

Evelyn Juister, Nina Berner und Anna Maria Häring

Gestaltung von Bildungsangeboten für Direktvermarkter im Land Brandenburg

Kurzfassung der Ergebnisse aus dem Arbeitsfeld „Stärkung des Wissens für die Entwicklung von Marketingkonzeptionen“

Juni 2014

Diese Kurzzusammenfassung basiert auf verschiedenen Arbeitspapieren. Bei weiterem Interesse wenden Sie sich an Prof. Dr. Anna Maria Häring: anna.haering@hnee.de.

Die Studienergebnisse wurden im Rahmen des Projekts „Etablierung eines partizipatorischen Ansatzes für das lebenslange Lernen in ökologisch wirtschaftenden Betrieben in Brandenburg“ erarbeitet. Das Projekt wurde von Januar 2011 bis Dezember 2013 durchgeführt und durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert. Europäischer Sozialfonds - Investition in Ihre Zukunft!



Inhalt

1. Schwächen in der Vermarktung ökologischer Erzeugnisse aus Brandenburg.....	2
2. Methodik.....	3
2.1. Das regionale Weiterbildungsangebot im Themenfeld Marketing.....	3
2.2. Das Weiterbildungsverhalten der brandenburgischen Landwirte.....	3
2.3. Die Themenfelder für Weiterbildungsangebote im Marketing.....	3
2.3.1. Latente Wissensdefizite im Marketing.....	3
2.3.2. Explizite Wissensdefizite im Marketing.....	4
2.4. Die Anforderungen an die Konzeption von Weiterbildungsangeboten.....	6
3. Ergebnisse.....	7
3.1. Das regionale Weiterbildungsangebot im Themenfeld Marketing.....	7
3.2. Das Weiterbildungsverhalten der brandenburgischen Landwirte.....	7
3.3. Die Themenfelder für Weiterbildungsangebote im Marketing.....	8
3.3.1. Latente Wissensdefizite von Direktvermarktern.....	8
3.3.2. Explizite Wissensdefizite von Direktvermarktern.....	9
3.4. Die Anforderungen an die Konzeption von Weiterbildungsangeboten.....	10
4. Fazit und Handlungsempfehlungen für Bildungsanbieter.....	12
5. Literatur.....	13

1. Schwächen in der Vermarktung ökologischer Erzeugnisse aus Brandenburg

Die Nachfrage nach regionalen und ökologisch erzeugten Lebensmitteln in der Metropolregion Berlin wächst kontinuierlich. Doch obwohl das Land Brandenburg im bundesweiten Vergleich den zweithöchsten Anteil an ökologisch bewirtschafteter Fläche aufweist kann die Nachfrage aufgrund von Engpässen in der Verarbeitungs- und Vermarktungsstruktur regionaler Bio-Produkte nicht ausreichend bedient werden. Wissensdefizite im Themenfeld Marketing werden in der Literatur unter anderem als eine mögliche Ursache genannt (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2014; Rock 2004).

Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung war die Annahme, dass regionale Wertschöpfungsketten für Bioprodukte implizit durch eine Verbesserung des Aus- und Weiterbildungsangebotes gestärkt werden können. Für die Zielgruppe der ökologisch wirtschaftenden Direktvermarkter im Land Brandenburg wurden hierzu

- Wissensdefizite im Themenfeld Marketing identifiziert,
- das bisherige regionale berufliche Weiterbildungsangebot erfasst,
- das Weiterbildungsverhalten der Landwirte analysiert,
- die Anforderungen an Weiterbildungsangebote ermittelt,
- die Weiterbildungsthemen erörtert sowie
- Weiterbildungsangebote konzipiert, durchgeführt und evaluiert.

Dies geschah mittels einer Sekundärliteraturanalyse zu Wissensdefiziten im Themenfeld Marketing, einer Online-analyse der bestehenden Weiterbildungsangebote sowie unterschiedlicher empirischer Erhebungen bei Direktvermarktern, Beratungs- und Bildungsakteuren sowie dem Groß- und Einzelhandel. Direktvermarktung wurde im Rahmen der Studie als direkter Absatz landwirtschaftlicher Produkten an Konsumenten, Wiederverkäufer sowie an die Gastronomie und Großverbraucher definiert.

Ziel war es, Planungsdaten für die Entwicklung von Lehr- und Lernkonzepten (Inhalte, Methoden, Medien) zu gewinnen. Diese sollen den Weiterbildungsakteuren zur Verfügung gestellt werden, um eine zukunftsorientierte berufliche Weiterqualifizierung von Betriebsleitern und Mitarbeitern landwirtschaftlicher Betriebe im Themenfeld Marketing zu ermöglichen und somit indirekt die Weiterentwicklung derer Unternehmen zu stärken.

Im Folgenden werden die Methoden, Ergebnisse sowie Handlungsempfehlungen zusammenfassend vorgestellt.

2. Methodik

2.1. Das regionale Weiterbildungsangebot im Themenfeld Marketing

Die Analyse regionaler Weiterbildungsangebote mit agrarischem Bezug erfolgte über **Online-Datenbanken** und **Online-Programme** verschiedener Anbieter von Weiterbildungen im Land Brandenburg. Darüber hinaus wurden überregionale Angebote der Anbauverbände und Bildungs- und Beratungseinrichtungen einbezogen, die unmittelbar dem ökologischen Landbau zuzuordnen sind und das Themenfeld Marketing aufgreifen. Die Angebotsanalyse umfasste zusätzlich **leitfadengestützte Interviews mit acht Experten**, die entweder Weiterbildungsveranstaltungen zum Agrar- und Lebensmittelmarketing für Erzeuger im Land Brandenburg planen und durchführen oder direktvermarktende ökologisch wirtschaftende Betriebe im Land Brandenburg beraten und somit umfassend über das Marktumfeld der Direktvermarktung im Land Brandenburg informiert sind. Ziel war es, einen Überblick über die Angebotssituation für Weiterbildungen im Marketing zu erhalten. Zudem sollten die Experteninterviews die Online-Analyse gegebenenfalls um weitere Angebote ergänzen und einen umfassenden Einblick in die aktuelle Weiterbildungssituation im Land Brandenburg ermöglichen.

2.2. Das Weiterbildungsverhalten der brandenburgischen Landwirte

Ein Methodenmix aus telefonischer Befragung, Experteninterviews (siehe 2.1) sowie die Auswertung eigener Teilnehmerdaten (siehe 2.4) flossen in die Analyse des Weiterbildungsverhaltens ein. Die **telefonische Befragung** landwirtschaftlicher Betriebe mit Direktvermarktung im Land Brandenburg wurde im Zeitraum Februar, März, April 2012 durchgeführt. Von 166 identifizierten Öko-Betrieben mit Direktvermarktung konnten 39 Landwirte befragt werden. Die Interviews wurden meist mit den verantwortlichen Personen der Geschäftsführung bzw. Betriebsleitung geführt. Der Fragebogen enthielt 40 Fragen, war stark strukturiert und als überwiegend standardisiertes Interview aufgebaut. Es wurden soziodemografische, betriebs- und tätigkeitsbezogene Merkmale erfasst sowie solche des Weiterbildungsverhaltens und -interesses. Ziel war es, das individuelle berufliche Weiterbildungsverhalten und -interesse zu erfassen, um Rückschlüsse in Hinblick auf die Gestaltung von Weiterbildungskonzepten zu erhalten. Ebenso sollte ein aktuelles Bild über die Bedeutung des Betriebszweigs Direktvermarktung im ökologischen Landbau im Land Brandenburg gewonnen werden.

2.3. Die Themenfelder für Weiterbildungsangebote im Marketing

Für eine zukunftsorientierte berufliche Weiterqualifizierung von landwirtschaftlichen Direktvermarktern im Marketing erschien es wichtig, neben einer direkten Themenbedarfsabfrage (explizite Wissensdefizite) auch die aktuelle Marktsituation und -entwicklung in der Direktvermarktung zu betrachten, um daraus Wissensfelder (latente Wissensdefizite) abzuleiten, die für die Entwicklung einer zukunftsfähigen Direktvermarktung relevant sind und im Rahmen von Weiterbildungsangeboten aufgegriffen werden sollten.

2.3.1. Latente Wissensdefizite im Marketing

Die latenten (nicht explizit genannten) Wissensdefizite wurden anhand eines Methodenmix aus Literaturanalyse und Experteninterviews erfasst. Zuvor war ein Auswertungstableau, in Anlehnung an Dienel (2002), Recke/Wirthgen (2004) sowie Hensche/Schleyer (2005), entwickelt worden, welches eine Einordnung der verschiedenen Literaturaussagen zu den jeweiligen Kauf- und Absatzbarrieren ermöglichte. Die genannten Kauf- und Absatzbarrieren wurden anschließend in Anlehnung an den Wissensfeldern des Marketings zugeordnet (vgl. Beispiel in Tabelle 1).

Tabelle 1: Beispiel für die Ableitung von latenten Wissensdefiziten aus den Kaufbarrieren

Kaufbarriere (Blickwinkel: Wiederverkäufer, Großverbraucher, Konsumenten)	Gründe für den Nichtkauf von regionalen landwirtschaftlichen Öko-Erzeugnissen	Wissensfelder des Marketings
Preisbarriere	<ul style="list-style-type: none"> • zu hohes Preisniveau • Informationsdefizite • geringe Zahlungsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Preispolitik • Kommunikationspolitik

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dienel (2002), Recke/Wirthgen (2004), Hensche/Schleyer (2005).

Die **Literaturanalyse** berücksichtigte Studien, die im Zeitraum 2003-2011 erstellt worden waren und sich mit dem Absatz von landwirtschaftlichen Produkten an Konsumenten, Wiederverkäufer, Gastronomie und Großverbraucher im Land Brandenburg beschäftigten.

Ergänzend zur Literaturanalyse wurden **acht Bildungs- und Beratungsakteuren** interviewt (siehe 2.1). Ziel der Interviews war es, die in der Literatur genannten Barrieren zu ergänzen.

Ebenso wurden **16 Experteninterviews mit Groß- und Einzelhändlern** durchgeführt, die implizite Rückschlüsse hinsichtlich der Wissensdefizite ermöglichten. Die Interviewpartner waren Inhaber oder leitende Angestellte von 14 Einzelhandelsgeschäften (Naturkostfachgeschäften und Regionalläden) in Berlin und Brandenburg sowie von einem Biosupermarkt und einem regionalen Naturkostgroßhandel. Ziel war es, die Zusammenarbeit mit regionalen Direktlieferanten und die Entwicklungen auf dem regionalen Markt für Bioprodukte zu beleuchten, um daraus implizit Schlussfolgerungen für den Weiterbildungsbedarf seitens der Direktvermarkter im Bereich Marketing ableiten zu können.

2.3.2. Explizite Wissensdefizite im Marketing

Für die Erfassung der expliziten Themen war zunächst ein Themenkatalog erstellt worden, der die einzelnen Aufgabenfelder des Marketings in Anlehnung an Meffert et. al. und Becker operationalisiert (Meffert et al. 2008; Becker 2002). Dieses Vorgehen sollte eine Zuordnung der gewonnenen Aussagen zu den Aufgabenbereichen des Marketings ermöglichen.

Tabelle 2: Überblick über die Themeneinordnung in die Aufgabenbereiche des Marketings

Aufgabenbereiche des Marketings	Themen
Analyse: Situationsanalyse und Prognose	Informationen zu Marktentwicklungen
Strategische Marketingplanung: Marketingziele und Marketingstrategien	strategische Positionierung der Vermarktung
Operative Marketingplanung und Realisierung	
Preispolitik	Preisfindung und -gestaltung
Produktpolitik	Laden-, Marktstandgestaltung
	Sortimentsgestaltung
	Produktinnovationen
	Markenbildung, Logo
	Hygiene- und Rechtsvorschriften
Distributionspolitik	Chancen und Risiken verschiedener Vertriebswege
Kommunikationspolitik	Gestaltung der Werbung und Pressearbeit
	Hoffeste und Events ausrichten
	Umgang mit Reklamationen
	Kundenansprache und Kundenbindung
Erfassung und Rückkopplung der Erfolgswirkung	Erfolgskontrolle der Direktvermarktung
	Sonstiges...

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. (2008); Becker (2002).

Die Themenerfassung erfolgte anhand eines Methodenmix. Dabei wurden

- acht Bildungs- und Beratungsakteure in Experteninterviews um ihre Einschätzung gebeten,
- 39 Direktvermarkter im Rahmen der telefonischen Erhebung nach ihrem Weiterbildungsinteresse im Bereich Marketing gefragt (siehe 2.4),
- Teilnehmer unterschiedlicher Weiterbildungsseminare nach ihrem Themeninteresse im Marketing gefragt.

Der Methodenmix sollte ein umfassendes Bild über relevante Themenfelder ermöglichen.

2.4. Die Anforderungen an die Konzeption von Weiterbildungsangeboten

Die Anforderungen an Weiterbildungsangebote wurden aus der **telefonischen Befragung** der Direktvermarkter (siehe 2.2) und den **Experteninterviews mit Bildungs- und Beratungsakteuren** (siehe 2.1) abgeleitet. Zudem flossen die gewonnenen **Erkenntnisse aus der Konzeption, Durchführung und Evaluation** von zwei Weiterbildungsangeboten für Direktvermarkter in die Betrachtung mit ein, welche die ökologischen Anbauverbänden in Berlin und Brandenburg in Kooperation mit dem Projektteam im Jahr 2013 ausgerichtet hatten. Ziel war unter anderem zu prüfen, welche Lernformate von den Direktvermarktern angenommen werden. Die angebotenen Weiterbildungsseminare waren mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten für Direktvermarkter aus Berlin und Brandenburg entwickelt und erprobt worden. Das erste Seminar zum Thema „Betriebswirtschaftliche Kompetenz in der Direktvermarktung“ fokussierte den fachlichen Beitrag einer externen Referentin mit praktischer Übung, wohingegen das zweite Seminar zum Thema „Kundenorientierte Marketingaktivitäten – effektiv planen, optimal gestalten, nachhaltig aufbauen“ konzeptionell den moderierten Erfahrungsaustausch in den Mittelpunkt stellte. Methoden aus dem kollegialen Coaching, beispielsweise das Plakatwandern, wurden im zweiten Seminar erprobt. Die Weiterbildungsveranstaltungen wurden anhand von Fragebögen, mündlichen Feedbackrunden sowie der Auswertung der Teilnehmerdaten evaluiert.

3. Ergebnisse

3.1. Das regionale Weiterbildungsangebot im Themenfeld Marketing

Das Weiterbildungsangebot im Themenfeld Agrar- und Lebensmittelmarketing für direktvermarktende Betriebe ist in Brandenburg im Vergleich zu anderen Bundesländern gering. Für das Untersuchungsjahr 2011 wurden insgesamt sechs Angebote in der Region Berlin/Brandenburg identifiziert, die sich direkt an die Zielgruppe der landwirtschaftlichen Erzeuger wenden. Diese Angebote waren meist ein- oder zweitägige Veranstaltungen und beschäftigten sich mit den Bereichen Hygienerecht, Kommunikation oder einem aktuellen Marktüberblick. Weiterbildungsangebote mit dem Schwerpunkt der strategischen Marketingplanung konnten nicht identifiziert werden.

Die befragten Experten bestätigten, dass sich die aktuelle landwirtschaftliche Bildungs- und Beratungsarbeit vor allem mit produktionstechnischen, agrarpolitischen und betriebswirtschaftlich-managementorientierten Fragestellungen sowie mit Fragen der Lebensmittelhygiene beschäftigt. Die Experten selbst haben bisher Weiterbildungen im Bereich Marketing eher sporadisch angeboten. Die Themenfestlegung erfolgte meist ohne vorherige systematische Bedarfsermittlung. Die angebotenen Weiterbildungen werden v.a. in Seminarform (als Lernformate mit praktischem Kontext inkl. Raum für Erfahrungsaustausch) durchgeführt. Auch wenn in einigen produktionstechnischen Themenfeldern bereits sogenannte Arbeitskreise etabliert sind, sind im Bereich der Ökonomie und Vermarktung keine entsprechenden Arbeitskreise im Land Brandenburg bekannt.

Die Veranstaltungsankündigung erfolgt auf verschiedenen Wegen, doch zumeist über einen, nur dem jeweiligen Weiterbildungsanbieter vorliegenden Adressverteiler. Auch die Evaluierung der Veranstaltungen geschieht oftmals nur auf Verlangen der Fördermittelgeber, nicht aber zur vertiefenden, hausinternen Auswertung. Wenige Weiterbildungsanbieter verwenden eigene Evaluierungsbögen für ein systematisches Qualitätscontrolling.

Die heterogene Struktur der Direktvermarktung im Land Brandenburg sowie ein mangelndes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Professionalisierung erschwerten es, Seminare anzubieten, die eine ausreichende Teilnehmerzahl garantieren, so die Expertenmeinung.

3.2. Das Weiterbildungsverhalten der brandenburgischen Landwirte

Die Befragung zur Bedeutung der Direktvermarktung bei den brandenburgischen ökologisch wirtschaftenden Direktvermarktern zeigt, dass

- die Direktvermarktung für die Hälfte der Befragten über 50 Prozent ihres Gesamtumsatzes aus landwirtschaftlicher Tätigkeit ausmacht;
- die Direktvermarktung insbesondere über den Ab-Hof-Verkauf und über Wiederverkäufer (hier v.a. den Naturkost Einzelhandel, die Außer-Haus-Verpflegung und andere Hofläden) realisiert wird;
- ein Großteil der Befragten sowohl die wirtschaftliche Situation als auch die eigene betriebliche Entwicklung der Direktvermarktung als positiv einschätzt und angab, die Direktvermarktung in Zukunft ausbauen zu wollen;
- die größte unternehmerische Herausforderung in der Akquise von Neukunden und in der Kundenbindung gesehen wird,
- die Produzenten das Einhalten der Qualitäten, die die abnehmende Hand nachfragt, ebenfalls als sehr große Herausforderung empfinden.

Den eigenen Wissensstand, um diesen unternehmerischen Herausforderungen zu begegnen, schätzt die Hälfte der Befragten als gut ein. Wichtige Fähigkeiten für eine erfolgreiche Direktvermarktung sind fachliche Kompetenz, Kommunikationsfähigkeiten, Menschenkenntnisse und die eigene Persönlichkeit.

Mehr als die Hälfte der befragten Landwirte hat sich nach eigenen Angaben in den vergangenen drei Jahren weitergebildet. Die Weiterbildungen wurden insbesondere zu produktionstechnischen Themen wahrgenommen, Darüber hinaus wurden Veranstaltungen besucht, die sich mit Fragen des Marketings sowie der Betriebswirtschaft befassen. Die Weiterbildung erfolgt sowohl über formale (Informationsveranstaltungen, Fachvorträge oder Lehrgänge) als auch informelle Wege wie der Erfahrungsaustausch unter Berufskollegen. Information und Wissen erwerben die Befragten hauptsächlich durch Fachbücher und -zeitschriften, Internet, die Anbauverbände oder durch Kollegen.

3.3. Die Themenfelder für Weiterbildungsangebote im Marketing

3.3.1. Latente Wissensdefizite von Direktvermarktern

Während der Recherche zeigte sich, dass nur wenige Studien zur Marktsituation brandenburgischer Direktvermarkter vorliegen. Insgesamt konnten acht Studien identifiziert werden, die sich mit der Thematik befassen, jedoch im Zeitraum 2005-2007 erstellt wurden und somit hinsichtlich ihrer Aktualität im weiteren Projektverlauf zu überprüfen waren. Deshalb wurden überregionale Studien als Ergänzung herangezogen. Die verschiedenen Studien sowie die Ergebnisse der Experteninterviews ermöglichten es, die in Tabelle 3 dargestellten Absatz- und Kaufbarrieren zu identifizieren. Die Darstellung beinhaltet auch die genannten Kauf- und Absatzbarrieren aus der Befragung von Groß- und Einzelhändlern.

Tabelle 3: Relevante Kauf- und Absatzbarrieren, Ergebnisse der Literaturanalyse und Experteninterviews

Barrieren für den Einkauf bei Direktvermarktern (Aus der Sicht des Groß- und Einzelhandels, der Großverbraucher sowie der Endkonsumenten)	Barrieren für den Verkauf an den Groß- und Einzelhandel, Großverbraucher, Endkunden (Aus Sicht der Direktvermarkter)
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsbarriere (fehlende regionale, innovative und hochwertige Produkte mit Produktzusatznutzen, fehlende Produktbereiche und Verarbeitungsstufen, mangelnde Professionalität bzgl. deren Vermarktung, fehlende professionelle Kundenberatung, schwankende und unzureichende Qualitäten, keine warengerechte Verpackung, Regionalität alleine nicht ausreichend) • Preisbarriere (Informationsdefizite bzgl. der Produktnutzenvorteile, geringe Zahlungsbereitschaft, keine wettbewerbsfähige Preise, regionale Produkte müssen sich in einem gewissen Preisrahmen befinden) • Informationsbarriere (ungenügende Informationen über mögliche Anbieter und regionale Produktmärkte, wenig Transparenz über potenzielle Marktpartner, ungenügende Informationen über Produkte, Produktionsweise, Motivation und Philosophie des Betriebes sowie Geschichten aus dem Betriebsgeschehen, Bestellablauf und Informationsfluss sind verbesserungswürdig) • Situationsbarriere (schlechte Erreichbarkeit der Einkaufsstätte, schlechte Verfügbarkeit der Produkte, mangelnde Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit zwischen den Marktpartnern, logistische Herausforderung, an denen bereits einige Lieferbeziehungen zu regionalen Direktlieferanten gescheitert sind, kleinregionaler Handel ist nicht sinnvoll, solange keine effektiven Lieferwege existieren) • Vertrauensbarriere (Echtheitszweifel, teilweise geringe Kooperation über die Wertschöpfungskette, Bekanntheit des Betriebes, Regionalität und handwerkliche Herstellung wichtiger als Bio) • Gewohnheitsbarriere (Wahl bekannter Einkaufsstätten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsbarriere (hohe logistische Herausforderungen aufgrund spezifischer räumlicher Strukturgegebenheiten, mangelnde Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen, geringe Losgrößen, fehlende Planungssicherheit aufgrund der politischen Rahmenbedingungen, zeitliche und arbeitskräfte-technisch fehlende Kapazitäten) • Informationsbarriere (geringes Marketingwissen - strategisch und operativ, Mangel an Marktdaten über regionale Anbieter-, Nachfrage- sowie Produktmärkte, fehlendes Wissen über betriebsindividuelle Entwicklungsstrategien, wenig Transparenz über potenzielle Marktpartner) • Vertrauensbarriere (Verbindlichkeit und Absprachen zwischen Marktpartnern sind verbesserbar, geringe Kooperation über die Wertschöpfungskette) • Investitionsbarriere (Investitionsbedarf für Verarbeitungskapazitäten und Vermarktungsstrukturen zu hoch) • Anreizbarriere (fehlende innovative Vorbilder)

Quelle: Eigene Darstellung.

Die identifizierten Barrieren geben erste Hinweise auf regionale infrastrukturelle Herausforderungen. Insbesondere die Schaffung von Transparenz über die regionalen Wertschöpfungsakteure sowie deren Vernetzung untereinander könnte ein erster Ansatzpunkt der Verbesserung sein. Darüber hinaus deuten die Kauf- und Absatzbarrieren darauf hin, dass sowohl der Aufbau als auch die Umsetzung zielgruppengerechter Marketingkonzepte bisher unzureichend geschehen. Dies lässt den Schluss zu, dass Weiterbildungsangebote sinnvoll sein können, die die strategische Marketingplanung sowie den effizienten Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente beinhalten.

3.3.2. Explizite Wissensdefizite von Direktvermarktern

Sicht der Landwirte

Die Telefonbefragung zeigt, dass insbesondere strategische und überfachliche Themen wie Unternehmensentwicklung, Marketing, EU- und nationales Recht, Mitarbeiterführung sowie Zeitmanagement von Interesse sind. Im Marketingbereich interessieren sich die Befragten besonders für betriebswirtschaftliche und operative Themen des Marketing-Mix sowie für allgemeine Marktinformationen. Auf großes Interesse stießen die Themen:

- Kundenansprache und Kundenbindung,
- Erfolgskontrolle der Direktvermarktung,
- Preisfindung und Preisgestaltung,
- Gestaltung der Werbung und Pressearbeit und
- Marktentwicklung.

Im Rahmen der durchgeführten Seminare wurde bei den Teilnehmern abgefragt, welche Themen für sie für eine Weiterbildung von besonderem Interesse sind. Die Ergebnisse der Telefonbefragung werden hier weiter gestützt. So stoßen die Themen Kundenansprache und Kundenbindung, Informationen zu Marktentwicklungen, Erfolgskontrolle in der Direktvermarktung, Gestaltung der Werbung und Pressearbeit, Laden- und Marktstandgestaltung sowie Hygiene und Rechtsvorschriften ein besonders hohes Interesse bei den Teilnehmern. Ebenso das Thema strategische Positionierung der Vermarktung. Neu kam das Thema Internetpräsenz hinzu, das sowohl die eigene Homepage, als auch die Online-Vermarktung oder die Beteiligung an sozialen Netzwerken beinhaltet.

Sicht der Beratungs- und Bildungsakteure

Die zukünftigen Herausforderungen sahen die Experten insbesondere in der nachhaltigen Unternehmensführung und -management im Kontext sich wandelnder agrarpolitischer und marktlicher Rahmenbedingungen. Dies wurde auch für Managementaufgaben in der Direktvermarktung hervorgehoben. Die genannten Themenfelder, die aus Sicht der Experten, zukünftig von Bedeutung sein werden, sind vielfältig. Hierunter fallen insbesondere betriebswirtschaftliche Fragen der Direktvermarktung sowie die Verkaufsförderung, die Sortiments- und Ladengestaltung, rechtliche Fragen sowie die Kundenbindung und -kommunikation.

Sicht der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen

Aus der Händlerbefragung können verschiedene Themen abgeleitet werden, zu denen es Beratungs- bzw. Weiterbildungsbedarf gibt. Diese liegen vor allem im Bereich der strategischen Positionierung der Vermarktung. Dafür sind auch Informationen zur Marktentwicklung und Kenntnisse zur Preiskalkulation und Wirtschaftlichkeit der Produktion und Vermarktung relevant. Außerdem zeigt sich, dass es für eine erfolgreiche Vermarktung für die Händler wichtig ist, die Vorteile des Produkts zu kommunizieren und einen Bezug zwischen Kunden und Produzenten herzustellen. Dafür benötigt der Handel Informationen über das Produkt, den Betrieb und den dazugehörigen Personen. Motive für das Tun, Ziele, Leitlinien sowie Geschichten runden das Bild ab. Fortbildungen in den Bereichen Kundenansprache und -bindung, Markenbildung und Logo, Gestaltung von Verpackung und Werbung sowie Internetpräsenz konnten daher als wichtig für die Verbesserung der Kommunikationsmaßnahmen der Direktvermarkter identifiziert werden.

3.4. Die Anforderungen an die Konzeption von Weiterbildungsangeboten

Die unterschiedlichen Befragungen sowie Seminarevaluationen ermöglichen es, acht Kriterien festzuhalten, die bei der Angebotskonzeption berücksichtigt werden sollten: die Entfernung zum Veranstaltungsort, die Kosten der Weiterbildung, der Zeitraum, der Veranstaltungsort, die Veranstaltungsdauer, das methodische und inhaltliche Konzept, die Teilnehmerstruktur sowie die Ressourcenausstattung der Betriebe. Nähere Ausführungen zu den einzelnen Kriterien finden sich in Tabelle 4 wieder.

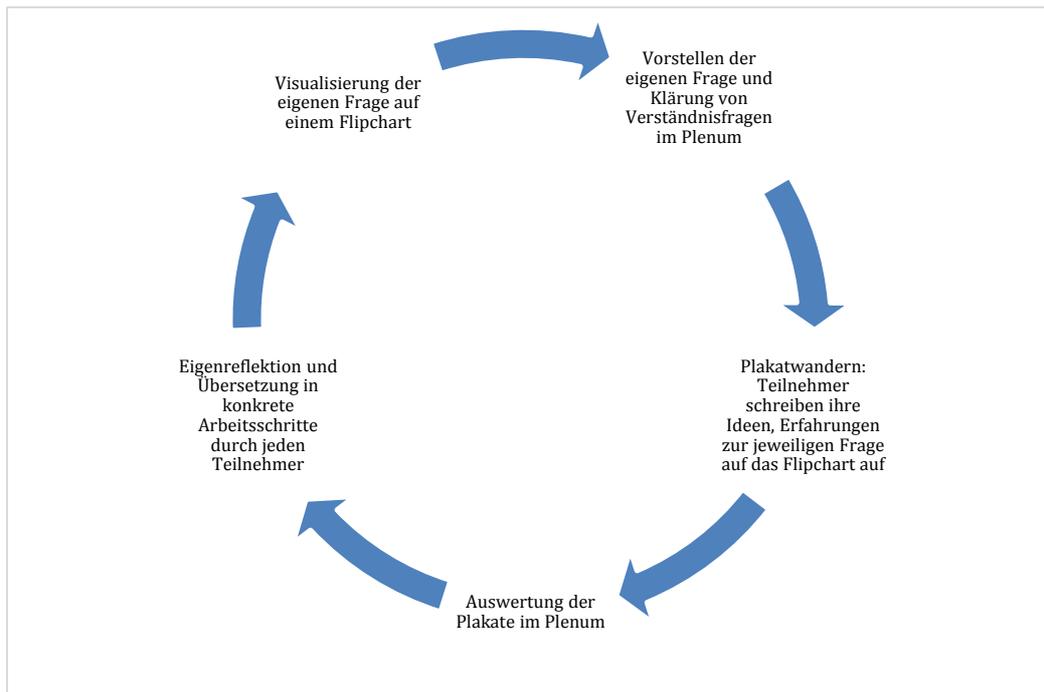
Tabelle 4: Zusammenfassende Darstellung der Anforderungen an Weiterbildungsangebote

Kriterien	Beschreibung
Entfernung	100-250 km
Zahlungsbereitschaft	250-500 Euro pro Jahr
Zeitfenster	Ende Oktober -Februar
Veranstaltungsort	Landwirtschaftlicher Betrieb
Veranstaltungsdauer	Tagesseminar
Methodisches Konzept	Moderierter Erfahrungsaustausch, z.B. Methode Plakatwandern Vernetzungsimpulse/-möglichkeit einbauen (z.B. durch Methoden des kollegialen Coachings) Mischung aus Übungen und Impulsreferaten Anknüpfung an vorherige Seminare (regelmäßige Treffen)
Inhaltliches Konzept	fachlich versierte Referenten Betriebsbesichtigung Praxisbeispiele Bezug zu den eigenen Aufgaben der Direktvermarkter Berücksichtigung des heterogenen Wissensstands der Teilnehmer
Teilnehmerstruktur	wiederkehrender Teilnehmerkreis
Betrieblichen Ressourcen	Arbeitskräfteausstattung entscheidend für Teilnahme
Weiterbildungsanbieter	positive Erfahrungen mit dem jeweiligen Weiterbildungsanbieter

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Evaluation der beiden durchgeführten Seminare zeigt, dass ein moderierter Erfahrungsaustausch auf eine sehr positive Resonanz bei den Teilnehmern stößt. Methodisch unterstützt wurde der moderierte Erfahrungsaustausch mit der Methode „Plakatwandern“, die von Teilnehmer sehr gut angenommen und bewertet wurde. Nachfolgende Abbildung stellt den Ablauf exemplarisch vor.

Abbildung 1: Die Methode Plakatwandern



Quelle: In Anlehnung an Scheuermann (2013).

Die Teilnehmer arbeiten in Einzelarbeit an einer Frage, bewegen sich durch den Raum und steigen punktuell in die mündliche Diskussion ein. Ein besonderer Vorteil wird darin gesehen, dass ein „wir-Gefühl“ erlebbar wird, da in kürzester Zeit gemeinsam viele Ideen entwickelt werden (Scheuermann 2013).

4. Fazit und Handlungsempfehlungen für Bildungsanbieter

Die Ergebnisse zeigen, dass Wissen rund um das Themenfeld Marketing für den Ausbau der Direktvermarktung im Land Brandenburg von Bedeutung ist. Die infrastrukturellen Gegebenheiten erschweren sowohl die Akquise von Neukunden außerhalb der Metropole Berlin als auch die Bindung der städtischen Kunden. Gezielte Weiterbildungsangebote im Bereich der Kommunikationspolitik könnten helfen, das Bewusstsein für die jeweiligen Kundenbedürfnisse zu stärken und die Kundenbindung zukünftig zu verbessern. Neben dem Ab-Hof Verkauf nutzen viele Direktvermarkter auch den Absatz über Wiederverkäufer. Insbesondere bei einer Vermarktung über Wiederverkäufer ist die Ansprache und Bindung der Endkunden an die eigenen Produkte eine Herausforderung, so dass ein professionelles Marketingkonzept wichtig ist.

Das **Interesse an Weiterbildungsthemen** im Themenfeld Marketing ist gegeben. Dies zeigt sich daran, dass das geäußerte Interesse der Befragten auch in eine tatsächliche Nachfrage der angebotenen Seminare mündete. Weiterbildungsangebote zur strategische Betriebs(zweig)entwicklung und Konzeptaufbau sind bisher nicht bekannt, gewinnen jedoch im Hinblick auf den Professionalisierungsdruck in der Direktvermarktung an Bedeutung. Auf eine besondere Nachfrage treffen Themenangebote, die sich mit betriebswirtschaftlichen Fragen in der Direktvermarktung befassen.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich folgende **Anforderungen** hinsichtlich der **Gestaltung von Bildungsangeboten** ableiten. Für eine Seminarteilnahme sind oftmals die Suche nach bestimmten Informationen und der Austausch unter den Kollegen ein wichtiger Motivationsgrund. Methodisch gilt es noch stärker zu berücksichtigen, dass Landwirte insbesondere den Erfahrungen ihrer Berufskollegen ein tiefes Vertrauen entgegenbringen. Aus diesem Grund sollten die Veranstalter ausreichend Raum und Zeit für Erfahrungsaustausch, unter Berücksichtigung sinnvoller Moderationstechniken, einplanen. Da der Betriebszweig der Direktvermarktung die betrieblichen Ressourcen häufig stark bindet, ist freie Zeit für Weiterbildung ein besonders knappes Gut. Somit gewinnen regionale Weiterbildungsangebote für Direktvermarkter im Land Brandenburg an Bedeutung, insbesondere wenn der „brauchbare Nutzen der Veranstaltung“ für die Teilnehmer direkt erfahrbar wird. Hier bieten die Methoden des kollegialen Coachings sehr viel Potential. Es wäre wünschenswert, diese Methoden stärker in die Konzeption von Weiterbildungsveranstaltungen zu verankern. Ebenso sinnvoll erscheint die Etablierung eines kontinuierlich stattfindenden Arbeitskreises „Direktvermarktung“, um die Vertrauensbasis zwischen Landwirten zu festigen und hierdurch Austausch, Kooperation und Vernetzung zu stärken.

Inhaltlich eignen sich aktuelle Marktinformationen, Trends sowie der Überblick über Angebots- und Nachfragemärkte, um das Interesse an einer Veranstaltung zu wecken. Den heterogenen Teilnehmerstrukturen kann durch eine Kombination von fachlichen Inputreferaten und moderiertem Erfahrungsaustausch sinnvoll begegnet werden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass im Erhebungszeitraum deutlich wurde, dass die **Bekanntmachung von Weiterbildungsangeboten** verbesserungswürdig ist. Den Landwirten fehlt oftmals der Überblick über Weiterbildungsangebote. Ein aktives Informieren seitens der Veranstalter über möglichst vielfältige Kanäle (Fachzeitschriften, Onlineportale, Homepages, Mailings) sowie Verweise im Rahmen anderer Veranstaltungen erscheint sinnvoll. Angebotsbeschreibungen von Weiterbildungen sollten neben einem Programmablauf auch eine Beschreibung der Seminarziele, des Nutzens für die Zielgruppe sowie der zu erwartenden Methoden beinhalten.

Es bleibt wünschenswert, dass dem Professionalisierungsdruck in der Direktvermarktung zukünftig mit zielgruppengerechten Weiterbildungsangeboten im Land Brandenburg begegnet wird. Die Qualität und Gestaltung der Angebote wird dabei über die Nachfrage seitens der Landwirte entscheiden.

5. Literatur

Amt für Statistik Berlin- Brandenburg (2014): 2013 erstmals weniger ökologisch wirtschaftende Betriebe in Brandenburg. Pressemitteilung Nr. 92 vom 4. April 2014. <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/pms/2014/14-04-04.pdf>, abgerufen am 16.06.2014.

Dienel, Wolfram (2002): Organisationsprobleme im Ökomarketing – eine transaktionskostentheoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittelhandel; Dissertation, Humboldt-Universität zu Berlin, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät. <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/dienel-wolfram-2000-12-07/HTML/index.html>, abgerufen am 04.03.2011.

Hensche, Ulrich; Schleyer, Anke (2005): Analyse erfolgreicher Vermarktungsinitiativen von ökologisch erzeugten Produkten zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren. http://orgprints.org/15276/1/hensche_und_schleyer%2D2005%2DAB%2DOeko%2DVermarktungsinitiativen.pdf, zuletzt aktualisiert am 06.07.2005, abgerufen am 14.03.2011

Meffert, Heribert; Burmann, Christian, Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 10., vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

Recke, Guido; Wirthgen, Bernd (2004): Betriebs- und Hofkundenanalyse in der Direktvermarktung. In: Recke, Guido; Zenner, Silvia; Wirthgen, Bernd (Hrsg.), Situation und Perspektiven in der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland, Angewandte Wissenschaft, Heft 501, Münster-Hiltrup.

Rock, Frieder (2004): Infrastrukturentwicklung und Finanzierung von Biolandbau, -verarbeitung und -vermarktung in den neuen Ländern. <http://www.fhochx.de/download/OekoInfrastrukturOstKurz.pdf>, abgerufen am 10.02.2011.

Scheuermann, Ulrike (2013): Schreibdenken. Schreiben als Denk- und Lernwerkzeug nutzen und vermitteln. 2. Auflage. Opladen&Toronto.