz regionaler Kleinmengen erschwert.
- Bei sinkender Erzeugerzahl blutet der Hallenverkauf aus. „Rumpfsortimente“ sind nicht mehr attraktiv für die Abnehmer auf der Fläche.
- Wettbewerber, z.B. Landgard, könnten sich mit Großgärtnereien in der Region ansiedeln. Sie produzieren dort Ware in großem Umfang und können diese Erzeugnisse als Regionalwaren vermarkten.
- Fallende Erzeugererlöse?  
Ohne Zusatznutzen folgen die Erzeugererlöse den allgemeinen Entwicklungen; mit stark schwankenden und/oder sinkenden Erlösen ist zu rechnen.

## Zusammenfassung der Stärken-Schwächen-Analyse



## 6. Situationsbeschreibung



## Die derzeitige Situation der EZG lässt sich wie folgt beschreiben:

---

### Kernelemente

Die EZG zeichnet sich durch den Verkauf auf der Fläche im Großmarkt Hamburg, das Pfandkistensystem und alles, was dazu gehört (gelbe Farbe, Waschanlage, funktionierendes Tauschsystem...) aus.

### Produkt

Regionale Qualitätsprodukte sind das Alleinstellungsmerkmal der Mitgliedsbetriebe. Für diejenigen, die regionale Produkte haben wollen, führt kein Weg an der EZG vorbei.

### Vertrieb

Es sind unterschiedlichste Absatzwege, direkt und indirekt, innerhalb und außerhalb der Region erschlossen. Der Warenabsatz erfolgt allerdings nicht koordiniert, so dass interne Konkurrenzverhältnisse entstehen und gezielte Marktbearbeitung nicht durchgeführt werden kann.

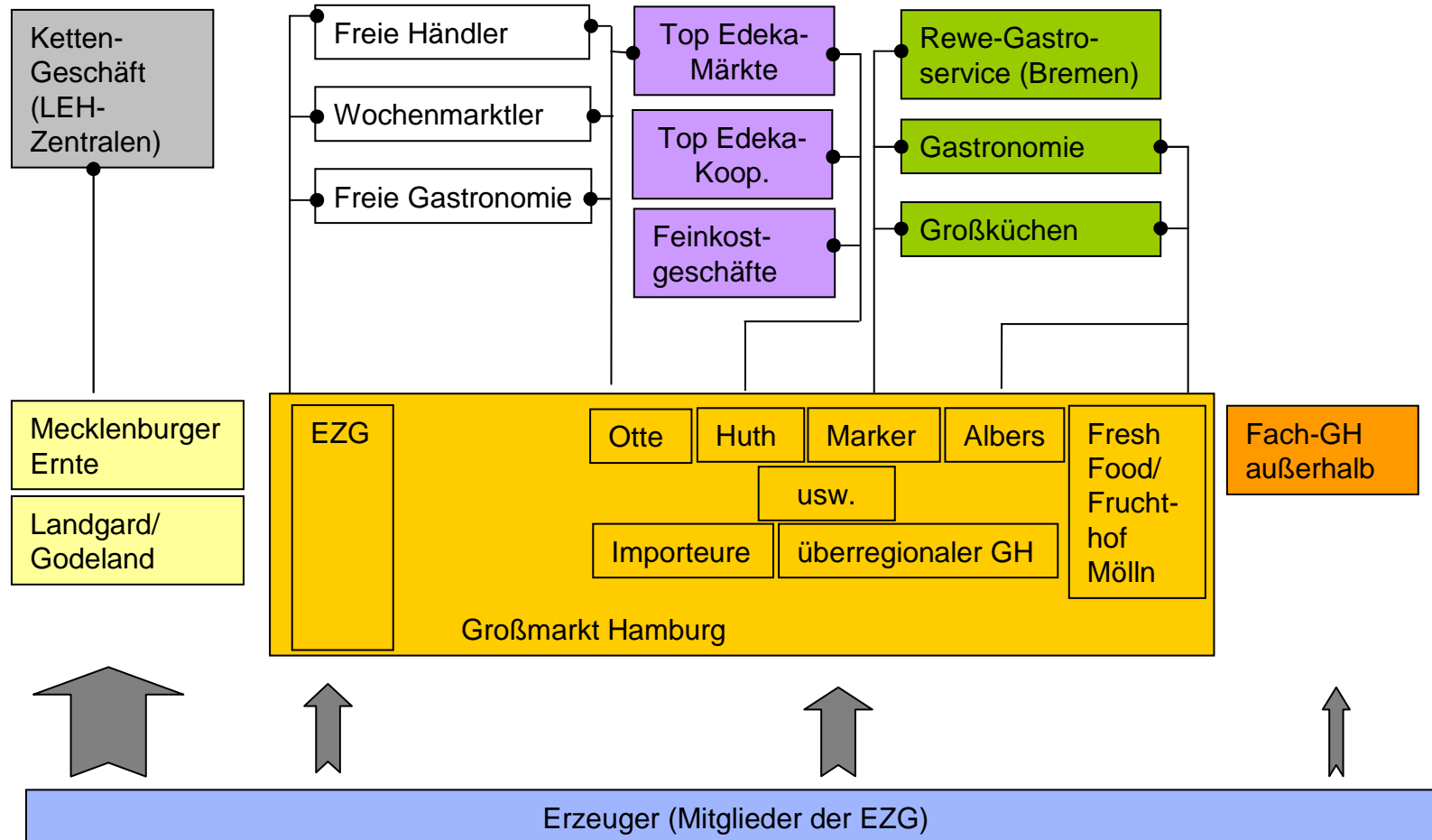
### Preisgestaltung

Der Premium-Preis wird nicht realisiert. Allgemeine Preisrückgänge werden schnell spürbar; auf Preiserhöhungen reagiert die Verkaufsfläche zeitverzögert langsam.

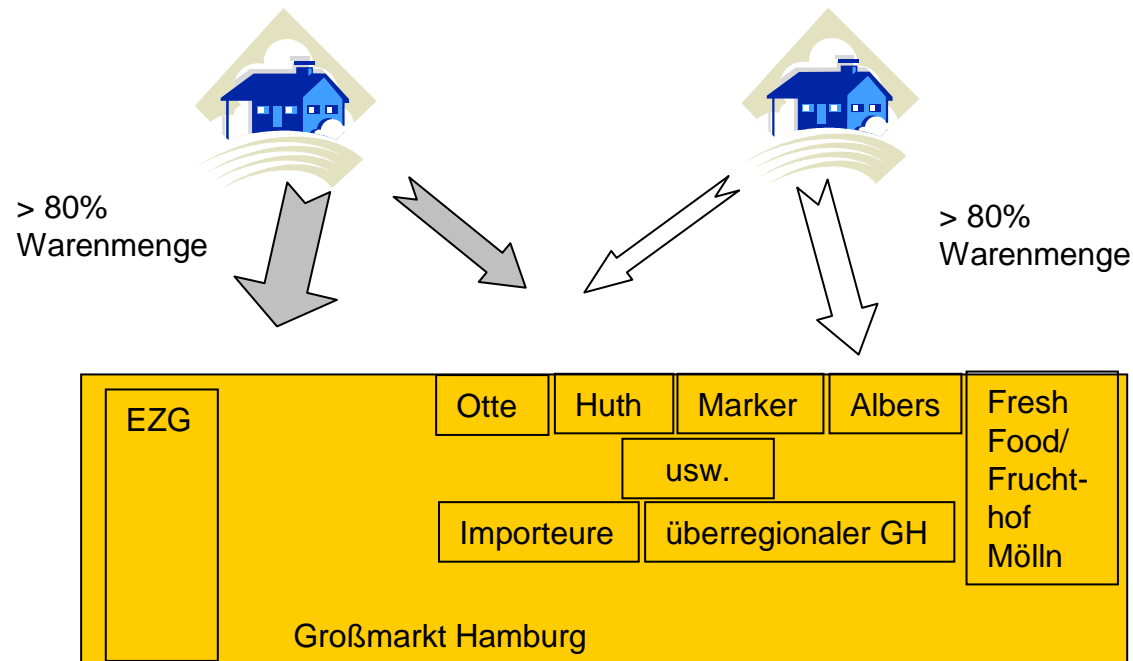
### Kommunikation

Eine Absatzförderung ist aufgrund der zersplitterten Absatzwege kaum möglich. Aufwand und Nutzen gezielter Maßnahmen stehen bei dieser Ausgangssituation in einem ungünstigen Verhältnis.

Die Absatzwege sind sehr vielfältig und schwer koordinierbar.



## Die Überschussmengen stören das Preisgefüge.



Die EZG-Mitgliedsbetriebe setzen ihre Waren in der Regel über mehrere Absatzwege ab. Sie produzieren dabei hauptsächlich für einen Absatzweg (80% Warenmenge). Überschussmengen, die sich über diesen Weg nicht absetzen lassen, werden über einen alternativen Absatzweg vermarktet. Dies führt zu Preisdruck auf diesem Teilmarkt und in der Folge zu Preiseinbußen. Es besteht ein interner Preiskampf. Da die Übermengen als Störgröße nicht im Vorfeld einkalkuliert werden können und in unregelmäßigen Intervallen (bei günstiger Witterung, bei Überangebot bestimmter Produkte etc.) auftreten, kommt es zeitweise zu der Situation, dass der Preis für die EZG-Waren bei den ansässigen Händlern niedriger als auf der EZG-Fläche ist.

## Premiumpreise werden nicht realisiert.

---

Folgende Gründe verhindern die Realisierung von Premiumpreisen:

- mangelnde Angebotsabsprachen  
Hierdurch können Übermengen auftreten; die Waren stehen in einem unnötigen inneren Konkurrenzverhältnis.
- wenig Kommunikation untereinander  
Das Marktgeschehen bleibt undurchsichtig. Absatzvorteile werden nicht genutzt, da Aktivitäten nicht abgestimmt werden. Jeder kann sich nur auf seine subjektive Einschätzung verlassen.
- vagabundierende Angebotsmenge (Absatzventile)  
Sie stören das Preisgefüge. Da die überschüssigen Mengen über einen geringen Preis in den Markt gedrückt werden, geraten die Preise einer ganzen Produktgruppe unter Druck.
- keine Preistransparenz  
Die eigene Preisorientierung erfolgt nicht immer auf Grundlage der aktuellen Marktpreise. Eine gemeinsame Preisbasis fehlt damit. Preise werden zwischen den EZG-Mitgliedern nicht kommuniziert, so dass jeder die Preise nur subjektiv beurteilen kann und die Abnehmer die Preise senken.
- keine Kooperation  
Eine Senkung der Aufbereitungs- und Absatzkosten für die regionale Ware, eine bessere Verhandlungsbasis auf Grundlage eines größeren Warenaufkommens oder eine Verkaufsförderung der Waren lassen sich nur über Kooperation erreichen.
- keine gemeinsame Marktbearbeitung  
Ein Premiumpreis für regionale Waren lässt sich nur bei einem geschlosseneren Auftreten nach außen realisieren. Regionalprodukte müssen direkt identifiziert werden können und es muss deutlich werden, dass die EZG *der* Anbieter für Regionalware in Hamburg ist.  
Eine Absatzförderung ist zurzeit kaum möglich. Zunächst muss die Voraussetzung erfüllt sein, dass Endverbraucher und Großabnehmer wissen, wo sie was beziehen können.

## 7. Strategische Lösungsansätze

## Ziele

---

### Ziel der EZG

Ziel der EZG ist die Stärkung der Mitgliedsbetriebe. Nur wenn der Gemeinschaft dies gelingt, hat sie eine Existenzberechtigung.

### Ziele der Betriebe

Die Betriebe streben nach einer nachhaltigen Existenzsicherung. Dies lässt sich langfristig nur über einen verlässlichen Marktzugang und über stabile Erzeugererlöse realisieren.

Zur Zielerreichung muss sich die EZG und damit ihre Mitgliedsbetriebe als „Der Premiulieferant für Hamburg“ positionieren.

„Premium“ bezieht sich hierbei auf den Produktnutzen „regional“ bei einer guten Qualität.

Hierauf müssen die Strategien abzielen.

## Strategie „Premiumlieferant für den Hamburger Markt“

---

### Grundsätze zur Strategieentwicklung

Keine erfolgreichen Strukturen zerschlagen!

Individuelle Stärken für die Gemeinschaft nutzen!

Individuelle Schwächen für die Gemeinschaft abbauen!

### Strategie 1

Aufbau neuer und Stärkung bestehender Wertschöpfungsketten, d.h. stärkere Bindung an professionelle Absatzmittler und gemeinsame Umsetzung von Regionalkonzepten.

### Strategie 2

Optimierung des Hallenverkaufs, d.h. koordiniertes und professionelles Auftreten auf der EZG-Fläche.

## Strategie „Premiumlieferant für den Hamburger Markt“

---

### Grundsätze der Strategien

Die EZG-Mitgliedsbetriebe bearbeiten den Hamburger Markt gemeinsam und betreiben verstärkt und abgestimmt Kommunikation nach außen.

Wesentlich ist der Austausch von Anbau- und Marktinformationen, der zu einem stärker abgestimmten Anbauprogramm und definierten Qualitäten führen wird.

Das Angebot wird gezielt für bestimmte im vorhinein festgelegte Absatzwege produziert.

Über einen neuen Internetauftritt für Endverbraucher erhält die Regionsware ein Gesicht und die Verbraucherbindung an das Produkt wird erhöht.

Der Warenabsatz wird über verschiedene Maßnahmen der Absatzförderung (Verpackung, Kennzeichnung, Aktionen) forciert.

Die Warenbündelung wird durch eine stärkere Koordinierungsaufgabe durch die EZG verstärkt.



## **7.1 Auf- und Ausbau von Wertschöpfungsketten**

## Strategie 1: Ausbau der Wertschöpfungsketten

---

Der **Ausbau der Wertschöpfungsketten** setzt bei den vorhandenen Handelsbeziehungen an.

Zielgruppen sind der qualitätsorientierte LEH und die qualitätsorientierte Gastronomie.

Der Zugang zu diesen Gruppen wird über die Firmen Huth bzw. Marker sicher gestellt. Das heißt, in die Wertschöpfungskette für den LEH wird die **Fa. Huth** als strategischer Partner einbezogen, in die Wertschöpfungskette für die Gastronomie **Fa. Marker**.

Einige EZG-Mitgliedsbetriebe, aber auch Nicht-Mitglieder, beliefern beide Händler und stehen in guten Abnehmerbeziehungen. Es muss mit den Erzeugern und den Abnehmern gemeinsam abgestimmt werden, welche weiteren Produkte, Produktmengen in diese Absatzkanäle fließen können und wer zusätzlich als weiterer Lieferant für diese Wertschöpfungskette in Frage kommt. Grundsatz muss sein, dass keine Konkurrenzbeziehungen zum bestehenden Gefüge erzeugt werden. Die bestehenden Lieferantengruppen können ihr Anbauprogramm untereinander absprechen und nach den Anforderungen der Fa. Huth oder der Fa. Marker ausrichten. Die EZG übernimmt hierbei eine Koordinierungs- und Steuerungsfunktion.

Für einige EZG-Mitgliedsbetriebe und eine definierte Warenmenge ist damit eine Wertschöpfungskette aufgebaut, in der zur Absatzförderung Maßnahmen für Großverbraucher und für Endverbraucher entwickelt und eingesetzt werden können. Durch die Kenntnis, in welchen Märkten sich die EZG-Produkte befinden, kann dort effiziente Werbung betrieben werden.

Neben der Fa. Huth und Fa. Marker haben sich in der Analyse keine weiteren Großhändler gefunden, mit denen man eine strategische Allianz eingehen kann. Es muss weiter beobachtet werden, ob sich noch andere Großhändler am Hamburger Großmarkt zeigen, mit denen man eine Belieferung des Hamburger Marktes aufbauen kann.

## Noch Strategie 1: Aufbau neuer Wertschöpfungsketten

---

Beim **Aufbau neuer Wertschöpfungsketten** bietet sich eine stärkere Aktivität der EZG an. Die EZG ist der „Frontmann“, wenn es um die Suche nach Hamburger Produkten geht. Die EZG wird von interessierten Abnehmern darauf angesprochen. Der aktuelle Kontakt zu REWE-Filialen unterstreicht es nochmals.

Nach dem Prinzip, dass derjenige die Funktion übernehmen soll, der sie schon gut ausführen kann und auch über gute Erfahrungen verfügt, sollte die EZG auf eigene Großhändler zurückgreifen, ehe sie ein eigenes Verkaufs- und Logistiksystem aufbaut.

Der **Mitgliedsbetrieb Bahn** kann diese Funktion übernehmen, entweder als Dienstleister für die EZG oder auf eigene Rechnung.

Beim Aufbau dieser neuen Wertschöpfungskette ist gleich zu verfahren, wie bei den bestehenden: Erfassung des Bedarfs und der Anforderungen von Abnehmerseite, beginnend mit REWE, Finden der Erzeugergruppen, die diesen Bedarf leisten können und Festlegung des organisatorischen Ablaufs, d.h. Festlegung der Waren- und Zahlungswege. Auf Konkurrenzbeziehungen zu bestehenden Geschäftskontakten der EZG-Mitglieder ist zu achten.

Neben den interessierten REWE-Filialen muss aktiv nach weiteren Abnehmergruppen gesucht werden. Das neue System ist schrittweise aufzubauen.

Investitionen, die für die Belieferung der LEH-Filialen erforderlich sind, z.B. Sortier- und Verpackungsanlagen, sind „gemeinschaftlich“ zu leisten. Sie müssen entweder durch die EZG getätigt werden oder durch einen Mitgliedsbetrieb, der diese Dienstleistung von seinen Kollegen vergütet bekommt.

Die Absatzförderung für diese neue Wertschöpfungskette erfolgt genauso wie der Absatz über Huth.

## 7.2 Optimierung des Hallenverkaufs

## Strategie 2: Optimierung des Hallenverkaufs

---

Der Warenverkauf auf der EZG-Fläche ist ein Kernelement der Erzeugergemeinschaft. Alle befragten Erzeugerbetriebe wollen diese Verkaufsform unbedingt beibehalten. Hierfür gibt es verschiedene Gründe wie z.B. den persönlichen Kontakt zu den Kunden und der selbständige Verkauf der Waren.

Das Angebot des Wareneinkaufs auf der Fläche ist am Großmarkt einmalig und spricht eine Klientel an, die kaum über andere Absatzwege bedient wird.

Der Hallenverkauf ist jedoch in einigen Punkten nachteilig. So bindet er beispielsweise sehr viel Arbeitskraft von qualifizierten Personen und erfordert in hohem Maße einen persönlichen Einsatz. Direkte Konkurrenzverhältnisse auf der Fläche, eine mangelnde Transparenz im Angebot und in der Preissituation sind weitere Nachteile. Es kommt zu Reibungs- und Streuverlusten.

Die Umsätze auf der Fläche gehen seit einigen Jahren zurück. Auch das Großmarkt-Klientel unterliegt dem Strukturwandel, d.h. Kundenverluste können nicht völlig durch Neukunden aufgefangen werden. Ebenso kommt es zu Kundenverlusten, wenn ein EZG-Mitglied seinen Standverkauf aufgibt. Diese Kunden werden zurzeit nicht von anderen EZG-Mitgliedern gebunden.

Die Strategie zur Optimierung des Hallenverkaufs zielt auf eine Beibehaltung des Hallenverkaufs bei Abbau der mit dieser Verkaufsform verbundenen Nachteile. Der Hallenverkauf soll für Anbieter und Abnehmer gleichermaßen ansprechender und angenehmer werden.

Dazu zählen in erster Linie eine stärkere Abstimmung der Standinhaber untereinander, Aufbau von Kooperationsständen zweier oder mehrerer Standinhaber sowie der Aufbau eines Gemeinschaftsstands durch die EZG.

## Noch Strategie 2: Optimierung des Hallenverkaufs

---

Die heute schon gut funktionierenden Absprachen in Bezug auf Angebot und Standbesetzung unter einigen Mitgliedsbetrieben muss beibehalten und falls möglich ausgeweitet werden. Diese „Insellösungen“ entlasten den einzelnen Betrieb zeitlich und finanziell.

Für die Betriebe, die derzeit das Standgeschäft personell nicht leisten können, kann die EZG als Dienstleister einen Gemeinschaftsstand anbieten. Hierzu sind gezielt Erzeuger auszuwählen, die sich gegenseitig im Angebot ergänzen und das Gesamtangebot auf der Fläche komplettieren. Die EZG bekommt die Verkaufsleistung über eine Gebühr bezahlt. Für diese Leistung muss für die EZG eine geeignete Person gefunden werden. Die Ware bleibt Eigentum des Erzeugers. Von einem An- und Verkauf der Ware durch die EZG wird abgeraten. Über diesen Gemeinschaftsstand lassen sich auch neue Mitglieder gewinnen.

Für alle Standgeschäfte ist eine stärkere Koordination und Kooperation erforderlich. Die Koordination muss sich auf die Preisbildung, das Sortiment und die Verkaufsleistung beziehen.

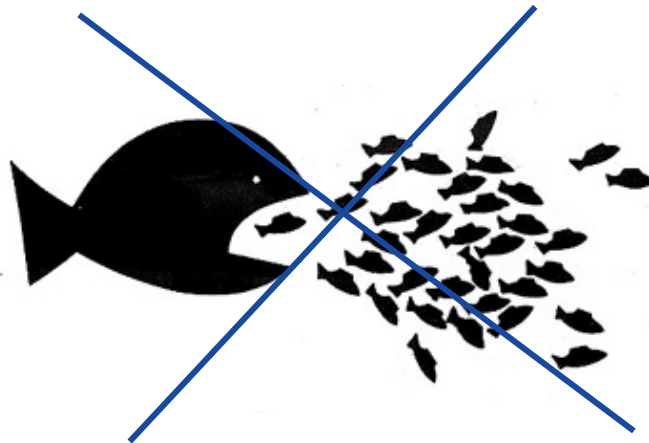
Um die Fläche für die Kunden attraktiv zu halten, sind die Standbelegungen nach Anwesenheit bzw. Angebot zu strukturieren. Ein neuer Flächenplan muss erstellt werden.

Die Hauptleistungsträger des Hallengeschäfts müssen zu einer stärkeren Angebots-/Anbauabsprache kommen. Dies stärkt die Attraktivität für die Kunden und verringert die interne Konkurrenz.

Zur Absatzförderung wird eine Verschönerung der Fläche und der Einsatz von Informations- und Werbematerial für die Hallenkunden empfohlen.

## Strategie 2: Optimierung des Hallenverkaufs

Grundsatz: Ausbau der Stärken und Abbau der Schwächen



Vielfalt im Angebot, in den Absatzwegen und in der persönlichen Kundenansprache erhalten.



Transparenz in Angebot und Absatz schaffen und eine zukunftsorientierte Strukturierung anstreben.

Interne Konkurrenz in Bezug auf Angebot und Preisgestaltung abbauen.



Dafür eine stärkere Abstimmung und Koordination unter den Mitglieder vornehmen.

Geschlossenes Auftreten nach außen.



Gemeinsamkeit nach innen (Wir-Gefühl) und außen herausstellen.

## 8. Strategiekonzept



## 8.1 Strategiekonzept „Wertschöpfungsketten“

## Strategiekonzept zur Optimierung der Wertschöpfungsketten

---

Nachfolgend werden die Marketingmaßnahmen in den vier Aktionsbereichen (Produkt, Vertrieb, Kommunikation und Preis) aufgezeigt, die zur Umsetzung der Wertschöpfungsketten-Strategie erforderlich sind. Entscheidend ist für jede einzelne Maßnahme die enge Abstimmung mit dem Absatzmittler und den nachgelagerten Partnern der Wertschöpfungskette.

### Produkte

- Absprache der Sortimente
- Angebotskalender erstellen
- Festlegung der in Frage kommenden Lieferbetriebe (Prüfung der Zertifizierungsanforderungen und Produktqualitäten)
- Premiumqualität = derzeitiges Qualitätsniveau mit Angleichung zwischen den Betrieben
- Ausweitung Einzelverpackungen für den LEH
- Prüfung der Möglichkeiten für Produktinnovationen (Kombiprodukte, Produkte für Singles) und Verarbeitungsprodukte („Suppen“, „Sülze“)
- bevorzugt in gelben Kisten, aber auch nach Forderungen der Abnehmer

## Strategiekonzept zur Optimierung der Wertschöpfungsketten (2)

---

### Vertrieb

- Abstimmung mit Absatzmittlern, Anbau-/Abnahmegespräche
- regelmäßiger Austausch mit Koordination durch die EZG
- Verlässlichkeit + Vertragstreue, kein wilder Verkauf
- Service zur Pfandkiste erhöhen (Papiereinlage, Sauberkeit, Leergutabholung)

### Preis

- interne Preisstatistik aufbauen
- Preisfindung in der Lieferantengruppe mit dem Großhändler im Beisein der EZG
- Weg von Tagespreisen, hin zu Wochenpreisen oder Saisonpreisen

## Strategiekonzept zur Optimierung der Wertschöpfungsketten (3)

---

### Kommunikation

- EZG als Anlaufstelle/ Ansprechpartner für Regionalware nach außen kommunizieren
- Angebotskalender und Bezugsquellen kommunizieren
- Produktvorteile transparent machen (Regionalität, kurze Transportwege, gut für Klima und Frische)
- Warenkennzeichnung auf der Kiste (Abdeckfolie, Banderole...)
- Kampagne für Wiederverkäufer (gelb = gut)
- Werbe-Kampagne im LEH („San-Lucar“-Konzept oder Regionalecken)
- Verköstigungsaktionen im LEH
- Aktionswochen für Gastronomie (Aktionsgericht „nordisch frisch“)
- Verbraucherorientierter Internetauftritt, Vorstellung aller Erzeugerbetriebe
- „Dem Produkt ein Gesicht geben“



## 8.2 Strategiekonzept „Hallenverkauf“

## Strategiekonzept zur Optimierung des Hallenverkaufs

---

Nachfolgend werden Marketingmaßnahmen in den vier Aktionsbereichen (Produkt, Vertrieb, Kommunikation und Preis) aufgezeigt, die zur Umsetzung der Strategie „Optimierung des Hallenverkaufs“ erforderlich sind. Entscheidend für den Erfolg der einzelnen Maßnahme ist ein möglichst großer Konsens unter den Standbetreibern.

### Produkte

- Vielfalt erhalten
- Anbauprogramme stärker abstimmen
- Qualität auf hohem Niveau angleichen
- Angebot in gelben Kisten

## Strategiekonzept zur Optimierung des Hallenverkaufs (2)

---

### Vertrieb

- „Verkaufsinseln“:  
Benachbarte Anbieter stimmen sich im Sortiment ab und verkaufen die Ware der Kollegen mit. Die „Verkäuferfunktion“ wird rotierend ausgeführt. Hierdurch wird eine Reduktion des Personaleinsatzes erreicht.
- Service auf der Fläche:  
Leergut wird an Ort und Stelle entgegen genommen und zur Waschanlage transportiert. Kunden werden die gekauften Waren zum Fahrzeug transportiert und beim Verladen geholfen.
- Rotierende Standflächen:  
Das EZG-Angebot präsentiert sich jederzeit optimal und geschlossen. Die Angebotsdichte ist auch in der Früh- und Spätsaison auf einem geschlossenen Platz gegeben. Zugleich wird hierdurch der Neid auf bestimmte Standflächen abgebaut.
- Aufbau eines Gemeinschaftsstandes  
Angebot ergänzender Sortimente mit Verkauf durch einen EZG-Mitarbeiter

## Strategiekonzept zur Optimierung des Hallenverkaufs (3)

---

### Kommunikation

- Warenkennzeichnung
- Kampagne (gelb = gut) für Wiederverkäufer
- Unterstützung Wiederverkäufer in der Kundenansprache (Warenkennzeichnung, Aktionen, Flyer, Internetauftritt)
- einheitliches Erscheinungsbild („Standmöbel“, Schürzen, Banner...)
- Angebotsübersicht erstellen

### Preis

- Kenntnisse um Preisbildung erhöhen (Wie lassen sich Preise erfolgreich kommunizieren und durchsetzen?)
- Marktpreise bei EZG auslegen (AMI...)
- interne Preisstatistik zur Schaffung von Transparenz im „heimischen“ Markt. Mit der Einführung dieses Instruments ist eine Angleichung des Preisniveaus zu erwarten.
- Premiumpreise anstreben, d.h. Wertigkeit der Waren herausstellen



## 9. Zusammenfassung

## Zusammenfassung der Empfehlungen

---

### Strategie 1

Es sollten bestehende Wertschöpfungsketten ausgebaut und neue entwickelt werden. Dazu ist eine enge Abstimmung unter den interessierten Erzeugern und mit den Absatzmittlern nötig. Erste Gespräche sollen mit den Firmen Huth und Marker geführt werden.

Aufbau einer neuen Ketten mit Fa. Bahn wird geprüft.

### Strategie 2

Der Hallenverkauf soll insbesondere durch eine stärkere Koordination optimiert werden. Angeregt wird eine Anbauplanung und Angebotsabstimmung unter den Erzeugern sowie die Einrichtung von „Verkaufsinseln“ und eines Gemeinschaftsstandes als Dienstleistung durch die EZG.

## Schritte zur Umsetzung der Strategie 1: Wertschöpfungsketten zu Großabnehmern und LEH

---

- Prüfung der Eignung der Mitgliedsbetriebe für Strategie 1
  - Sortimentsergänzung für Fa. Huth
  - Sortimentsergänzung für Fa. Marker
  - Sortimente zum Aufbau des Absatzes über Fa. Bahn
- Prüfung der Erzeugerleistung in Bezug auf Zertifizierung, Warenaufbereitung und Verpackung
- Es stehen gemeinsame Gespräche zwischen interessierten Erzeugern und möglichen Marktpartnern (Huth, Marker) an, um deren Bereitschaft zu einer Wertschöpfungspartnerschaft zu klären.
- Es steht ein gemeinsames Gespräch mit Fa. Bahn an, inwieweit er als EZG-Händler, als Logistiker neue Kundengruppen (z. B. REWE) für die EZG-Mitglieder erschließt und beliefert.
- Das Gespräch bzw. Folgegespräche sollen zu einer Konsensbildung über die Basis und das Ziel der Zusammenarbeit führen.
- Es schließt sich die Konzeptentwicklung zur gemeinsamen Marktbearbeitung an.
- Die Maßnahmen werden passend zum vereinbarten Konzept umgesetzt.
- Eine regelmäßige Kommunikation zwischen allen beteiligten Unternehmen wird eingerichtet. Instrumente zur Erfolgskontrolle werden von Anfang an eingeplant und angewandt.
- Die EZG übernimmt die Koordinierungsfunktion.

## Schritte zur Umsetzung der Strategie 2: Optimierung des Hallenverkaufs

---

- Es stehen gemeinsame Gespräche zwischen interessierten Erzeugern an, um deren Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Strategieumsetzung zu klären.
- Die Erzeuger legen untereinander ihre künftigen Anbauplanungen offen und bemühen sich um ein koordiniertes Anbauprogramm.
- Die Produktion wird gezielt auf bestimmte Absatzwege ausgerichtet, Sortimente für die Halle werden festgelegt.
- Die Betriebe loten ihre Kooperationspotenziale in Bezug auf Anbau und Warenabsatz aus.
- Ein neuer Flächenbelegungsplan wird erstellt und abgestimmt; die Kriterien hierfür sind die Erhöhung der ganzjährigen Attraktivität auf der Fläche; Optimierungen durch eine Flächenrotation sind zu prüfen.
- Die EZG prüft das Interesse der Mitglieder an der Dienstleistung eines Gemeinschaftsstands. Ausschlaggebend für die Auswahl sind die abgestimmten Sortimente und die Qualität der Produkte.
- Das Erscheinungsbild der Fläche wird verschönert, die Einkaufsatmosphäre verbessert.
- Das Material zur Verkaufsförderung für die Kunden in der Halle wird konzipiert und konsequent von allen eingesetzt.

## Weiteres Vorgehen im Projekt ab Januar 2011

---

- Die Entscheidungsgremien der EZG loten die Machbarkeit der beiden Strategien aus. Sie nehmen dazu eine Analyse der Mitgliedsbetriebe vor: welche Betriebe können sich potenziell welchen Strategien anschließen.
- Die EZG bildet Arbeitsgruppen, die die jeweilige Strategie weiterverfolgen. Die Arbeitsgruppen sprechen auch die potenziellen Erzeuger dazu an.

Derzeit bieten sich 4 Arbeitsgruppen an:

- AG „Huth“
  - AG „Marker“
  - AG „Bahn“
  - AG „Gemeinschaftsstand auf der Fläche“ und „Optimierung Halle“
- 
- CO CONCEPT steht für klärende Diskussionen jederzeit zur Verfügung.
- 
- Ziel dieser Sondierung ist die Festlegung der Erzeugergruppen, der Wertschöpfungsketten sowie der Maßnahmen in der Halle. Danach kann die Projektphase 3 mit der Ausgestaltung der Kommunikationsmaßnahmen beginnen.

## Erzielte Ergebnisse von Januar bis April 2011

---

### 1. Belieferung des LEH

#### 1.1 Strategischer Partner Fa. Huth

Im Gespräch vom 28. März 2011 teilte Herr Wobbe seine Anforderungen an die Lieferanten mit:

- Zertifizierte Ware
- Standardisierte Qualität
- Gleichbleibende Mengenbelieferung / Lieferkontinuität  
in Angebotsspitzen und bei knappem Angebot
- Zuverlässigkeit
  - Zeit und Service
  - Qualität
- Einhaltung der Absprachen
- Gemeinsames Wachsen mit den Händlern

Die Fa. Albert Huth beliefert 85 Edeka-Filialen und noch weitere Einzelhändler. Zurzeit wird Fa. Huth schon von vielen EZG-Mitgliedsbetrieben beliefert, aber auch von Nicht-Mitgliedern.

Fa. Huth hat sich ganz auf die Regionalstrategie ausgerichtet, sieht hier ihre Profilierungschance und ist in diesem Sinn ein strategischer Partner der EZG. Das hierzu entwickelte LOGO „Laborgeprüfte Qualität, aus der Region, nachhaltig gut“ ist nicht ideal und entspricht nicht den neuen Ansprüchen der Verbraucher nach Glaubwürdigkeit. Das Zeichen ist aber im Markt seit längerem umgesetzt und zurzeit wohl nicht änderbar.

Als Lösung bietet sich an: Die EZG sollte die Verpackungen mit einem eigenen LOGO zusätzlich kennzeichnen (diesem CO-Branding steht Herr Wobbe offen gegenüber). Sie sollte darauf bestehen, den Erzeugernamen auf das Lieferetikett zu drucken, denn mit einer Erzeugernummer kann die EZG keine Kundenbeziehungen an die Ware knüpfen.

Herr Wobbe benennt als Region der Warenherkunft den Norddeutschen Raum. Dies ist konsequent, da er sonst nicht genug Ware für die Belieferung unter seinem LOGO bekommen kann. Die EZG sollte sich aber davon noch mal absetzen und die Hamburger Ware deutlich machen.

## Erzielte Ergebnisse von Januar bis April 2011

---

### **Noch Strategischer Partner Fa. Huth**

Nur wenn die EZG-Ware in den Edekaläden identifizierbar für den Verbraucher ist, lohnt eine EZG-eigene Werbung.

Herr Wobbe hat sich ausschließlich für die Lieferung in gelben Kisten ausgesprochen. Das hat den Vorteil, dass über seine Lieferanten neue Mitglieder für die EZG gewonnen werden können. Insofern bietet sich die Fa. Huth als strategischer Partner an.

Auf dem Treffen der Arbeitsgruppe am 29. März haben 14 Betriebe Interesse gezeigt, die Fa. Huth zu beliefern. Herr Wischendorff schlägt zwei Besprechungstermine bei der Fa. Huth vor.

Die Notwendigkeit einer stärkeren Koordinierung in der Belieferung der Fa. Huth wird nicht gesehen. Der Gedanke, sich in den Sortimenten, Mengen und Wertigkeiten der Produkte auszutauschen, stößt auf großen Widerstand. Jeder Betrieb will einzeln die Geschäftsbeziehungen aufbauen, so dass es zu einem Austausch der jetzigen Lieferanten kommen kann oder auch zu einem negativen Wettbewerb untereinander, den die Fa. Huth auf Preisebene führen kann. Das gilt, auch wenn die Fa. Huth einen größeren Warenbedarf hat als in der Vergangenheit.

Mit diesem Vorgehen wird das Bestehende intensiviert, aber es werden keine neuen Märkte erschlossen.

CO CONCEPT empfiehlt ein stärker kooperatives Vorgehen der EZG-Mitglieder untereinander sowie ein Co-Branding zur Kennzeichnung der Hamburger Produkte.

## Erzielte Ergebnisse von Januar bis April 2011

---

### 1. Belieferung des LEH

#### 1.2 Strategischer Partner Fa. Bahn

Herr Bahn hat sein Interesse bekundet, für die EZG-Mitglieder seine Großhandelstätigkeit auszuweiten. Entweder wird er Dienstleister in Bezug auf Lagerung und Logistik (Geschäftsbesorgungsvertrag) und die EZG nimmt die Kundenbeziehungen auf oder er verkauft an die von der EZG neu gewonnen Kunden in seinem Namen.

Hierzu besteht noch kein Konsens innerhalb des Vorstandes der EZG.

Wenn auch in der Belieferung der Fa. Bahn keine kooperativen Ansätze der EZG-Mitglieder zu realisieren sind, werden die Geschäftsbeziehungen mit einem Wettbewerber zu Huth mehr Verhandlungsspielraum bringen.

Über die Fa. Bahn kann die EZG ihr eigenes Regional-Logo nutzen.

Die ersten Ansätze zur Neukundengewinnung werden derzeit weiter verfolgt (Gespräch mit REWE und Metro). Außerdem sollte die EZG Kontakt mit dem Einzelhandelsverband aufnehmen, um noch weitere „freie“ Einzelhandelsgeschäfte zu finden.

Ein weiterer Großhandelspartner zeigt sich zurzeit nicht, sollte aber für die Zukunft noch identifiziert werden. Die Fa. Arus verfolgt eine andere Strategie (Produktinnovationen, Besonderheiten) und lobt die Regionalware nicht aus.



## Erzielte Ergebnisse von Januar bis April 2011

---

### 1. Belieferung des LEH

#### 1.3 Konsequenzen

Die EZG kann zukünftig bei Anfragen von Wiederverkäufern auf ihre beiden Großhändler verweisen, über die die Produkte zu beziehen sind.

Die Betriebe, die in der Lage sind LEH-fähige Produkte zu liefern, müssen sich zusammensetzen und die Möglichkeiten ausloten. Es sind nicht alle 14 Betriebe zurzeit dazu in der Lage. Eine genaue Auswahl der anzusprechenden Betriebe muss der Vorstand vornehmen. Für die vorausgesetzte Zertifizierung kann die Hilfe der LWK in Anspruch genommen werden, damit möglichst viele Betriebe diesen Sprung schnell schaffen.

In einem zweiten Schritt muss über eine Kennzeichnung der Hamburger Ware (Regional-Logo) nachgedacht werden sowie ein neuer Internetauftritt für Endverbraucher erstellt werden.

Eine Doppelnutzung der Homepage für Wiederverkäufer und Endverbraucher ist nicht zu empfehlen. Auf der Endverbraucherseite sollten zunächst die Betriebe mit Portraits vorgestellt werden, die im LEH zu identifizieren sind.

Dieses sind die Inhalte für das Modul 3 des Projekts.

.

## Erzielte Ergebnisse von Januar bis April 2011

---

### 2. Optimierung des Hallenverkaufs

In der Arbeitsgruppe zur Intensivierung des Hallenverkaufs am 29. März 2011 war wenig Engagement zu spüren.

Konsens besteht darin, dass

- der Service für die Kunden intensiviert werden soll,
- ein Konzept zur Hallenverschönerung gemacht werden soll,
- und mehr Werbung für Hallenkunden erfolgen sollte.

Zu Service wird die Nutzung gegen Entgelt eigener Stapler angesprochen und der Neukauf eines EZG-Staplers. Stehtische mit Kaffeeautomaten oder ähnliches werden abgelehnt.

Die Halle kann mit geringen Mitteln verschönert werden. Hierzu wird eine kleine Arbeitsgruppe gegründet, die Vorschläge macht. Einige Ideen sind die Farbe „gelb“ als Hausfarbe zu nehmen, die Standmöbel der einzelnen Anbieter zu streichen. Ebenfalls kann eine Wand am Eingang mit gelben Kisten aufgebaut und mit Fotos von Erzeugern, Produkte etc. dekoriert werden. Auf „billigbanner.de“ sind preisgünstig Spannplakate zu beziehen, die jedoch auf Feuerfestigkeit geprüft werden müssen. Zur Hallenverschönerung sollten die Vorgaben des Großmarktes gesichtet werden und danach entschieden werden, was machbar ist.

Mit einer Hallenverschönerung und besserem Service werden jedoch keine neuen Kunden geworben und keine zusätzlichen Produkte verkauft! Der Vorschlag, mehr Werbung für Hallenkunden zu machen, z. B. beim Verband der Wochenmarktfahrer, wird verpuffen, wenn nicht an der Attraktivität des Angebots gearbeitet wird. Fehlende Produkte, eine Ausweitung der Sortimente usw. sind hierzu erforderlich.

CO CONCEPT empfiehlt, neue Standanbieter zur Komplettierung des Angebots aufzunehmen oder einen Gemeinschaftsstand (Kommissionsverkauf) der EZG zu organisieren. Auch die Möglichkeit zu weiteren Kooperationsständen zur Entlastung der Betriebe sollte weiter geprüft werden. Anderenfalls wird die Entwicklung der EZG-Fläche, immer weniger Anbieter und immer weniger Kunden, nicht gestoppt.

## Erzielte Ergebnisse von Januar bis April 2011

---

### 3. Strategischer Partner Marker

Auch für die Ware, die an Fa. Marker abgesetzt wird, sollte die EZG ihr neues Regional-Logo einsetzen, damit es auch in der Gastronomie und bei den Großverbrauchern präsent ist.

Die EZG-Werbung kann in Zukunft in die Regionalaktivitäten der Wirtschaftsbehörde eingebunden und verstärkt werden.

Bei Anfragen, wie bspw. von dem Kindergarten, kann zukünftig auf den strategischen Partner Marker verwiesen werden.

Sollte die Fa. Marker zukünftig auch in die Belieferung des Einzelhandels einsteigen, wäre ein dritter Strategischer Partner für diesen Abnehmerkreis der EZG gewonnen.

Der Wettbewerb um die regionale Ware wird verstärkt, was sich positiv auf die Erzeugerlöhne auswirken wird.

## Projektstand zum Juli 2011

---

Auf der Vorstands- und Aufsichtsratssitzung vom 11. Juli 2011 sprachen sich die Entscheidungsgremien der EZG gegen ein Fortführung des Projekts mit dem Model 3 „Umsetzung der Marketingstrategie“ aus.

### **Begründung:**

- Eine Bereitschaft zur Durchführung eines gemeinsamen Marketingkonzeptes ist nicht gegeben.
- Jeder Betrieb ist zurzeit mit seiner einzelbetrieblichen Absatzstruktur außer in Zeiten von Marktschwämme zufrieden so dass ein Handlungsdruck zur stärkeren Kooperation fehlt.
- Für die Notsituation eines saisonalen Überangebots lassen sich keine langfristigen, marktpartnerschaftlichen Konzepte entwickeln.
- Der Wunsch zur Erschließung neuer Absatzwege lässt sich ohne Verhaltensänderung nicht realisieren.

### **Projektnutzen:**

Die Analyseergebnisse und die daraus abgeleiteten strategischen Empfehlungen haben Bestand.

Das Konzept kann zu einem späteren Zeitpunkt bei sich ändernden Rahmenbedingungen wieder aufgenommen werden.

Hierzu ist es notwendig, dass die Entscheidungsgremien und die Mitglieder der EZG die Zielsetzung ihrer zukünftigen Entwicklung nochmals durchdenken.

**Notwendigkeit: Alle ziehen an einem Strang!**

---

