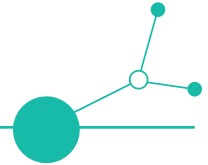
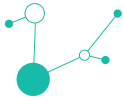


AFN MODELLE: TRANSNATIONALE BENCHMARKBERICHT

Kurzzusammenfassung des Berichts

Food4CE





Food4CE

Haftungsausschluss

Die in diesem Dokument zum Ausdruck gebrachten Ansichten und Meinungen sind ausschließlich die des Autors/der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten der Europäischen Union oder von Interreg Central Europe wider. Die Europäische Union und die Verwaltungsbehörde können nicht für Fehler oder Auslassungen im Inhalt dieses Dokuments haftbar gemacht werden.

Obwohl alle Anstrengungen unternommen wurden, um die Richtigkeit der in diesem Dokument enthaltenen Informationen zu gewährleisten, übernehmen die Autoren und alle anderen Teilnehmer des Food4CE-Konsortiums keinerlei ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistung der Marktgängigkeit und Eignung für einen bestimmten Zweck.

Das Food4CE-Konsortium und seine Mitglieder, einschließlich ihrer leitenden Angestellten, Mitarbeiter und Beauftragten, können weder durch Fahrlässigkeit noch anderweitig für Ungenauigkeiten oder Auslassungen in diesem Dokument verantwortlich oder haftbar gemacht werden. Darüber hinaus haften das Food4CE-Konsortium und seine Mitglieder nicht für direkte oder indirekte Verluste oder Folgeschäden, die sich aus der Nutzung der in diesem Dokument enthaltenen Informationen oder Ratschläge oder aus dem Vertrauen auf diese ergeben.

INFORMATIONEN ZUR ERSTELLUNG, ÜBERARBEITUNG UND QUALITÄTSSICHERUNG

Mitwirkende an den Ergebnissen		
Art des Autors	Vorname und Nachname	Organisation (Kurzbezeichnung wie in AF)
Hauptautor	Geza Hitka	MATE
Beitragende	Zsuzsanna Horváth-Mezőfi	MATE
Beitragende	Metka Dernovšek	UM

Copyright-Nachricht

©Food4CE-Konsortium. Der Inhalt dieses Dokuments ist das Originalwerk des Food4CE-Konsortiums, sofern nicht anders angegeben. Es wurde ordnungsgemäß zitiert und/oder zitiert, um bereits veröffentlichtes Material und die Arbeit anderer anzuerkennen. Die Vervielfältigung dieses Dokuments ist erlaubt, solange die Quelle ordnungsgemäß angegeben wird.



Inhaltsübersicht

1. ZUSAMMENFASSUNG	3
2. EINFÜHRUNG	4
3. ÜBERBLICK ÜBER DIE TEILNEHMENDEN REGIONEN	4
4. EINE ANALYSE DER GESCHÄFTSMODELLE DER AFNS	6
4.1. PRODUKTPALETTE	6
4.2. KANÄLE	6
4.3. KUNDENSEGMENTE	7
4.4. NUTZENVERSPRECHEN	8
4.5. WICHTIGE PARTNER	9
4.6. EINNAHMESTRÖME	10
4.7. WICHTIGE RESSOURCEN	10
4.8. WICHTIGSTE AKTIVITÄTEN	10
5. TRANSNATIONALE BENCHMARK	11
6. HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN	11

www.interreg-central.eu/food4ce/



Food4CE



1. Kurzfassung

Dieser Bericht beleuchtet die unterschiedlichen Praktiken und Anpassungen innerhalb alternativer Lebensmittelnetzwerke (AFN) in ganz Mitteleuropa und zeigt sowohl Stärken als auch Herausforderungen auf, die durch die einzigartige regionale Dynamik geprägt sind. Durch ein Benchmarking von 391 AFNs, von denen 146 (37 %) in ihrer Komplexität fortgeschritten sind, hebt die Studie bewährte Verfahren und strategische Bereiche für die Entwicklung nachhaltiger, widerstandsfähiger Lebensmittelsysteme hervor.

Eine Business Model Canvas (BMC)-Umfrage zeigt, dass fast die Hälfte der AFNs hoch entwickelt ist und sich hauptsächlich an Privatkunden, Einzelhändler und den HoReCa-Sektor richtet. Trotz der starken Vorliebe für Direktlieferungen und Einkäufe in Geschäften nutzen nur 10 % der AFNs Paketdienste, was auf eine Lücke bei den Lieferlösungen für kleinere Netzwerke hinweist. Soziale Medien und eigene Websites sind für ein fortschrittliches AFN-Marketing unerlässlich, obwohl die Vorliebe der Polen für die Interaktion von Angesicht zu Angesicht darauf hindeutet, dass die Digitalisierung langsamer angenommen wird.

Der Verkauf von Produkten ist die Haupteinnahmequelle der AFNs, aber es gibt nach wie vor logistische und werbetechnische Probleme, und die Digitalisierung hat immer noch eine geringe Priorität. Wichtige Partnerschaften mit lokalen Landwirten, Lebensmittelverarbeitern und Logistikanbietern sind von entscheidender Bedeutung, doch die Koordination bleibt ein Hindernis.

Der Bericht unterstreicht den Bedarf an kooperativer politischer Unterstützung, Wissensaustausch und stärkeren Netzwerken, um Nachhaltigkeit und lokales Wirtschaftswachstum zu fördern. Eine vorgeschlagene Matchmaking-Plattform könnte die Logistik straffen, die digitale Reichweite erhöhen und die Werbung verbessern, wodurch AFNs eine größere Sichtbarkeit und Widerstandsfähigkeit in einem sich entwickelnden Markt erhalten.

Über das Projekt Food4CE:

Food4CE ist ein europäisches Projekt, das im Rahmen des INTERREG-Programms für Mitteleuropa finanziert wird und darauf abzielt, alternative Lebensmittelnetzwerke (AFNs) bei ihren Bemühungen um die Schaffung nachhaltiger und widerstandsfähiger Lebensmittelversorgungssysteme zu unterstützen. Im Rahmen von Food4CE werden fünf lokale und ein transnationales Innovationszentrum (IH) eingerichtet, die sich darauf konzentrieren, die logistische Effizienz von AFNs durch die Entwicklung innovativer Instrumente und Lösungen zu verbessern.

Im Rahmen des Projekts werden zwei innovative Instrumente entwickelt: die Plattform für den Wissenstransfer und die Matchmaking-Plattform. Erstere ist für den Austausch von bewährten Logistikverfahren und -lösungen gedacht, während letztere für die Schaffung neuer B2B-Logistiklösungen und -dienstleistungen gedacht ist. Ziel ist es, den Wissenstransfer und den Austausch zwischen verschiedenen Regionen und Akteuren zu erleichtern und ein einzigartiges Netzwerk zur gegenseitigen Unterstützung für AFNs in Mitteleuropa zu schaffen.

Food4CE wird auch gemeinsam entwickelte regionale Aktionspläne für jede teilnehmende Region und transnationale (CE) politische Leitlinien für die AFN-Unterstützung bereitstellen. Das Projekt zielt darauf ab, einen nachhaltigen und dauerhaften AFN-Unterstützungsmechanismus zu etablieren, der auch nach Projektende weiter funktionieren wird.

Durch die Einrichtung lokaler und transnationaler Innovationszentren und die Entwicklung innovativer Instrumente und Lösungen zielt das Food4CE-Projekt darauf ab, den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren und Regionen zu erleichtern, was zu einem nachhaltigen und dauerhaften AFN-Unterstützungsmechanismus führt.



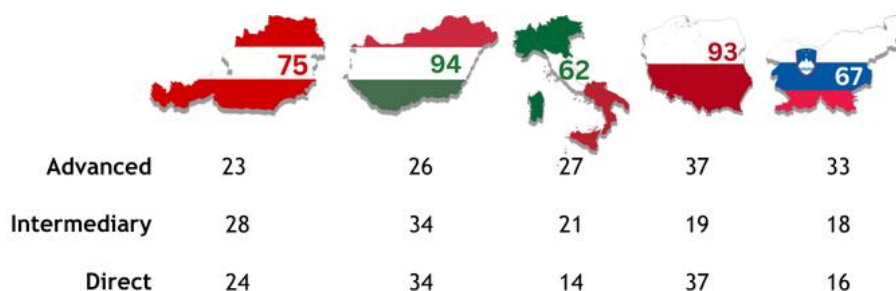
2. Einführung

Dieser Bericht enthält eine umfassende Analyse der alternativen Lebensmittelnetzwerke (AFN) in mehreren Ländern und hebt ihre Vielfalt in Bezug auf Struktur, Komplexität und Vertriebskanäle hervor. Durch gründliche Recherchen am Schreibtisch und gezielte Online-Umfragen wurden 50 bis 100 AFNs in jeder Region identifiziert und untersucht, wobei der Schwerpunkt auf ihren Produkten, Transport- und Logistikdienstleistungen lag. Die Ergebnisse lassen bemerkenswerte Trends bei den Merkmalen der AFN erkennen, einschließlich der Prävalenz fortgeschrittener Netzwerke und verschiedener Vertriebsmethoden. Dieser einleitende Abschnitt bietet einen Überblick über die teilnehmenden Regionen und bildet die Grundlage für eine detaillierte Untersuchung der AFNs, die Einblicke in ihre sich entwickelnde Rolle innerhalb des Lebensmittelsystems bietet.

Mit Hilfe von Sekundärforschung **wurden in jedem Land 50 bis 100 AFNs identifiziert** und weiter analysiert, wobei ihre Produkte und Transport- und Logistikdienstleistungen detailliert untersucht wurden. In der zweiten Phase konzentrierte sich eine detailliertere Analyse auf fortgeschrittene AFNs, die Logistikdienstleistungen anbieten. Diese Analyse wurde mit Hilfe von Online-Umfragen durchgeführt, in denen ihre Geschäftsmodelle und Logistiksysteme untersucht wurden.

3. Überblick über die teilnehmenden Regionen

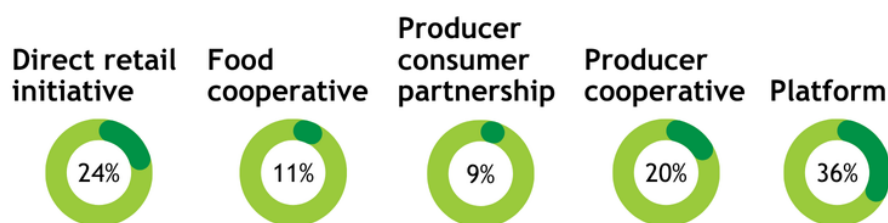
Die Analyse der alternativen Lebensmittelnetzwerke (AFN) in den verschiedenen Regionen ergab unterschiedliche Trends in Bezug auf ihre Komplexität und Verbreitung. In **Slowenien** wird fast die Hälfte der ermittelten AFNs als fortgeschritten eingestuft, was auf eine deutliche Verlagerung hin zu komplexeren Lebensmittelnetzwerken mit integrierter Logistik und Online-Plattformen hinweist. **Ungarn** weist eine ausgewogene Verteilung zwischen direkten und zwischengeschalteten AFNs auf, mit einem geringeren Anteil an fortgeschrittenen Netzwerken, was auf eine vielfältige, aber im Allgemeinen weniger komplexe Lebensmittelnetzwerklandschaft hindeutet. **Österreich** weist ebenfalls eine ausgewogene AFN-Struktur über alle Komplexitätsstufen hinweg auf, was auf eine mäßige Komplexität innerhalb seines Lebensmittelnetzes hindeutet. Im Gegensatz dazu weist **Polen** eine polarisierte AFN-Landschaft auf, mit einem beträchtlichen Anteil an direkten und fortgeschrittenen Netzwerken und weniger intermediären Netzwerken, was auf eine Aufteilung zwischen einfacheren und komplexeren Modellen hinweist. In **der Region Emilia-Romagna (Italien)** hingegen gibt es eine klare Präferenz für fortgeschrittene AFNs, wobei sich viele Netzwerke auf ein höheres Komplexitätsniveau zubewegen, während eine beträchtliche Anzahl von intermediären Netzwerken auf eine Übergangsphase zu stärker integrierten Systemen hindeutet. Insgesamt deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass **sich AFNs zwar in allen Regionen entwickeln, Tempo und Richtung ihrer Entwicklung jedoch variieren und von lokalen Faktoren und Marktanforderungen geprägt sind.**



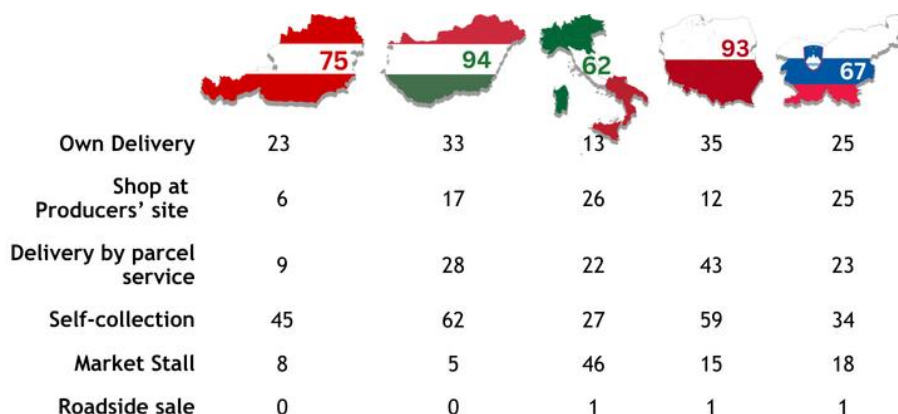
Die Analyse der alternativen Lebensmittelnetzwerke (AFN) in den verschiedenen Regionen ergab unterschiedliche Präferenzen für bestimmte Formen von AFNs. In **Slowenien** dominieren **direkte Einzelhandelsinitiativen** und **Plattformen**, während Lebensmittelkooperativen und Partnerschaften zwischen Erzeugern und Verbrauchern selten sind, wahrscheinlich aufgrund ihrer logistischen Komplexität



und der Notwendigkeit eines hohen Verbraucherengagements. In **Ungarn** sind **Plattformen** am weitesten verbreitet, dicht gefolgt von **Erzeugergenossenschaften** und **Partnerschaften zwischen Erzeugern und Verbrauchern**, vor allem im wachsenden Sektor der gemeinschaftlich unterstützten Landwirtschaft (Community Supported Agriculture, CSA), der über Produkte hinausgeht und auch die Tierhaltung einschließt. **Österreich** zeichnet sich durch eine hohe Präsenz von **gemeinschaftlichen Lebensmittelkooperativen** aus, die fast die Hälfte der AFN ausmachen, was die starke Tradition der zivilgesellschaftlichen Zusammenarbeit in diesem Land widerspiegelt. Umgekehrt sind Erzeugergenossenschaften in Österreich selten. In **Polen** werden **Plattformen** und **direkte Einzelhandelsinitiativen** stark bevorzugt, während in **Italien**, insbesondere in der Region Emilia-Romagna, die meisten AFNs als **Plattformen** arbeiten, wobei auch **Erzeugergenossenschaften** eine wichtige Rolle spielen. **Insgesamt** sind **Plattformen** in allen Regionen beliebt, wobei der Anteil in **Polen** am höchsten ist, was auf eine weit verbreitete Abhängigkeit von digitalen und Online-Verkaufskanälen für den Vertrieb von Produkten hinweist.



Die Analyse der von alternativen Lebensmittelnetzwerken (AFN) genutzten Vertriebskanäle zeigt erhebliche regionale Unterschiede, die das Verbraucherverhalten, die Infrastruktur und strategische Entscheidungen widerspiegeln. **Die eigene Lieferung** ist in allen Regionen mit durchschnittlich 26 Fällen weit verbreitet, wenn auch in Italien, wo nur 13 AFN diese Methode nutzen, weniger verbreitet. **Geschäfte am Standort des Herstellers** werden in allen Regionen genutzt, sind aber in Österreich mit nur 6 AFNs besonders selten. **Paketdienstlieferungen** sind ähnlich zahlreich wie Läden vor Ort, aber besonders ausgeprägt in Polen, wo fast doppelt so viele AFNs diese Methode im Vergleich zu anderen Regionen nutzen, was auf eine stärkere Anpassung an den digitalen und Ferneinkauf schließen lässt. **Die Selbstabholung** ist in den meisten Regionen der beliebteste Vertriebsweg, vor allem in Ungarn und Polen, wo sie in mehr als 59 Fällen genutzt wird, was auf eine starke Präferenz für die direkte Interaktion zwischen Verbraucher und Erzeuger hinweist. Italien sticht mit einer signifikanten Nutzung von **Marktständen** (46) hervor, was auf eine regionale Präferenz für den marktbasieren Verkauf hinweist, während **Straßenverkäufe** in allen Regionen ein unbedeutender Kanal bleiben. Diese Ergebnisse unterstreichen **einen allgemeinen Trend zu direktem und persönlichem Engagement im Vertrieb, insbesondere in Ungarn und Polen, während die bemerkenswerte Nutzung von Paketdiensten in Polen auf eine einzigartige Offenheit für digitale Vertriebskanäle hinweist.**





4. Eine Analyse der Geschäftsmodelle von AFNs

Ein Benchmark beinhaltet eine vergleichende Analyse mit Wettbewerbern. Für diesen Benchmark wurde der Durchschnitt aus den Antworten aller teilnehmenden AFNs berechnet. Anschließend wurden die regionalen Durchschnittswerte mit dem Gesamtdurchschnitt verglichen. Die von den AFNs ausgefüllte Umfrage war grundsätzlich so strukturiert, dass ihre Geschäftsmodelle beschrieben wurden, wobei die Fragen in Anlehnung an den Business Model Canvas-Rahmen formuliert wurden.

Die Hauptergebnisse der durchgeführten Umfrage, die sich auf das Business Model Canvas konzentrierte, werden im Folgenden vorgestellt; sie werden jedoch in den Regionalberichten der einzelnen teilnehmenden Länder weiter ausgeführt.

4.1. Produktpalette

Die Analyse der **Produktpalette** und der Lagerungspraktiken der alternativen Lebensmittelnetzwerke (AFN) zeigt, dass der Schwerpunkt auf **frischen Produkten** liegt, insbesondere auf Gemüse und Obst, was den Erwartungen der Verbraucher an die Vielfalt und Qualität von lokal bezogenen Lebensmitteln entspricht. **Gemüse** ist die führende Kategorie, wobei viele AFNs eine breite Palette von Optionen anbieten, während **Obst** ebenfalls eine große Vielfalt aufweist, wenn auch in geringeren Mengen. Andere Kategorien wie **Getränke**, **Eier** und **Molkereiprodukte** werden häufig angeboten, aber nur in mäßigen Mengen, was ihre stetige Nachfrage widerspiegelt. **Backwaren** werden in der Regel in einem kleineren Sortiment angeboten, und Ersatzprodukte, die auf spezielle Ernährungsbedürfnisse oder -vorlieben zugeschnitten sind, sind am wenigsten vertreten, was auf einen Nischenmarkt hindeutet, auf den weniger AFNs abzielen.

Die Lagerungspraktiken in den AFNs bevorzugen überwiegend **haltbare** und **gekühlte Methoden**, die sich gut für die Verderblichkeit von Frischwaren, Milchprodukten, Fleisch und Eiern eignen. Die gleichmäßige Verteilung zwischen haltbarer und gekühlter Lagerung von Obst und Gemüse deutet auf einen Bedarf an Vielseitigkeit bei der Konservierung dieser Produkte hin. Der geringe Einsatz von **Tiefkühlagerung** in allen Kategorien deutet darauf hin, dass die AFNs der Lieferung frischer Waren den Vorzug geben, wahrscheinlich aufgrund von Verbraucherpräferenzen und möglicherweise aufgrund von Einschränkungen in ihrer Logistik- und Lagerinfrastruktur für die Handhabung von Tiefkühlprodukten.

Insgesamt spiegelt die Betonung frischer Produkte und angemessener Lagerungspraktiken das Engagement der AFNs wider, hochwertige, frische Lebensmittel direkt an die Verbraucher zu liefern, verdeutlicht aber auch die Herausforderungen, denen sie sich bei der Ausweitung ihres Angebots auf Nischen- oder Tiefkühlprodukte gegenübersehen. Dieser Schwerpunkt auf Frische und lokaler Beschaffung ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal für AFNs, die einen Markt bedienen, der Qualität und direkte Verbindungen zu den Erzeugern schätzt.

4.2. Kanäle

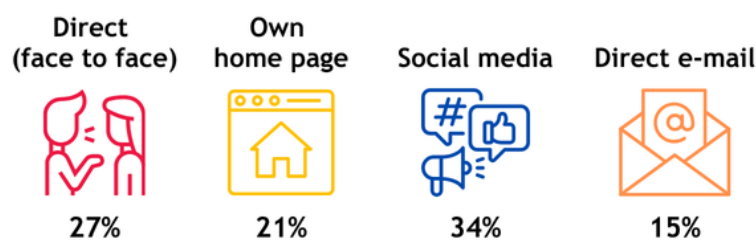
Die Analyse der Vertriebs- und Werbekanäle von alternativen Lebensmittelnetzwerken (AFN) in verschiedenen Regionen zeigt erhebliche regionale Unterschiede, die von kulturellen Präferenzen, logistischen Überlegungen und strategischen Geschäftsentscheidungen geprägt sind. Was die **Vertriebskanäle** betrifft, so ist **die eigene Lieferung** die am weitesten verbreitete Methode, was eine starke Präferenz der AFNs für die Beibehaltung der direkten Kontrolle über den Vertriebsprozess widerspiegelt. Diese Methode ist besonders in Slowenien vorherrschend, wo sich über 70 % der AFNs darauf verlassen, was darauf hindeutet, dass der Schwerpunkt auf dem Management des gesamten Kundenerlebnisses liegt. Im Gegensatz dazu zeigt sich in Italien eine starke Präferenz für den **Einkauf direkt beim Erzeuger**, während in Polen **Marktstände** bevorzugt werden, was die regionalen Unterschiede im Verbraucherverhalten und in den Strategien der AFN verdeutlicht. **Selbstholer** und **Marktstände** werden



in Regionen wie **Ungarn** und Polen häufiger genutzt, was die Bedeutung direkter, persönlicher Interaktionen zwischen Erzeugern und Verbrauchern in diesen Gebieten unterstreicht. Die am wenigsten verbreiteten Vertriebsmethoden sind der **Straßenverkauf** und die **Lieferung durch** Paketdienste, wobei letztere vor allem in Polen, wo die Abhängigkeit von ausgelagerten Transportdiensten minimal ist, zu wenig genutzt werden.

Da AFNs immer anspruchsvoller werden, verlassen sie sich neben ihren eigenen Zustellungsmethoden zunehmend auf Paketdienste, die es ihnen ermöglichen, die direkte Kundenansprache mit den logistischen Anforderungen einer Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit in Einklang zu bringen. Dieses Wachstum bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich, insbesondere wenn es darum geht, die persönliche Beziehung und das Vertrauen aufrechtzuerhalten, die über direkte Vertriebskanäle wie Marktstände oder Selbstabholung leichter zu fördern sind. Die Regionalisierung dieser Methoden unterstreicht, wie wichtig es ist, die Vertriebsstrategien mit den lokalen Verbraucherpräferenzen und den betrieblichen Möglichkeiten der AFNs in Einklang zu bringen.

Auch die **Werbestrategien** der AFNs spiegeln diese regionalen Unterschiede wider. **Soziale Medien** sind der führende Werbekanal, der von mehr als 34 % der AFNs genutzt wird. Dies zeigt einen modernen, digitalen Ansatz, der dem allgemeinen Trend zu direktem Engagement und Gemeinschaftsbildung entspricht. Diese Methode ist in Ungarn besonders weit verbreitet, wo mehr als 50 % der AFNs soziale Medien für ihre Werbung nutzen, um mit einem breiten Publikum in Kontakt zu treten. Diese starke Abhängigkeit von digitalen Plattformen könnte jedoch die Tiefe der Verbraucherbeziehungen einschränken, die oft durch persönlichere, direkte Interaktionen gestärkt werden.



In Polen ergänzt die Konzentration auf **Direktwerbung**, z. B. durch persönliche Ansprache, die weit verbreitete Nutzung direkter Vertriebskanäle wie Marktstände. Dieser Ansatz fördert das **Vertrauen** und die **Loyalität der Verbraucher** und unterstreicht die Bedeutung persönlicher Beziehungen auf dem polnischen AFN-Markt. Polen verfolgt zwar einen ausgewogenen Ansatz bei der **Online-Werbung**, unterscheidet sich aber durch sein Engagement für die Direktwerbung von anderen Regionen, was darauf hindeutet, dass der Aufbau tiefer, auf Vertrauen basierender Beziehungen zu den Verbrauchern eine strategische Priorität darstellt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die regionalisierten Vertriebs- und Werbestrategien der AFNs die unterschiedlichen Ansätze verdeutlichen, die verfolgt werden, um ein Gleichgewicht zwischen der direkten Ansprache der Verbraucher und der Notwendigkeit einer breiteren Marktreichweite herzustellen. Während einige Regionen, wie z. B. Ungarn, den Schwerpunkt auf digitale Kanäle legen, um die Reichweite zu maximieren, konzentrieren sich andere, wie z. B. Polen, auf direkte, persönliche Interaktionen, um dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen. Diese strategischen Entscheidungen spiegeln die einzigartige Marktdynamik und die kulturellen Einflüsse in jeder Region wider und prägen die Art und Weise, wie AFNs arbeiten und mit ihren Kunden in Kontakt treten.

4.3. Kundensegmente

Die Analyse der Kundensegmente innerhalb der alternativen Lebensmittelnetzwerke (AFNs) zeigt die Dominanz der **privaten Verbraucher**, die in allen untersuchten Regionen 76 % der Zielgruppe ausmachen. Diese überwältigende Konzentration auf private Verbraucher entspricht den Erwartungen und deutet darauf



hin, dass AFNs in erster Linie Einzelkäufer ansprechen. Der Anteil **des Einzelhandels**, des **HoReCa-Sektors** (Hotels, Restaurants und Cafés), der **öffentlichen Gastronomie** und des **Großhandels ist insgesamt geringer**, wobei die privaten Verbraucher in jedem Segment deutlich überwiegen. Regionale Unterschiede bieten jedoch Einblicke in die lokale Marktdynamik. In Italien beliefern 17 % der AFNs den HoReCa-Sektor, was die starke gastronomische Kultur des Landes und die Betonung frischer, lokal bezogener Zutaten widerspiegelt. In Slowenien hingegen hat die öffentliche Verpflegung einen höheren Stellenwert, was darauf hindeutet, dass slowenische AFNs besonders auf die Bedürfnisse von Großküchen und Kantinen eingehen. Diese Unterschiede unterstreichen, wie kulturelle Einflüsse und spezifische Marktanforderungen die strategische Ausrichtung von AFNs in verschiedenen Regionen prägen.

4.4. Nutzenversprechen



Die Analyse der Wertversprechen der alternativen Lebensmittelnetzwerke (AFN) unterstreicht die entscheidende Bedeutung der **Produktqualität**, die bei 97 % der AFN an erster Stelle steht. Dieser Schwerpunkt deckt sich mit den Erwartungen der Verbraucher, denn hochwertige, frische und lokal bezogene Produkte sind das Markenzeichen von AFNs und heben sie von traditionellen Lebensmittelketten ab. Die Betonung der Qualität wird noch dadurch verstärkt, dass 92 % der AFNs die Qualität und Frische lokaler Lebensmittel als den wichtigsten Wert für die Verbraucher bezeichnen, wobei Geschmack und Aroma ebenfalls einen hohen Stellenwert haben.



Vertrauenswürdigkeit, **Verlässlichkeit** und **Rückverfolgbarkeit** sind ebenfalls wichtige Wertvorstellungen, wobei 73 % der AFN die Bedeutung der Rückverfolgbarkeit von Produkten für die Verbraucher anerkennen. Dies unterstreicht die wachsende Nachfrage der Verbraucher nach Transparenz und Vertrauen in die Lebensmittelquellen. Weitere wichtige Werte sind die saisonale Vielfalt, die Unterstützung lokaler Erzeuger und die Förderung persönlicher Beziehungen zwischen Verbrauchern und Erzeugern, was den gemeinschaftsorientierten Ethos vieler AFNs widerspiegelt.



Allerdings wird weniger Wert auf **Dienstleistungen wie die Lieferung nach Hause und ethische Praktiken** gelegt, da weniger als 40 % der AFNs diese als primäre Wertversprechen betrachten. Überraschenderweise konzentrieren sich nur 55 % der AFNs auf das Angebot von Produkten aus lokal bezogenen Zutaten, was auf einen potenziellen Bereich für eine weitere Anpassung an die Erwartungen der Verbraucher hindeutet.



Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist der am wenigsten priorisierte Wert, den nur 8 % der AFNs als wichtig erachten, was darauf hindeutet, dass die Verbraucher von AFNs eher von Qualität und ethischen Erwägungen als von niedrigen Preisen angetrieben werden. Insgesamt legen AFNs den Schwerpunkt auf die Lieferung qualitativ hochwertiger, vertrauenswürdiger und lokal relevanter Produkte, während wettbewerbsfähige Preise und bestimmte Komfortfaktoren weniger im Vordergrund stehen.

Auf regionaler Ebene deckt die Analyse spezifische Präferenzen und Herausforderungen für AFNs auf. In **Polen** liegt der Schwerpunkt eindeutig auf lokal erzeugten Produkten, obwohl die geringe Verbreitung von Zertifizierungen auf eine Kluft zwischen den Erwartungen der Verbraucher und den Praktiken der AFNs hindeutet. **Slowenien** und **Österreich** zeigen ein starkes Engagement für lokale Erzeuger und Bioprodukte, was ein gemeinsames Wertesystem widerspiegelt, das sich auf Nachhaltigkeit und Lokalismus konzentriert. Im Gegensatz dazu sehen sich die **italienischen AFNs** mit der Herausforderung konfrontiert, ihr Angebot mit den Werten der Verbraucher in Einklang zu bringen, was sich in einem geringeren Prozentsatz von Produkten aus lokaler Herkunft im Vergleich zu dem hohen Wert, den die Verbraucher auf lokale Beschaffung legen, zeigt. **Ungarische AFNs** haben zwar ein ähnliches Ranking, betonen aber die Bedeutung niedriger Preise und



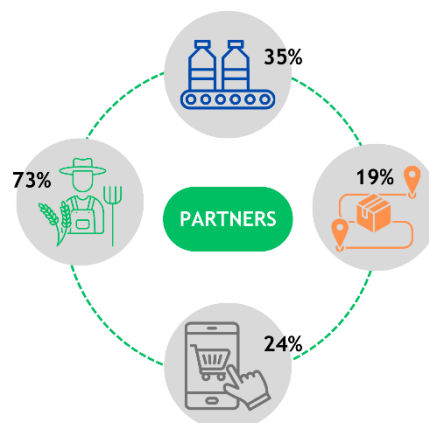
des Geschmacks, was auf einen Markt hindeutet, der Erschwinglichkeit und Geschmack gegenüber Premiumqualität bevorzugt.

Insgesamt zeigen die Daten, dass zwar ein allgemeiner Trend zur Wertschätzung lokaler und qualitativ hochwertiger Produkte vorherrscht, die Besonderheiten in den einzelnen Regionen jedoch sehr unterschiedlich sind. AFNs müssen diese regionalen Unterschiede ausgleichen, indem sie ihre Wertversprechen auf die lokalen Verbraucherpräferenzen und Marktbedingungen abstimmen. Dieser Ansatz ist von entscheidender Bedeutung, um den einzigartigen Herausforderungen und Erwartungen in jedem Markt gerecht zu werden, was darauf hindeutet, dass eine nuancierte Strategie anstelle eines einheitlichen Modells für den Erfolg und die Nachhaltigkeit von AFNs entscheidend ist.

4.5. Wichtige Partner

Die Analyse des Elements "Key Partners" im Business Model Canvas zeigt erhebliche regionale Unterschiede bei den Partnerschaften, die alternative Lebensmittelnetzwerke (AFNs) zur Verbesserung ihrer Aktivitäten und zur Wertschöpfung vorrangig nutzen. In allen Regionen erweisen sich **die lokalen Landwirte** als die wichtigsten Partner: 73 % der AFN nennen sie als Schlüsselpartner, was die entscheidende Rolle der lokalen landwirtschaftlichen Erzeuger für den Erhalt dieser Netzwerke unterstreicht. Der Grad der Abhängigkeit von den lokalen Landwirten ist jedoch unterschiedlich: In Slowenien ist die Abhängigkeit am größten (über 90 %), was eine tiefe Integration der AFNs in den Agrarsektor widerspiegelt, während sie in Ungarn mit 53 % geringer ist.

Neben den Landwirten werden **Lebensmittelverarbeiter** von 35 % der AFNs als wichtige Partner anerkannt, insbesondere in Slowenien, wo 63 % der AFNs sie als entscheidend einstufen, was auf den Mehrwert der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte hinweist. Zwischenhändler, einschließlich **Einzelhändler und IT-Plattformen**, werden von 24 % der AFNs genannt, vor allem in Ungarn, wo sie an zweiter Stelle stehen, was darauf hindeutet, dass in dieser Region eine größere Abhängigkeit von Vertrieb und Verkaufserleichterung besteht. Umgekehrt wird **Logistikanbietern** weniger Bedeutung beigemessen, vor allem in Polen, wo sie von keinem AFN als wichtige Partner angesehen werden, was darauf hindeutet, dass



eine direkte Interaktion zwischen Erzeugern und Kunden bevorzugt wird.

Diese regionalen Unterschiede spiegeln den unterschiedlichen Grad der Integration und Abhängigkeit von den verschiedenen Stufen der Lieferkette in den einzelnen AFN wider. Slowenische und polnische AFNs scheinen sich mehr auf Rohstoffe und direkte Erzeuger-Verbraucher-Beziehungen zu konzentrieren, während ungarische AFNs eine ausgewogenere Abhängigkeit von Zwischenhändlern und Logistik sowie von lokalen Landwirten aufweisen. Diese Vielfalt verdeutlicht, wie lokale Marktstrukturen und Vertriebspraktiken die strategischen Partnerschaften von AFNs prägen und ihre Betriebsmodelle und ihre Integration in die lokale Wirtschaft beeinflussen.



4.6. Einkommensströme

Die Analyse der Einnahmequellen der alternativen Lebensmittelnetzwerke (AFNs) zeigt, dass der **Produktverkauf** die wichtigste Einnahmequelle ist. 92 % der AFNs gaben an, dass dies die wichtigste Einnahmequelle ist. Dies spiegelt die traditionellen Geschäftsmodelle des Einzelhandels wider, bei denen die Einnahmen weitgehend durch direkte Produkttransaktionen erzielt werden. Die regionalen Unterschiede bei den Strategien zur Erzielung von Einnahmen zeigen jedoch unterschiedliche Ansätze, die auf die lokale Marktdynamik zugeschnitten sind. So setzen slowenische AFNs vor allem auf Upselling, wobei 44 % von ihnen ihre Einnahmen durch die Erhöhung des Wertes einzelner Verkäufe steigern, während Polen eine erhebliche Abhängigkeit von Dienstleistungsgebühren aufweist, was auf eine Strategie hindeutet, die Gebühren für zusätzliche Dienstleistungen beinhaltet.

Italiens AFNs konzentrieren sich weiterhin stark auf den Produktverkauf, was auf ein schlankes und produktzentriertes Betriebsmodell hindeutet, während ungarische AFNs einen einzigartigen Ansatz verfolgen, bei dem Spenden als bemerkenswerte Einnahmequelle hervorgehoben werden, was ein gemeinschaftsorientiertes Finanzmodell widerspiegelt. Diese Mischung aus traditionellen und innovativen Einnahmequellen in den verschiedenen Regionen unterstreicht die Anpassungsfähigkeit der AFNs, die es ihnen ermöglicht, ihre Finanzstrategien sowohl auf globale Trends als auch auf spezifische regionale Möglichkeiten abzustimmen.

Die verschiedenen Einnahmestrategien verbessern nicht nur die finanzielle Nachhaltigkeit, sondern ermöglichen es den AFNs auch, auf die besonderen Anforderungen ihrer lokalen Märkte einzugehen. Durch eine Mischung aus verschiedenen Einnahmequellen - vom direkten Produktverkauf bis hin zu Upselling und Servicegebühren - können die AFNs die Komplexität ihres jeweiligen Umfelds bewältigen und gleichzeitig ihre finanzielle Rentabilität sicherstellen. Diese Flexibilität ist entscheidend für ihren langfristigen Erfolg, denn sie ermöglicht es ihnen, angesichts der sich ändernden Marktbedingungen und Verbraucherpräferenzen widerstandsfähig zu bleiben.

4.7. Wichtige Ressourcen

Die Analyse der wichtigsten Ressourcen in den alternativen Lebensmittelnetzwerken (AFNs) zeigt, dass **spezialisiertes Know-how** allgemein als die wichtigste Ressource anerkannt wird: 72 % der AFNs stufen es als wesentlich ein. Dies unterstreicht die bedeutende Rolle, die technisches Fachwissen bei der Bereitstellung von wertvollen und einzigartigen Angeboten spielt. Auch Marke und Kommunikation werden von 63 % der Befragten als entscheidend angesehen, was die Bedeutung des Aufbaus einer starken Markenidentität und der effektiven Ansprache der Verbraucher widerspiegelt. Darüber hinaus wird **das Verständnis der Verbraucherbedürfnisse** von 55 % anerkannt, und auch **Motivation und Humanressourcen** werden von 47 % bzw. 43 % als wichtig bezeichnet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass spezialisiertes Know-how zwar generell entscheidend für die Schaffung von Mehrwert ist, dass aber regionale Unterschiede unterschiedliche strategische Prioritäten erkennen lassen. AFNs in Österreich, Italien und Slowenien konzentrieren sich mehr auf technisches Fachwissen, während AFNs in Polen und Ungarn mehr Wert auf Markenbildung und Kommunikation legen. Diese regionalen Unterschiede verdeutlichen die Notwendigkeit für AFNs, ihre Schlüsselressourcen auf ihre strategischen Ziele und die Marktanforderungen abzustimmen, sei es durch fachliche Ansätze oder markenzentrierte Strategien, um effektiv zu konkurrieren und ihre Zielgruppen zu erreichen.

4.8. Wichtigste Aktivitäten

Die Analyse der Hauptaktivitäten der alternativen Lebensmittelnetzwerke (AFNs) zeigt deutliche regionale Unterschiede, die unterschiedliche strategische Prioritäten und operative Schwerpunkte widerspiegeln. **Die**



Produktion von Lebensmitteln und Getränken wird von 61 % der AFNs als Haupttätigkeit genannt, was ihre zentrale Rolle bei der Umsetzung des Wertversprechens unterstreicht. **Der Kundendienst** folgt mit 52 % dicht dahinter und unterstreicht seine Bedeutung für die Pflege der Kundenbeziehungen und die Kundenzufriedenheit. **Marketing und Werbung** sowie **Logistik und Lagerhaltung** spielen mit jeweils 41 % ebenfalls eine wichtige Rolle für die Marktpräsenz und einen effizienten Betrieb.

Digitalisierung, Produkt- und Technologieentwicklung werden jedoch weniger stark betont, mit geringeren Engagementraten. Dies deutet auf eine potenzielle Lücke in der langfristigen strategischen Planung hin, da diese Aktivitäten für ein nachhaltiges Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit sowohl gegenüber fortschrittlichen AFNs als auch gegenüber traditionellen Lebensmittelketten entscheidend sind.

Die unterschiedlichen regionalen Schwerpunkte der AFNs spiegeln maßgeschneiderte Strategien wider, die die lokalen Stärken nutzen und auf spezifische Marktbedürfnisse eingehen. Österreichs und Polens Konzentration auf die Produktion steht im Gegensatz zu Sloweniens Schwerpunkt auf der Qualität und Ungarns Schwerpunkt auf dem Marketing. **Die insgesamt geringere Priorisierung digitaler und entwicklungsbezogener Aktivitäten weist auf einen kritischen Bereich für künftiges Wachstum hin, da AFNs diese Aspekte integrieren müssen, um in einem dynamischen Marktumfeld wettbewerbsfähig und nachhaltig zu bleiben.**

5. Transnationale Benchmark

Dieses Kapitel bietet eine eingehende Analyse der Elemente des Business Model Canvas für alternative Lebensmittelnetzwerke (AFN) und zeigt auf, wie jede Komponente deren strategische und operative Ansätze prägt. Bei den Kundensegmenten handelt es sich überwiegend um Privatkunden, wobei es Unterschiede gibt, wie z. B. in Italien, wo der HoReCa-Sektor im Vordergrund steht, und in Slowenien, wo der Schwerpunkt auf der öffentlichen Verpflegung liegt. Das Wertversprechen konzentriert sich auf eine hohe Produktqualität, wobei es erhebliche regionale Unterschiede gibt. Polen legt Wert auf lokale Herkunft, Österreich und Italien betonen Bioprodukte und lokale Quellen, und Italiens Vorteile entsprechen den regionalen Trends, sind aber im Allgemeinen unterdurchschnittlich. Bei den Vertriebskanälen dominieren Direktvertriebsmethoden, vor allem die Eigenbelieferung, wobei Slowenien diesem Ansatz eine starke Präferenz entgegenbringt. Der Produktverkauf ist die Haupteinnahmequelle, was die Skalierbarkeit unterstützt, die AFNs aber Marktrisiken aussetzt. Bei den Schlüsselressourcen wird die Bedeutung von Know-how in allen Regionen hervorgehoben, wobei Polen und Ungarn größeren Wert auf Marke und Kommunikation legen. Die wichtigsten Aktivitäten konzentrieren sich auf die Produktion von Lebensmitteln und Getränken, den Kundenservice, das Marketing und die Logistik, während der Digitalisierung und der technologischen Entwicklung weniger Priorität eingeräumt wird. Lokale Landwirte sind die wichtigsten Partner, gefolgt von Lebensmittelverarbeitern, Zwischenhändlern und Logistikanbietern, wobei es regionale Unterschiede gibt, wie z. B. die geringe Bedeutung der Logistik in Polen. Insgesamt zeichnen sich AFNs durch ihr Engagement für Qualität, lokale Beschaffung und direkten Kundenkontakt aus, wobei regionale Anpassungen ihre Strategien und operativen Prioritäten prägen.

6. Herausforderungen und Chancen

Die Studie beleuchtet die verschiedenen Herausforderungen und Chancen, mit denen alternative Lebensmittelnetzwerke (AFN) in verschiedenen Ländern konfrontiert sind, und zeigt sowohl Gemeinsamkeiten als auch regionale Besonderheiten auf.

Die slowenischen AFNs profitieren von einem **hohen Bewusstsein der Verbraucher und Landwirte** für die Herkunft und Qualität von Lebensmitteln. Dieses Bewusstsein in Verbindung mit einer unterstützenden Regierungspolitik und dem Engagement für die Umwelt fördert starke lokale Netzwerke und eine effiziente



Kostenteilung zwischen den Landwirten. Zu den Herausforderungen gehören jedoch eine **fragmentierte Produktion, saisonale Produktionsschwankungen, eine komplexe Logistik und ein harter Wettbewerb mit großen Agrarunternehmen**. Auch das begrenzte Bewusstsein der Verbraucher behindert das Marktwachstum, was den Bedarf an gezielten Strategien zur Verbesserung der betrieblichen Effizienz und der Marktpräsenz unterstreicht.

Ungarische AFNs werden von kulturellen, politischen und technologischen Faktoren geprägt. Das Vorhandensein lokaler Produkte mit historischer Bedeutung fördert das Wachstum von AFNs. Unterstützende politische Maßnahmen, einschließlich regionaler Subventionen und Innovationsanreize, helfen AFNs zu gedeihen. Dennoch sehen sich AFNs mit Herausforderungen konfrontiert, wie z. B. **geringes Verbraucherbewusstsein, ineffiziente Infrastruktur, regulatorische Hindernisse und begrenzter Zugang zu Ressourcen für Kleinerzeuger**. Die Bewältigung dieser Probleme erfordert einen umfassenden Ansatz, der politische Anpassungen, eine stärkere Sensibilisierung der Öffentlichkeit und die Unterstützung von Kleinbauern umfasst.

Die italienischen AFN werden von der sozialen Dynamik und den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beeinflusst. Das Aufkommen von Solidaritäts-Einkaufsgemeinschaften (Gas) hat die Verbindungen zwischen den Gemeinschaften und die Beziehungen zu den lokalen Erzeugern gestärkt. Die Pandemie beschleunigte die Verlagerung auf Direktvertriebskanäle, was die Widerstandsfähigkeit und Flexibilität der AFNs unterstreicht. Zu den größten Herausforderungen gehören die **strengen Vorschriften zur Lebensmittelsicherheit, die Konkurrenz durch größere Agrarunternehmen und die Schwankungen im Fachwissen der Netzwerke**. Die Stärkung lokaler Partnerschaften mit Landwirten und die Einhaltung von Vorschriften sind entscheidend für die Stabilität und das Wachstum von AFNs.

Die österreichischen AFNs profitieren von einer **unterstützenden Politik** und einem **flourierenden Tourismussektor**. Staatliche Initiativen fördern kurze Lieferketten und lokale Märkte, während der Tourismus die Nachfrage nach authentischen, lokal erzeugten Lebensmitteln ankurbelt. Zu den Herausforderungen gehören der **Wettbewerb mit großen Einzelhandelsketten, die Komplexität der Vorschriften und das begrenzte öffentliche Bewusstsein**. Zu den Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen gehören die Verstärkung der Marketingbemühungen, die Vereinfachung der Vorschriften und die Verbesserung des finanziellen Zugangs.

Polnische AFNs sehen sich mit komplexen Regulierungsverfahren, intensivem Wettbewerb durch Großunternehmen und einem geringen öffentlichen Bewusstsein für die Vorteile lokaler und ökologischer Lebensmittel konfrontiert. Finanzielle Beschränkungen behindern kleinere AFNs ebenfalls. Um weiter voranzukommen, brauchen Polens AFNs eine Vereinfachung der Vorschriften, eine stärkere Sensibilisierung der Öffentlichkeit und eine bessere finanzielle Unterstützung.

Zu den gemeinsamen Herausforderungen in allen Regionen gehören **regulatorische Hindernisse, die Konkurrenz durch größere Agrarunternehmen, ein begrenztes Verbraucherbewusstsein und Probleme beim Zugang zu Ressourcen**. Um diese Probleme anzugehen, müssen die Vorschriften vereinfacht, die Verbraucher aufgeklärt und die finanzielle und technische Unterstützung für Kleinerzeuger verbessert werden. Zu den Chancen für AFNs gehören ein **Beitrag zur lokalen wirtschaftlichen Entwicklung, zur ökologischen Nachhaltigkeit, zu sozialen Verbindungen und zur Ernährungssicherheit**. Durch gemeinsame Interessenvertretung, Wissensaustausch, Kapazitätsaufbau, Marktentwicklung und Vernetzung können AFNs ihre Effektivität und Reichweite erhöhen und so ihre Rolle in der nachhaltigen Landwirtschaft und der lokalen Wirtschaft stärken.