

REGIONALE PRODUKTE IN DER GASTRONOMIE

Analyse regionaler Kooperationen zwischen
LebensmittelproduzentInnen und GastronomInnen

MASTERARBEIT

von

Lisa HUBMER

Mit Unterstützung von Bund, Land und Europäischer Union

 Bundesministerium
Nachhaltigkeit und
Tourismus


LE 14-20
Entwicklung für den Ländlichen Raum



Europäischer
Landwirtschaftsfonds für
die Entwicklung des
ländlichen Raums:
Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.



REGIONALE PRODUKTE IN DER GASTRONOMIE

**Analyse regionaler Kooperationen zwischen
LebensmittelproduzentInnen und GastronomInnen**

MASTERARBEIT

**eingereicht an der
IMC Fachhochschule Krems**



**Fachhochschul-Masterstudiengang
*Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement***

von

Lisa HUBMER

**zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business (MA)**

Betreuer: Thomas, Hruschka, Dr.

Eingereicht am: 15.04.2019

Ehrenwörtliche Erklärung

„Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen und/oder Gedanken als solche kenntlich gemacht habe. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen sowie für Quellen aus dem Internet.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form an keiner anderen inländischen oder ausländischen Institution zur Beurteilung vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.“

Datum: 15.04.2019

Danksagung

Durch die emotionale Unterstützung, die aufmunternden Worten, ihre Zeit, ihr Interesse, ihr Wissen und ihre Informationen haben viele Menschen aus meinem Arbeitsumfeld, meiner Familie, dem Freundeskreis und der Fachhochschule Krems zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. An dieser Stelle möchte ich allen, im Besonderen meiner Schwester und meinem Partner, ganz herzlich Danke sagen.

Stellvertretend danke ich Magdalena Hellwagner und Karl Kaser für die Möglichkeit zu diesem Thema in der LEADER-Region Wels-Land zu arbeiten, Thomas Hruschka für die fachliche Betreuung sowie den InterviewpartnerInnen für die persönlichen und telefonischen Interviews.

Abstract Deutsch

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in das Forschungsfeld der Regionalentwicklung ein. Regionale Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und GastronomInnen werden analysiert sowie deren mögliche Auswirkungen für eine Region erfasst. Ziel ist die Gewinnung strategischer Erkenntnisse, um regionale Kooperationen zu ermöglichen und zu managen. Die Theorie wurden durch qualitative ExpertInneninterviews ergänzt. Die Arbeit zeigt den Bedarf einer ausreichenden Kommunikation für das Gelingen regionaler Kooperationen auf, da die Sichtweisen und das Verständnis zwischen PartnerInnen vertikaler Kooperationen meist sehr divers sind. Die Erhaltung kleinstrukturierter Betriebe, die Steigerung der gemeinschaftlichen Stärke und die Erhöhung der Wertschöpfung innerhalb einer Region gelten als wesentliche Beiträge die durch regionale Kooperationen erzielt werden können.

Keywords: Kooperationen, Regionalität, Regionalmarken, nachhaltige Entwicklung, Gastronomie, Lebensmittelproduktion

Abstract English

The following work deals with the research field of regional development. The regional cooperation between food manufacturers and restaurant proprietors was analysed, and its impact in the region has been asserted. The goal is to gain strategical insights, in order to be able to facilitate and manage a regional cooperation. The theoretical findings were complemented by qualitative interviews to experts in the area. This work shows that above all, an exhaustive communication is needed in order for a regional cooperation to succeed. This follows that the views and the understanding between partners in a vertical cooperation is often very diverse. The preservation of small structured farmers, the reinforcement of a community's strengths and the enhancement of a region's net value are all basic contributions which through a regional cooperation could be achieved.

Keywords: cooperation, regionality, regional brands, sustainable development, food service, food production

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	II
Danksagung	III
Abstract Deutsch	IV
Abstract English	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Anhangsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3 Methodische Vorgehensweise	4
1.4 Aufbau der Arbeit	5
2 Theoretischer Hintergrund	6
2.1 Regionalentwicklung	6
2.1.1 Zur Heterogenität des Regionsbegriffs	6
2.1.2 Ziele und Strategien regionaler Entwicklung	8
2.1.3 Nachhaltige (Regional-)Entwicklung	9
2.2 Instrumente der Regionalentwicklung	12
2.2.1 Förderinstrumente der europäischen Regionalpolitik	12
2.2.2 Regionalmarketing und Regionalmarken	14
2.3 Regionale Lebensmittel	17
2.3.1 Definition und Konzept regionaler Lebensmittel	17
2.3.2 Regionale Lebensmittel als Chance	20
2.3.3 Relevanz regionaler Lebensmittel in der EU und in Österreich	23
2.4 Kooperationen	25
2.4.1 Definition von Kooperationen und Netzwerken	26
2.4.2 Kooperationsphasen	30
2.4.3 Faktoren für gelingende Kooperationen	33
2.5 Situation der Kooperationsbeteiligten	36
2.5.1 Landwirtschaft und Lebensmittelgewerbe	36
2.5.2 Gastronomiegewerbe	39

3	Methodik	42
3.1	Qualitative Interviewforschung	42
3.2	Empirische Datensammlung.....	43
3.3	Auswahl der InterviewpartnerInnen	43
3.4	Entwicklung des Interviewleitfadens	45
3.5	Durchführung der Interviews	45
3.6	Auswertung der Interviews	47
4	Beschreibung der ausgewählten Kooperationen.....	50
4.1	KochArt.....	50
4.2	Schmecktakuläres Almtal	50
4.3	Innwirtler	51
4.4	Traunseewirte.....	52
4.5	Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt.....	52
4.6	Wann´s schmeckt is von dahoam um´s Eck.....	53
4.7	Heimat auf´m Teller	53
4.8	Schmankerlwirte Burgenland.....	53
4.9	Murtaler Bauernkraft.....	54
4.10	Vergleich der Kooperationen	54
5	Darstellung der Ergebnisse	56
5.1	Anbahnungs- und Aufbauphase	56
5.1.1	Rahmenbedingungen.....	56
5.1.2	Herangehensweise	57
5.1.3	Unterstützende Organisationen	59
5.2	Betriebsphase	59
5.2.1	Organisation.....	59
5.2.2	Regionalitätskriterien	61
5.2.3	Gütesiegel und Kontrollen.....	62
5.2.4	Finanzierung und Kosten	63
5.2.5	Öffentlichkeitsarbeit	64
5.2.6	Schwerpunkte	65
5.2.7	Interne Interaktionen	66
5.2.8	Logistik.....	68
5.2.9	Zusammenarbeit	69
5.3	Sichtweise der Kooperationsbeteiligten	70
5.3.1	Gastronomie	70
5.3.2	Regionale Lebensmittelproduktion	72

5.4	Beiträge für eine Region	73
5.4.1	Ökologisch	73
5.4.2	Sozial	73
5.4.3	Ökonomisch	74
6	Diskussion	76
6.1	Diskussion der Ergebnisse	76
6.1.1	Organisation von regionalen Kooperationen	76
6.1.2	Handlungsempfehlungen für den Aufbau von regionalen Kooperationen	79
6.1.3	Mögliche Beiträge regionaler Kooperationen für eine Region	81
6.2	Diskussion der Methode	84
7	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	87
	Literaturverzeichnis	90
	Anhang	103
	Anhang 1 [Fragebogen]	104

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nachhaltigkeitsdreieck	11
Abbildung 2: Handlungsfelder und Ziele des Regionalmarketing	16
Abbildung 3: Werte der österreichischen Bevölkerung in Bezug auf Ernährung ...	23
Abbildung 4: Lebensmittelmodell Österreich.....	24
Abbildung 5: Gütezeichen der geschützten Herkunftsangabe.....	25
Abbildung 6: Klassifikation von Kooperationen nach der Anzahl der Bindungen ..	29
Abbildung 7: Gegenüberstellung Netzwerke und Kooperationen	29
Abbildung 8: Lebenszyklus einer Kooperation	30
Abbildung 9: Faktoren für eine gelingende Kooperationskultur	34
Abbildung 10: Überblick Lebensmittelvielfalt Österreich	37
Abbildung 11: Systemische Gruppen der Gastronomie	39
Abbildung 12: Anforderungen der Gastronomie an regionale LieferantInnen	40
Abbildung 13: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse.....	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristika des LEADER-Ansatzes.....	14
Tabelle 2: Angestrebte Effekte durch regionalisierte Wirtschaftskreisläufe	22
Tabelle 3: Diverse Merkmale von Kooperationen.....	27
Tabelle 4: Auswahl der ExpertInnen	44
Tabelle 5: Vergleich der befragten Kooperationen	55
Tabelle 6: Mögliche Beiträge von regionalen Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie für eine Region	83

Anhangsverzeichnis

Anhang 1	[Fragebogen].....	104
----------	-------------------	-----

Abkürzungsverzeichnis

AMA	Agrarmarkt Austria
APA.....	Austria Presse Agentur
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BMLFUW.....	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft
BMNT	Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus
bzw.....	beziehungsweise
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EGFL.....	Europäischer Garantiefonds für Landwirtschaft
ELER.....	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
ENLR	Europäisches Netzwerk für die Entwicklung des Ländlichen Raums
ESF	Europäischer Sozialfonds
EU	Europäische Union
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik
ggA.....	geschützte geographische Angabe
gtS.....	garantierte traditionelle Spezialität
gU	geschützte Ursprungsbezeichnung
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
LAG	Lokale Aktionsgruppe

LEADER.....	Verbindung von Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft (französisch: LISAON entre Actions de Développement de l'Economie Rurale)
LES	Lokale Entwicklungsstrategie
LfL	Bayrische Landesanstalt für Landwirtschaft
LKÖ.....	Landwirtschaftskammer Österreich
lt.	laut
ÖGZ	Österreichischer Wirtschaftsverlag
SDGs	Sustainable Development Goals
WCED	World Commission on Environment and Development
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit befasst sich mit regionalen Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie. Das Forschungsinteresse liegt in der Organisation dieser Kooperationen und den Chancen, die dadurch innerhalb einer Region gewonnen werden können, um abschließend Handlungsempfehlungen für den Aufbau sogenannter regionaler Kooperationen abzuleiten.

1.1 Problemstellung

Eine Motivanalyse der Agrarmarkt Austria Marketing (AMA-Marketing, 2014a) zeigt, dass die Nachfrage nach regionalen Produkten in der Gastronomie steigt. Gut ein Viertel der in Österreich lebenden Menschen isst mindestens einmal pro Woche außer Haus, wobei jede/r zweite RestaurantbesucherIn wissen will, woher die Produkte auf den Tellern stammen. Vor allem die Herkunft der Produktkategorien Fleisch, Eier, Brot und Gebäck sind von Interesse, welche, laut Umfrage, bestmöglich in der Speisekarte gekennzeichnet werden sollten.

Will die Gastronomie auf die Anforderungen der Gäste reagieren, gibt es bereits die Möglichkeit, regionale Produkte über den Großhandel zu beziehen. Der Großhandel bietet regionale Produkte mit einer sogenannten Herkunftskennzeichnung an. Diese Kennzeichnung gibt Auskunft über die Herkunft der Produkte aber garantiert nicht, dass die Produkte aus einem gewissen Umkreis um den Gastronomiebetrieb stammen (Schwarzl & Weiß, 2017, S. 33). Der Faktor Verbundenheit zwischen ProduzentInnen und AbnehmerInnen, dem Regionalität oft zugeschrieben wird (Kögl & Tietze, 2010, S. 14), kann durch die Belieferung über den Großhandel nicht erfüllt werden (Schwarzl & Weiß, 2017, S. 33). Dabei sind die Strukturen für die Beschaffung von Produkten direkt über regionale ProduzentInnen vorhanden. In Österreich gibt es viele kleinstrukturierte, direktvermarktende Betriebe, welche sich durch eine hohe Produktvielfalt auszeichnen (Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus [BMNT], 2018b, S. 5).

Der Weg zu mehr Regionalität wird von wissenschaftlicher Seite in Kooperationen und regionaler Wirtschaftsförderung gesehen (Bartel-Kratochvil & Schermer, 2008, S. 31; Bayrische Landesanstalt für Landwirtschaft [LfL], 2007, S. 31). Kooperationsstrategien werden als Grundansprüche des regionalen und räumlichen Entwicklungsstrebens verstanden und haben vor allem Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität als Zielsetzung. AkteurInnen, die ein kooperatives Verhalten an den Tag legen, können durch innovatives Verhalten die Zukunftsfähigkeit von Regionen garantieren (Pechlaner & Reuter, 2014, S. 24). Außerdem besteht die Chance, durch die Vernetzung regionaler AkteurInnen, die nachhaltige Entwicklung zu fördern (Unger & Loose, 2007, S. 126).

Die Zusammenführung von lokalen ProduzentInnen und GastronomInnen kann sich als Herausforderung herausstellen. Einerseits muss der Zugang zu regionalen Produkten gefunden werden, andererseits ist eine verlässliche Versorgung mit regionalen Lebensmitteln sicherzustellen (Lund-Durlacher, Fritz, & Antonschmidt, 2016, S. 10). Erweist sich die Zusammenführung jedoch als positiv, kann damit ein wesentlicher Beitrag für Regionen (Hochwarter, 2014, S. 109) und somit auch für AkteurInnen und Gäste geleistet werden.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Einige Regionen gehen mit gutem Beispiel voran und haben auf die zunehmende Komplexität durch Globalisierungsprozesse und den Anforderungen der KonsumentInnen reagiert. In diesen Regionen gibt es erfolgreich bestehende Kooperationen zwischen bäuerlichen DirektvermarkterInnen, LebensmittelverarbeiterInnen und der lokalen Gastronomie unter einer gemeinsamen Regionalmarke vereint. „Schmecktakuläres Almtal“, „KochArt“ oder „Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt“ sind hier als Beispiele zu nennen. Diese Kooperationen stehen, durch den Aufbau und die laufende Initiative engagierter AkteurInnen, für die Verarbeitung regionaler Lebensmittel in der Gastronomie und tragen zur Zusammenarbeit innerhalb von Regionen bei.

Ziel dieser Arbeit ist es, erfolgreiche Faktoren für den Aufbau regionaler Kooperationen zwischen der lokalen Landwirtschaft, Lebensmittelerzeugung und der Gastronomie anhand bestehender Beispiele zu analysieren. Es sollen strategische Erkenntnisse für die Beteiligten gewonnen werden, um regionale Kooperationen zu ermöglichen und zu managen. Fördernde Maßnahmen und mögliche Hemmnisse sollen identifiziert und logistische Lösungsmöglichkeiten abgeleitet werden. Überdies soll eruiert werden, welche Chancen eine Kooperation, zwischen der Gastronomie und der lokalen Lebensmittelproduktion für eine Region mit sich bringen kann.

Als ExpertInnen werden in dieser Arbeit AkteurInnen aus der Beratung, dem Tourismus, der Landwirtschaft und der Gastronomie definiert, die bei der Entstehung einer regionalen Kooperation beteiligt und in die Organisation mit eingebunden waren.

Die Masterthesis entsteht in Kooperation mit der LEADER-Region Wels-Land. Sie soll als Grundlage für weitere strategische Entscheidungen bei der Umsetzung regionaler Kooperationen zwischen WirtInnen sowie DirektvermarkterInnen sowohl in der Region Wels-Land als auch in anderen Regionen dienen.

Durch die Zielsetzung ergeben sich für diese Arbeit daher folgende Forschungsfragen.

1. Welchen Beitrag können regionale Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie für eine Region leisten?
2. Wie sind solche Kooperationen unter einer gemeinsamen Regionalmarke organisiert?
 - Welche Schwerpunkte und Maßnahmen setzen die Kooperationen?
 - Wie wird innerhalb der Kooperationen und nach außen kommuniziert?
 - Wie funktioniert die Belieferung der Gastronomie mit regionalen Lebensmitteln?
3. Welche Handlungsempfehlungen für den Aufbau von Kooperationen zwischen regionalen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie können gegeben werden?

1.3 Methodische Vorgehensweise

In dieser wissenschaftlichen Arbeit kommt die qualitative Forschung zum Einsatz. Die beschriebenen Forschungsfragen erfordern eine Methode, die einer gewünschten Offenheit, als auch einem möglichst detaillierten Einblick in den Betrieb der Kooperationen gerecht wird. Dabei fiel die Wahl auf das leitfadengestützte ExpertInneninterview. Diese Methode eignet sich für die Arbeit besonders gut, da bei Unklarheiten in der Organisation der Kooperationen gezielte Fragen zur Klärung aufgegriffen werden können. Durch die qualitative Erhebung können ferner Trends und Tendenzen in der Kooperationsarbeit erkannt werden.

Das Forschungsfeld bezieht sich auf bestehende Kooperationen zwischen regionalen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie in Österreich und Deutschland, die unter einer gemeinsamen Regionalmarke stehen. Ausgewählt wurden die Kooperationen mittels Kontakten der LEADER-Region Wels-Land sowie Internetrecherchen.

Insgesamt wurden neun Interviews durchgeführt. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde darauf geachtet, dass diese am Aufbau der Kooperationen beteiligt und in den laufenden Betrieb der Kooperationen involviert waren. Um eine möglichst diverse und vollständige Sichtweise zu erhalten wurden drei Gruppen von ExpertInnen definiert:

- AkteurInnen aus der Gastronomie
- AkteurInnen aus der Lebensmittelproduktion (Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung)
- Beratende AkteurInnen, welche die KooperationspartnerInnen begleiten und coachen (aus dem Tourismus oder der Regionalentwicklung)

Pro ExpertInnengruppe fanden jeweils drei Interviews statt. Die Interviews wurden nach Möglichkeit persönlich durchgeführt. Bei größeren Distanzen zwischen der Interviewerin und den Befragten wurde jedoch auf Telefoninterviews ausgewichen.

Die anschließende Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese Methode wurde ausgewählt, da sie das Material so reduziert, dass wesentliche Aussagen erhalten bleiben und eine übersichtlichere Darstellung des Ausgangsmaterials geschaffen wird.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen Teil (Kapitel 1 – Kapitel 2) und einen empirischen Teil (Kapitel 3 – Kapitel 7) gegliedert.

Im theoretischen Teil der Masterarbeit wird auf die Problemstellung und die daraus resultierenden Forschungsfragen eingegangen. Zudem wird das methodische Vorgehen knapp dargestellt. Kapitel 2 spiegelt den aktuellen Stand der Forschung wider. Der Begriff „Region“ wird erläutert bevor auf Ziele und Strategien der (nachhaltigen) Regionalentwicklung eingegangen wird. Im Zuge der Entwicklung von Regionen werden Förderinstrumente sowie Marketingstrategien beleuchtet. Im Weiteren werden regionale Lebensmittel anhand unterschiedlicher Definitionen erläutert und deren Relevanz wird überprüft. Die Beschäftigung mit dem Thema Kooperation erfolgt anhand einer Begriffsdefinition, der Beschreibung von Kooperationsphasen sowie der Aufzählung von gelingenden Faktoren. Zudem wird versucht die Perspektive aus der Gastronomie sowie aus der Landwirtschaft bzw. Lebensmittelproduktion herauszuarbeiten, um Gegebenheiten und Strukturen der Kooperationsbeteiligten besser nachvollziehen zu können.

Im empirischen Teil der Arbeit wird anfangs das methodische Vorgehen näher vorgestellt. Dabei wird auf die Auswahl der InterviewpartnerInnen, die Entwicklung des Interviewleitfadens sowie die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, welche die Auswertungsmethode darstellt, eingegangen. Im darauffolgenden Kapitel werden die neun ausgewählten Kooperationen beschrieben, bevor die Darstellung der Ergebnisse erfolgt. Die Ergebnisse werden im Kapitel „Diskussion“ knapp dargelegt und mit den theoretischen Erkenntnissen verglichen. Zudem werden in diesem Kapitel die Methoden diskutiert. Das letzte Kapitel widmet sich der Zusammenfassung und Schlussfolgerung dieser Arbeit. Hier werden die wichtigsten Ergebnisse präsentiert. Zudem wird ein Forschungsausblick gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden auf Basis relevanter Literatur Begriffe definiert, Ansätze diskutiert und Sichtweisen dargestellt, die für die weitere empirische Bearbeitung des Themas von Bedeutung sind.

2.1 Regionalentwicklung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Klärung grundlegender Begriffe und Ansätze rund um das Thema Regionalentwicklung. Vorab wird der Begriff Region und ländliche Region geklärt. Aufbauend darauf werden Ziele und Strategien erläutert, die in der regionalen Entwicklung verfolgt werden. Da Regionen potentielle Handlungsfelder für die Verwirklichung von Nachhaltigkeitszielen darstellen (Schäfer, Nölting, & Illge, 2004, S. 33) und diese Ziele für Kooperationen von Bedeutung sein können, wird außerdem das Konzept der nachhaltigen Regionalentwicklung dargestellt.

2.1.1 Zur Heterogenität des Regionsbegriffs

Dem Begriff „Region“ werden viele verschiedene Ausprägungen zugeschrieben, obwohl diese oftmals etwas konturlos ausfallen (Seidel, 2016, S. 54). Grundsätzlich kann unter subnationalen, supranationalen und transnationalen Regionen unterschieden werden. Unter diesen Abgrenzungen werden sowohl Teilgebiete eines Staates als auch die Zusammenfassung mehrerer Staaten oder über Staatsgrenzen hinweg reichende Gebiete verstanden. Kurzum handelt es sich bei der Definition um räumliche Gebietseinteilungen, die durch ein staatliches Hoheitsgebiet bestimmt werden (Maier, Tödting, & Trippel, 2012, S. 13f). Die Abgrenzung eines Territoriums kann jedoch auch durch Zuteilung von Kriterien erfolgen. Dabei bestimmt immer ein physikalischer Raum diese Kriterien, welche durch konstruierte Sachverhalte von Menschen ergänzt werden können (Mühler & Opp, 2004, S. 13f).

Eine sinnhafte Abgrenzung von Regionen stellt die Zusammenfassung von Gebiets-einheiten mit wichtigen Gemeinsamkeiten dar. Dabei kann unter Homogenitätskriterien, Funktionalitätskriterien (Maier, Tödting, & Trippel, 2012, S. 15), administrativen Kriterien und diskursiven Kriterien unterschieden werden (Chilla, Kühne, &

Neufeld, 2016, S. 13). Homogene Regionen, die nach den Homogenitätskriterien als solche definiert werden, sind Regionen, die sich nach bestimmten Indikatoren einander ähneln. Einkommensniveaus, Arbeitslosenquoten oder Beschäftigungsanteile hoher Wirtschaftszweige, wie zum Beispiel der Landwirtschaft, fallen darunter. Funktionale Regionen stehen nach bestimmten Indikatoren besonders eng in Verbindung und zeichnen sich durch eine hohe, wechselseitige Abhängigkeit aus. Darunter können Arbeitsmarktregionen, Markteinzugsbereiche oder Lieferverflechtungen gezählt werden (Maier, Tödting, & Trippel, 2012, S. 15). Unter der administrativen Einteilung wird die politisch-administrative Zuteilung nach Zuständigkeiten verstanden. Diskursive Regionalisierung beschreibt in Diskussion stehende Raumeinheiten, die durch Medien, Politik oder alltägliche Dinge diskutiert werden (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 13).

Der Begriff „ländliche Region“ wird vor allem durch die Europäische Union (EU) definiert. Die genaue Abgrenzung des Begriffs spielt für die EU bezüglich Förderungen eine wichtige Rolle. Die EU definiert ländliche Regionen unter den Gesichtspunkten der Populationsdichte pro Quadratkilometer und dem Minimum einer Population in einem gewissen Gebiet nach EinwohnerInnen. Derzeit werden rund 52 Prozent der EU-Flächen als ländlich bezeichnet, wobei 23 Prozent der Bevölkerung darin leben (European Commission, 2013, S. 49ff).

Bis vor 50 Jahren waren ländliche Regionen relativ einheitliche Räume, die durch landwirtschaftliche Nutzung und geringe Bevölkerungsdichten charakterisiert wurden. Durch Urbanisierungsprozesse, Individualisierungstendenzen, Veränderung traditioneller Dorfgemeinschaften durch Migration, Bedeutungsverlust bäuerlicher Lebensgewohnheiten sowie Einflüsse der Globalisierung veränderten sich die Strukturen ländlicher Regionen und trugen zur Homogenisierung städtischer und ländlicher Lebensstile bei. Ländliche Regionen übernehmen heute eine Vielzahl von Aufgaben und Funktionen und heben sich durch ihre Multifunktionalität von urbanen Regionen ab (Höflehner & Meyer, 2016, S. 148ff). Trotzdem findet ein zunehmender Anschluss der ländlichen Gebiete an Städte statt (Manske-Wang, 2018, S. 140).

2.1.2 Ziele und Strategien regionaler Entwicklung

Die Globalisierung in Verbindung mit einer wachsenden Komplexität und einer hohen Dynamik hat zu einer weltweiten Beschleunigung und Verschärfung des Wettbewerbs geführt. Diese herausfordernden Bedingungen erweitern die Bedeutung von Regionen, da es für diese intelligent darauf zu reagieren und entsprechend den sich rasch abändernden Bedingungen weiterzuentwickeln gilt (Scheer, 2008, S. 2ff). „Aufgabe der Regionalentwicklung ist es, Widersprüche nutzbar zu machen und in einem Feld vielfältiger Akteure¹ die jeweilig relevante Zugangsebene aufzubauen“ (Heintel, 2001, S. 199). Diller (2012, S. 11) definiert Regionalentwicklung als „systematische handlungsorientierte Aktivität zur Beeinflussung räumlicher Prozesse über strategische Konzepte“.

Dieses neue Verständnis von Regionalentwicklung hat sich rund um die Jahrtausendwende gebildet. Anfang der 1970er Jahre war die Regionalentwicklung von einzelnen Ansätzen und einem eher punktuellen Krisenmanagement geprägt. Projektideen wurden von außen herangetragen und im Sinne des Top-down-Ansatzes behandelt (Heintel, 2001, S. 193ff). Die Intention der regionalen Entwicklung lag darin, gleichwertige Lebensbedingungen durch gezielte Förderungen von Regionen mit Entwicklungsrückstand zu schaffen. Ein allmählicher Paradigmenwechsel wurde durch den Begriff der endogenen Regionalentwicklung Mitte der 1980er Jahre eingeleitet (Diller, 2012, S.11). Die endogene Regionalentwicklung betont die eigenständige Entwicklung (Berger, 2010, S. 5) und zielt auf das Potential in den jeweiligen Regionen ab. Durch die konsequente Zusammenarbeit regionaler AkteurInnen soll Sicherheit und Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit (Saller, 2012, S. 94) im Rahmen von regionalen Governanceprozessen² gewährleistet werden (Bachinger & Pechlaner, 2011, S. 21). Das Prinzip wechselte von einem Ausgleichs- zu einem Aktivierungsprinzip und die Regionalentwicklung wurde zunehmend umfassender. Regionen wurden durch Anreize des Staates gefordert selbst aktiv zu

¹ Direkte Zitate wurde ohne Abänderung aus den Quellen übernommen, wobei sich diese teilweise nur auf die männliche Form beziehen. Zur Vereinfachung wurde diese Form beibehalten.

² Lt. Gabler Wirtschaftslexikon (2019) wird unter „Governance“ im weitesten Sinn Regierungshandeln verstanden.

werden und die vorhandenen Kräfte in den Regionen in Bewegung zu setzen (Diller, 2012, S.11).

Heute wird die Regionalentwicklung als Querschnittsmaterie verstanden, die stark auf Kooperationen und Netzwerken aufbaut. Es gilt Beratungsleistungen und Managementaufgaben zu erfüllen, welchen sowohl regional als auch überregional hohe Bedeutung zugemessen wird. Die Arbeitsweise basiert auf Handlungs- und Projektorientierung und setzt konsensuale Lösungsansätze voraus. Regionale Entwicklung steht in einem Spannungsfeld von unterschiedlichen administrativen Ebenen und unterschiedlichen Interessen. Politik, Verwaltung, Staats- und Länderebene, Gemeinden und regionale AkteurInnen wie Vereine, Kooperationen und Beratungsinstitutionen spielen dabei mit (Heintel, 2001, S. 193f). Auch die Bevölkerung gilt, durch die Wahl des Wohnorts, das Einkaufs- und Mobilitätsverhalten und das ehrenamtliche Engagement auf individueller Ebene, als wesentlich beteiligt (Chilla, Kühne & Neufeld, 2016, S. 39). Eine Optimierung der Regionalentwicklung kann daher nur in der ständigen Abstimmung der unterschiedlichen InteressenträgerInnen, einer reflexiven Auseinandersetzung mit den Themenfeldern und einer guten Koordination funktionieren (Heintel, 2001, S. 194). Die Zusammenarbeit erfordert einen partnerschaftlichen Diskurs mit einer Verknüpfung von Verpflichtungen und Aufträgen. Der Anspruch an den Umgang mit Komplexität ist damit gegeben, doch Regionen die sich diesem Umgang stellen können, haben gute Chancen im Wettbewerb der Globalisierung erfolgreich zu sein (Scheer, 2008, S. 4).

2.1.3 Nachhaltige (Regional-)Entwicklung

Das Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung setzt die Beschäftigung mit dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung voraus.

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, S. 43). Der Begriff nachhaltige Entwicklung wurde von der sogenannten „Brundtland-Kommission für Umwelt und Entwicklung“ 1987 in die internationale Politik eingeführt. Der Bericht

rückt die menschlichen Bedürfnisse sowohl gegenwärtig lebender Menschen als auch zukünftiger Generationen in den Mittelpunkt (Zimmermann, 2016, S. 4).

Im Weiteren wurde auf der United Nations Conference on Environment and Development 1992 in Rio de Janeiro von 178 Staaten ein Leitbild zur nachhaltigen Entwicklung unterschrieben. Dabei fand das Programm der Agenda 21 besondere Beachtung. Dieses ist als globales Aktionsprogramm zu verstehen, welches auf verschiedenen räumlichen Ebenen Anwendung findet und das Ziel der nachhaltigen Entwicklung verfolgt (Hauff, 2014, S. 9ff). Hervorgehoben wird dabei die Zusammenarbeit auf lokaler Ebene, welche die intensivste Kooperationsarbeit darstellt (Gaube & Sedlacek, 2002, S. 2). Gemäß Agenda 21 soll eine Nachhaltigkeitsstrategie zur Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung partizipativ, kooperativ und umfassend stattfinden (Hauff, 2014, S. 15).

Um den Bogen zur derzeitigen Nachhaltigkeitsdiskussion zu spannen, gilt es die Sustainable Development Goals (SDGs) zu erwähnen. Diese wurden im Zuge der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ beim Gipfel der Vereinten Nationen 2015 beschlossen. Dabei handelt es sich um 17 Ziele, die einen geeigneten Rahmen für die Entwicklung von Strategien, Zielen oder Geschäftsaktivitäten darstellen und gleichermaßen an soziale, ökologische und wirtschaftliche Dimensionen der Nachhaltigkeit adressiert sind. Als interessant für diese Arbeit können die Ziele 11 und 17 gewertet werden. Ziel 11 fokussiert die nachhaltige Entwicklung von Gemeinden und Städten. Ziel 17 setzt Partnerschaften und somit Kooperationen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung voraus (Tretter & Lotze, 2018, S. 30ff).

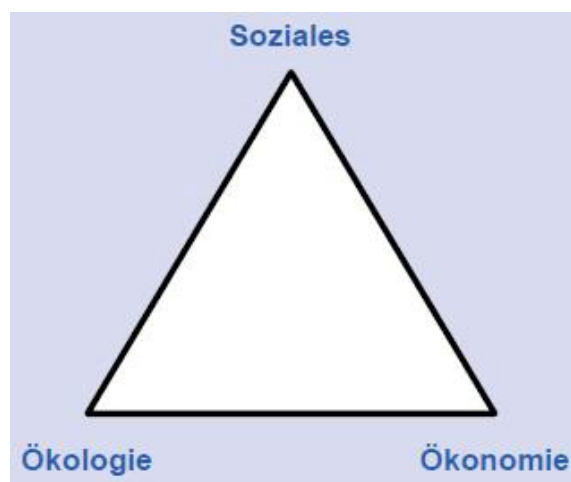
Bezugnehmend auf die Darstellung ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele wird als Sinnbild in der Regel das Nachhaltigkeitsdreieck herangezogen (siehe Abbildung 1) (Hauff, 2014, S. 165).

Regionen stellen eine hohe potentielle Handlungsebene zur Verwirklichung von Nachhaltigkeitszielen dar (Schäfer, Nölting, & Illge, 2004, S. 33). Die nachhaltige Regionalentwicklung erweist sich als relativ neues Feld und bezieht sich auf die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung innerhalb der Vorgänge der Regionalentwicklung. Demzufolge umfasst die nachhaltige Regionalentwicklung alle Aktivitäten

und Instrumente, die die nachhaltige Entwicklung innerhalb der regionalökonomischen Aktivitäten fördern (Clement, Hansen, & Bradley, 2003, S. 9).

Nachhaltige Regionalentwicklung ist eines der Kernthemen der Regionalpolitik innerhalb der EU. Die Implementierung in die europäischen Regionen ist eine der meist diskutierten Herausforderungen für die EU und ihre Mitgliedsstaaten (Gaubé & Sedlacek, 2002, S. 2). Die Rolle von Regionen als VermittlerInnen zwischen nationalen und lokalen Ebenen spielt eine ebenso wichtige Rolle wie das wachsende Bewusstsein, dass Nachhaltigkeit ein essentielles Kriterium für die Regionalentwicklung ist. Die nachhaltige Regionalentwicklung wirkt dabei als Beschleuniger für wachsendes Bewusstsein. Es zeichnet sich ab, dass nicht mehr rein ökonomischer Wachstum fokussiert wird, sondern neue Formen der Zusammenarbeit als wichtig erscheinen (Clement, Hansen, & Bradley, 2003, S. 9).

Abbildung 1: Nachhaltigkeitsdreieck



Quelle: Hauff, 2014, S. 165

Regionale Nachhaltigkeit sollte jedoch immer als Teil eines globalen Konzepts gesehen werden. Es reicht nicht aus nur auf lokale oder regionale Auswirkungen zu achten, da lokale Handlungen auch Auswirkungen außerhalb der Region hervorrufen. Diese Auswirkungen müssen auf einen globalen Maßstab gesetzt werden (Schäfer, Nölting, & Illge, 2004, S. 33).

2.2 Instrumente der Regionalentwicklung

Als wesentliche Instrumente für den Aufbau von Kooperationen im Sinne der Regionalentwicklung wurden in dieser Arbeit Förder- und Marketingmaßnahmen definiert. Die Möglichkeiten werden im Folgenden vorgestellt, wobei auf das Förderinstrument LEADER (Verbindung von Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft) im Genauen eingegangen wird.

2.2.1 Förderinstrumente der europäischen Regionalpolitik

Um Ziele in der Regionalentwicklung umsetzen zu können sind finanzielle Förderinstrumente relevant (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 91). Die EU-Regionalpolitik stellt in der Förderperiode 2014-2020 den größten Einzelposten dar und ist somit das wichtigste Investitionsinstrument der Europäischen Union. Knapp mehr als ein Drittel von 1082 Milliarden Euro sind für die Regionalpolitik vorgesehen. Mit diesen Mitteln werden der Übergang zu einer umweltverträglicheren Wirtschaft gefördert, die Bildung von neuen Arbeitsplätzen unterstützt oder Verkehrs- und Kommunikationsinfrastrukturprojekte finanziert. Die Regionalpolitik setzt darauf, hauptsächlich weniger entwickelte Regionen der EU zu begünstigen und versucht damit regionale Ungleichheiten auszugleichen (Europäische Kommission, 2014, S. 3). Diese politische Steuerung ermöglicht ein „Empowerment“³ von Regionen (Giessen, 2010, S. 5).

Im Laufe der Geschichte der EU wurden bereits viele verschiedene Regionalfonds eingerichtet und den aktuellen Entwicklungen angepasst. Gegenwärtig investieren der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und der Europäische Sozialfonds (ESF) in die wirtschaftliche und soziale Umstrukturierung. Der Kohäsionsfonds legt das Hauptaugenmerk auf Umweltprojekte und Verkehrsnetze. Als interessant für diese Arbeit gilt der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER), der ländliche Gebiete im landwirtschaftlichen Sektor unterstützt (Europäische Kommission, 2014, S. 6). ELER versteht sich als Instrument der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) der EU und baut auf die erste

³ Lt. Gabler Wirtschaftslexikon (2019) bezeichnet „Empowerment“ die Setzung von Maßnahmen, um Autonomie und Mitbestimmung von AkteurInnen zu erhöhen.

Säule, dem Europäischen Garantiefonds für Landwirtschaft (EGFL), der Direktzahlungen an LandwirtInnen leistet, auf (Amtsblatt der Europäischen Union, 2013, S. 1).

LEADER

Ein zentrales Instrument der ländlichen Entwicklung innerhalb der GAP ist LEADER (Chilla, Kühne & Neufeld, 2016, S. 101). LEADER dient als methodischer Ansatz zur Mobilisierung und Umsetzung von ländlicher Entwicklung in lokalen Gemeinschaften (Europäische Gemeinschaften, 2006, S. 5). „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“ stammt aus dem Französischen und bedeutet übersetzt „Verbindung von Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“ (Europäisches Netzwerk für die Entwicklung des ländlichen Raums [ENLR], 2018).

Der LEADER-Ansatz ermöglicht ortsansässigen AkteurInnen eine aktive Partizipation an der Planung und Ausführung von Strategien, eine Teilhabe am Entscheidungsprozess sowie eine Mitbestimmung der Verteilung von Mitteln zur Entwicklung des lokalen, ländlichen Raums. Private und öffentliche VertreterInnen der ländlichen Entwicklung aus Staat, Wirtschaft und Gesellschaft bilden gemeinsam die lokale Aktionsgruppe (LAG) (ENLR, 2018). Die LAG formt die organisatorische Basis für das LEADER-Konzept und definiert die lokale Entwicklungsstrategie (LES) für die Region. Angesichts der Vielfalt der europäischen ländlichen Gebiete zeichnet die Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten den LEADER-Ansatz aus. Die Beschließung und Umsetzung erfolgt durch eindeutige, transparente Verfahren. Der LEADER-Ansatz beschränkt sich nicht darauf was umgesetzt wird, sondern legt vor allem vor, wie etwas gestaltet werden soll (Europäische Gemeinschaften, 2006, S. 8ff). Tabelle 1 zeigt sieben Merkmale auf, die dem LEADER-Ansatz zugrunde liegen.

Seit der Einführung von LEADER 1991 wurden bereits vier Perioden erfolgreich abgewickelt. LEADER I von 1991-1993, LEADER II von 1994-1999, LEADER+ von 2000-2006 und zuletzt LEADER III von 2007-2013 (Europäische Gemeinschaft, 2006, S. 6).

Die derzeitige LEADER Förderperiode findet bis 2020 statt. In Österreich wurden für diese Periode 77 Regionen als LEADER-Regionen anerkannt. Diesen stehen für den Zeitraum von 2014-2020 knapp 197 Millionen Euro zur Verfügung (ARGE Vernetzungsstelle LE 14-20, 2018a).

Tabelle 1: Charakteristika des LEADER-Ansatzes

Eigenschaften	Beschreibung
Territorialität	Entwicklungsstrategien sind gebietsbezogen und gehen auf regionale Besonderheiten ein
Partnerschaftlichkeit	LAG, aus dem privaten und öffentlichen Sektor, wirkt als Plattform und Motor der Entwicklung
Bottom-up	Lokale AkteurInnen werden am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt
Multisektoralität	Sektorübergreifende Konzeption und Umsetzung der Strategie aus verschiedenen Bereichen der lokalen Wirtschaft
Innovation	Entwicklung neuer Projektideen mithilfe von Kreativität, Phantasie und Risikobereitschaft
Kooperation	Nationale und transnationale Kooperationsprojekte
Vernetzung	Vernetzung und Erfahrungsaustausch auf nationaler und europäischer Ebene

Quelle: In Anlehnung an ARGE Vernetzungsstelle LE 14-20, 2018b

2.2.2 Regionalmarketing und Regionalmarken

Laut Definition der American Marketing Association (2007) wird der Begriff Marketing wie folgt abgegrenzt: "Marketing is the activity, conducted by organizations and individuals, that operates through a set of institutions and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging market offerings that have value for customers, clients, marketers, and society at large" (Gundlach & Wilkie, 2009, S. 261).

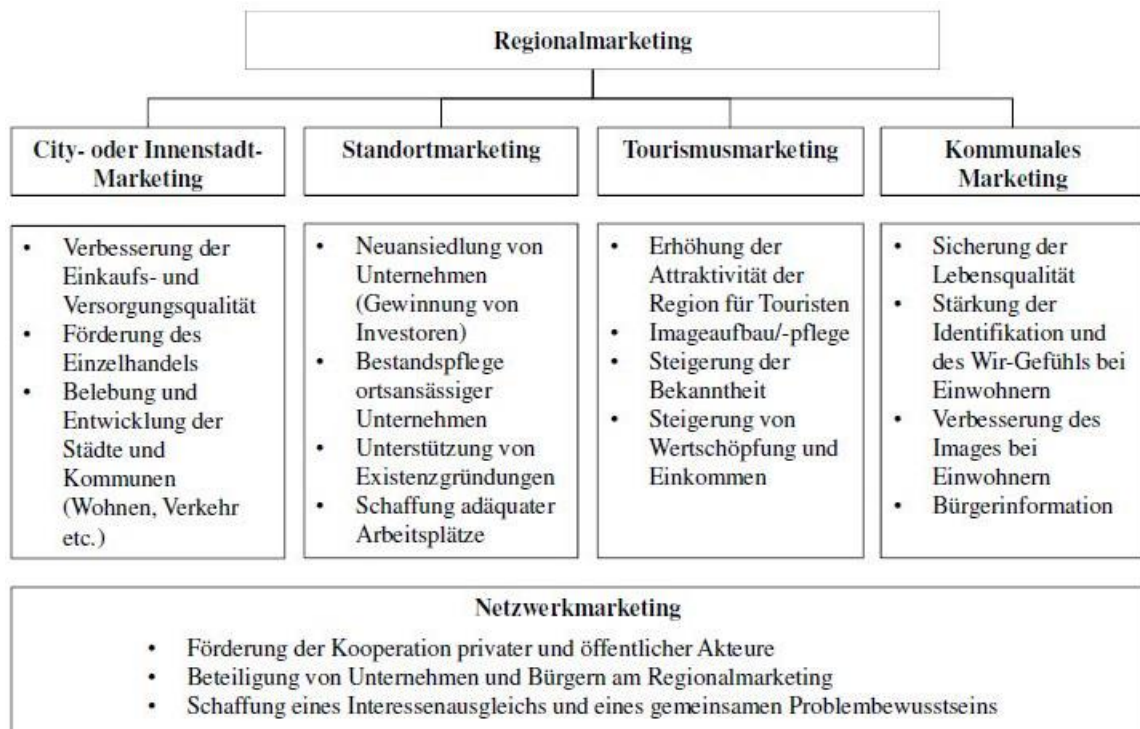
Für die Entwicklung von Regionen gilt Marketing, im Genauen Regionalmarketing, als wichtiges Konzept, um die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zu erhöhen (Berger, 2010, S. 29).

Grundsätzlich wird das Regionalmarketing als Analyse-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument aller Aktivitäten verstanden, welche gezielt auf die Gestaltung von Beziehungen zwischen regionalen AkteurInnen gerichtet sind. Ziel ist die Profilierung der Region gegenüber wesentlichen Zielgruppen (Köhler, 2013, S.11). Unterschieden wird hierbei das „Marketing nach innen“, welches sich auf Aktivitäten von Kooperationen lokaler AkteurInnen bezieht sowie das „Marketing nach außen“, worunter Maßnahmen der Standortwerbung verstanden werden. Nur die Entwicklung und Verbesserung endogener Potentiale lässt Werbemaßnahmen nach außen glaubhaft werden (Blume, 2012, S. 27). Unterschiedliche TrägerInnen wie Stadtverwaltung, Arbeitskreise, Vereine, privatrechtliche Organisationen oder öffentlich-private Partnerschaften können TrägerInnen des Regionalmarketing sein. Dabei wird zwischen mehreren Gestaltungsfeldern innerhalb des Regionalmarketing unterschieden (siehe Abbildung 2) (Köhler, 2013, S. 11ff).

Das Netzwerkmarketing zieht sich über die gesamten Handlungsfelder und soll verhindern, dass nur eine Institution die Maßnahmen für das Regionalmarketing in einer Region bestimmt. Wichtig ist der Austausch und das Miteinbeziehen diverser öffentlicher und privater AkteurInnen mit unterschiedlichen Interessen und Einflussmöglichkeiten (Köhler, 2013, S. 14).

Regionalmarketing soll nicht als Imagewerbung sondern als integraler, kooperativer Netzwerkansatz verstanden werden, damit eine integrierte Regionalentwicklung funktionieren kann (Seidel, 2016, S. 15).

Abbildung 2: Handlungsfelder und Ziele des Regionalmarketing



Quelle: Köhler, 2013, S. 13

Regionalmarken

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen herkömmlichem Produktmarketing und dem eben beschriebenen Regionalmarketing ist die Tatsache, dass Regionen keine Monomarken darstellen können. Monomarken stehen für ein einzelnes Produkt, Regionalmarken hingegen werden als sogenannte Orientierungsmarken bezeichnet. Diese Orientierungsmarken lassen sich nicht auf spezifische Produkte beschränken, sondern beschreiben eine mehrschichtige Markenstruktur, welche abstrakte Werte darstellt (Seidel, 2016, S. 165). Durch die Differenzierung von regional erzeugten Produkten oder Leistungen und deren Verbindung mit der Region entsteht ein bedeutender Wettbewerbsvorteil (Schaal & Lichter, 2010, S. 100).

Im Zusammenhang mit Regionen wird zudem oftmals von Dachmarken gesprochen. Um eine Dachmarke oder Sortimentsmarke handelt es sich, wenn ein gesamtes Sortiment eine übergeordnete Marke hat. Da es sich bei Regionen um dreidi-

mensionale Räume handelt die sehr abstrakt sind und Marken nicht nur mit physischen Produkten verbunden werden, lassen sich Räume am ehesten mit einer Orientierungsmarke vergleichen (Seidel, 2016, S. 165f).

Bezugnehmend auf regionale Lebensmittel kommen folgende Variablen für ein überzeugendes Regionalmarketing in Frage (Stockebrand & Spiller, 2008, S. 15):

- Gesicherte Herkunft
- Gute Qualität
- Fairness bei der Herstellung und Vermarktung
- Nachhaltigkeit
- Charakteristik der Region mit ihrer Landschaft, Kultur und traditionellen Produktionsmethoden
- Gesundheit und Sicherheit

2.3 Regionale Lebensmittel

Das Thema „Regionalität“ spielt eine zunehmend größer werdende Rolle in Gesellschaft, Politik und Forschung, wobei Abgrenzung und Definition des Begriffs oftmals komplex sind. Zudem bestehen bereits zahlreiche Initiativen und Gütezeichen, auf EU- und nationaler Ebene, rund um dieses Thema, die oftmals für mehr Verwirrung als Aufklärung sorgen. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Konzept und der Definition von regionalen Lebensmitteln. Im Weiteren werden die Chancen regionaler Wirtschaftskreisläufe erhoben, bevor auf die Relevanz regionaler Lebensmittel in Österreich eingegangen wird. Außerdem werden die aktuelle politische Diskussion sowie einige wichtige Gütezeichen dargestellt.

2.3.1 Definition und Konzept regionaler Lebensmittel

Wie schon die Abgrenzung einer Region nicht eindeutig definierbar war (siehe Kapitel 2.1.1), ist auch der Begriff „regionale Lebensmittel“ sehr subjektiv. Regionalität kann innerhalb der Forschung nach der Anwendung im Bereich der Regionalentwicklung, des identitätsorientierten Regionalmarketings oder der konkreten Produktklassifizierung abgegrenzt werden (Kögl & Tietze, 2010, S. 14).

Regionalität verfügt zudem über eine normative Komponente, die den Nutzen der Produkte zu hinterfragen versucht. Das Ziel, das bei der Regionalisierung von Produkten gesetzt wird, bestimmt welcher Nutzen mit ihnen in Verbindung gebracht werden soll. Diese Zuschreibung findet jedoch auf unterschiedlichen Ebenen statt. AnbieterInnen, KäuferInnen sowie staatliche Organe und Personen aus der Wissenschaft weisen einem Produkt gewisse Regionalitätskriterien zu. Je nachdem wer die Interpretation vorgibt, werden unterschiedliche Aspekte akzentuiert (Ermann, 2005, S. 172).

Die Subjektivität des Begriffs spiegelt sich auch bei VerbraucherInnen wider, da Regionalität mit dem tatsächlichen Erleben zusammenhängt (Grimm & Malschinger, 2010, S. 143). Ermann et al. (2018) klassifizieren nach einer Befragung von KonsumentInnen vier teilweise widersprüchliche Definitionsinhalte von Regionalität (Ermann et al., 2018, S. 53f):

- Regionale Lebensmittel werden von VerbraucherInnen als solche gedeutet, wenn sie selbst bei der „Produktion, Verarbeitung oder Vertrieb mitbestimmen können“ (z.B. selbstproduzierte Lebensmittel oder Lebensmittelkooperativen).
- Wieder andere bezeichnen regionale Lebensmittel als diese, wenn sie die ProduzentInnen persönlich gut kennen. In diesem Fall ist die räumliche Komponente nicht ausschlaggebend, da es sich auch um Schnaps eines/einer befreundeten Bauern/Bäuerin am Urlaubsort oder der Marmelade der Großeltern handeln kann.
- VerbraucherInnen zählen auch „Lebensmittel mit Herkunftsnachweis“, wie beispielsweise steirisches Kürbiskernöl, welches am internationalen Markt gehandelt wird, zu regionalen Lebensmitteln.
- Zudem werden regionale Lebensmittel als diese definiert, wenn sie in „räumlicher Nähe produziert, verarbeitet und konsumiert“ werden. Hierbei kann es sich um einen bestimmten Kilometerkreis um den landwirtschaftlichen Betrieb, die Länge des Transportweges oder die Zugehörigkeit zum selben Identifikationsraum, wie beispielsweise der eines Bundeslands, handeln.

Gerschau et al. (2002, S. 11) unterscheiden bei regionalen Produkten zwischen der geographischen Herkunft und dem Prinzip der Wertschöpfungskette. Das geographische Prinzip beschreibt die Herkunft der Erzeugnisse, die entweder in der Region verbleiben oder exportiert werden. Die Wertschöpfungskette hingegen bezieht sich auf die regionale Verarbeitung der Rohwaren, wobei entweder das Produkt aus der Region stammt, die Verarbeitung in der Region stattfindet oder beide dieser Schritte in derselben Region geschehen.

Ermann (2002, S. 122ff) spricht von unterschiedlichen „Regionalitäts-Verständnissen“. Er geht davon aus, dass ein Produkt als regional bezeichnet werden kann, wenn es bestimmte Kriterien der Herkunft, Qualität, Identität und Transparenz erfüllt sowie gewissen Anforderungen an die Umwelt- oder Sozialverträglichkeit nachkommt. Außerdem handelt es sich bei einem regionalen Produkt meistens um eine gewisse Verbundenheit zwischen ProduzentInnen und AbnehmerInnen (Kögl & Tietze, 2010, S. 14).

Die Nähe zwischen Produktion und Konsumation ist für die Herkunftsangabe derzeit noch kein Kriterium. Das Umweltbundesamt schlägt im SUM-FOOD Bericht (2017) vor, zukünftig Kilometer-Angaben einzuführen und in diesem Zusammenhang von „naher Produktion“ oder „unserer Region“ zu sprechen (Schwarzl & Weiß, 2017, S. 52f).

Im Programm für ländliche Entwicklung 2014-2020 wurde die Maßnahme zur „Schaffung und Entwicklung von kurzen Versorgungsketten und lokalen Märkten sowie unterstützende Absatzförderung“ definiert. Diese Maßnahme hat zum Ziel, den Verkauf regionaler Produkte zur Entwicklung kurzer Versorgungsketten zu unterstützen (BMNT, 2018a, S. 744). Dafür wurde ein Umkreis von 75 Kilometern rund um den landwirtschaftlichen Betrieb für die Verarbeitung und den Verkauf an den Endverbraucher beschlossen (Schwarzl & Weiß, 2017, S. 53).

Kritik an der Regionalität von Produkten kann geübt werden, wenn Produkte aus der Region mit dem Wert Qualität gleichgesetzt werden. Hier wird oftmals vernachlässigt die Produktionsbedingungen zu hinterfragen. Prinzipiell stammt jedes Produkt aus einer bestimmten Region, weshalb die Regionalität nur aus den Augen der AbnehmerInnen betrachtet werden kann. Es ist auch festzuhalten, dass nur das

Wissen der Herkunft eines Produktes nicht ausreicht, um sich ein Urteil über die moralische Bewertung eines Erzeugnisses bilden zu können. Auch die Produktion der Erzeugnisse muss mitbedacht werden, damit Regionalität als sinnvolles Kaufkriterium erachtet werden kann (Ermann, 2015, S. 85f). Zudem garantieren Herkunftsangaben lediglich, dass ein Produktionsschritt in der Herkunftsregion erfolgen muss. Meistens bezieht sich dieser Produktionsschritt auf die Verarbeitung. Bei regionalem Speck beispielsweise kann das Fleisch aus egal welchem Gebiet oder Land stammen, wichtig ist, dass die Verarbeitung in der Region stattfindet. Den KonsumentInnen bleibt dabei meistens verborgen, woher das Produkt ursprünglich stammt (Ermann et al., 2018, S. 64).

2.3.2 Regionale Lebensmittel als Chance

Seit Ende der 1980er Jahre wird das Thema der regionalen Lebensmittel und Konsumation in der Politik behandelt (Ermann, 2005, S.23). Mehrere Faktoren trugen unterschiedlich dazu bei, die Vermarktung und Nachfrage von Regionalprodukten zu fördern. Zum einen waren es Bemühungen kleinbetriebliche Wirtschaftskreisläufe und Wirtschaftsformen aufrecht zu erhalten. Zum anderen die Tradition zu bewahren sowie Arten- und Naturschutz in den Vordergrund zu stellen. Dies schloss außerdem die Erhaltung der Wohnqualität sowie der Freizeit- und Erholungswerte in ländlichen Gebieten mit ein. Überdies wurde Kritik an den Folgen einer globalisierten und industrialisierten Land- und Ernährungswirtschaft geübt (Ermann, 2015, S. 82f).

Marktbeherrschende Agrarkonzerne, Massentierhaltung, großflächige Monokulturen und landwirtschaftliche Überproduktion zählen zu diesen Trieben der Globalisierung (Auernheimer, 2015, S. 73). Die Medien sowie Lebensmittelskandale trugen dazu bei, dass VerbraucherInnen und politische AkteurInnen sich dafür stark machten, Lebensmittelerzeugung und -distribution in möglichst kleinen Strukturen, mit möglichst persönlichen Beziehungen zu den LebensmittelproduzentInnen, zu fördern. Die Grundidee der regionalen Produktion in der Lebensmittelversorgung war somit als Gegenmodell bzw. Alternative zu großflächigen Strukturen in der Land- und Ernährungswirtschaft zu verstehen (Ermann, 2015, S. 82f).

Vor allem nach großen Lebensmittelskandalen bietet Regionalität Sicherheit und Orientierung im Vergleich zum, meist undurchschaubaren, globalen Lebensmittelhandel (Ermann et al., 2018, S. 55).

In der Literatur wird in diesem Zusammenhang oft die regionale Wertschöpfung erwähnt. Wertschöpfung ist das eigentliche Ziel einer jeden wirtschaftlichen Tätigkeit und bezieht sich auf ökonomische Werte (Hahne, 2006, S. 34f). Je stärker wirtschaftliche Verflechtungen in der Region vorhanden sind, desto wahrscheinlich ist es höhere Wertschöpfungserträge in der Region zu erzielen. „Zudem ergeben sich Spezialisierungsvorteile und ein regionaler Wissensgewinn durch gegenseitigen Austausch und Verbesserungen entlang der kurzen Kommunikation in der regionalen Wertschöpfungskette“ (Gothe & Hahne, 2006, S. 165).

Im Sinne der Nachhaltigkeitsprinzipien Ökologie, Soziales und Ökonomie werden in Tabelle 2 anhand von zwei Studien die erwarteten, positiven Effekte durch lokale Wirtschaftskreisläufe aufgelistet.

In beiden Studien werden diese angestrebten Effekte jedoch auch kritisch beleuchtet. Ermann (2005, S. 24) betont, dass fast alle AutorInnen und vor allem die Politik sich für die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe aussprechen, obwohl die Argumentationen dafür verschieden ausfallen und teilweise Einschränkungen aufweisen. Schilch & Fleissner (2003, S. 2ff) fanden beispielsweise heraus, dass regionale Lebensmittel nicht stringent eine bessere Energiebilanz im Vergleich mit international gehandelten Produkten haben. Sie verglichen Obstsaften aus Brasilien und Deutschland sowie Lammfleisch aus Neuseeland und Deutschland und kamen zu dem Ergebnis, dass den Energiekosten für die Produktion der Lebensmittel mehr Gewichtung als den Transportkosten zukommt (Strassner, 2005, S. 158). Die ökologische Qualität von Produkten ist daher von der Arbeitsleistung des herstellenden Betriebes abhängig, weshalb globale Produkte oft energieeffizienter als gleichwertige Produkte aus der Region sein können. Ermann (2005, S. 27) erwähnt unter anderem noch mögliche schlechte Verkehrsauslastungen, eine geringere Produktvielfalt durch die Beschränkung auf die Region, Verlust von Arbeitsplätzen in exportierenden Unternehmen oder die Gefahr der Abwehrhaltung gegenüber Fremden als unerwünschte Effekte der Regionalisierung.

Tabelle 2: Angestrebte Effekte durch regionalisierte Wirtschaftskreisläufe

Ökologie	Soziales	Ökonomie
Kürzere Transportwege, Verkehrsvermeidung und geringere Emissionen	Transparenz der Produktionskette und übersichtlichere Strukturen	Erhöhung der regionalen Wertschöpfung
Förderung von umweltschonenden Produktionsmethoden	Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten	Einkommens- und Arbeitsplatzsicherung
Traditionelle Landschaftspflege und Landschaftsschutz	Stärkung kultureller Identität und Erhalt traditioneller Herstellungsmethoden	Erhöhung der Löhne für LebensmittelproduzentInnen und LebensmittelverarbeiterInnen
Reduzierung der landwirtschaftlichen Intensivierung	Erhalt der landwirtschaftlichen Produktion kleinerer ProduzentInnen	Reduzierung lokaler Abhängigkeiten von externen Märkten und Mächten
	Erhöhung der gemeinschaftlichen Stärke und Förderung persönlicher Beziehungen	Preissenkung von saisonalen Produkten
	Erhöhung des Bewusstseins der Auswirkungen durch Konsumation	
	Schaffung von lokaler und internationaler sozialer Gerechtigkeit	

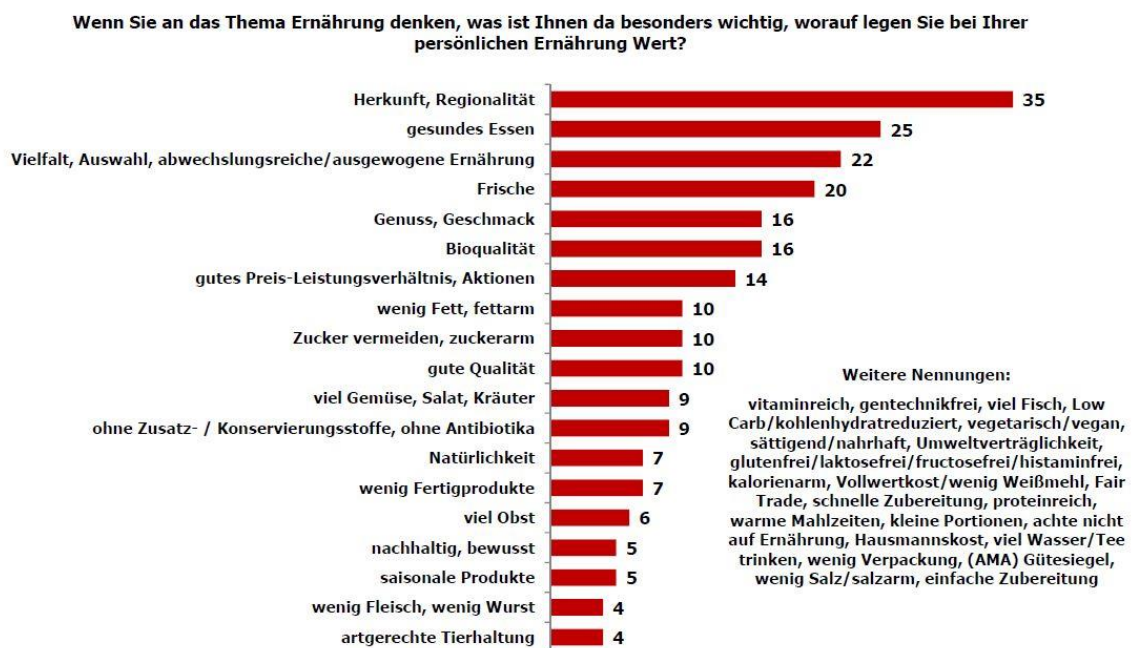
Quelle: In Anlehnung an Ermann, 2005, S. 23ff; Schönhart, Penker, & Schmid, 2009, S. 246

Schönhart, Penker, & Schmid (2009, S. 246) erweitern ihre Tabelle außerdem noch um die sogenannte Dimension des „personal well-being“. Durch regionalisierte Wirtschaftskreisläufe wird die Bereitstellung von gesünderen und nährstoffreicheren Lebensmitteln sowie frischeren Produkten und Spezialitäten erwartet. Außerdem besteht die Chance, die Zufriedenheit der ProduzentInnen gegenüber ihren Berufen zu erhöhen.

2.3.3 Relevanz regionaler Lebensmittel in der EU und in Österreich

Laut einer Motivanalyse der AMA (2017S, S. 2) legen ÖsterreicherInnen auf folgende Kriterien bei ihrer Ernährung Wert:

Abbildung 3: Werte der österreichischen Bevölkerung in Bezug auf Ernährung



Quelle: AMA, 2017, S. 2

Abbildung 3 zeigt, dass es der österreichischen Bevölkerung wichtig ist zu wissen, woher ihre Lebensmittel stammen. Herkunft, Regionalität, gesundes Essen, Vielfalt sowie Frische stehen bei der Ernährung der ÖsterreicherInnen an oberster Stelle (AMA-Marketing, 2017, S. 2). Die österreichische Lebensmittelpolitik ist sich über die Aufgabe der Landwirtschaft, die Bevölkerung mit nachhaltig produzierten und qualitativ hochwertigen Lebensmittel zu versorgen, bewusst. Den Mittelpunkt dieser Politik stellt das österreichische Lebensmittelmodell dar (Bundesministerium für

Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wasserwirtschaft [BMLFUW], 2010, S. 106), welches 2012 überarbeitet und in „das erweiterte NEUE österreichische Lebensmittelmodell“ umbenannt wurde. Auf Basis der Nachhaltigkeit baute das Lebensmittelmodell auf den vier Grundprinzipien der „Lebensmittelsicherheit“, „Lebensmittelqualität“, „Lebensmittelvielfalt“ und „Regionalität“ auf und wurde um die Bausteine „Ernährungssicherung“ und „Wertschätzung von Lebensmitteln“ (siehe Abbildung 4) erweitert. Die Überarbeitung erfolgte aufgrund neuer Herausforderungen wie beispielsweise hoher Lebensmittelabfälle, Klimawandel, Ausbeutung von Ressourcen bzw. großer Preisschwankungen (BMNT, 2014).

Abbildung 4: Lebensmittelmodell Österreich



Quelle: BMNT, 2014

Qualitäts- und Gütezeichen sollen Abhilfe schaffen, die Herkunft und Qualität der Lebensmittel, für VerbraucherInnen klar darzulegen. Mittlerweile tragen jedoch viele Lebensmittel unzählige Siegel, wobei nur wenige davon amtlich sind. Abbildung 5 verdeutlicht rechtliche Gütezeichen, die durch festgelegte Anforderungen sowie unabhängigen Kontrollstellen eine transparente Information für KonsumentInnen bieten sollen (BMNT, 2018b, S. 18).

Von Seiten der EU werden die Gütezeichen mit geschützter Ursprungsbezeichnung (gU), geschützter geographischer Angabe (ggA) und garantierter traditioneller Spezialität (gtS) unterschieden, wovon es in Österreich derzeit 17 gibt (BMNT, 2018b,

S. 18). Eine geschützte Ursprungsbezeichnung tragen Erzeugnisse, bei denen die Erzeugung, Verarbeitung und Herstellung nach einem abgegrenzten geographischen Gebiet und einem bestimmten Verfahren festgelegt wurde. Die Wachauer Marille oder der Tiroler Bergkäse gelten hierfür als Beispiel. Eine geschützte geographische Angabe deutet auf den Zusammenhang zwischen der Eigenschaft der Erzeugnisse und deren geographischen Ursprung, wie bei dem Produkt Tiroler Speck und Steirisches Kürbiskernöl, hin. Eine garantierte traditionelle Spezialität besteht in Österreich nur bei dem Produkt Heumilch und weist darauf hin, dass die Herstellung nach traditionellem Wissen und Verfahren erfolgt. Ein nationales Lebensmittelqualitätssystem ist das AMA-Gütesiegel. Dieses zählt zu den vertrautesten Kennzeichen im Lebensmittelsystem und basiert auf den Säulen „Qualität“, „nachvollziehbare Herkunft“ und „unabhängige Kontrolle“. Die Zertifizierung besteht für Produkte oder Betriebe (BMLFUW, 2010, S. 113ff). Kritik an diesen Herkunftsangaben wurde bereits im Kapitel 2.3.1 geübt.

Abbildung 5: Gütezeichen der geschützten Herkunftsangabe



Quelle: In Anlehnung an BMNT, 2018b, S.18ff

2.4 Kooperationen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema Kooperationen und Netzwerke und ist sehr praxisnah aufgebaut. Nach der Klärung der Begriffe werden die Phasen, die eine Kooperation durchläuft, erläutert. Diese Abhandlung soll als Anleitung für den Aufbau von Kooperationen dienen. Überdies werden in dem Kapitel die Voraussetzungen für eine gelingende Kooperation geklärt, wobei das Thema der „Kooperationskultur“ dabei als zentraler Begriff gilt.

2.4.1 Definition von Kooperationen und Netzwerken

Kooperationen wird sowohl in der Forschung als auch in der Unternehmenspraxis eine hohe Bedeutsamkeit beigemessen. Nach dem Hoch in den 1980er und 1990er Jahren und einem danach etwas abflachendem Interesse, gewinnen institutionelle Zusammenarbeiten wieder an Bedeutung. Dazu zählen lokale und regionale Netzwerke, Franchising-Systeme, strategische Allianzen, Joint Venture, virtuelle Unternehmen (Zentes, Swoboda, & Morschett, 2005, S. 5), Arbeitsgemeinschaften oder das Supply Chain Management (Killich, 2007, S. 14ff). Ein uneinheitliches Begriffsverständnis deutet auf die hohe Dynamik des Untersuchungsgegenstandes hin. Daraus ergibt sich, dass der Kooperationsbegriff letztlich für den konkreten Untersuchungsgegenstand definiert werden muss (Zentes, Swoboda, & Morschett, 2005, S. 5).

In der Forschung herrschen theoretisch-konzeptionelle Erklärungsansätze für Kooperationen vor. Swoboda (2005, S. 37ff) unterscheidet zwischen Erklärungen aus der neoklassischen-produktionstheoretischen Sicht, aus der Wettbewerbstheorie und Industrieökonomik, der Spieltheorie, der neuen Institutionenökonomik sowie aus der Managementforschung.

Aus Sichtweise der Unternehmenspraxis handelt es sich bei einer Kooperation um zwei oder mehrere PartnerInnen, die ihre vorhandenen Ressourcen aufeinander abstimmen, um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Diese Zusammenarbeit setzt die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und eine Handlungsabstimmung voraus (Killich, 2007, S. 13). Zusammengefasst zeichnen folgende Gemeinsamkeiten die Grundmerkmale von Unternehmenskooperationen aus (Killich, & Luczak, 2003, S. 8):

- KooperationspartnerInnen
- Zusammenarbeit
- Zielsetzung

An einer Kooperation sind mindestens zwei unabhängige AkteurInnen beteiligt. Die Handlungen der KooperationspartnerInnen sind beidseitig aufeinander abgestimmt oder werden in Teildisziplinen zusammen durchgeführt. Zudem definiert sich eine

Kooperation durch ein fixiertes Ziel sowie bewusst gesetzte Handlungen. Die KooperationspartnerInnen verfolgen ihr eigenes Ziel, weswegen die Kooperationsziele so aufeinander abgestimmt werden müssen, dass sie sich nicht widersprechen. Alle Beteiligten erledigen unterschiedliche Aufgaben, die der Erreichung der Kooperationsziele behilflich sind (Killich, & Luczak, 2003, S. 8).

Kooperationen können sich durch verschiedene Merkmale definieren, welche in Tabelle 3 aufgegriffen und dargestellt werden (Killich, 2007, S. 18).

Tabelle 3: Diverse Merkmale von Kooperationen

Merkmale	Ausprägung			
Ausdehnung	Lokal	Regional	National	Global
Richtung	Horizontal	Vertikal	Diagonal	
Bindungsintensität	Gering	Moderat	Hoch	
Verbindlichkeit	Absprache	Vertrag	Kapitalbeteiligung	
Zeitdauer	Temporär	Unbegrenzt		
Kooperierende Abteilungen	Forschung	Vertrieb	Marketing	Sonstige

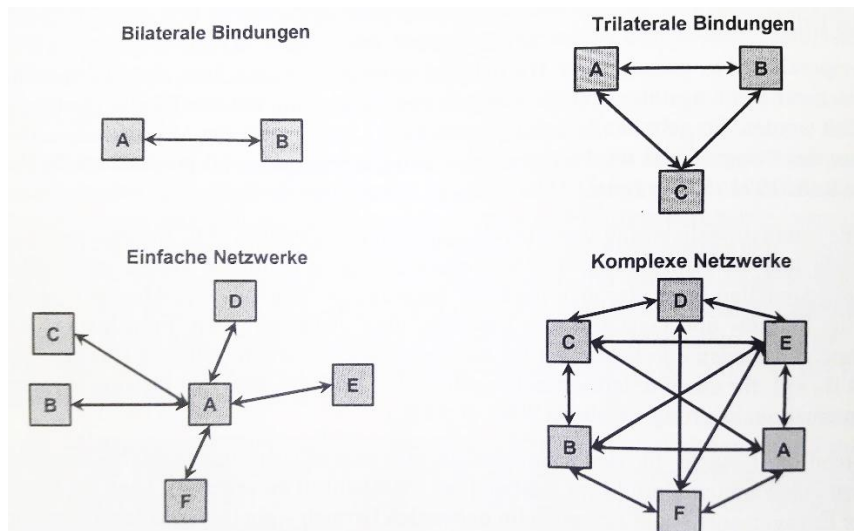
Quelle: In Anlehnung an Killich, 2007, S. 18

In der räumlichen Betrachtungsebene können Kooperationen in lokale, regionale, nationale und globale Wirkungsgebiete begrenzt werden. Die Richtung einer Kooperation erläutert auf welcher Wertschöpfungsstufe die KooperationspartnerInnen miteinander agieren und in welcher Unternehmensbranche sie sich befinden (Killich, 2007, S. 18). Handelt es sich um eine Verbindung von zwei AkteurInnen der-

selben Wirtschaftsstufe, spricht man von einer horizontalen Kooperation. Eine vertikale Kooperation definiert sich durch eine gewisse Abhängigkeit der KooperationspartnerInnen (Gerschau et al., 2002, S. 96). Klassische Beziehungen zwischen LieferantInnen und AbnehmerInnen werden als vertikale Kooperation bezeichnet. Eine diagonale Kooperation tritt auf, wenn die kooperierenden Unternehmen sowohl auf unterschiedlichen Niveaus der Wertschöpfungskette arbeiten, als auch einer anderen Wirtschaftsbranche angehören, sie aber aus finanziellen Vorteilen zusammenarbeiten. Die Intensität einer Kooperation kann nach dem Abgleichen von Entscheidungen, einem regelmäßig stattfindenden Informationsaustausch, der Anzahl kooperativer Funktionsbereiche oder der Geschäftsbeziehung bewertet werden. Außerdem kann die Intensität auf die Zeitdauer zurückgeführt werden (Killich, 2007, S. 18). Auch wenn Kooperationen langfristig angelegt sind, weisen sie stets einen Projektcharakter auf (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 59). Kooperationen mit einem geringen Risiko beruhen meistens auf einer mündlichen Absprache, wohingegen Bindungen mit einem starken Interesse bzw. hohem Risiko durch Kooperationsverträge geregelt werden. Bei Zweitemer sollten Aufgaben klar verteilt werden und der jeweilige Nutzen klar erkenntlich sein. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation besteht darin, dass beide PartnerInnen von der Kooperation profitieren (Killich, 2007, S. 20).

Beziehungsgeflechte jeglicher Art werden als Netzwerke bezeichnet (Windeler, 2005, S. 214). Im Gegensatz zum Netzwerk ist bei Kooperationen klar definiert, wer daran beteiligt ist. Diese Grenzziehung ist bei Netzwerken oft nicht mehr möglich. Die Beteiligten in dieser Form sind mehr oder weniger stark eingebunden und an Beziehungen zu anderen AkteurInnen interessiert. Netzwerke können als soziale Infrastrukturen bezeichnet werden, die für die Entstehung sehr viel Zeit brauchen, aber von großem Nutzen für die Beteiligten sein können (Payer, 2008, S. 6). Kommt es bei einer Unternehmung zu vielfältigen Kooperationen wird von Netzwerken gesprochen (Schmid, 2006, S. 237). In der Managementforschung herrscht die Meinung vor, dass sich Kooperationen zunehmend aus mehrere AkteurInnen zusammensetzen und sich diese somit zu Netzwerken erweitern. Die Komplexität der Interaktionen erfährt dadurch eine deutliche Zunahme (Morschett, 2005, S. 391).

Abbildung 6: Klassifikation von Kooperationen nach der Anzahl der Bindungen



Quelle: Morschett, 2005, S. 390

Anhand Abbildung 2 wird ersichtlich, dass sich Netzwerke aus indirekten Beziehungen konstituieren. Bei Kooperationen handelt es sich vermehrt um bi- oder multilaterale Bindungen, die in direkter Verbindung zueinander stehen (Morschett, 2005, S. 390ff). Eine Gegenüberstellung von Netzwerken und Kooperationen wird in Tabelle 7 gegeben.

Abbildung 7: Gegenüberstellung Netzwerke und Kooperationen

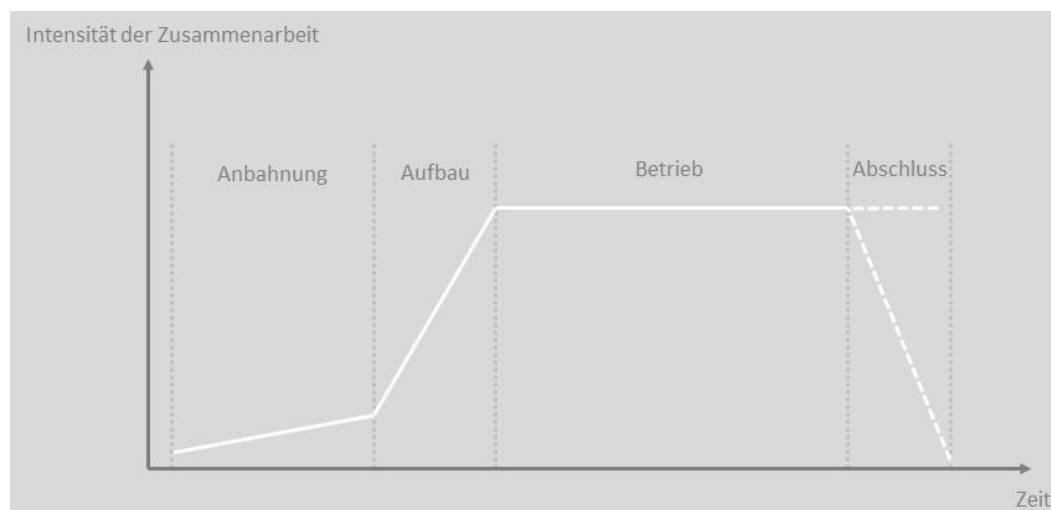
Regionales Netzwerk	Regionale Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbettung in regionale, soziale Beziehungsstrukturen als primäres Teilnahmemotiv 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gemeinsame Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen zur Erzielung von Synergieeffekten als primäres Teilnahmemotiv
<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine Ziel- und Ergebnisorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stark ziel- und ergebnisorientiert
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlen einer strategischen Führung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strategische Führung häufig über ein „Leader-Unternehmen“
<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine bewusste Wahrnehmung und Pflege durch relevante Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bewusste, gewollte Zusammenarbeit; Pflege zur Erhaltung des Systems
<ul style="list-style-type: none"> ▪ große Teilnehmeranzahl; unklare Mitgliedschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ überschaubare, im Vergleich zum Netzwerk klein gehaltene Teilnehmeranzahl
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlen vertraglicher Regelungen und Verhaltensabstimmungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hoher Organisationsgrad
<ul style="list-style-type: none"> ▪ regionales Netzwerk als Nährboden und Beziehungspool für die Entstehung regionaler Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regionale Kooperation als Ergebnis der Beziehungsarbeit im regionalen Netzwerk

Quelle: Berger, 2010, S. 33

2.4.2 Kooperationsphasen

Jeder Kooperation liegt eine Idee zugrunde. Diese kann von einer oder mehreren Personen stammen und verbindet weitgehend konkrete, eigene Motive mit Handlungsproblemen möglicher KooperationspartnerInnen. In der Regel stammen die Ideen zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen von betroffenen Unternehmen, Beratungsfirmen, Weiterbildungseinrichtungen oder regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Die Motive dafür können vielfältig sein. Die Aufteilungen von Innovationsrisiken, Zeitersparnisse oder die Erhöhung des Wettbewerbsvorteils gelten als Beispiele. Um die Motivlage jedoch in Aktivitäten zur Kooperationsbildung umzusetzen, bedarf es ausreichend zeitlicher, finanzieller und sozialer Ressourcen. Außerdem sollte eine entsprechende Kompetenz bezugnehmend dem Aufbau sowie dem Management von Kooperationen vorliegen. Externe BeraterInnen können dabei Hilfestellung leisten (Howaldt & Ellerkmann, 2007, S. 36f). Da Kooperationen, wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, einen Projektcharakter aufweisen, können ihnen verschiedene Phasen zugeschrieben werden. Dieses Phasenmodell stammt aus dem Projektmanagement und basiert auf den Vorstellungen eines Lebenszyklus (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 59):

Abbildung 8: Lebenszyklus einer Kooperation



Quelle: In Anlehnung an Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 60

In der „Anbahnungsphase“ soll beurteilt werden welche Lösungspotentiale, Chancen und Möglichkeiten eine Kooperation mit sich bringen kann. Dafür ist es essentiell Defizite und Schwachstellen vorab zu evaluieren. Gilt eine mögliche Kooperation als zielführend, um die vorhandenen Defizite auszugleichen, spricht man von einer Kooperationsabsicht (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 61). Anschließend gilt es geeignete PartnerInnen auszuwählen und diese für sich zu gewinnen. Entscheidend bei der Auswahl sind die Verfolgung der gleichen Ziele, der gegenseitige Nutzen sowie die Fähigkeit der Beteiligten eine Kooperation einzugehen. Die Auswahl wird dabei oftmals von bereits bestehenden Kontakten beeinflusst. Gespräche mit sogenannten Multiplikatoren wie Kammern, Verbänden oder Gewerkschaften können überdies hilfreich sein (Howaldt & Ellerkmann, 2007, S. 36f). In der Praxis wird diese Phase oftmals vernachlässigt, wodurch diverse Risiken resultieren. Kooperationsprojekte, die vorher nicht gut durchdacht und abgeschätzt wurden, können die Verfehlung des eigenen Leitbildes oder den Motivationsverlust der Beteiligten zur Folge haben (Killich & Luczak, 2003, S. 15). Solchen Fehlentwicklungen kann durch die Schaffung gemeinsamer Ziele begegnet werden. Diese dienen wiederum zur Eingrenzung des Kooperationsvorhabens und als Grundlage für die Gestaltung der Prozesse (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 62). In der Phase der Initiierung wird demnach die Basis für eine „[...] zielgerichtete und den eigenen Interessen entsprechende Kooperation geschaffen [...], ohne die Interessen der Kooperationspartner zu verletzen“ (Killich & Luczak, 2003, S. 15f) und endet mit der Wahl der KooperationspartnerInnen (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 62).

Die „Aufbauphase“ beschäftigt sich mit der Bildung der Kooperation. Hier gilt es wichtige Entscheidungen bezugnehmend der Strukturen der Organisation sowie der Spielregeln innerhalb des Kooperationsvorhabens zu definieren. Ziel ist die Herausarbeitung einer gemeinsamen Identität (Howaldt & Ellerkmann, 2007, S. 39). In dieser Phase sollte die Bezeichnung für die Kooperation festgelegt werden, ein Zeitplan erstellt sowie Beitrags- und Zahlungsregelungen fixiert werden. Ziel, Organisation und Ergebnis gilt es ebenfalls zu definieren. Diese Phase beinhaltet zudem die Fixierung der Kooperation. Bezüglich dieser spalten sich die Meinungen. Manche sehen einen Kooperationsvertrag als überflüssig an und schließen eine Kooperation per Handschlag ab. Im Gegensatz zu dieser informellen Kooperationsvereinbarung

steht der Vertrag, der sich im Konfliktfall zur Klärung der Probleme geeigneter erweist. Ein Kooperationsvertrag beinhaltet beispielsweise Ziele, Vorgehensweisen, Rechte und Pflichten sowie Gewinn- und Verlustbeteiligungen (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 63ff).

Die eigentliche Arbeit beginnt in der „Phase des Betriebes“ (Howaldt & Ellerkmann, 2007, S. 39). Diese Phase entscheidet auch über Erfolg oder Misserfolg der Kooperation. Um mögliche Spannungsfelder in der täglichen Arbeit in Balance zu bringen (Zentes, Swoboda, & Morschett, 2005, S. 948), ist es wichtig, sich vielfältigen Arbeitsformen zu Nutze zu machen. Die Einrichtung von Kommunikationsplattformen, Netzwerktreffen, der Erfahrungsaustausch oder kooperationsübergreifende Workshops stellen sich dabei als geeignet heraus (Howaldt & Ellerkmann, 2007, S. 40). Zudem sollten adäquate Steuerungs- und Kontrollinstrumente eingesetzt werden. Diese Aktivitäten werden dem klassischen Management zugeschrieben, doch übersteigen Managementaufgaben innerhalb von Kooperationen Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Bei Kooperationen gilt es zusätzlich gemeinsame Aktivitäten in zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu organisieren, die Ressourcenverteilung gemäß der zu erfüllenden Aufgabe zu lösen, Entscheidungsfindungen passend zu gestalten, die Beziehung zwischen den beteiligten Unternehmen aufrechtzuerhalten sowie eine passende Rechtsform für die Kooperationen zu finden (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 68). Letztendlich geht es bei Kooperationen auch sehr stark um Vertrauen. In der täglichen Arbeit muss das Vertrauen zwischen den KooperationspartnerInnen ständig neu geschaffen und aufrechterhalten werden, denn Krisen und Konflikte zeichnen sich meist erst im laufenden Betrieb von Kooperationen ab. Diese Probleme gilt es gemeinsam erfolgreich zu lösen, um in keine ernsthaften Krisen zu geraten. Neben diesen, die interne Kooperation betreffenden Punkten, fördert auch die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit sowie die erfolgreiche Entwicklung gemeinsamer Produkte, die Anerkennung und Aufmerksamkeit der Kooperation. Ein prozessbegleitendes Monitoring bzw. einmalige oder wiederkehrende Bewertungen mittels passender Evaluationsverfahren sind in jeder Kooperation als mitlaufender Prozess empfehlenswert. Schließlich müssen Kooperationen und Netzwerke auch anpassungsfähig sein und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Dazu hilft es regelmäßig in Frage zu stellen, ob die Zielvorstellungen, Arbeitsformen

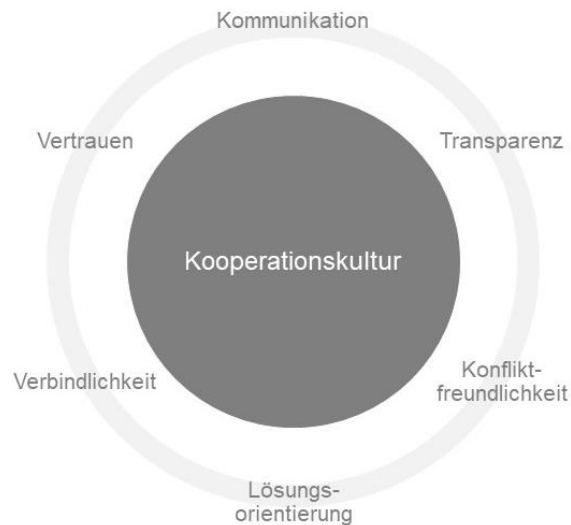
sowie die internen Regelsysteme und Strukturen noch angemessen sind oder angepasst werden sollten (Howaldt & Ellerkmann, 2007, S. 40ff).

Die letzte Phase einer Kooperation stellt dessen „Abschluss“ dar. Es muss kein Zeichen für Versagen sein, die Beendigung kann auch eine positive Zielerfüllung (Zentes, Swoboda, & Morschett, 2005, S. 956) oder nur den Abschluss einzelner Teilbereiche des Kooperationsprojektes darlegen. In diesem Zusammenhang sollte die Aufteilung möglicher Gewinne und Verluste stattfinden. Werden außerdem die Gründe für die Beendigung der Kooperation analysiert, können diese als Basis für weitere Kooperationsprojekte dienen (Killich & Luczak, 2003, S. 22). Zusammengefasst sollte eine Bewertung der Zusammenarbeit erfolgen, der Abschluss formal dokumentiert sowie verbleibende Aufgaben erledigt werden. Dabei darf nicht vergessen werden, dass der Abschluss einen angemessenen Rahmen unter den Beteiligten findet. Dankeschreiben an die KooperationspartnerInnen, Abschlussgespräche oder öffentliche Veranstaltungen stellen je nach Situation einen adäquaten Rahmen dar (Howaldt & Ellerkmann, 2007, S. 45).

2.4.3 Faktoren für gelingende Kooperationen

Kooperationen lassen sich vor allem über die Menschen, die daran beteiligt sind, definieren. Es ist daher ausschlaggebend auch personelle Gesichtspunkte, neben technischen, rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Aspekten, miteinzubeziehen. „Es geht vor allem um die Schaffung eines offenen Miteinanders“, welches durch Kommunikation und Diskussion verwirklicht werden kann (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 71). Bei langfristig funktionierenden Kooperationen spielen ergänzende Unternehmensphilosophien, ähnliche Führungsstile sowie Strategien- und Führungsinstrumente eine große Relevanz. Treffen AkteurInnen mit ähnlichen Unternehmenskulturen aufeinander, gilt dies als gute Voraussetzung für eine dauerhafte Partnerschaft. Eine schnelle Anpassung der Wertesysteme ist dabei ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg (Kasper, Holzmüller, & Wilke, 2003, S. 965). Dammer (2007, S. 49) spricht von einer „Kooperationskultur“, welche die Qualität und die Wirksamkeit einer Kooperation bestimmt. Abbildung 9 verdeutlicht Faktoren, die zu einer gelingenden Kooperationskultur beitragen.

Abbildung 9: Faktoren für eine gelingende Kooperationskultur



Quelle: In Anlehnung an Dammer, 2007, S.49

„Kooperationskultur ist ein Maß für die Befähigung, Bereitschaft sowie das Bewusstsein eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter, in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen auf einem gemeinsamen Normen- und Werteverständnis komplexe Problemlösungen kundenorientiert anzubieten“ (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 73).

Vertrauen ist die Basis für eine gelingende Kooperation. Dabei wird davon ausgegangen, dass individuelles wie gemeinsames Handeln zum Nutzen der Kooperation und der Erreichung der Ziele geschieht (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 76). Kooperationen sollten in ihrer Struktur offen und dynamisch sein, besonders wenn es um den Aufbau geht, denn Unvorhergesehenes tritt oft ein und kann bei starren Kooperationen zum schnellen Auflösen führen. Dazu müssen die PartnerInnen aber auch dazu bereit sein, Konflikte zuzulassen, offen auszutragen und lösungsorientiert zu handeln (Dammer, 2007, S. 50ff). Gerade die Flexibilität sollte die Motivation für das Eingehen einer Kooperation ausmachen (Zentes, Swoboda, & Morschett, 2005, S. 948). Konflikte sollten als wertvoller Ansporn gesehen werden und einen Gewinn für die Kooperation darstellen. Betreffend der Transparenz einer Kooperation gilt zu sagen, je symmetrischer das Verhältnis der KooperationspartnerInnen ist, desto erfolgreicher kann die Kooperation sein. Logischerweise treten Grenzen der Transpa-

renz innerhalb von Partnerschaften auf. Diese Grenzen sollten jedoch keine strategischen Absichten oder verschwiegene Organisationsdefizite darstellen. Ein ausformuliertes Regelwerk kann die Erwartungshaltung und -erfüllung absichern. Damit soll den Beteiligten die Verbindlichkeit der Kooperation aufgezeigt werden. Die Kommunikation untereinander kann dadurch jedoch nicht ersetzt werden. Ein regelmäßiger und angemessener Austausch hilft Selbstverständlichkeiten aufzuklären, die Kooperationsbereitschaft klar werden zu lassen und Transparenz zu schaffen (Dammer, 2007, S. 51ff). Telefongespräche, E-Mail Kontakt, eine gemeinsame Datenbank sowie organisierte Treffen tragen dazu bei. Dabei ist es wichtig, sowohl als EmpfängerIn als auch AbsenderIn zu agieren und die Kommunikation nicht einseitig werden zu lassen (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 78f). Kommunikation trägt auch zu einem kooperativen Mehrwert bei. Das Kooperationsklima zeigt sich durch die Kommunikation der PartnerInnen untereinander und wird umgekehrt auch durch diese geschaffen (Dammer, 2007, S. 54).

Nach Kohl (2008, S. 36f) können Kooperationen unter Beachtung folgender Faktoren gelingen:

- Schlüssiges Gesamtkonzept für alle PartnerInnen
- Einfaches, transparentes und klares Konzept
- Vertrauen durch glaubwürdige und lückenlose Kommunikation
- Organisation schlank, aber tatkräftig
- Sicherung der Finanzierung auf mindestens drei Jahre
- Leitung durch einheimische Personen mit Führungsstärke
- KooperationspartnerInnen mit Initiative, Idealismus und Leidenschaft
- Schaffung einer positiven Kooperationskultur
- Finanzielle Unterstützung durch Förderungen
- Disziplin, Konsequenz und Fleiß der KooperationspartnerInnen
- Klare Kriterien nach außen zur Qualitätssicherung
- Gemeinsame Verpflichtungen nach innen
- Akzeptanz der Bedürfnisse der PartnerInnen
- Professionelle Marketingarbeit
- Begleitung durch externe ModeratorInnen oder BeraterInnen

Kooperationen sind mit diversen Chancen und Risiken verbunden. Als charakteristische Chancen werden Synergieeffekte, der Zuwachs an Know-how, Zeit- und Kostenersparnis, die Erschließung neuer Märkte sowie die Möglichkeiten des gemeinsamen Marketings gesehen. Risiken von Kooperationen können einseitige Abhängigkeiten, eine einseitige Ausnutzung des Machtgefälles, nachteilige Kosten-Nutzen-Relationen, Flexibilitätsverluste, ein unterschätzter Zeitaufwand sowie die Preisgabe des eigenen Know-hows sein. Trotzdem spielen Kooperationen eine wichtige Rolle. Die gegenseitige Unterstützung betreffend der Ressourcen, die Aufteilung der Tätigkeiten oder die Selbsthilfe zur Ausgleichung von Barrieren sprechen eindeutig für Kooperationen (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 44, 83).

2.5 Situation der Kooperationsbeteiligten

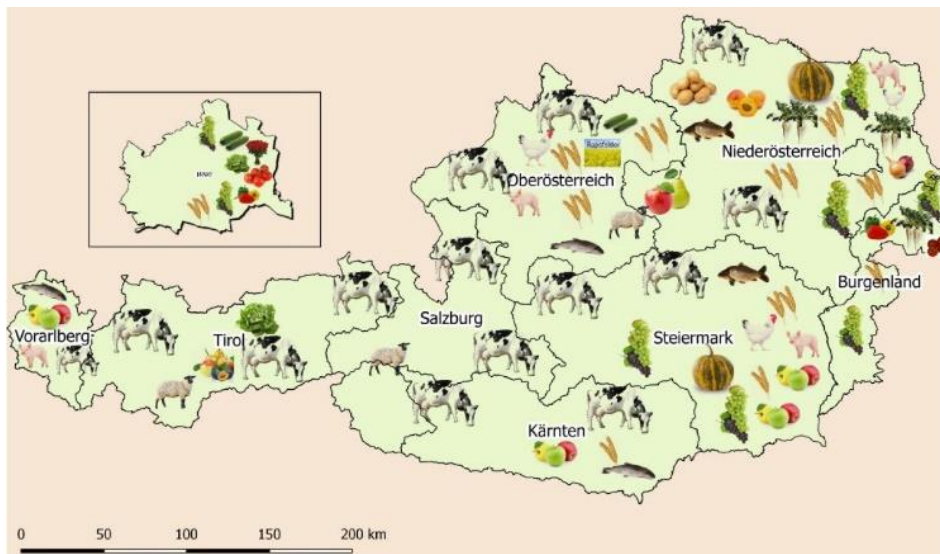
Die Lebensmittelwirtschaft setzt sich aus unterschiedlichen wirtschaftlichen Aktivitäten zusammen, die gemeinsam eine komplexe Wertschöpfungskette bilden. Diese Wertschöpfungskette gliedert sich in Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung, Lebensmitteleinzelhandel, Außer-Haus-Verpflegung sowie AbnehmerInnen (BMNT, 2018b, S. 7). Um die Situation der ProduzentInnen und AbnehmerInnen von regionalen Produkten, wie in diesem Fall die Gastronomie, besser nachvollziehen zu können, wird im Folgenden darauf eingegangen. Das Kapitel soll die aktuelle Situation und mögliche Entwicklung der, für diese Arbeit definierten, Kooperationsbeteiligten darstellen.

2.5.1 Landwirtschaft und Lebensmittelgewerbe

Die österreichische Landwirtschaft weist im internationalen Vergleich verhältnismäßig kleine Strukturen auf, wobei der Strukturwandel der letzten Jahre zu größeren Betrieben geführt hat. Derzeit gibt es rund 160.000 landwirtschaftliche Betriebe. Mehr als die Hälfte dieser Betriebe werden dabei als Nebenerwerbsbetrieb geführt. Die gesamten landwirtschaftlichen Betriebe tragen wesentlich zur Erhaltung des Landschaftsbilds und der Kulturlächen sowie zur Aufrechterhaltung der Besiedlung ländlicher Räume bei. Klimatische und geographische Voraussetzungen machen es möglich, vielfältige, landwirtschaftliche Produkte zu erzeugen (BMNT, 2018b, S. 5).

Abbildung 10 verdeutlicht die Vielfalt der österreichischen Landwirtschaft.

Abbildung 10: Überblick Lebensmittelvielfalt Österreich



Quelle: BMNT, 2018b, S. 5

Rund 27 Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe betreiben Direktvermarktung. Dabei zählen die Vertriebswege des Ab-Hof-Verkaufs, Hauszustellungen, Bauernmärkte und die Belieferung der Gastronomie sowie des Lebensmitteleinzelhandels zu den Wichtigsten (Landwirtschaftskammer Österreich [LKÖ] 2016b, S. 3ff). KonsumentInnen kaufen gerne Produkte direkt vom Bauernhof, weshalb die Direktvermarktung in Österreich einen beachtenswerten Stellenwert aufweist (BMLFUW, 2010, S. 67). Der direkte Kontakt zwischen dem/der ErzeugerIn bzw. dem/der KonsumentIn trägt zum Vertrauensaufbau bei und ist als Gegensatz zum oft intransparenten Vermarktungsprozess zu sehen (Spiller, 2005, S. 109). Die gefragtesten Produktgruppen in der Direktvermarktung sind Eier, Kartoffel, Obst und Gemüse, Frischfleisch und Fleischprodukte (BMLFUW, 2010, S. 67) sowie Wein, Milch und Milchprodukte. Im Vergleich zu 2010 gibt es zwar weniger DirektvermarkterInnen, jedoch professionalisieren sich diese immer mehr. Dagegen werden Betriebe, die Direktvermarktung nur nebenbei betreiben, immer weniger. Dieser Trend der Professionalisierung ist generell in der Landwirtschaft zu beobachten. Das größte Potential hinblickend auf die Entwicklung der Vertriebswege sieht die Direktvermarktung im Ab-Hof-Verkauf, dem Internet und Zustelldiensten. Gastronomie und Le-

bensmitteleinzelhandel werden erst weiter hinten gereiht, da es hier hohe Anforderungen bezüglich Qualität, Quantität und Flexibilität zu erfüllen gilt. Trotzdem hat sich die Bedeutung der gastronomischen Belieferung im Vergleich zu 2010 verdoppelt (LKÖ, 2016b, S. 3ff).

Das Lebensmittelgewerbe in Österreich umfasste Ende 2017 rund 4.500 lebensmittelherstellende Betriebe (BMNT, 2018b, S. 7) und wird in die fünf Fachgruppen „Bäckerei“, „Fleischerei“, „Konditorei“, „Mühlenwirtschaft“ und „Mischfutterherstellung“ sowie das „Nahrungs- und Genussmittelgewerbe“ unterteilt (BMLFUW, 2010, S. 44). Die größten Berufsgruppen stellen dabei das Nahrungs- und Genussmittelgewerbe sowie die Bäckerei dar, am geringsten sind Unternehmen der Gruppe der MüllerInnen vertreten (BMNT, 2018b, S. 7).

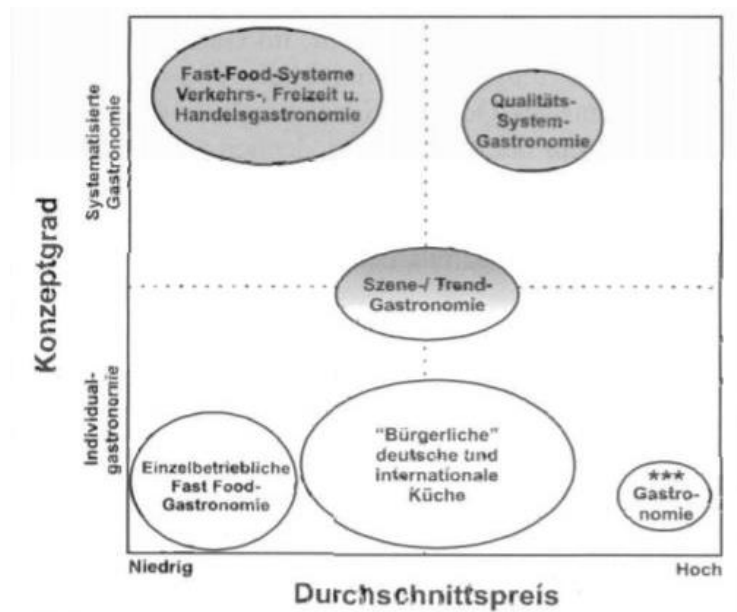
Bäuerliche Initiativen und kleinstrukturierte, gewerbliche VerarbeiterInnen stehen immer wieder vor Problemen. Dazu zählen die Vielzahl einzuhaltender Vorschriften und Richtlinien, fehlendes Budget für Marketing und Werbemaßnahmen, Schwierigkeiten in der Unternehmensplanung und -führung, hohe Kosten für die Produktion, eine enorme Arbeitsbelastung sowie fehlender Nachwuchs oder Fachkräftemangel (Bartel-Kratochvil & Schermer, 2008, S. 31). Zudem müssen LebensmittelherstellerInnen dem Druck des Lebensmittelhandels standhalten und neue Anforderungen der AbnehmerInnen erfüllen, um am heimischen bzw. Exportmarkt bestehen bleiben zu können. Um die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten sind Innovationen im Bereich der Produkte, Verfahren oder Verpackungen oftmals notwendig (BMLFUW, 2010, S. 50).

Bartel-Kratochvil & Schermer (2008, S. 31) sehen den Weg zu mehr Regionalität im Lebensmittelgewerbe in Kooperationen sowie einzelbetrieblicher und regionaler Wirtschaftsförderung (Bartel-Kratochvil & Schermer, 2008, S. 31). Dem stimmt auch die LfL (2007, S. 31) zu, indem sie die Empfehlung abgibt, der Nachfrage nach regionalen Produkten im Einzelhandel über ErzeugerInnenzusammenschlüsse entgegenzutreten. Außerdem wird erwähnt, dass durch die Vernetzung mit dem Tourismus, der Gastronomie, dem Eventmanagement oder dem Wellnessbereich eine zusätzliche Wertschöpfung erzielt werden kann. Die Zukunft regionaler Vermarktung liegt somit in der gemeinschaftlichen Vernetzung möglichst vieler Beteiligter.

2.5.2 Gastronomiegewerbe

Die Gastronomie ist eine Form der Außer-Haus-Verpflegung (Gerschau et al., 2002, S. 75) und wird durch vielfältige Betriebstypen charakterisiert (siehe Abbildung 11) (Lüth & Spiller, 2003, S. 445).

Abbildung 11: Systemische Gruppen der Gastronomie



Quelle: Lüth & Spiller, 2003, S. 445

Abbildung 11 zeigt strategische Gruppen innerhalb der Gastronomie. Diese Gruppierung fasst Unternehmen mit ähnlichen Strategien bezugnehmend auf betriebswirtschaftliche Kriterien zusammen. Hierbei wird zwischen der Individual- und Systemgastronomie unterschieden. Die wesentlichen Unterschiede liegen im Grad der Systematisierung und dem Preisniveau. Zur „systemischen Gastronomie“ zählen filialisierte Anbieter wie McDonald's. Die „Individualgastronomie“ hingegen wird durch bürgerliche, nationale und internationale Küche sowie Sternegastronomien charakterisiert. Auch einzelbetriebliche Fast Food Gastronomien, wie Snack- und Imbissstände, fallen darunter (Lüth, Spiller, & Wegener, 2005, S. 211).

Die Gastronomie gilt als sehr dynamische Branche und ist immer wieder durch Umstrukturierungen gekennzeichnet (Lüth & Spiller, 2005, S. 445). Die wiederholte Veränderung des Rauchverbots und die Auswirkungen durch die Systemgastronomie zählen dazu (BMLFUW, 2010, S. 74). Mit Ende 2018 gab es in Österreich 33.130

Gastronomiebetriebe, wobei der Großteil dieser Gastronomiebetriebe kleinstrukturiert ist. 92,5 Prozent der Betriebe beschäftigen bis maximal neun Angestellte (Wirtschaftskammer Österreich [WKO], 2019, S. 8ff).

Der Lebensmittelbeschaffung in der Gastronomie liegen viele unterschiedliche Optionen zugrunde. Gastronomiebetriebe können über den Großmarkt, FachhändlerInnen, Zustellservices, kleinere Märkte wie Wochenmärkte, Supermärkte oder direkt bei ProduzentInnen bzw. HerstellerInnen einkaufen. Die bevorzugten Bezugsquellen sind bisher empirisch noch relativ unerforscht, jedoch lässt sich festhalten, dass der Einkauf oftmals preisorientiert erfolgt. Außerdem spielt die Lieferzulässigkeit, Produktqualität, Lebensmittelspezialitäten und Informationsaustausch eine Rolle bei der Entscheidung der Auswahl (Lüth et al., 2004, S. 5f). Der Großhandel weist einen wichtigen Stellenwert bei der Lebensmittelbeschaffung in der Gastronomie auf (Spiller, 2005, S. 109). Circa 30 Prozent des Warenbedarfs wird in der österreichischen Gastronomie über den Gastronomie-Großhandel bezogen. Dabei sind Waren aus dem Lebensmittel-Trockensortiment sowie Molkereiprodukte, Eier und Frischfleisch am gefragtesten (BMFLUW, 2010, S. 64). Kleinere Gasthäuser und gehobener Restaurants werden zunehmend mehr von DirektvermarkterInnen beliefert (LKÖ, 2016a, S. 37) und stellen dabei einige Anforderungen (Gerschau et al., 2002, S. 77), wie in Abbildung 12 ersichtlich.

Abbildung 12: Anforderungen der Gastronomie an regionale LieferantInnen

<ul style="list-style-type: none">• Gleichbleibend gute Qualität• Breites Produkt- und Spezialitätenangebot• Einführung in Verbindung mit einer Imagekampagne• Unterstützung der Gastwirte durch Hinweisplakate, Tischaufsteller u.a.	<ul style="list-style-type: none">• Ausreichende Mengen• Einfaches, schnelles und zuverlässiges Bestellwesen: ein Ansprechpartner, pünktliche Lieferung• Kalkulierbare Preispolitik: Preisliste sollte saison- und mengenmäßige Abweichungen transparent machen
--	---

Quelle: Gerschau et al., 2002, S. 77

Laut einer Motivanalyse der AMA-Marketing (2014b, S. 1f) wird auch den Gästen der Gastronomie die Herkunft der Produkte immer wichtiger. Mehr als die Hälfte der

Befragten verlangt zukünftig eine vermehrte Ausweisung der verwendeten Lebensmittel in der Speisekarte, da der Außer-Haus-Verzehr einen ständig höheren Stellenwert erlangt. Vor allem bei Fleisch, Eiern, Brot, Erdäpfeln und Gemüse ist es den KonsumentInnen wichtig zu wissen, woher diese stammen.

Das Kriterium der Regionalität wird in der Gastronomie bisher nur als Herkunftskennzeichnung verwendet und deutet nicht auf einen bestimmten Kilometerkreis um den Betrieb hin (Schwarzl & Weiß, 2017, S. 52f). Das AMA-Gastrosiegel kann dem Wunsch der KonsumentInnen bei der Herkunftskennzeichnung dabei zum Teil nachkommen. Gastronomiebetriebe, die dieses Qualitätssiegel tragen, verpflichten sich in der Speisekarte Auskunft über gewisse Lebensmittelgruppen zu geben und weder Lebensmittelimitate noch gentechnisch veränderte Lebensmittel zu verwenden (AMA-Marketing, 2014b, S. 1).

Wolf (2013, S. 70f) beschäftigte sich in seiner Diplomarbeit mit fördernden und hemmenden Faktoren für die Verwendung von regionalen Bioprodukten in der Gastronomie. Er kam zu dem Ergebnis, dass die Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit regionalen ProduzentInnen, in der Produktauswahl, der Lieferkontinuität sowie den Mehrkosten, die üblicherweise an die Gäste weitergegeben werden müssen, liegen. Die Kommunikation zu den KonsumentInnen stellt sich außerdem als wichtige Maßnahme bei der Verwendung regionaler Produkte heraus. Wolf (2013) schlägt vor, Instrumente zur Kommunikation des Mehrwerts den Gastronomiebetrieben zur Verfügung zu stellen sowie den Gesichtern und Geschichten der ProduzentInnen in den Gaststätten Platz einzuräumen. Gerschau et al. (2002, S. 76f) machten zudem in einer Befragung von ExpertInnen klar, dass die Relevanz regionaler Produkte in der Gastronomie steigen wird.

3 Methodik

In diesem Kapitel wird geklärt, welche Methoden der empirischen Bearbeitung dieser Arbeit zu Grunde liegen.

3.1 Qualitative Interviewforschung

Das Ziel qualitativer Interviewforschung besteht darin, durch Wirklichkeitsbetrachtungen befragter Personen, sprachliche Bedeutungsmuster festzuhalten (Lamnek, 2005, S. 348). Ein zentraler Unterschied zu quantitativen Verfahren liegt in der Forschungslogik begründet. Die qualitative Forschung ist rekonstruktiv ausgerichtet, da die Forschungsfrage grundlegend auf der Nachbildung von sozialem Sinn basiert und das Forschungshandeln selbst rekonstruiert wird (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 118). Folgende Prinzipien liegen der qualitativen Forschung zugrunde (Lamnek, 2005, S. 20ff):

- Offenheit
- Forschung als Kommunikation
- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand
- Reflexivität von Gegenstand und Analyse
- Explikation
- Flexibilität

Lamnek (2005, 20ff) beschreibt die qualitative Forschung als hypothesengenerierendes Verfahren. Dabei steht der Prozess der gegenseitigen Wirklichkeitserfassung zwischen Forschenden und Befragten im Mittelpunkt. Die Aussagen der Interviewten werden als prozesshafte Ausschnitte sozialer Realitäten verstanden. Diese Realitäten können sich jedoch ändern. Daher haben Forschende reflektiert, anpassungsfähig und mit einer Nachvollziehbarkeit vorzugehen. Grundsätzlich gelten qualitative Methoden als weiche Methoden, die dem Untersuchungsgegenstand angepasst werden sollten.

3.2 Empirische Datensammlung

Im Genauen wurde als Befragungsform für diese Arbeit das leitfadengestützte ExpertInneninterview gewählt. Darunter versteht sich ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen. Die interviewten Personen verfügen über ein exklusives Wissen, welches von Verhandlungs- und Entscheidungsprozessen, Strategien, Instrumenten und Wirkungsweisen der Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft reichen kann (Kaiser, 2014, S. 6). In Bezug auf ihre Lebenswelten wird den zu interviewenden Personen ein ExpertInnenstatus zugeschrieben (Döring & Bortz, 2015, S. 65). „Dabei ist allerdings insbesondere zu berücksichtigen, dass die Zuschreibung der Expertenrolle immer durch den Forscher selbst im konkreten Forschungsprozess erfolgt“ (Kaiser, 2014, S. 39). Zudem wird davon ausgegangen, dass das ExpertInnenwissen in einer gewissen Form von der Person gelöst werden kann (Helfferich, 2014, S. 570).

Folgende Kriterien können helfen relevante ExpertInnen zu definieren (Kaiser, 2014, S. 41):

- Position und Status
- Funktionswissen

Demnach definieren sich Personen als ExpertInnen, wenn sie in die zu erforschenden Prozesse eingebunden sind oder über relevantes Wissen über diese Prozesse verfügen (Kaiser, 2014, S. 41).

3.3 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Für die Interviews wurden ExpertInnen gesucht, die sich zu regionalen Kooperationen zwischen der Lebensmittelproduktion und der Gastronomie zählen. Die Kooperationen sollten dabei unter einer gemeinsamen Regionalmarke stehen. Bei der Auswahl wurde nach den Kriterien, die in Kapitel 3.2 definiert wurden, vorgegangen. Mittels Internetrecherchen und durch Kontakte der LEADER-Region Wels-Land wurden InterviewpartnerInnen identifiziert. Entsprechende ExpertInnen wurden telefonisch kontaktiert oder per E-Mail angeschrieben. Dabei erfolgte die Kontaktauf-

nahme über eine allgemeine Kontaktadresse oder das Kooperationsmitglied persönlich. Fast alle kontaktierten Kooperationen standen für ein Interview zur Verfügung.

Bei den InterviewpartnerInnen handelt sich neun ausgewählte ExpertInnen, die sowohl aus der Gastronomie, der Landwirtschaft oder der Lebensmittelproduktion als auch von beratenden Unternehmen, stammen.

Tabelle 4: Auswahl der ExpertInnen

Initiative/ Kooperationen ⁴	Tätigkeits- bereich	Datum	Kürzel
KochArt	Beratung	24.10.18	B1 Beratung
Schmecktakuläres Almtal	Beratung	07.12.18	B2 Beratung
Innwirtler	Gastronomie	13.12.18	B3 Gastronomie
Traunseewirte	Gastronomie	30.01.19	B4 Gastronomie
Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt	Beratung	05.02.19	B5 Beratung
Wann's schmeckt is von dahoam um's Eck	Lebensmittel- verarbeitung	09.02.19	B6 Direktvermarktung
Heimat auf'm Teller	Landwirtschaft	11.02.19	B7 Direktvermarktung
Schmankerlwirte	Gastronomie	13.02.19	B8 Gastronomie
Murtaler Bauernkraft	Landwirtschaft	25.02.19	B9 Direktvermarktung

Quelle: Eigene Darstellung

⁴ Bei den Initiativen/Kooperationen handelt es sich um Eigennamen, daher wurden diese nicht gendert.

3.4 Entwicklung des Interviewleitfadens

Da es bei der Befragung der Kooperationsbeteiligten herauszufinden galt wie diese organisiert sind und welche Chancen und Herausforderungen die Kooperationen mit sich bringen, wurde die offene, halbstrukturierte Befragung als passendes Instrument für diese Studie beschlossen. Durch den Interviewleitfaden wurde ein Gerüst aufgebaut, durch welches die Ergebnisse für die Datenerhebung und die Datenanalyse leichter vergleichbar waren (Döring & Bortz, 2015, S. 372).

Der Interviewleitfragen gliederte sich in folgende Themenblöcke:

- Entstehung und Beschreibung der Kooperationen
- Kommunikation
- Qualitätskriterien
- Schwerpunkte
- Logistik
- Kosten und Finanzierung
- Regionale Wirkung und Akzeptanz

Im Anhang kann der Interviewleitfaden nachgesehen werden.

3.5 Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Interviews fand immer mündlich durch die Autorin statt. Persönliche Interviews wurden bevorzugt, jedoch wurden drei von neun Interviews mittels Telefon- bzw. Skypegespräch aufgezeichnet, da diese InterviewpartnerInnen mehr als zwei Stunden Fahrt entfernt lagen. Die Interviews wurden im Zeitraum von fünf Monaten (Oktober 2018 bis Februar 2019) allesamt mit dem Smartphone aufgezeichnet. Abhängig von den Befragten dauerten die Interviews zwischen 30 und 70 Minuten. Das Gesprächsklima stellte sich dabei meist als sehr offen heraus und alle Befragten teilten ihre Ansichten zu den Kooperationen gerne mit.

Der Leitfaden wurde der Interviewsituation flexibel angepasst und diente in erster Linie zur Unterstützung während der Interviews, um vom Kernbereich des For-

schungsanliegens nicht abzuweichen. Neben dem Hauptanliegen, die Kooperationen zu ihrer Organisation und den Beiträgen für die Region zu befragen, waren dabei auch Fragen zu den Motiven sowie der generellen Akzeptanzwirkung von Relevanz. Eine möglichst vollständige Erfassung der Kooperationen galt hierbei als Grund. Während der Interviews wurden sowohl erzählgenerierende als auch zielgerichtete Fragen gestellt, welche zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen sollten.

Zu Beginn der Interviews wurde den Befragten mitgeteilt, welche Ziele mit der Masterarbeit verfolgt werden und welchen Zugang die Forschende zu dem Thema einnimmt. Die Rahmenbedingungen für die Interviews wurden festgelegt, indem die InterviewpartnerInnen gefragt wurden, ob das Interview aufgenommen werden darf. Alle Befragten stimmten dem zu. Zudem wurde klar festgehalten, dass die Möglichkeit besteht, Fragen nicht zu beantworten. Zwei Situationen traten auf, in denen die Befragten darum baten, die Beantwortung einer Frage nicht zu verschriftlichen. Zu erwähnen gilt, dass fast allen InterviewpartnerInnen das „Du“ angeboten wurde, wodurch eine gelöstere Gesprächskultur geschaffen wurde. Außerdem kommunizierten alle Gesprächsbeteiligten in ihrer normalen Umgangssprache. Die Forschende nahm bei der Durchführung der Interviews die Rolle einer Kommunikationspartnerin ein, um keine vermeintlich objektiven Sichtweisen den zu erforschenden Phänomenen überzustülpen (Döring & Bortz, 2015, S. 65).

Die Einstiegsfrage sollte dazu dienen, das Gegenüber zu ermuntern in Konversation zu treten (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 51). Die Interviewerin legte darauf Wert, dass die Befragten zu Beginn Sicherheit für den weiteren Verlauf bekamen und eröffnete daher das Interview mit folgender Frage:

„Ich möchte Sie zu Beginn bitten, mir die Initiative (Name der Initiative) zusammenfassend zu beschreiben. Was waren die Motive, diese zu gründen?“

Bereits nach dieser ersten Frage waren die Gespräche von Aufgeschlossenheit geprägt. Im Weiteren wurden offene Fragen zu Zielen, Vermarktungsstrategien, Qualitätskriterien, Logistik, Finanzierung und Auswirkungen der Kooperationen gestellt. Die abschließende Frage war, ob es noch offene Themen gibt, die noch nicht angesprochen wurden. Dabei nutzten die Befragten meist erneut die Chance, die für sie

wichtigsten Punkte zusammenzufassen und ungelöste Schwierigkeiten der Kooperationen zu betonen. Vor Ende des Gespräches wurde die Möglichkeit der Kontaktaufnahme für nachträgliche Fragen abgeklärt. Zu erwähnen gilt, dass von der Autorin bei den Gesprächen einige Male ungewollt geschlossene Fragen gestellt wurden. Es stellte sich jedoch ein Lernprozess ein, sodass die Interviews mit der Zeit an Qualität gewannen. Der Interviewleitfaden ist im Anhang beigefügt.

3.6 Auswertung der Interviews

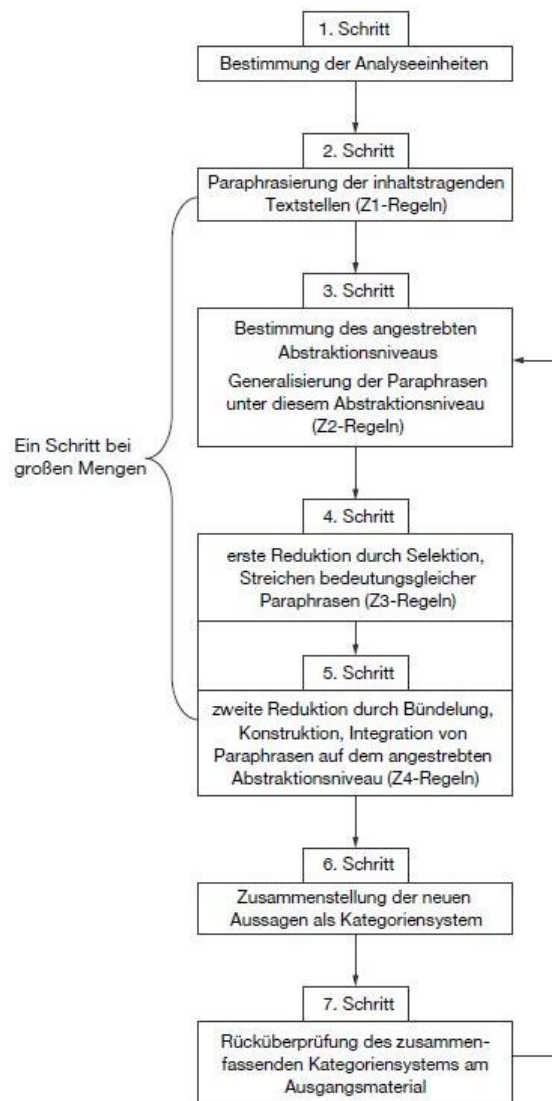
Die Grundlage für die Analyse und die darauffolgende Auswertung bildet die Transkription. Diese wurde anhand der Tonaufnahme nach jedem Interview Wort für Wort angefertigt. Dabei wurden sehr umgangssprachliche Begriffe eingedeutscht und nicht verständliche Wörter als unverständlich (unv.) markiert. Die Analyseeinheit umfasst das gesamte Datenmaterial, um keine thematischen Einschränkungen zu generieren und um möglichst viele in Verbindung stehende Faktoren zu erfassen.

Für die Auswertung der Interviews wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Ziel dieser Analyse ist es, Kommunikation systematisch und regelgeleitet zu analysieren, um Rückschlüsse auf bestimmte Bereiche zu ziehen (Mayring, 2015, S. 13). Das Vorgehen erfolgt daher induktiv (Döring & Bortz, 2015, S. 541). Der Ablauf des Analyseverfahrens kann anhand Abbildung 13 veranschaulicht werden.

Bereits vor Beginn der Analyse wurde festgelegt, dass das gesamte Datenmaterial der Transkripte aus den Interviews für die Analyse verwendet wird („Bestimmung Analyseeinheit“). Als nächster Schritt erfolgte die Paraphrasierung, indem die einzelnen Kodiereinheiten in eine knappe, inhaltlich beschränkte Form gebracht wurden. Ausschmückungen wurden weggelassen, um die Aussage in einer grammatischen Kurzform abzubilden („Paraphrasierung“) (Mayring, 2015, S. 71). Hier ein Beispiel:

„Das einzige was wir gesagt haben ist, dass wir nur Wirte dabei haben wollen die das Geschäft selber führen oder die auch Besitzer des Lokals sind“ wird zu „WirtInnen, die Geschäft selber führen oder Lokalbesitzer“

Abbildung 13: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse



Quelle: Mayring, 2015, S. 70

Das gewählte Abstraktionsniveau umfasste Aussagen über die Anbahnungs- und Aufbauphase (Rahmenbedingungen, Herangehensweise, Unterstützende Organisationen), die Betriebsphase (Organisation, Regionalitätskriterien, Gütesiegel und Kontrollen, Finanzierung und Kosten, Öffentlichkeitsarbeit, Schwerpunkte, Interne Interaktionen, Logistik, Zusammenarbeit), die Sichtweise der Kooperationsbeteiligten (Gastronomie, Lebensmittelproduktion) sowie Beiträge durch die Kooperationen auf eine Region (Ökologisch, Sozial, Ökonomisch). Diese Paraphrasen wurden daraufhin verallgemeinert („Generalisation“). Alle Paraphrasen, die unter dem Niveau lagen oder nicht aussagerelevant waren, wurden gestrichen („Selektion“). Die

zweite Reduktion ermöglichte eine Zusammenfassung, sich wiederholender Paraphrasen, welche durch eine neue Aussage wiedergegeben wurden („Bündelung, Konstruktion, Integration“). Den Abschluss der Analyse stellte die Gliederung der Kategorien („Zusammenstellung Kategoriensystem“) und deren Überprüfung am Ausgangsmaterial („Rücküberprüfung“) dar (Mayring, 2015, S. 71).

4 Beschreibung der ausgewählten Kooperationen

In diesem Kapitel werden die befragten Kooperationen kurz vorgestellt. Die Beschreibung dieser erfolgt anhand von Internetquellen. Eine Gegenüberstellung am Ende dieses Kapitels dient zur besseren Vergleichbarkeit.

4.1 KochArt

Der Verein „KochArt“ ist eine Vereinigung von WirtInnen, die Produkte von LandwirtInnen sowie LebensmittelverarbeiterInnen aus der Region beziehen und die Philosophie der regionalen Lebensmittelbeschaffung leben und fördern (KochArt, 2019c). Die Initiative besteht seit 2008 (Verein Brixentaler KochArt, 2019) und zählt 24 gastronomische Mitgliedsbetriebe (KochArt, 2019b). Die WirtInnen weisen regionale Produkte in der Speisekarte besonders gekennzeichnet aus und veranstalten mehrmals im Jahr gemeinsame Spezialitätenwochen mit regionalen Schwerpunkten. Ziel ist es, die Region Kitzbühler Alpen als Kulinarikregion zu positionieren. Dabei spielen die Transparenz der Produkte und laufende Kontrollen einen wesentlichen Faktor. Besonderes Augenmerk wird auf vergessene Spezialitäten der österreichischen Küche gelegt (KochArt, 2019c). In Kochworkshops werden teilnehmende KöchInnen geschult. Zudem finden Sensibilisierungsmaßnahmen für die Bevölkerung im Bereich regionaler Lebensmittel statt (Verein Brixentaler KochArt, 2019). Die LieferantInnen der KochArt WirtInnen verstehen sich als regionale PartnerInnen. Auf der Website werden derzeit 45 Zulieferbetriebe der KochArt gezählt (KochArt, 2019a). Aus dem Verein KochArt haben sich mittlerweile KochArt 2.0 und Kitz KochArt herausgebildet (KochArt, 2019c).

4.2 Schmecktakuläres Almtal

Als freiwillige Kooperation von Gast- und LandwirtInnen und der regionalen Lebensmittelverarbeitung im oberösterreichischen Almtal versteht sich der Verein „Schmecktakuläres Almtal“. Die Vereinigung verpflichtet sich zu Regionalität und legt Wert auf traditionelle Zubereitungsmethoden der österreichischen Küche. Aus landwirtschaftlicher Perspektive tragen diese Kooperationen zum Erhalt besonderer

Tierrassen, Gemüsesorten und regionsspezifischer Produkte bei. Vor allem kleine, landwirtschaftliche Betriebe werden durch diese Kooperationen unterstützt. Aus gastronomischer Sicht wird der Transparenz zu Herkunft und Qualität der verwendeten Produkte beigesteuert. Mitgliedsbetriebe dieser Initiative verpflichten sich zur Verwendung des AMA-Gastrosiegels (Schmecktakuläres Almtal, 2019d). Derzeit sind neun gastronomische Betriebe (Schmecktakuläres Almtal, 2019c), vier landwirtschaftliche (Schmecktakuläres Almtal, 2019b) und fünf produktverarbeitende Betriebe Teil dieser Kooperation (Schmecktakuläres Almtal, 2019a). Das Projekt wurde 2015 gestartet und erhielt eine dreijährige Förderung von LEADER. Innerhalb dieser Initiative finden Kochworkshops mit PartnerInnenbetrieben, Spezialitätenwochen mit regionalen Schwerpunkten sowie Veranstaltungen in Bildungseinrichtungen und Gemeinden statt (Traunsteinregion, 2019).

4.3 Innwirtler

Anlässlich der oberösterreichischen Landesausstellung 2012 schlossen sich 18 Gastronomiebetriebe im Bezirk Braunau zusammen, um sich durch gemeinsame Aktivitäten wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen (Oberösterreich Tourismus, 2012). Unter dem Namen „Innwirtler“ kooperieren die Betriebe mit derzeit 14 regionalen DirektvermarkterInnen und bieten ihren Gästen damit vermehrt regionale und saisonale Erzeugnisse an. Durch Werbung und gezielte Veranstaltungen soll diese Initiative das Bewusstsein der Bevölkerung für regionale Lebensmittel stärken. Veranstaltungen wie ein gemeinsames Galamenü dienen zur Vernetzung und Vorstellung der landwirtschaftlichen Betriebe. Projektträger ist der Verein „Oberinnviertler Wirtekooperation“, welcher in der Projektphase durch eine LEADER-Förderung mitfinanziert wurde (Verein Zukunft Oberinnviertel-Mattigtal, 2018). Zudem gab es Unterstützung vom Oberösterreich Tourismus und der Wirtschaftskammer (Oberösterreich Tourismus, 2012). Auf der Website präsentieren die Innwirtler eine Radkarte, auf der die teilnehmenden Betriebe eingezeichnet sind. So wird den Gästen eine Verbindung von Sport und Kulinarik ermöglicht (Innwirtler, 2019).

4.4 Traunseewirte

Die „Traunseewirte“ haben sich bereits 1993 als Arbeitsgemeinschaft (ARGE) zusammengeschlossen, um zur Absicherung ihrer wirtschaftlichen Zukunft sowie der Neubelebung der regionalen, oberösterreichischen Küche beizutragen. Mittlerweile verstehen sie sich als erfolgreich etablierte WirtInnenkooperation. Gemeinsam wurde ein Traunseewirte-Gutscheinsystem eingeführt und Veranstaltungen ausgerichtet. Außerdem gibt es ständige Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitgliedsbetriebe (Österreichischer Wirtschaftsverband [ÖGZ], 2018). Die Traunseewirte werden von dem Motto „natürlich regional – die beste Art, unsere Landschaft zu erhalten“ begleitet. Die Zutaten für die Speisen stammen von LandwirtInnen aus der Region. Insgesamt sind 13 Gastronomiebetriebe an dieser Kooperation beteiligt (Traunseewirte, 2014).

4.5 Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt

Land- und GastwirtInnen haben sich in Niederösterreich unter der Initiative „Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt“ vernetzt. Verschiedene LEADER Projekte fördern die Kooperationen zwischen Gastronomie, Landwirtschaft und Tourismus und zielen auf eine bessere Vermarktung der Regionsprodukte ab. Unter dieser Initiative sind derzeit 44 direktvermarktende Betriebe, 26 Gastronomiebetriebe und 10 produktverarbeitende Betriebe aus 23 Gemeinden vereint. Die seit 2002 bestehenden Kooperationen ermöglichen die Wertschöpfung in der Region und die Belebung des Tourismus. Die Initiative schafft zudem Produktkreationen und Verkaufsmöglichkeiten (Verein Bucklige Welt, 2019), wobei die Produkte innerhalb einer gemeinsamen Marketingschiene beworben werden (Austria Presse Agentur [APA], 2012). Gemeinsame Veranstaltungen ermöglichen KonsumentInnen das Kennenlernen der Mitgliedsbetriebe. Als jährliches Event findet die Veranstaltung „Schnidahahn“ statt, welches die kulinarische Vielfalt der Buckligen Welt hervorhebt (Verein Bucklige Welt, 2019).

4.6 Wann´s schmeckt is von dahoam um´s Eck

Im Bezirk Vöcklabruck in Oberösterreich haben sich 2008 mehrere LebensmittelerzeugerInnen zusammengefunden, um ihre Produkte gemeinsam zu präsentieren. Ziel war es den Betrieben eine Gemeinschaft anzubieten, in welcher jede/r seine Eigenständigkeit beibehält, jedoch in Angelegenheiten wie Werbung, Vermarktung und Marktauftritt Unterstützung erhält. Dadurch sollte allen Mitgliedsbetrieben bessere Chancen auf dem Markt gewährleistet werden. Kooperationen mit der Gastronomie und der direkte Kontakt mit den KonsumentInnen wurden durch die Präsenz auf Märkten und Veranstaltungen gefördert. Auch die Bewusstseinsbildung für regionale Produkte war Teil dieser Initiative. Zuletzt waren 24 Mitglieder in dem Verein „Regionale Lebensmittelverarbeiter“ beteiligt (Land Oberösterreich, 2019), bevor dieser 2018 aufgelöst wurde (B6 Direktvermarktung, Z. 252).

4.7 Heimat auf'm Teller

Unter dem Motto „die leckerste Art Landschaften zu erhalten“ haben sich 2002 mehrere bäuerliche DirektvermarkterInnen mit umliegenden Gasthäusern im Nürnberger Land zusammengeschlossen. Ziel war es, heimische Produkte der Jahreszeit entsprechend in der Speisekarte anzubieten. Der Zusammenschluss ist als Verein organisiert und verfolgt die Ziele kurzer Wege, landestypischer Produkte, Existenzsicherung der landwirtschaftlichen Betriebe, Erkennen und Wertschätzen der Region sowie Verwöhnung der Gäste mit regionalen Produkten. Alle Mitglieder des Vereins „Heimat auf'm Teller“ verpflichten sich dabei zur unabhängigen Kontrolle ihrer Warenwege (Heimat aufm Teller, 2019c). Derzeit sind 13 gastronomische (Heimat aufm Teller, 2019b) und 33 landwirtschaftliche Betriebe an der Kooperation beteiligt (Heimat aufm Teller, 2019a).

4.8 Schmankerlwirte Burgenland

„Schmankerlwirte Burgenland“ ist eine Vereinigung von WirtInnen, die sich über das gesamte Burgenland erstreckt. Ziel ist es, den Gästen die kulinarische Vielfalt des

Bundeslandes näherzubringen. Dabei wird auf die Verwendung regionaler und saisonaler Produkte geachtet. Die Schmankerlwirte setzen sowohl auf regionale Weinangebote als auch auf ein familiäres Ambiente. 18 gastronomische Betriebe beteiligen sich derzeit im Verein zur Förderung des burgenländischen Gastgewerbes (Schmankerlwirte, 2019) und setzen die Grundwerte Regionalität, Saisonalität und regionaler, pannonischer Küche voraus. Die Initiative für das gesamte Burgenland wurde 2006 ins Leben gerufen (APA, 2016).

4.9 Murtaler Bauernkraft

Im steirischen Murtal startete eine Gruppe von bäuerlichen DirektvermarkterInnen 2014 mit der Idee, KundInnen Gemüse vom Feld in Form des „Murtaler Gemüsekisterls“ anzubieten. Diese Idee wurde gut angenommen und die Nachfrage nach regionalen Produkte vergrößerte sich, weshalb sich die direktvermarktende Gruppe erweiterte und Partnerschaften unter dem Namen „Murtaler Bauernkraft“ einging. Ziel dieses Vereins ist die Mobilisierung der Landwirtschaft sowie die Schaffung neuer Perspektiven für LandwirtInnen. Als neues Projekt kristallisierte sich das „Mobile Verteilerzentrum Murtal“ heraus. Über 50 LandwirtInnen aus der Region bieten seit Sommer 2017 verschiedenste landwirtschaftliche Produkte, über einen Online-Shop an, welche direkt nach Hause oder in die Gastronomie geliefert werden (Murtaler Bauernkraft, 2019). Damit sollen die Lücken der regionalen Wertschöpfung im Bereich der Lebensmittellogistik geschlossen werden. Die Realisierung geschieht in Abstimmung mit dem Tourismusverband und der Landwirtschaftskammer (Netzwerk Zukunftsraum Land, 2019).

4.10 Vergleich der Kooperationen

Zur übersichtlichen Darstellung und der Vergleichbarkeit wurden die befragten Initiativen im Folgenden tabellarisch abgebildet.

Tabelle 5: Vergleich der befragten Kooperationen

Initiative / Kooperationen	Projektregion	Rechtsform	Anzahl Mitglieder		Gründung
			Gastronomie	Produktion	
KochArt	Kitzbühler Alpen, Tirol	Verein	24	51	2008
Schmecktakuläres Almtal	Almtal, Oberösterreich	Verein	9	9	2015
Innwirtler	Oberinnviertel, Oberösterreich	Verein	14	18	2012
Traunseewirte	Traunsee-Region, Oberösterreich	ARGE	13	-	1993
Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt	Bucklige Welt, Niederösterreich	Verein	26	58	2002
Wann's schmeckt is von dahoam um's Eck	Bezirk Vöcklabruck, Oberösterreich	Verein	-	24	2008- 2018
Heimat auf'm Teller	Nürnberger Land, Bayern (Deutschland)	Verein	13	33	2002
Schmankerlwirte	Burgenland	Verein	18	-	2006
Murtaler Bauernkraft	Murtal, Steiermark	Verein	50	-	2014

Quelle: Eigene Darstellung

5 Darstellung der Ergebnisse

Zur Klärung der Forschungsfragen wurden 17 Kategorien aus den Gesprächen mit den ExpertInnen entwickelt. Die Ergebnisse wurden aus den geführten Interviews abgeleitet und spiegeln ausschließlich die Ansichten und Meinungen der interviewten GesprächspartnerInnen wider, welche zum Teil sehr stark voneinander abweichen.

5.1 Anbahnungs- und Aufbauphase

5.1.1 Rahmenbedingungen

Aufgrund des gegenwärtigen Aufwärtstrends regionaler Produkte und der Bereitschaft der Menschen für diese Produkte Geld auszugeben, ist die Nachfrage nach Regionalität in der Gastronomie spürbar.

„Die Leute wollen so etwas derzeit und es ist auch so, dass die Kundschaft nach diesen Produkten nachfragt“ (B3 Gastronomie, Z. 62f).

Viele Regionen in Österreich profitieren von einer vielfältigen Landschaft und einer damit einhergehenden breiten Produktpalette. Das Potential und die Anzahl der direktvermarktenden Betriebe ist dabei den wenigsten bekannt. Die Ideen hinter der Gründung von Kooperationen zwischen regionalen LebensmittelproduzentInnen sowie der Gastronomie sind laut Befragten, die Regionalität und somit Einzigartigkeit der Region herauszustreichen, die Betriebe besser zu vermarkten sowie voneinander durch Unterstützung und Motivation zu profitieren. Auch die Vernetzung des KundInnenkreises ist ausschlaggebend.

„Jeder hat seinen Kreis, seine Stammkunden⁵, die er sich über die Jahre aufgebaut hat. Und durch das Zusammensetzen war eigentlich die Überlegung, wenn jeder seinen Kreis mit den anderen Kreisen verbindet, dann haben wir auf einmal einen riesengroßen Kreis“ (B9 Direktvermarktung, Z. 13ff).

⁵ Die Aussagen der Interviewten wurden ohne grammatikalische oder genderneutrale Abänderungen aus den Transkripten übernommen.

Dazu gehören Mut und Ideen sowie der Denkansatz des regionalen Handelns aber globalen Denkens. Dabei gilt es die Komplexität, dass kaum neue Betriebe in die Direktvermarktung einsteigen und viele Gastronomiebetriebe unveränderlich wirtschaften, zu lösen.

„Es fängt eigentlich niemand mehr an mit Direktvermarktung bei uns in der Ecke. Und es gibt im Gegenzug viele Betriebe die langsam auslaufen. Wo das Angebot auch kleiner wird. [...] Es ist auch schwierig neue Gastronomen aufzuwecken. Es ist halt alles ziemlich festgefahren“ (B7 Direktvermarktung, Z. 286ff).

5.1.2 Herangehensweise

Die ausschlaggebende Idee für den Aufbau von Kooperationen und einer übergeordneten Regionalmarke stammte in den unterschiedlichen Regionen sowohl von Kooperationsbeteiligten als auch von Fördergebern. Bei der Herangehensweise zum Aufbau herrschte weitgehend Einigkeit bei den Befragten. Direktvermarktende Betriebe wurden vorwiegend durch die Landwirtschaftskammer informiert, gastronomische Betriebe durch die InitiatorInnen persönlich angesprochen. Informationsveranstaltungen und Treffen mit Platz für Diskussionen zwischen den Kooperationsbeteiligten, Ausflüge sowie Workshops wurden anfänglich veranstaltet, um die Sichtweisen des Gegenübers zu verstehen und Vorurteile abzubauen. Ziel dieser Treffen war die Festmachung der Kooperationen. Die Schwierigkeit GastronomInnen, LandwirtInnen sowie LebensmittelverarbeiterInnen zusammen zu führen, war jedoch gegeben. Nicht immer konnten alle Bedenken unmittelbar ausgeräumt werden.

„Wir haben dann eine Sitzung gehabt mit Landwirten und Wirten und so und da ist dann in der Sitzung, die hat einen ganzen Nachmittag gedauert, eigentlich nur aufgezählt worden warum so etwas nicht funktioniert und danach sind wir frustriert rausgegangen und es ist dann nichts passiert“ (B1 Beratung, Z. 28ff).

„[...] und die Gastronomie hat Bedenken, dass sie da eben mit Regionalprodukten arbeitet, weil es eben Vorbehalte gibt wegen Lieferung, Qualität und so weiter. Und das ist einfach ausgeräumt worden, in Workshops und Zusammenarbeiten. Und das hat sich dann eben gut entwickelt“ (B5 Beratung, Z. 12ff).

Im Sinne der Regionalität ist für den gelingenden Aufbau von Kooperationen eine kleine Einheit entscheidend. Durch die Überschaubarkeit der Gruppengröße können sich Beteiligte besser einbringen und gemeinsam homogene Ziele erarbeiten. Vorhandene Kontakte und bereits bestehende regionale Zusammenarbeiten dienen dabei als wichtige Grundlage und sollten laut Befragten unbedingt genutzt werden.

„Wir sind eh schon im Geschäft mit einigen. Und dann haben wir mit denen, mit denen wir eben schon im Geschäft sind [...] diese Kooperation getragen“ (B3 Gastronomie, Z. 36ff).

Mit Ausnahme von einer Kooperation, die als ARGE organisiert ist, haben sämtliche übrige Kooperationen der Stichprobe einen Verein als Basis. Teilweise handelt es sich um rein gastronomische oder direktvermarktende Vereinigungen, die das Gegenüber als GeschäftspartnerInnen sehen. Wieder andere Kooperationen haben die unterschiedlichen Interessensgruppen in einem gemeinsamen Verein zusammengefasst. Die Grundidee der sich gegenseitig stärkenden Zusammenarbeit greifen jedoch alle Kooperationen auf. GruppensprecherInnen oder VereinsvorsitzendeInnen sind Schlüsselpersonen bei den Kooperationen. Zudem bedienen sich manche Gruppen eines externen Coachings.

„Speziell zum Start brauchst du auf jeden Fall eine total professionelle Betreuung, sonst wird es nichts. Und du brauchst auch danach noch ein bisschen ein Coaching [...], weil der Wirt und der Bauer, die eben mit der Arbeit und allem eingedeckt sind, werden es nicht schaffen“ (B2 Gastronomie, Z. 362ff).

Unter Grundlage dieser Herangehensweise kann eine Kooperation bei Bedarf langsam wachsen. Weitere Betriebe können durch die spätere Öffentlichkeitsarbeit gewonnen werden.

5.1.3 Unterstützende Organisationen

Unterstützung beim Aufbau von Kooperationen zwischen gastronomischen und landwirtschaftlichen Betrieben bieten die Kammern (Arbeiter-, Bauern-, und Wirtschaftskammer) sowie der Tourismusverband und LEADER. Diese Unterstützung wird in Form von finanzieller Förderung, der Mitwirkung bei der Öffentlichkeitsarbeit bzw. der Unterstützung bei der Findung von KooperationspartnerInnen gegeben.

„Also die Arbeiterkammer, Bauernkammer und Wirtschaftskammer, die haben uns wirklich unterstützt [...] Und das haben wir gleich von Anfang an gepflegt, dass wir mit ihnen kooperieren. Das war ganz, ganz wichtig“ (B6 Direktvermarktung, Z. 313ff).

Die Befragten gaben an, dass sie vor allem vom jeweiligen LEADER-Management professionell unterstützt wurden und hier die größte Fördersumme für den Projektstart erhielten. Im Zuge dessen gab es jedoch viel Bürokratie zu bewältigen.

„Ich würde es auch wieder als LEADER Projekt machen. Obwohl eine gewisse Bürokratie dahinter steht, aber einfach die Möglichkeit so viel Kapital zu bekommen, ist halt sonst schwierig“ (B2 Beratung, Z. 400f).

5.2 Betriebsphase

5.2.1 Organisation

Für den laufenden Betrieb ist es wesentlich, Personen zu definieren, die sich um die Organisation der Mitgliedstreffen kümmern und als Anlaufstelle für wichtige Informationen aus den Kooperationen dienen. Außerdem gilt es jemanden für die Buchhaltung und die Öffentlichkeitsarbeit zu bestimmen. Übernimmt eine Person diese Aufgaben, geht damit eine große Verantwortung einher. Zwangsläufig kann dies ehrenamtliche Tätigkeiten übersteigen. In diesem Fall gilt es zu überlegen, die verantwortliche Person finanziell zu entschädigen. Die meisten Kooperationen haben für sich diese Variante entschieden und eine/n externe/n, sogenannte/n „Kümmerein“/„Kümmerner“ definiert, die/der die Projektleitung bzw. das Coaching übernimmt. Diese Person wird auch finanziell entlohnt.

„[Wir haben] von Anfang an einen Kümmerer definiert, der wirklich sagt ich bin für das Projekt jetzt Hauptverantwortlich zuständig, nicht, dass das nur nebenbei mitgemacht wird. Also das hat man relativ schnell gesehen, dass da doch einige Zeit reinläuft, die man vielleicht so nicht geplant hätte“ (B2 Beratung, Z. 394ff).

Stammt diese Projektleitung aus der Region, kann durch die Verankerung und das Netzwerk dieser Person ein zusätzlicher Mehrwert für die Kooperationen erzielt werden. Im Verlauf zeigt sich jedoch, dass die Coachingaktivitäten rückläufig werden, sobald sich die Kooperationen am Markt etabliert haben. Meist sind auch wegfallende Förderungen ausschlaggebend dafür. Welche große Rolle die Projektleitung einnimmt, zeigt sich am Beispiel einer Initiative, die nach dem Ausscheiden des Kümmerers die Kooperationen aufgelöst hat.

„Wir haben zuerst gemeint wir machen weiter. Das sind wir dem Projektleiter schuldig. [...] Es hat sich aber keiner hervorgetan. [...] Und das war es eigentlich. Der Josef [Name geändert] war weg und dann alles vorbei. Schade aber es ist so“ (B6 Direktvermarktung, Z. 384ff).

Grundsätzlich schaffen die Kooperationen eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, für die es vor allem an Vertrauen und Offenheit bedarf. Die Vorteile der Zusammenarbeit zeigen sich im gemeinsamen Marketing, dem Austausch und dem Image der Betriebe, welche durch die Kooperationen aufgewertet werden.

„Man kann an Behörden oder Firmen leichter antreten in einer größeren Gruppe, um etwas zu behandeln, um etwas zu bewirken. [...] Es geht nur um das miteinander reden und miteinander leben“ (B4 Gastronomie, Z. 236ff).

Zu beachten gilt, dass die Gruppe nur so stark sein kann, wie das schwächste Glied ist. Je mehr sich die Mitglieder einbringen, desto mehr Vorteile können sich die Betriebe verschaffen. Die Befragten berichten zudem über sogenannte „Karteilaichen“. Manche Kooperationen schließen diese wenig engagierten Betriebe aus der Initiative aus. Andere Kooperationen haben die Sichtweise, dass es wichtig ist zahlende Mitglieder zu haben, unabhängig von deren Engagement. Grundsätzlich werden die

jeweiligen Entscheidungen im Konsens der Gruppe getroffen. Im Konsens wird in aller Regel auch über die Aufnahme neuer Mitglieder abgestimmt.

5.2.2 Regionalitätskriterien

Über die Definition eines regionalen Produkts sind sich die Befragten weitgehend einig, auch wenn die Abgrenzung nicht präzise erfasst werden kann. Die Befragten definieren ein regionales Produkt als solches, wenn es aus der Region der Kooperationseinheit oder der nächstmöglichen Umgebung stammt.

„Prinzipiell ein regionales Produkt ist ein Produkt das aus der Region kommt. Da verstehen wir die Kitzbühler Alpen als Erstes“ (B1 Beratung, Z. 173f).

Die Interviewten aus der Gastronomie gaben an, auf kurze Transportwege und eine gewisse Produktqualität bei der Beschaffung zu achten. Im besten Fall erfolgt die Beschaffung aus der Nachbarschaft oder der nächstmöglichen Umgebung. Es werden jedoch auch bundeslandweit Produkte bezogen und als regionale Produkte in der Speisekarte deklariert. Dabei ist je nach Produkt zu differenzieren, da regionspezifisch nicht alle Produkte verfügbar sind. Zudem ist das Vertrauen in die ProduzentInnen, welches durch persönliche Kontakte aufgebaut und gepflegt werden kann, für Regionalität entscheidend. Vielen WirtInnen ist es wichtig, die Gesichter hinter den Produkten zu kennen. Doch auch wenn dies erfüllt wird, kann Regionalität nicht nur am Bezugsort und dem Kennen des/der HerstellerIn festgemacht werden.

„Wir haben zum Beispiel einen großen Schlachtbetrieb mit aufgenommen. [...] Und haben irgendwann festgestellt, dass wir uns damit ein riesen Ei gelegt haben, weil der Betrieb sein Fleisch nicht nur selber schlachtet sondern, da stehen auch die LKWs [Lastkraftwagen] von Belgien und Holland im Hof und wie soll ich einem Verbraucher plausibel machen, dass der jetzt nur Fleisch von Tieren vom Nachbarn nimmt“ (B7 Direktvermarktung, Z. 103ff).

Als Einschränkung bei regionalen Produkten werden die saisonale Verfügbarkeit und die Kapazitäten der landwirtschaftlichen Betriebe gesehen. Deshalb werden nicht nur Erzeugnisse aus der Region bezogen.

„Weil wir haben gleich gesagt wir können nicht alles bei den Direktvermarktern kaufen, weil die das auch gar nicht liefern können. Wenn ich bei einem Begräbnis 100 Schnitzel brauche, kann mir kein Direktvermarkter die Kaiserteile dafür liefern“ (B3 Gastronomie, Z. 95ff).

Die Antwort anderer Kooperationen darauf ist die Verarbeitung von Nicht-Edelteilen. GastronomInnen werden in speziellen Workshops darauf geschult ein ganzes Tier zu verarbeiten, um Bewusstsein bei der Kundschaft zu schaffen, dass ein Tier nicht nur aus Edelteilen besteht. Regionalität erfordert auch Kreativität und Spontanität in der Küche.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass je nach Region verschiedenste Produkte bezogen werden und diese in möglichst vielen Speisen Einarbeitung finden. Als speziell regionale Speisen werden Gerichte definiert deren Hauptbestandteile aus der Region stammen, wie zum Beispiel bei Wild oder Kürbis.

5.2.3 Gütesiegel und Kontrollen

Die Anforderungen an Qualitätskriterien werden je nach Initiative sehr unterschiedlich gehandhabt. Manche Befragte sprechen von der Notwendigkeit eines Gütesiegels, andere wiederum wollen sich dadurch nicht einschränken lassen. Ein gängiges Gütesiegel als Voraussetzung für die gastronomischen Betriebe ist das AMA-Gastrosiegel. Für landwirtschaftliche Betriebe gilt vergleichsweise das Siegel „Gutes vom Bauernhof“. Von der Kundschaft wird teilweise sogar die Regionalmarke der Kooperationen als Gütesiegel interpretiert.

„Heimat aufm Teller ist für viele Kunden inzwischen schon fast ein Gütesiegel“ (B7 Direktvermarktung, Z. 133).

Auch bei der Kontrolle der Betriebe wurde keine Einigkeit festgestellt. Plädieren manche auf das Vertrauen in den/ die PartnerIn und sind der Meinung, dass sich keiner in der Region erlauben kann sich zu täuschen, sehen andere den Bedarf sich von einer externen Stelle kontrollieren zu lassen, um die Glaubwürdigkeit zu bewahren.

„Das ist eine externe Stelle, das heißt, das war mir von Anfang an wichtig, dass wir uns nicht selber kontrollieren. Weil dann hast du gleich wieder eine Nachrede von anderen Wirten die neidig sind und sagen, die tricksen ja sowieso nur herum“ (B1 Beratung, Z. 378ff).

Eine Definition von Kriterien, die es für die Mitgliedsbetriebe zu erfüllen gilt, ist jedoch unumgänglich und wird auch in der Praxis ausgeführt. Die Kommunikation dieser Kriterien schafft wiederum Transparenz bei der Kundschaft.

5.2.4 Finanzierung und Kosten

Die Finanzierung der Kooperationen läuft im Wesentlichen über Mitgliedsbeiträge, Fördergelder und Firmensponsoring. Die Höhe der Mitgliedsbeiträge variiert sehr stark und ist bei den befragten Kooperationen zwischen 50 Euro und 1500 Euro angesiedelt. Einerseits soll die Hemmschwelle für Mitglieder niedrig gehalten werden, andererseits gilt es die Ausgaben für Werbung, Weiterbildung und für die Projektleitung zu begleichen. Die meisten Kooperationen entscheiden sich jedoch für eine Staffelung der Mitgliedsbeiträge, die nach Größe der Betriebe den Beitrag bestimmt. Wesentlich dabei ist, die Mitgliedsbeiträge offen darzulegen und klar zu argumentieren.

„Ein Gastronom profitiert mehr, wenn eine vierköpfige Familie zu ihm essen kommt als ein Honigbauer [...] Und insofern haben wir das dann in den einzelnen Gruppen geregelt wer wie viel zu bezahlen hat“ (B5 Beratung, Z. 264ff).

Als Fördergebende wurden der Tourismusverband, LEADER und die Wirtschaftskammer genannt. Fast alle Befragten gaben an, dass sich die Fortfinanzierung nach den Förderungen schwierig gestaltete.

„Das ist natürlich schwer, weil dann ist die Unterstützung vom Land weg, du wirst nicht mehr gecoach, die finanzielle Unterstützung ist nicht mehr da. Dann musst du schauen wie es weitergeht. Darum, in dem Loch sind wir eben auch ein bisschen drinnen gewesen, wo wir eben nichts mehr tun konnten, auch werblich nicht mehr, weil ich sage einmal mit 5000 Euro im Jahr kannst

du einfach nichts mehr machen. Da musst du schauen, dass du den Verein so ein bisschen über die Runden bekommst. Und erst, wenn du wieder ein Projekt anstößt kannst du dich dann wieder bei der Bevölkerung wahrnehmbar machen“ (B3 Gastronomie, Z. 441ff).

Innerhalb der meisten Kooperationen wird daher immer wieder nach Projekten gesucht, die eine Förderung erzielen. Im Falle einer Kooperation kam es zu Schwierigkeiten bei der Auszahlung, weshalb es zu einer vorübergehenden Verschuldung kam.

„[...] Schulden haben wir gehabt, weil wir das Geld nicht bekommen haben“ (B6 Direktvermarktung, Z. 159).

Die ehrenamtliche Arbeit der Mitglieder stellt sich als unvermeidlich heraus und gilt als Voraussetzung, damit die Kooperationen getragen werden können.

5.2.5 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit wurde als wesentlicher Punkt wiederholt genannt. Grundlegend soll damit eine Sichtbarmachung der Kooperationen, das Transportieren der Philosophie und die Erzeugung von Nachfrage erreicht werden.

„Wir müssen schauen, dass wir eine Nachfrage erzeugen. Das heißt wir müssen die Bevölkerung sensibilisieren für regionale Produkte. Wir müssen den Gast sensibilisieren. Und das machen wir über Marketing und Storytelling“ (B1 Beratung, Z. 212ff).

Die Etablierung der Marke erfordert jedoch Zeit, Geschick und ständige Aktivität. Die meisten Kooperationen bedienen sich daher einer Marketingagentur, deren Aufgabe es ist die Marke zu entwickeln, zu stärken und die Personen dahinter aufzuzeigen.

„Und dann darf ich nicht vergessen, meinen Betrieb kennen schon viele, aber die Bauernkraft kennt noch keiner. Und es dauert halt schon ein Zeiterl“ (B9 Direktvermarktung, Z. 46ff).

Dabei ist es ausschlaggebend, das Marketing an die Region anzupassen und regionale Medien miteinzubeziehen. Berichte im Bezirksfernsehen oder Zeitungsartikel in regionalen Medien können die heimische Bevölkerung auf die Kooperationen aufmerksam machen. Damit die Initiative jedoch auch überregional bekannter wird, gilt es unterschiedliche Kanäle wie Printmedien, Homepages, Social Media, Whatsapp oder Google Maps zu nutzen. Nicht zu vergessen ist die Mundpropaganda, die bei einer positiven Resonanz sehr gewinnbringend sein kann. Bei der Teilnahme an Veranstaltungen, Messen oder Wochenmärkten können viele Leute erreicht und die Philosophie über den direkten Kontakt mit den Mitgliedsbetrieben an die BesucherInnen getragen werden. Diese Öffentlichkeitsauftritte sollten jedoch gut geplant werden, da die meisten Befragten vorgeben, nur knappe Zeitressourcen zur Verfügung zu haben.

Besuchen Gäste einen teilnehmenden gastronomischen Betrieb, sollen sie durchgehend auf die Initiative aufmerksam gemacht werden. Bereits beim Eingang des Wirthauses geschieht dies durch Tafeln. Eventuelle Tischaufsteller dienen der weiteren Sichtbarmachung und in der Speisekarte wird den landwirtschaftlichen Betrieben ein besonderes Augenmerk gewidmet. Ziel ist es, die Gäste mit Geschichten für die Kooperationen zu begeistern und ihnen die Personen hinter den Produkten zu präsentieren. Gutscheinsysteme sind außerdem bewährte Mittel, um Gäste für weitere Besuche in den Gastronomiebetrieben zu begeistern.

5.2.6 Schwerpunkte

Abgestimmt auf die Verfügbarkeit der regionalen Produkte veranstalten die meisten Kooperationen Spezialitätenwochen. Diese gelten als wichtige Vorausplanung bezüglich der Bewerbung und der Koordination mit den landwirtschaftlichen Betrieben und finden mehrmals im Jahr statt. Je nach Produktspezialisierungen der DirektvermarkterInnen gilt es die Schwerpunktwochen darauf abzustimmen. Werden diese Schwerpunkte dementsprechend in Richtung Regionalität und Saisonalität beworben, kann damit das Bewusstsein bei der Bevölkerung gestärkt werden

„Dass wir einfach das Bewusstsein wieder hereinbringen. Auf was legt man als Konsument Wert, was kann man als Konsument beeinflussen. Und da

haben wir eben das Thema Qualität und Regionalität einfach versucht immer wieder mitzutransportieren“ (B3 Beratung, Z. 163ff).

Auch das Thema der Definition eines Leitproduktes für die Region wurde mehrmals genannt.

„[...] die erfolgreichsten Regionen vermarkten sich alle nur über das Produkt. Also in Tirol gibt es einen Schnee, aber in der Wachau gibt es einen Wein und in der Steiermark gibt es ein Kernöl und einen Wein und in der Toskana gibt es auch die guten Produkte und [...] dann hast du den Genuss schon im Kopf drinnen. Ich glaube das ist auch sehr wichtig. Ich meine wenn du so etwas ausarbeiten kannst, ist das eine ideale Geschichte“ (B3 Gastronomie, Z. 406ff).

Die Schwerpunktsetzung kann sich ebenfalls im Bereich Sport oder Tourismus manifestieren, da die Kulinarik idealerweise in Verbindung damit stattfindet.

5.2.7 Interne Interaktionen

Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern wird immer wieder als Herausforderung genannt. Regelmäßige Meetings dienen der Abstimmung und der Lösung von Problemen und helfen, die Perspektive des Gegenübers besser verstehen zu lernen. Die Sichtweisen der Kooperationsmitglieder werden oftmals als sehr divers bezeichnet.

„Bei Kooperationen zwischen Wirten und Landwirten haben wir relativ schnell gesehen, dass da absolut Kommunikationsbedarf herrscht, weil einfach die Sichtweise immer eine völlig andere ist. Also der Produktzyklus bei Tieren, wenn man das jetzt so nennen darf, und bei Landwirten war dann eben auch interessant zum Sehen, dass die oft ein völlig anderes Verständnis jetzt davon haben“ (B2 Beratung, Z. 79ff).

Die Treffen werden mehrmals pro Jahr abgehalten und durch Workshops, Weiterbildungen, Studienreisen oder Hofbesichtigungen ergänzt. Ziel ist die Vernetzung der Mitglieder, die Förderung der Kommunikation sowie die Aufrechterhaltung eines guten Gruppengefüges. Von vielen wird es hoch geschätzt, sich mit KollegInnen

aus der gleichen Branche austauschen zu können. Die Befragten gaben an, untereinander keinen Neid zu spüren, sondern von der gegenseitigen Unterstützung zu profitieren. Die Treffen werden in der Regel gerne besucht.

„80 Prozent der Leute kommen immer zu den Treffen. Oft auch mehr. Und die bringen sich ein mit Ideen, mit Wünschen. [...] Dann gibt es einfach viel Neues am Markt – Politisches, Steuerliches, Werbung und vor allem die Produkte“ (B4 Gastronomie, Z. 31ff).

Je nach Initiative wird die Einbringung der Mitglieder unterschiedlich gehandhabt. Die Befragung ergab jedoch, dass jede Initiative gewillt ist, die Arbeit unter allen Mitgliedern aufzuteilen. Diese Arbeitsteilungen werden in Vollversammlungen beschlossen. Außerdem dienen die Vollversammlungen dazu, über wichtige Entscheidungen abzustimmen. Weniger ausschlaggebende Schritte können später innerhalb des Vorstandes oder innerhalb von Kleingruppen beschlossen werden. Hierbei zeigt sich immer wieder, dass sich einzelne Mitglieder intensiver in die Arbeit einbringen als andere. Zudem stellt der Zeitfaktor eine Schwierigkeit dar. Scheuen sich die Mitglieder aber zu sehr vor der Arbeit, werden auch Ausschlüsse aus der Initiative vorgenommen. Grundsätzlich kann aber davon ausgegangen werden, dass nicht anwesende Mitglieder den Nachteil haben, bei Entscheidungen nicht mit einbezogen zu werden.

„Man kann niemanden zu seinem Glück zwingen und man kann niemanden zwingen anwesend zu sein. Und wenn man sagt, an diesem Tag hat meine Frau Geburtstag, da kann ich nicht weg, dann ist das ein Argument. Wenn einer sagt, da habe ich Chorprobe, da gehe ich lieber zur Chorprobe, dann muss er sich halt fragen ob er wirklich in dem Verein gut aufgehoben ist“ (B7 Direktvermarktung, Z. 344ff).

Abseits der persönlichen Treffen kommunizieren die Mitglieder über Telefon oder E-Mail miteinander.

„[...] das Ganze lebt einfach von den Einzelnen. Wenn die Leute nicht miteinander kommunizieren, funktioniert das nicht“ (B5 Direktvermarktung, Z. 91ff).

5.2.8 Logistik

Über die Relevanz der Logistik sind sich alle Befragten einig. Im Rahmen des Forschungsprozesses zu dieser Arbeit stellte sich heraus, dass die Logistik hauptsächlich über die Kommunikation mit dem/der GeschäftspartnerIn und einer persönlichen Belieferung gelöst wird. Dies bedeutet, dass sich der Gastronomiebetrieb mit seinen LieferantInnen in Verbindung setzt, wenn er regionale Produkte beziehen will oder die LebensmittelproduzentInnen sich umgekehrt beim Gastronomiebetrieb melden, sobald ein Überschuss ihrer Produkte vorhanden ist. In der Regel werden die Gastronomiebetriebe von mehreren regionalen LebensmittelproduzentInnen beliefert. Nach Möglichkeit holen sich manche WirtInnen die Produkte auch direkt bei dem/der HerstellerIn ab.

„Aber das ist immer eine Sache zwischen den zwei Geschäftspartnern. Es mischt ja auch keiner mit im Geschäft. Ich mache mir als Landwirt Gedanken welchen Preis ich haben möchte und biete das an. Und wenn der Gastwirt das haben will, dann mache ich mit ihm aus wann er es bei mir holt oder ob ich ihn beliefere“ (B7 Direktvermarktung, Z. 213ff).

„Aber nicht über drei Ecken irgendetwas beziehen, sondern wenn man den Produzenten kennt und mit dem spricht und man sagt so richtest du mir das her dann passt das“ (B4 Gastronomie, Z. 271ff).

Entscheidend sind dabei wieder der Kontakt und der Austausch untereinander. Die Gastronomiebetriebe geben an, dass der Bezug regionaler Lebensmittel zwar zeitintensiver und aufwändiger als die Bestellung über den Großhandel ist, sie aber die Qualität der lokalen Produkte schätzen. Grundsätzlich beliefern mehrere ProduzentInnen einen Gastronomiebetrieb. Die Größe der produzierenden Betriebe bestimmt über die Lieferkontinuität.

„Die Kleineren, ist klar, dass der sich das fünfmal überlegt ob er jetzt nach Baden fährt. Aber das kommt immer auf die Größe darauf an“ (B5 Beratung, Z. 204ff).

Einige Kooperationen haben bereits Logistikprojekte wie die Schaffung eines Zentrallagers, die Organisation von gemeinsamen Lieferwegen oder die Erstellung

einer Bestellplattform angedacht. Diese sind aber meist an der Größe der Kooperationen oder den Kosten gescheitert.

„[...] wenn man genug Mitglieder hat, könnte man sich um die Logistik schon Gedanken machen. Und dann könnte man einen zentralen Punkt auswählen wo angeliefert wird und wieder ausgeliefert wird. Aber das kostet natürlich alles Geld. Das ist ja unser Problem in der direktvermarktenden Landwirtschaft, dass wir die Margen brauchen. Wir verkaufen die Tiere nicht zu hunderten sondern vielleicht einmal im Monat eines. [...] Dann kommt ganz schnell der Punkt wo es uninteressant wird“ (B7 Direktvermarktung, Z. 231ff).

Dennoch gibt es andere Beispiele. Im Fall der Initiative „Wann´s schmeckt is von dahoam um´s Eck“ betreute der Projektkoordinator einen Stand am Bauernmarkt mit regionalen Produkten. Er war sowohl für die Abholung als auch die Retourlieferung der Ware zuständig. Der Befragte dieser Initiative stimmte jedoch zu, dass dies ein sehr mühsamer Prozess war, immer wieder Schwierigkeiten auftraten und mit hohen Kosten verbunden war.

Die Initiative „Murtaler Bauernkraft“ veranschaulicht, dass der Aufbau eines Logistikzentrums dennoch funktionieren kann. Hier wird im Sinne eines Input-Output-Lagers gewirtschaftet. Die DirektvermarkterInnen sind dabei selbst zuständig die Waren anzuliefern und wieder abzuholen. Über eine Plattform werden sie benachrichtigt wie viele Produkte bestellt wurden. Diese werden von ihnen einmal in der Woche an- und über einen gemeinsamen Spediteur wieder ausgeliefert. Zu ergänzen ist hier jedoch, dass dieses Projekt sehr viel mehr Aufwand erfordert und über die Grenzen eines Vereines hinausgeht. Dieser Verein wird sich zukünftig als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) formieren.

5.2.9 Zusammenarbeit

Bei dem Thema Zusammenarbeit ergibt sich ein sehr diverses Bild unter den Befragten. Manche Kooperationen sehen ihren Auftrag in der Bildungsarbeit und arbeiten mit SchülerInnen zusammen, um deren Bewusstsein für regionale Produkte zu erhöhen. Dabei wird auch angedacht, ein Projekt mit Kindern zu starten.

„Wenn du wirklich mit Kindern etwas machen willst, musst du wirklich im Kindergarten anfangen und musst dann auch permanent hineingehen. Das wäre sicher eine sehr interessante Geschichte“ (B1 Beratung, Z. 272ff).

Andererseits finden Vernetzungen mit dem Genussland, Seminarbäuerinnen, Hofläden, dem Tourismus oder anderen Projektinitiativen statt. Das Ziel ist immer die Vernetzung und die Nutzung von Synergien. Als Herausforderung kann die Schaffung von Packages gesehen werden, welche die Kulinarik mit einem weiteren Erlebnis verbinden.

„Eine schöne Gegend haben wir, aber nicht so diesen klaren Ansatz, aber ich glaube das wird für uns oder das wird für den neuen Tourismusverband eine Herausforderung, dass man sich da wirklich gut profilieren kann und wo man das noch besser schärfen und herausarbeiten kann“ (B3 Gastronomie, Z. 299ff).

5.3 Sichtweise der Kooperationsbeteiligten

5.3.1 Gastronomie

Die befragten GastronomInnen sehen sich, durch ihr Angebot traditioneller Speisen und der Verwendung regionaler Produkte, mehrheitlich als BotschafterInnen der Region. Sie berichten teilweise Neid von KollegInnen aus der gleichen Branche zu spüren, die nicht Teil der Regionalmarke sind. Trotzdem meinen sie grundsätzlich niemanden auszuschließen, solange der Betrieb die vereinbarten Kriterien erfüllen kann und die Persönlichkeit des/der KollegIn zum Gefüge passt.

„Der soll ja auch als Persönlichkeit dazu passen, weil wir einfach viele Veranstaltungen oder gewisse Sachen miteinander machen und da muss die Chemie schon ein bisschen stimmen“ (B3 Gastronomie, Z. 255ff).

Grundsätzlich sind GastronomiebetreiberInnen es gewohnt, die Produkte für die Küche geliefert zu bekommen. Die Beschaffung regionaler Produkte macht sich durch einen zeitlichen und organisatorischen Mehraufwand für sie bemerkbar, weswegen

es als Voraussetzung gesehen wird, die Produkte regionaler ProduzentInnen ebenfalls geliefert zu bekommen. Die Beschaffung über den Großhandel würde sich jedoch deutlich einfacher gestalten. Außerdem wenden die GastronomInnen ein, dass nicht genügend regionale Produkte zur Verfügung stehen, um den Bedarf in der Küche zu decken.

„[...] nur es ist halt so, dass man dann oft nicht genug Ware bekommt“ (B8 Gastronomie, Z. 38).

Die Befragten WirtInnen sehen es als Aufgabe der ProduzentInnen, ihre Produkte anzupreisen, sich untereinander bezüglich der Belieferung zu koordinieren und Synergien zu nutzen. Teilweise sehen sie hier noch großen Handlungsbedarf.

„Aber dann ist es auch oft so, dass es schwierig ist, weil die Bauern können ja nicht verkaufen. [...] Es muss auch ein bisschen Kommunikation von den Bauern kommen [...] Aber es sind natürlich auch alle im Stress, alle kleinstrukturiert [...]“ (B3 Gastronomie, Z. 148ff).

Zudem wurde angegeben, dass durch den Bezug von Produkten aus entfernteren Regionen möglicherweise regionalen ProduzentInnen ihre Chance aufgezeigt wird, sich mit ebendiesen Produkten zu profilieren.

„Aber vielleicht dadurch, dass man mit Sachen aus Südtirol arbeitet, sieht vielleicht ein heimischer Landwirt, okay, da ist ein Potential da, das könnte ich auch machen“ (B1 Beratung, Z. 191ff).

Die Kooperationen stellen sich vor allem durch den gemeinsamen Austausch und dem kollektiven Marketing als vorteilhaft heraus. Die WirtInnen profitieren davon, im eigenen Betrieb zu bestimmen, sich aber Ratschläge von KollegInnen holen zu können. Dadurch entsteht ein gutes Gruppengefüge.

„Dass die Wirte untereinander vernetzt bleiben, das ist ganz wichtig, weil es ja immer weniger Wirte gibt. [...] Dass man untereinander eben diese Familie lebt. Also nicht nur im eigenen Haus, sondern auch im Verein“ (B8 Gastronomie, Z. 223ff).

„Es geht nur um das miteinander reden und miteinander leben. [...] Das man sagt, okay, ich habe keinen Platz für diese Gruppe, ich schicke sie zum Kollegen“ (B4 Gastronomie, Z. 238ff).

5.3.2 Regionale Lebensmittelproduktion

Die Befragung der LebensmittelproduzentInnen und LebensmittelverarbeiterInnen ergab ein etwas diffuseres Bild über die Kooperationen mit gastronomischen Betrieben. Es wurden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit GastronomInnen beschrieben, die sich durch unterschiedliche Preisvorstellungen ergeben. Ein Teil der Befragten berichtete, dass sich gastronomische Betriebe anfänglich sehr rühmen, regionale Produkte zu beziehen. Im Weiteren wollen sie den Preis jedoch immer weiter senken, sodass es letztendlich zu großen Differenzen kommt. Dadurch können keine langfristigen Kooperationen geschlossen werden.

„[...] mit der Zeit wird er dann auch ein Schlitzohr, das ist einfach einmal so, dann ist der Preis wieder das wichtigste“ (B6 Direktvermarktung, Z. 112f).

„...es gibt sehr wenig gute Gastronomiebetriebe, die dann nicht immer auf den letzten Preis schauen. [...] Es steht dann auf der Speisekarte oben, aber man muss dann leider Gottes relativ stark draufdrücken, damit sich das hält. Und nachfragen“ (B9 Direktvermarktung, Z. 63ff).

Es wurde aber auch die Wertschätzung der Produkte durch die Gastronomie und eine offene Zusammenarbeit mit den WirtInnen erwähnt.

„Und die meisten Gastronomen, vor allem die Guten, fragen auch gar nicht nach was ich übrig habe, sondern die schauen sich an was ich bringe und machen dann etwas Gutes draus“ (B7 Direktvermarktung, Z. 37ff).

Die Schwierigkeit der regelmäßigen Belieferung ist auch den DirektvermarkterInnen bewusst, weshalb Kooperationen nur gelingen können, wenn beide Seiten die gleichen Ziele verfolgen. Als Vorteile, die durch die Initiative zum Vorschein kommen, wurden die Erreichung eines Bekanntheitsgrads der direktvermarktenden Betriebe,

die Schaffung eines Zusatzeinkommens, die Wiedererlangung der Werte eines regionalen Produkts, der finanzielle Anreiz sowie der Zusammenhalt unter den ProduzentInnen genannt.

Es wurde außerdem hervorgehoben, dass regionale ProduzentInnen aus der gleichen Sparte nicht als KonkurrentInnen gesehen werden, sondern der eigentliche Wettkampf mit dem Einzel- und Großhandel stattfindet. Ziel ist es, sich gegenseitig zu unterstützen und durch die Produktvielfalt innerhalb einer Region Gewinn zu zielen.

5.4 Beiträge für eine Region

5.4.1 Ökologisch

Es wurde festgestellt, dass sich durch die Kooperationen zwischen regionalen AkteurlInnen der Gastronomie und der Lebensmittelproduktion Chancen für die regionale Landwirtschaft ergeben.

„Und zwar zum Beispiel war bei uns kein Rindfleisch mehr da, obwohl wir ja direkt im Hochlandgebiet der Rinder sind, haben wir keinen gehabt, der noch regional schlachtet, der regionales Rindfleisch anbietet. [...] Und das haben wir wieder zum Beispiel“ (B9 Direktvermarktung, Z. 395ff).

Die Kooperationen können zum Erhalt von Landschaften und kleinstrukturierten Landwirtschaften sowie zur Förderung artgerechter Tierhaltung beitragen. Zudem wurden die ökologischen Vorteile durch kurze Transportwege erwähnt.

5.4.2 Sozial

Die Befragten berichteten, dass die Regionen durch die Zusammenarbeit anders wahrgenommen werden und eine positive Resonanz sowohl bei der einheimischen Bevölkerung als auch bei Externen geschaffen wird. Die kulturelle Identität der Regionen wird gestärkt, weil die Gastronomieküchen die heimischen Erzeugnisse widerspiegeln und die Regionen mit einer qualitativ hochwertigen Marke verbunden

werden. Zum Teil sind auch umliegende Regionen interessiert eine Vernetzung stattfinden zu lassen.

„Also ich bin ja zum Beispiel auch ein KultiWirt. Wenn jetzt jemand fragt wo ist ein KultiWirt im Bezirk Braunau kennt das kein Mensch oder nur ganz wenige und wenn du ihn fragst nach einem Innwirtler kennt das fast ein jeder. Also da sind wir wirklich extrem gut“ (B3 Gastronomie, Z 247ff).

Mit den Initiativen wird dazu beigetragen, dass Menschen ihre Aktivitäten oder Ausflüge mit dem Besuch einer Gaststätte verbinden. Die Kooperationen schaffen aber auch Plätze, wo sich die einheimische Bevölkerung treffen kann.

„Also es war plötzlich nicht mehr nur Wandern oder nur Radfahren oder nur Schifahren, sondern das war Schifahren mit Kulinarik. Wandern mit Kulinarik“ (B1 Beratung, Z. 239f).

Ein weiterer genannter Punkt ist die Bewusstseinsbildung. Durch die Transparenz der HerstellerInnen erlangen die Produkte eine höhere Wertschätzung, wodurch die Bereitschaft der KundInnen, für qualitative, regionale Produkte Geld auszugeben, erhöht wird.

„Und ich glaube, dass auch auf lange Sicht gesehen durch diesen Nutzen der Marke qualitative Verbesserung und auch durch diese Bewusstseinsbildung rundherum, a la longue, ich einen besseren Preis erzielen kann“ (B2 Beratung, Z. 327ff).

Auch die Wiedererlangung des Interesses für aussterbende Lehrberufe wurde als Auswirkung der Kooperationen genannt. Ein Befragter gab an zwei Metzgerlehrlinge auf einer Messe akquiriert zu haben.

5.4.3 Ökonomisch

Die Erhöhung der Wertschöpfung wurde von mehreren Befragten als Auswirkung der Kooperationen auf die Regionen genannt. Diese findet einerseits durch die Veredelung von Produkten sowie der gemeinsamen Produktenwicklung statt. Die regi-

onalen Betriebe haben dadurch eine bessere Chance, in der Zukunft weiterhin regional wirtschaften zu können und den LandwirtInnen wird die Möglichkeit gegeben, ihre Lebensgrundlage zu sichern.

„Wir haben etliche, die ihre Lebensgrundlage auf Grund dieses Projektes sichern haben können bzw. manche die von einem ganz anderen Beruf gekommen sind und die jetzt sagen okay, ich sehe da jetzt wieder eine Perspektive, das macht Sinn und den anderen Beruf lassen haben und jetzt hauptsächlich nur mehr Landwirt sind“ (B5 Beratung, Z. 158ff).

Die Erhöhung des Tourismus und die Zunahme der Gästezahl sind durch die Kooperationen bei fast allen spürbar. Die Menschen schätzen die Individualität der Marke und besuchen die Betriebe gerne. Durch die einhergehende Bewusstseinsbildung können auf lange Sicht bessere Preise für die regionalen Speisen erzielt werden, da die Wertschätzung für Raritäten gefördert wird.

„Und wenn du die Geschichte so erzählst, da spielt dann einfach keine Rolle mehr was das Zeug dann kostet am Teller. Weil da kommen die Leute dann einfach hin und sagen ich will das konsumieren“ (B1 Beratung, Z. 115ff).

Auch der Punkt des Wachstums innerhalb der Regionen wurde genannt. Wie ein Befragter beschrieb, ist es für Firmen wichtig, dass ein gewisses Maß an Infrastruktur in einer Region vorhanden sein muss, um sich niederzulassen. Dabei ist der Punkt der Kulinarik ein sehr wichtiger.

„[...] wie die großen Firmen sagen: Wir können ja nur neue Mitarbeiter herziehen, wenn die Infrastruktur passt. Und zu einer guten Infrastruktur gehört auch dazu, dass man eine gute Qualität an Essen bekommt und eine gute Infrastruktur in der Gastronomie hat“ (B3 Gastronomie, Z. 347ff).

6 Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse und die angewendeten Methoden dieser Forschungsarbeit diskutiert.

6.1 Diskussion der Ergebnisse

Ziel ist es, die Ergebnisse der Theorie mit den Ergebnissen aus den ExpertInneninterviews abzugleichen und zu diskutieren. Die Zusammenführung orientiert sich an den eingangs gestellten Forschungsfragen. Prinzipiell ist anzumerken, dass kein Vollständigkeitsanspruch erhoben werden kann, da die erhobenen Daten auf neun ExpertInneninterviews basieren.

6.1.1 Organisation von regionalen Kooperationen

In der Forschungsarbeit wurde auf Kooperationen zwischen regionalen DirektvermarkterInnen, LebensmittelverarbeiterInnen und GastronomInnen eingegangen. Laut Literatur setzt diese Form der Zusammenarbeit die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und eine Handlungsabstimmung voraus (Killich, 2007, S. 18). Im Fall der befragten Kooperationen wurde die gegenseitige Unterstützung innerhalb einer Region als vorrangiges Ziel genannt. Zudem konnte herausgefunden werden, dass die AkteurInnen miteinander kooperieren, um die Regionalität und Einzigartigkeit der Region herauszustreichen, die Betriebe zu vermarkten, die KundInnenkreise miteinander zu vernetzen sowie voneinander durch Unterstützung und Motivation zu profitieren. In Bezug auf Tabelle 3 nach Killich (2007, S. 18), der sich auf Merkmale von Kooperationen bezieht, konnten innerhalb der befragten Kooperationen folgende Merkmale festgestellt werden:

- Ausdehnung: Regional
- Richtung: Horizontal und Vertikal
- Bindungsintensität: Moderat
- Verbindlichkeit: Absprache
- Zeitdauer: Unbegrenzt

Die Kooperationen finden auf regionaler Ebene statt und definieren sich sowohl durch eine horizontale als auch eine vertikale Ausrichtung (Gerich, 2002, S. 96). In der Regel kooperieren Gastronomiebetriebe mit direktvermarktenden Betrieben (vertikale Ausprägung). Doch auch Betriebe aus der gleichen Branche kooperieren untereinander (horizontale Ausprägung). Es konnte festgestellt werden, dass die AkteurInnen vor allem auf horizontaler Ebene von den Kooperationen profitieren, da hier homogenere Ziele verfolgt werden (z.B. Austausch zwischen GastronomInnen bezüglich regionalen LieferantInnen). Die Bindungsintensität innerhalb der regionalen Kooperationen wird als moderat eingeschätzt. Es herrscht zwar eine hohe Verbundenheit, jedoch ist jede/r für ihren/seinen Betrieb selbst verantwortlich. Verträge oder Kapitalbeteiligungen konnten keine festgestellt werden, weshalb sich die Kooperationen auf die Absprache unter den Kooperationsbeteiligten beschränken (z.B. Lieferbeziehungen). Als Rechtsform haben die meisten Kooperationen einen Verein gewählt, im Fall der „Traunseewirte“ ist die Kooperation als ARGE formiert. Viele Kooperationen agierten im Anfangsstadium auf Projektbasis. Da für die Erreichung des Zieles der gegenseitigen Unterstützung kein Zeitrahmen festgemacht werden kann, entwickelten sich die Kooperationen nach der Projektphase zu einer Zusammenarbeit auf unbeschränkte Zeit.

Schwerpunkte und Maßnahmen

Zu den Schwerpunkten der Kooperationen zählen Spezialitätenwochen in den gastronomischen Betrieben, gemeinsame Produktentwicklungen, die Zusammenarbeit mit Schulen oder dem Tourismus sowie der Kreation von Packages, die Kulinarik mit anderen Aktivitäten verbinden soll. Die Definition eines Leitproduktes (z.B. Sauerkraut als Leitprodukt der „Innwirtler“) kann für Kooperationen hilfreich sein, die eigene Identität zu stärken. Dafür bedarf es einer guten Abstimmung der KooperationspartnerInnen untereinander. Laut Kohl (2008, S. 36f) kann dies nur durch ein schlüssiges Gesamtkonzept für alle KooperationspartnerInnen gelingen.

Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb der Kooperationen stellt eine große Herausforderung dar, da die Sichtweisen der PartnerInnen oft sehr gegensätzlich ausfallen. Wenn es zum Beispiel um den Lebenszyklus von Tieren geht, haben GastronomInnen andere

Vorstellungen und Erwartungen als LandwirtInnen, die die Tiere aufziehen und verarbeiten. In der Gastronomie werden große Mengen von gleichen Teilen oder Produkten benötigt, die einzelne, regionale ProduzentInnen oftmals nicht zur Verfügung stellen können (z.B. ein gastronomischer Betrieb verlangt wöchentlich 100 Steaks, der landwirtschaftliche Betrieb schlachtet seine Tiere aber nur einmal im Monat und hat nicht so viele Edelteile zur Verfügung, da ein Tier aus mehr Teilen als nur Steaks besteht). Regelmäßige Meetings und Treffen zur Abstimmung, Weiterbildungen oder Hofbesichtigungen dienen den befragten Kooperationen zur Vernetzung der Mitglieder und der Förderung der Kommunikation untereinander. Bei diesen Treffen sollen die Anliegen der Kooperationsmitglieder geklärt und ein gemeinsamer Weg für die Zusammenarbeit gefunden werden. Kögl & Tietze (2010, S. 14) erwähnen die Wichtigkeit von persönlichen Kontakten und den Austausch zwischen den ProduzentInnen und GastronomInnen, um ein Verbundenheitsgefühl zu schaffen. Dies konnte von den Befragten bestätigt werden. Zudem sieht die Autorin in der internen Kommunikation vermehrten Bedarf, da bei den Interviews aufgrund verschiedener Sichtweisen einige Uneinigigkeiten zwischen den KooperationspartnerInnen festgestellt werden konnten. So meinten manche GastronomInnen, dass sich die Zusammenarbeit mit regionalen DirektvermarkterInnen als schwierig herausstellt, da benötigte Produkte oft nicht pünktlich oder gar nicht geliefert werden. Umgekehrt meinen einige DirektvermarkterInnen, dass WirtInnen die Preise drücken oder sich gerne mit ihren Produkten profilieren, obwohl sie diese nicht von ihnen beziehen.

Geht es um die Kommunikation nach außen, ist eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit wegweisend. Wie bereits in der Literatur erwähnt, lässt nur die Verbesserung endogener Potentiale die Werbemaßnahmen nach außen glaubhaft werden (Blume, 2012, S. 27). Ziel ist es über Storytelling die Gäste auf die Kooperationen aufmerksam zu machen und für regionale Produkte zu sensibilisieren. Den Gesichtern und Geschichten der ProduzentInnen muss in den Gastronomiebetrieben unbedingt Platz eingeräumt werden, damit der Verkauf regionaler Speisen gelingen kann. Die Nachfrage der Gäste zeigt deutlich auf, dass dieser Ansatz funktioniert. Marketingangelegenheiten werden von den KooperationsakteurInnen meist an Marketingagenturen ausgelagert. Die Finanzierung der Öffentlichkeitsarbeit ist kosten-

intensiv und wird über Mitgliedsbeiträge, Förderungen und Sponsoring durch PartnerInnen aus der Region gedeckt. Da die Kooperationen die Ziele des LEADER-Ansatzes widerspiegeln (siehe Kapitel 2.2.1), wurden diese auch weitgehend von LEADER gefördert.

Logistik

Die Relevanz der Logistik bezugnehmend auf Lebensmittel von regionalen ProduzentInnen wurde im Zuge der Interviews mehrmals erwähnt. Die Befragten gaben an, die Beschaffung und Belieferung durch persönliche Ansprache und eine persönliche Anlieferung durch die ProduzentInnen zu lösen. Eine Vernetzung der Logistik findet bisher kaum statt. Da jedoch fast alle Befragten über Zeitmangel klagten, könnte durch eine gemeinsame Organisation der Anlieferung sowie eine Verbindung der Lieferwege Potential ausgeschöpft werden. Verständlicherweise sollte diese Organisation der Logistik keine großen Mehrkosten, wie zum Beispiel das Input-Output-Lager der „Murtaler Bauernkraft“, für überschaubare, kleine Kooperationen verursachen. Vielmehr wird die Möglichkeit der Vernetzung in der gemeinsamen Kommunikation oder im Aufbau auf eine bestehende Logistikschiene gesehen. Zu beachten gilt hierbei jedoch, dass es immer auch eine Ansprechperson beim produzierenden Betrieb für den/die GastronomIn gibt (Gerschau et al., 2002, S. 77) und eine pünktliche Lieferung erfolgt. Die Logistik muss daher individuell nach der jeweiligen Kooperation analysiert und festgemacht werden.

6.1.2 Handlungsempfehlungen für den Aufbau von regionalen Kooperationen

In der Erhebung zur Masterarbeit wurde des Weiteren untersucht, wie der Aufbau von regionalen Kooperationen funktionieren kann. Sogenannte gelingende Faktoren wurden in der Literaturrecherche nach Dammer (2007) und Kohl (2008) abgeleitet. Diese beziehen sich weitgehend auf Kommunikation, Transparenz, Konfliktfreundlichkeit, Lösungsorientierung, Verbindlichkeit, Vertrauen, einem Willen der KooperationspartnerInnen, ein schlüssiges Gesamtkonzept, professionelles Marketing, gesicherter Finanzierung und der Begleitung durch eine lokale Person mit Führungsstärke (Dammer, 2007, S. 49; Kohl, 2008, S. 36f).

Laut ExpertInnen braucht es für den Aufbau von regionalen Kooperationen einerseits den Mut und den Willen der Beteiligten, sowie Hartnäckigkeit der Idee in der Entstehungsphase soweit nachzugehen, sodass es auch zu einer Umsetzung dieser kommt. Im Sinne der Regionalität ist eine kleine Einheit der KooperationspartnerInnen entscheidend. Vorteilhaft ist es sich von Beginn an Unterstützung zu suchen. Die Kammern (Bauern- und Wirtschaftskammer), der Tourismusverband und LEADER können diese Unterstützung in Bezug auf Know-how, Finanzierung und der Kontaktierung von möglichen PartnerInnen bieten. Workshops und Treffen sollen Aufschluss geben, Bedenken klären und zur Erarbeitung gemeinsamer, homogener Ziele genutzt werden. Nach Killich und Luczak (2003, S. 5) ist diese Phase besonders ausschlaggebend, da Kooperationsprojekte, die vorher nicht gut durchdacht wurden den Motivationsverlust der Beteiligten zur Folge haben können.

Werden die Ergebnisse der Interviewten betrachtet, erweist es sich außerdem als wertvoll eine/n Kümmerin/Kümmerer zu definieren. Diese Person soll sich für das Projekt hauptverantwortlich zeigen und wichtige Aufgaben wie die Organisation von Treffen koordinieren. Dabei kann es sich sowohl um ein Kooperationsmitglied als auch um eine externe Person aus der Region handeln. Die Zusammenarbeit soll stets auf Augenhöhe erfolgen. Außerdem bedarf es ausreichend Offenheit und Vertrauen seitens der Kooperationsmitglieder. Die Festlegung klarer Spielregeln und Strukturen soll laut Howaldt & Ellerkmann (2007, S. 39) zur Herausarbeitung einer gemeinsamen Identität führen. Wurde eine gemeinsame Identität gefunden gilt es eine Rechtsform für die Kooperation festzulegen (z.B. Verein oder ARGE).

Nach Abhandlung dieser Schritte gilt es sich im Folgenden über die Kommunikationswege nach innen und nach außen sowie die Sicherung der Finanzierung klar zu werden. Besteht eine Einigung der KooperationspartnerInnen darüber wie die Kooperationen untereinander geführt werden, gilt es diese nach außen hin sichtbar zu machen und zu präsentieren. Marketingagenturen können dabei helfen der Kooperation eine Identität in Form einer Marke zu geben und innerhalb verschiedener Medien zu präsentieren.

Zusammengefasst gilt es folgende Faktoren für den Aufbau von regionalen Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie zu beachten:

- Idee und Mut
- Kleine Einheit für Kooperationen bilden
- Unterstützung suchen (Kammern, Tourismusverband, LEADER)
- Homogene Ziele erarbeiten
- Kümmerin/Kümmerer definieren
- Vertrauen und Offenheit innerhalb der Kooperationen als Basis schaffen
- Strukturen und Spielregeln definieren
- Kooperationsform festlegen (Verein, ARGE,...)
- Finanzierung sichern
- Kommunikationswege innerhalb der Kooperation festlegen
- Marke etablieren

Die Abhandlung dieser Schritte ist nicht als endgültig zu betrachten und kann je nach Erfordernis variieren. Sie wurde anhand der Befragung der KooperationsteilnehmerInnen konzipiert und mit vorhandener Literatur abgeglichen. Will die Kooperation im weiteren Verlauf wachsen, gilt es hier ein langsam Wachstum anzustreben.

6.1.3 Mögliche Beiträge regionaler Kooperationen für eine Region

Wie anhand der Literaturrecherche ersichtlich wurde, werden Regionen nach unterschiedlichen Kriterien abgegrenzt. Grundsätzlich handelt es sich bei einer Region um einen physikalischen Raum (Mühler & Opp, 2004, S. 13), dessen Abgrenzung unter Beachtung wichtiger Gemeinsamkeiten erfolgt. Die befragten Initiativen grenzen ihre Region nach funktionalen (Maier, Tödting, & Trippel, 2012, S. 15) und administrativen (Chilla, Kühne, & Neufeld, 2016, S. 13) Kriterien ab. Das Almtal, die Traunseeregion oder das Murtal sind typische Beispiele für funktionale Räume, da sie durch naturräumlich-geographische Aspekte verflochten sind. Diese geographischen Ausprägungen sind auch ausschlaggebend für eine gemeinsame Verwaltung, vor allem in Bezug auf touristische Maßnahmen (z.B. Tourismusverband).

Im Zuge der Literaturrecherche wurden bereits mögliche Effekte durch regionalisierte Wirtschaftskreisläufe erhoben. Zum Großteil konnten diese Effekte nach Ermann (2005, S. 23ff) und Schönhart, Penker & Schmid (2009, S. 246) aus Tabelle

2 zur Beantwortung der Forschungsfrage, bezüglich der Beiträge von Kooperationen zwischen regionalen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie für eine Region, übernommen bzw. ergänzt werden. Wie bereits in der Literatur vorgegeben, werden die Ergebnisse nach ökologischen, sozialen und ökonomischen Kriterien aufgeschlüsselt. Auffallend dabei ist, dass die Effekte in der Literaturrecherche vor allem die Kategorie „Soziales“ betreffen. Die Befragten hingegen nannten vor allem ökonomische Effekte als Auswirkungen. Der Grund für die gegensätzliche Gewichtung liegt wahrscheinlich im Zugang der ExpertInnen begründet. Da die meisten Befragten einer unternehmerischen Tätigkeit nachgehen, ist der Bereich Ökonomie für sie möglicherweise von größter Bedeutung. Der Bereich Ökologie ist durch die Bildung von Kooperationen am wenigsten betroffen, obwohl sich auch hier einige Effekte herauskristallisieren konnten. Die Beiträge von regionalen Kooperationen für eine Region wurden tabellarisch dargestellt (siehe Tabelle 6).

Werden die Ergebnisse mit den Anforderungen an eine nachhaltige Regionalentwicklung verglichen, zeigen sich einige Gemeinsamkeiten. Anhand der Literatur konnte festgestellt werden, dass eine nachhaltige Regionalentwicklung Aktivitäten und Instrumente umfasst, die eine nachhaltige Entwicklung innerhalb von regional-ökonomischen Aktivitäten fördern. Nicht nur das ökonomische Wachstum wird fokussiert, sondern auch neue Formen der Zusammenarbeit erscheinen als wichtig (Clement, Hansen, & Bradley, 2003, S. 9). Tabelle 6 zeigt deutlich, dass sowohl ökologische als auch soziale Effekte durch die Kooperationen resultieren können. Diese Effekte sind je nach Kooperation verschieden und weisen eine wahrnehmbare Spanne beziehungsweise auf die Intensität auf.

Die Befragung innerhalb von drei unterschiedlichen Akteursgruppen zeigt außerdem auf, dass jede/r die Auswirkungen der Kooperationen in einem anderen Bereich sieht. Haben DirektvermarkterInnen und GastronomInnen vor allem ökonomische Effekte vor Augen, nannten die Befragten aus der Beratung auch ökologische und soziale Effekte.

Tabelle 6: Mögliche Beiträge von regionalen Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie für eine Region

Ökologie	Soziales	Ökonomie
Kürzere Transportwege	Stärkung kultureller Identität	Wertschöpfung in der Region durch Veredelung von Produkten und gemeinsamer Produktentwicklung
Erhaltung traditioneller Landschaft	Stärkung des Verantwortungsbewusstseins und der Bewusstseinsbildung	Zunahme Tourismus / mehr Gäste in der Gastronomie
Erhaltung kleinstrukturierter Betriebe / Reduzierung landwirtschaftlicher Intensivierung	Schaffung von Angeboten (kulinarische Treffpunkte, Verbindung von Kulinarik mit anderen Aktivitäten)	Langfristig höhere Preise der Produkte erzielbar, da Bewusstsein steigt
Artgerechte Tierhaltung	Interesse für aussterbende Berufe wird gefördert	Betriebe können Eigenvermarktung betreiben und haben eine wirtschaftliche Zukunft
	Vernetzung innerhalb der Region / Erhöhung der gemeinschaftlichen Stärke	Bereitstellung von Infrastruktur
		Einkommens- und Arbeitsplatzsicherung
		Wachstum in der Region

Quelle: Eigene Darstellung

Inwiefern die regionalen Kooperationen zur nachhaltigen Regionalentwicklung beitragen können, ist stark abhängig vom Engagement der beteiligten AkteurInnen sowie den Schwerpunkten, die innerhalb der Kooperationen gesetzt werden.

6.2 Diskussion der Methode

Durch den in Österreich noch wenig erforschten Themenbereich dieser Arbeit wurde eine qualitative Forschungsmethode umgesetzt. Dabei erwies sich das leitfadengestützte ExpertInneninterview als adäquat. Der Vorteil dieser Methode liegt in einer freien und lockeren Gesprächsatmosphäre ohne externe Einflüsse.

Die ExpertInnenauswahl zog unterschiedliche Vor- und Nachteile für die wissenschaftliche Erhebung nach sich. Es wurden sowohl ExpertInnen aus der Gastronomie als auch der Lebensmittelproduktion und der Beratung (Tourismusverband und Regionalentwicklung) ausgewählt. Jeweils drei Interviews wurden innerhalb der genannten Gruppen geführt. Als vorteilhaft wurde erachtet, dass ExpertInnen aus unterschiedlichen Branchen im Mittelpunkt der Betrachtung standen. Dadurch konnte ein realistisches Abbild der Aufgaben, Schwierigkeiten und Kompetenzen erhoben werden. Allerdings wurde bei der Erhebung der Eindruck gewonnen, dass eine bewusste Reflexion der Auswirkungen der Kooperationen nur bei einzelnen ExpertInnen vorlag. Die befragten ExpertInnen aus der Beratung waren in der Gesprächsführung oft kommunikativer und reflexiver als ExpertInnen aus der Gastronomie oder Lebensmittelproduktion. Dies erschwerte die Analyse, da die unterschiedlichen Sichtweisen zwar Übereinstimmungen aber auch Widersprüchlichkeiten hervorbrachten. Nichtsdestotrotz wurde eine umfassende Betrachtung von regionalen Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und GastronomInnen erlangt, weshalb die ExpertInnendefinition insgesamt als sinnvoll erachtet wird.

Limitierend wirkte sich auf die Arbeit die Anzahl an vertikalen Kooperationen, die unter einer gemeinsamen Regionalmarke vereint sind, aus. Vielfach bestehen reine WirtInnenkooperationen oder LebensmittelproduzentInnenkooperationen, die mit den jeweils anderen AkteurInnen in einer losen Form zusammenarbeiten. Es erfolgte daher eine Befragung von Beteiligten unterschiedlicher Kooperationsformen (vertikaler und horizontaler Kooperationen). Dadurch war es wiederum schwieriger

einheitlich gültige Aussagen für Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und GastronomInnen zu geben.

Der konzipierte Leitfaden wurde während der Interviewführung als nützlich empfunden und bildete einen wichtigen Orientierungsrahmen. Durch die Hilfe des Leitfadens konnten ein guter Intervieweinstieg gewährleistet und alle relevanten Themenbereiche im Verlauf der Interviews abgedeckt werden. Je nach Entwicklung des Gesprächs wurden von der Interviewerin thematisch weiterführende Fragen gestellt, die sich an den Fragen des Leitfadens orientierten. Die Fokussierung auf die wesentlichen Fragen stellte sich teilweise als schwierig dar. Gründe dafür waren eine nicht immer konsequente Abgrenzung zwischen persönlichem Interesse und Forschungsinteresse sowie abweichende, aufkommende Themen durch die InterviewpartnerInnen. Diese Aspekte führten jedoch zu keiner Ergebnisveränderung, sondern stellten lediglich einen Mehraufwand in der Interviewauswertung dar.

Durch den allgemein gehaltenen Interviewleitfaden mussten die Fragen während der Gespräche auf die Befragtengruppe angepasst werden. Eine Ausarbeitung von mehreren Interviewleitfäden, je nach Befragtengruppe, hätte sich hierbei angeboten.

Die Datenauswertung anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring erwies sich als förderlich und angemessen. Das induktive Vorgehen lies eine gegenstandsnahe Abbildung des Materials zu. In der Datenauswertung wurden mehrere Kategorien gebildet, die zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht maßgeblich beitrugen, jedoch als wichtig für das Verständnis der Organisation von Kooperationen galten. Als herausfordernd wurde die erhobene Datenmenge empfunden. Diese führte anfänglich zu Unübersichtlichkeit und verlängerte die Prozessschritte.

Vergleicht man die gewählte Methode mit anderen Methoden, wird deutlich, dass eine Erhebung mittels einer Fokusgruppe denkbar gewesen wäre. Durch die weite Streuung der ExpertInnen innerhalb von Österreich und Deutschland hätte dies jedoch enormen zusätzlichen Aufwand verursacht, der möglicherweise nicht gewinnbringend gewesen wäre. Während das Ergebnis einer Gruppendiskussion eventuell

neue Wege und Möglichkeiten zum Aufbau regionaler Kooperationen hervorgebracht hätte, trug das ExpertInneninterview zum besseren Verständnis der Organisation innerhalb der Kooperationen bei und generierte eher Schlussfolgerungen.

Durch die neun geführten ExpertInneninterviews konnte ein sehr umfassendes Abbild von Kooperationen gewonnen werden. Somit werden die ausgewählten Methoden rückblickend als adäquat und sinnvoll erachtet.

7 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

In der vorliegenden Arbeit wurde die Organisation von regionalen Kooperationen zwischen LebensmittelproduzentInnen und der Gastronomie und deren Beitrag für eine Region untersucht.

Zu Beginn der Arbeit wurden im Theorieteil die Themen Regionalentwicklung, Regionale Lebensmittel, Kooperationen und die Situation der Kooperationsbeteiligten behandelt. Dabei stellte sich heraus, dass die Begriffe Region und regionale Lebensmittel nicht eindeutig abgrenzbar sind und für die Begriffe gegensätzliche Definitionen vorliegen. Als Regionalmarken wurden sogenannte Orientierungsmarken identifiziert, welche abstrakte Werte einer Region widerspiegeln und zur Entwicklung einer Region beitragen. Die Vermarktung regionaler Lebensmittel wirkt sich positiv auf die nachhaltige Regionalentwicklung aus, solange damit ökologische, soziale und ökonomische Faktoren gestärkt werden können. Grundsätzlich sind die Rahmenbedingungen in Österreich für die Verarbeitung regionaler Produkte in der Gastronomie gegeben, da KonsumentInnen zunehmend mehr Wert auf regionale Produkte legen und bereit sind einen entsprechenden Preis für diese zu bezahlen. Da kleinstrukturierte, regionale Betriebe Schwierigkeiten zu bewältigen haben, ist eine gemeinschaftliche Vernetzung für mehr Regionalität als förderlich anzusehen. Regionale Kooperationen sind mit diversen Chancen und Risiken verbunden. Sobald es jedoch zu einer Bündelung der Kompetenzen zwischen KooperationspartnerInnen kommt, kann von Kosten- und Zeitersparnissen, dem Zuwachs an Know-how sowie der Erschließung neuer Märkte bzw. KundInnen profitiert werden.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurde versucht anhand von neun ExpertInneninterviews, Organisation, Betrieb und Auswirkungen dieser Kooperationen, ergänzend zu den theoretischen Erkenntnissen, zu analysieren. Als InterviewpartnerInnen wurden ExpertInnen aus der Lebensmittelproduktion, der Gastronomie und der Beratung festgelegt, die Teil regionaler Kooperationen sind oder diese in beratender Form unterstützen. Der für die Befragung erarbeitete Gesprächsfaden beinhaltet offene und halboffene Fragen und wurde in die Bereiche Entstehung und Beschreibung der Kooperationen, Kommunikation, Qualitätskriterien, Schwerpunkte, Kosten und Finanzierung sowie regionale Wirkung und Akzeptanz gegliedert.

Die mit Hilfe einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring erstellte Auswertung der erhobenen Informationen zeigt, dass als Motiv für den Aufbau von regionalen Kooperationen hauptsächlich die gegenseitige Unterstützung innerhalb einer Region ausschlaggebend ist. Diese wird durch gemeinsamen Austausch, Motivation, Vernetzung der KundInnenkreise sowie gemeinsamer Vermarktung geschaffen.

Das Thema der Kommunikation ist dabei ein ganz wesentliches und bedarf erhöhter Aufmerksamkeit, da die Sichtweisen der PartnerInnen aus Gastronomie und Lebensmittelproduktion oft sehr gegensätzlich sind. Diese Differenzen gilt es durch persönliche Kontakte und Treffen zu lösen, um eine gemeinsame, homogene Zielerreichung zu ermöglichen. Nach außen gilt es die Gäste über Storytelling auf die Kooperationen aufmerksam zu machen und für regionale Produkte zu sensibilisieren. Als Schwerpunkt kann die Definition von Leitprodukten für die Region erfolgen, welche in der Speisekarte der Gastronomiebetriebe, gemeinsam mit den HerstellerInnen, gesondert ausgewiesen werden. Logistikmaßnahmen kommen in der Regel für die befragten Kooperationen nicht in Frage, da es durch die Größe der Kooperationen zu einem unerwünschten Mehraufwand in der Koordination der Belieferung kommen würde.

Die Schritte zum Aufbau von regionalen Kooperationen konnten weitgehend mit vorhandener Literatur abgeglichen und ergänzt werden. Als wichtig zu wissen gilt, dass es Mut, Offenheit und Vertrauen braucht, um Kooperationen entstehen lassen zu können. Zudem ist die Zusammenarbeit durch eine kleine Einheit an PartnerInnen, im Sinne der Regionalität, ausschlaggebend. Die Bestimmung einer/eines Kümmerin/Kümmers ist wesentlich, um eine Person zu haben, die/der sich für die Initiative hauptverantwortlich zeigt. Zusätzlich gilt es Spielregeln zu formulieren, die Finanzierung zu sichern, Kommunikationswege festzulegen und die Marke aufzubauen.

Der Beitrag regionaler Kooperationen auf die Region wurde anhand ökologischer, sozialer und ökonomischer Faktoren festgemacht. Als wesentliche Faktoren gelten hierbei die Erhaltung kleinstrukturierter Betriebe, die Steigerung der gemeinschaftlichen Stärke sowie die Erhöhung der Wertschöpfung innerhalb einer Region. In-

wiefern die regionalen Kooperationen zur nachhaltigen Regionalentwicklung in einer Region beitragen können, ist stark abhängig vom Engagement der beteiligten AkteurInnen sowie den Schwerpunkten, die innerhalb der Kooperationen gesetzt werden.

Kooperationen, sowohl vertikale als auch horizontale, werden in der Forschung sowie in der Praxis zunehmend größere Bedeutung erfahren, da sie als Instrument zur Durchsetzung von Nachhaltigkeit gelten. Zudem können sie einen Beitrag zur Erfüllung der SDGs leisten. Die Bündelung von Ressourcen, Know-how, die Arbeitsteilung sowie die Zusammenarbeit auf regionaler Ebene sprechen dafür. Am Beispiel dieser Arbeit wurde ersichtlich, dass voreingenommene Sichtweisen zwischen AkteurInnen vertikaler Kooperationen herrschen und sich dadurch Zusammenarbeiten schwierig gestalten. Im Hinblick darauf würde sich die nähere Bearbeitung von Lösungsstrategien, um Interessenskonflikte zwischen vertikalen Kooperationspartnern im Vorfeld zu glätten und zu nutzen, als interessant herausstellen, um Potentiale in einer Region noch besser herausarbeiten zu können.

Literaturverzeichnis

AMA-Marketing – Agrarmarkt Austria Marketing (2014a). *Häufigkeit der Besuche im Restaurant: Chart zur Entwicklung der Restaurantbesuche*. Abgerufen am 11.04.2019 von <https://amainfo.at/presse/archiv/detail/news/regionalitaet-wird-in-der-gastronomie-immer-wichtiger/>

AMA-Marketing – Agrarmarkt Austria Marketing (2014b). *Regionalität wird in der Gastronomie immer wichtiger*. Pressemitteilung. Wien: AMA-Marketing.

AMA-Marketing – Agrarmarkt Austria Marketing (2017). *Assoziationen zu Ernährung*: GfK – Growth from Knowledge.

Amtsblatt der Europäischen Union (2013). VERORDNUNG (EU) Nr. 1306/2013 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 17. Dezember 2013 über die Finanzierung, die Verwaltung und das Kontrollsystem der Gemeinsamen Agrarpolitik und zur Aufhebung der Verordnungen (EWG) Nr. 352/78, (EG) Nr. 165/94, (EG) Nr. 2799/98, (EG) Nr. 814/2000, (EG) Nr. 1290/2005 und (EG) Nr. 485/2008 des Rates. Abgerufen am 19.11.2018 von <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0549:0607:de:PDF>

APA - Austria Presse Agentur (2012). *10 Jahre „Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt“*. Abgerufen am 11.03.2019 von https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20120403_OTS0044/10-jahre-sooo-gut-schmeckt-die-bucklige-welt

APA – Austria Presse Agentur (2016). *Pannonische Schmankerlwirte setzen auf gesunde Kost*. Abgerufen am 13.03.2019 von https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20161012_OTS0053/pannonische-schmankerlwirte-setzen-auf-gesunde-kost-bild

ARGE Vernetzungsstelle LE 14-20 (2018a). *LEADER in Österreich*. Abgerufen am 09.10.2018 von <https://www.zukunftsraumland.at/seiten/138>

ARGE Vernetzungsstelle LE 14-20 (2018b). *Was ist LEADER?* Abgerufen am 08.10.2018 von <https://www.zukunftsraumland.at/seiten/139>

Auernheimer, G. (2015). *Dimensionen der Globalisierung. Eine Einführung*. Schwalbach: Wochenschau Verlag.

Bachinger, M., & Pechlaner, H. (2011). Netzwerke und regionale Kernkompetenzen: der Einfluss von Kooperationen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. In: Bachinger, M., Pechlaner, H., & Widuckel, W. (Hrsg.), *Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung* (3-28). Wiesbaden: Gabler.

Bartel-Kratochvil, R., & Schermer, M. (2008). Regionale Vermarktung in Österreich. *Ökologie & Landbau*, 147, 3, S. 30-31.

Berger, G. (2010). *Die Beeinflussung der regionalen Identität durch regionale Kooperationen und durch von diesen regionalen Kooperationen erzeugte regionale Produkte*. Doctoral Thesis. Wien: Wirtschaftsuniversität.

Blume, L. (2012). Ökonomische Rahmenbedingungen und Herausforderungen des Standortwettbewerbs. In: Kauffmann, A., & Rosenfeld, M. T. W. (Hrsg.), *Städte und Regionen im Standortwettbewerb. Neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik* (14-31). Forschungs- und Sitzungsberichte. Hannover: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung.

BMLFUW - Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2010). *Österreichischer Lebensmittelbericht*. Wien: Selbstverlag.

BMNT – Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2014). *Das erweiterte NEUE Österreichische Lebensmittelmodell*. Abgerufen am 19.02.2019 von https://www.bmnt.gv.at/land/lebensmittel/qs-lebensmittel/lebensmittelpolitik-oe/neue_lm_modell.html

BMNT - Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018a). *Auswahlverfahren und Auswahlkriterien für Projektmaßnahmen im Rahmen des österreichischen Programms für ländliche Entwicklung 2014-2020. Auswahlkriterien für LE-Projektförderungen*. Version 8.0. Wien: BMNT.

BMNT – Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018b). *Lebensmittel in Österreich 2018. Wirtschaft, Produktion, Sicherheit und Qualität*. Wien: BMNT.

- Chilla, T., Kühne, O., & Neufeld, M. (2016). *Regionalentwicklung*. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- Clement, K., Hansen, M., & Bradley, K. (2003). *Sustainable Regional Development: Learning From Nordic Experience*. Stockholm: Nordregio.
- Dammer, I. (2007). Gelingende Kooperationen („Effizienz“). In: Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., & Loose, A. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (49-59). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Danner-Schröder, A., & Müller-Seitz, G. (2017). *Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung. Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und Analyse*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Diller, C. (2012). Regionalentwicklung innerhalb der verfassten Regionalplanung – gesamtäumliche Ansätze. In: Weick, T., Germer, S., Albrecht, J., & Wernig, R. (Hrsg.), *Koordinierte Regionalentwicklung: Zielorientierung von Entwicklungsprozessen* (11-17). Arbeitsberichte der Akademie für Raumforschung und Landesplanung 4 - ARL. Hannover: ARL.
- Döring, N., & Bortz, J. (2015). *Forschungsmethoden und Evaluationen in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- ENLR - Europäisches Netzwerk für die Entwicklung des ländlichen Raums (2018). *LEADER/CCLD*. Abgerufen am 09.10.2018 von https://enrd.ec.europa.eu/leader-cld_de
- Ermann, U. (2002). Regional Essen? Wert und Authentizität der Regionalität von Nahrungsmitteln. In: Gedrich, K., & Oltersdorf, U. (Hrsg.), *Ernährung und Raum: Regionale und ethnische Ernährungsweisen in Deutschland* (122-141). Karlsruhe: Bundesforschungsanstalt für Ernährung.
- Ermann, U. (2005). *Regionalprodukte. Vernetzungen und Grenzziehungen bei der Regionalisierung von Nahrungsmitteln*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Ermann, U. (2015). „Wissen, wo's herkommt“ – Geographien des guten Essens, der Transparenz und der Moral der Herkunft von Lebensmitteln. In: Strüver, A. (Hrsg.), *Geographien der Ernährung – Zwischen Nachhaltigkeit, Unsicherheit und Verantwortung* (77-94). Hamburg: Institut für Geographie der Universität Hamburg.

Ermann, U., Langthaler, E., Penker, M., & Schermer, M. (2018). *Agro-Food Studies*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.

European Commission (2013). *Rural development in the EU. Statistical and Economic Information. Report 2013*. Abgerufen am 11.04.2019 von https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/statistics/rural-development/2013/full-text_en.pdf

Europäische Kommission (2014). *Regionalpolitik. Wettbewerbsfähigere Regionen und Städte – für mehr Wachstum und Beschäftigung in der Union*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

Europäische Gemeinschaften (2006). *Der LEADER-Ansatz. Ein grundlegender Leit-faden*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

Gabler Wirtschaftslexikon (2019). *Governance*. Abgerufen am 14.04.2019 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/governance-34842>

Gabler Wirtschaftslexikon (2019). *Empowerment*. Abgerufen am 14.04.2019 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/empowerment-32955>

Gaube, V., & Sedlacek, S. (2002). *Sustainable Development in Austria – The role of regional institutions by implementing a sustainable regional pathway*. WU-Jahrestagung 2002. Wien: Wirtschaftsuniversität.

Gerschau, M., Jack, N., Neubert, C., Berger, M., & Luger, M. (2002). *Ansatzpunkte für eine regionale Lebensmittelversorgung*. Freising: Fachhochschule Weihenstephan; Augsburg: Institut für Management und Umwelt.

Giessen, L. (2010). Regional Governance für ländliche Räume – innovativer Ansatz, politischer Gegenwind und der Weg vorwärts. *Raumforschung und Raumordnung*, 68, 3-14. doi: 10.1007/s13147-009-0009-7.

- Gothe, D., & Hahne, U. (2006). ...und regionale Wertschöpfung lohnt sich doch. Arbeitsplätze und Einkommen durch regionale Wertschöpfungsketten im Holzbe-
reich. *Der kritische Agrarbericht*, 2006, 165-170.
- Grimm, A., & Malschinger, A. (2010). Positionierungs-Chancen für das regionale
Lebensmittelgewerbe. In: Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., Sandgruber, R.,
Kainz, R., & Stuller, P. (Hrsg.), *Regionales Wirtschaften. Eine Chance für Lebens-
mittelunternehmen?* (117-156). Wien: Facultas.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New
Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal
of Public Policy & Marketing*, 28, 259-264. doi: 10.1509/jppm.28.2.259.
- Hahne, U. (2006). Wertschöpfungsketten neu entdeckt. *LEADER forum*, 3, 34-35.
- Hauff, M. Von (2014). *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*. Mün-
chen: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Heimat aufm Teller (2019a). *Erzeuger*. Abgerufen am 12.03.2019 von
<https://www.heimat-aufm-teller.de/erzeuger.html>
- Heimat aufm Teller (2019b). *Gastronomie*. Abgerufen am 12.03.2019 von
<https://www.heimat-aufm-teller.de/gastronomie.html>
- Heimat aufm Teller (2019c). *Was ist Heimat aufm Teller?* Abgerufen am 12.03.2019
von <https://www.heimat-aufm-teller.de/heimat.html>
- Heintel, M. (2001). Mainstream-Regionalentwicklung. *Landnutzung und Landent-
wicklung*, 42, 193-200.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden und Experteninterviews. In: Baur, N., & Blasius, J.
(Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (560-574). Wiesba-
den: Springer.
- Hochwarter, E. (2014). *Einfluss der „GenussRegion Österreich“ auf die regionale
Entwicklung anhand der Beispiele „Zickentaler Moorochsen“ und „Pöllauer Hirsch-
birne“*. Masterarbeit. Wien: Universität für Bodenkultur.

Howaldt, J., & Ellerkmann, F. (2007). Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In: Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., & Loose, A. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (35-48). Berlin: Springer.

Höflehner, T., & Meyer, J. (2016). Nachhaltigkeit und Regionen – die Renaissance ländlicher Räume? In: Zimmermann, F. M. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft* (147-169). Berlin: Springer.

Innwirtler (2019). *Übersichtskarte*. Abgerufen am 10.03.2019 von <https://innwirtler.at/karte/>

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Siegen: Springer.

Kasper, H., Holzmüller, H. H., & Wilke, C. (2005). Unternehmenskulturelle Voraussetzungen der Kooperation. In: Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (963-985). *Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Killich, S. (2007). Formen der Unternehmenskooperation. In: Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., & Loose, A. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (13-22). Berlin, Heidelberg: Springer.

Killich, S., & Luczak, H. (2003). *Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

KochArt (2019a). *Lieferanten der KochArt Wirte*. Abgerufen am 07.03.2019 von <http://www.kochart.tirol/de/lieferanten.html>

KochArt (2019a). *Mitgliedsbetriebe*. Abgerufen am 07.03.2019 von <http://www.kochart.tirol/de/mitgliedsbetriebe-der-kochart.html>

KochArt (2019c). *Wir sind KochArt!* Abgerufen am 07.03.2019 von <http://www.kochart.tirol/de/wir-sind-kochart.html>

- Kohl, M. (2008). *Kulinarischer Tourismus Österreich! Leitfaden für regionale Kooperationen Landwirtschaft + Lebensmittelgewerbe + Tourismus*. Abgerufen am 11.04.2019 von https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/hotellerie/080729_Leitfaden_KulinarischerTourismusOesterreich.pdf
- Kögl, H., & Tietze, J. (2010). *Regionale Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln*. Rostock: Universität Rostock.
- Köhler, J. (2013). *Events als Instrumente des Regionalmarketings. Entwicklung eines Bezugsrahmens zur regional-strategischen Eventwirkungskontrolle*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuhn, A., & Hellingrath, H. (2002). *Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*. Berlin: Springer.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Land Oberösterreich (2019). *Wann's schmeckt is von dahoam um's Eck*. Abgerufen am 11.03.2019 von <https://www.land-oberoesterreich.gv.at/158195.htm>
- LfL – Bayrische Landesanstalt für Landwirtschaft (2007). *Strategien zur Stärkung einer nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Landbewirtschaftung in Bayern – Landwirtschaft 2020 – Teil 4: Mit mehr Standbeinen die Existenz sichern*. Abgerufen am 11.04.2019 von https://www.lfl.bayern.de/mam/cms07/publikationen/daten/schriftenreihe/p_27838.pdf
- LKÖ – Landwirtschaftskammer Österreich (2016a). *Landwirte-Befragung zu Direktvermarktung*. Abgerufen am 26.02.2019 von https://www.gutesvombauernhof.at/uploads/pics/Oesterreich/ChanceDV/PB_Chance_DV-Studie_Berichtsband-Charts_20160606.pdf
- LKÖ – Landwirtschaftskammer Österreich (2016b). *Landwirte-Befragung zu Direktvermarktung. Interpretation der Ergebnisse*. Abgerufen am 26.02.2019 von https://www.gutesvombauernhof.at/uploads/pics/Oesterreich/ChanceDV/PB_Chance_DV-Studie_Kurzfassung_Charts_20160606.pdf

Lund-Durlacher, D., Fritz, K., & Antonschmidt, H. (2016). *Nachhaltiges Speisen- und Getränkeangebot in der Hotellerie und Gastronomie*. Abgerufen am 11.04.2019 von https://www.modul.ac.at/uploads/files/user_upload/Futouris_Handbuch_Nachhaltige_Speisen.pdf

Lüth, M., & Spiller, A. (2003): Qualitätssignaling in der Gastronomie. In: Ahrens, H., Grings, M., & Petersen, V. (Hrsg.), *Perspektiven der europäischen Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Osterweiterung der Europäischen Union* (445-450). Münster: Landwirtschaftsverlag.

Lüth, M., Spiller, A., Wegener, A., & Zühlsdorf, A. (2004). *Köche als Kunden: Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie*. Göttingen: Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie.

Lüth, M., Spiller, A., & Wegener, A. (2005). Kosten- oder Qualitätsführerschaft – Eine empirische Analyse zum Wareneinkauf in der Gastronomie. In: Darnhofer, I., Pöchtrager, S., & Schmid, H. (Hrsg.), *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie* (209-220). Wien: Facultas.

Maier, G., Tödting, F., & Tripl, M. (2012). *Regional und Stadtökonomik 2. Regionalentwicklung und Regionalpolitik*. Wien: Springer.

Manske-Wang, W. (2018). China im Wandel. Herausforderungen für das Standortmanagement von deutschen Unternehmen. In: Pechlaner, H., & Tretter, M. (Hrsg.), *Keine Strategie ohne Verantwortung. Perspektiven für eine nachhaltige Standort- und Regionalentwicklung* (131-145). Wiesbaden: Springer.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Morschett, D. (2005). Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven* (377-403). Wiesbaden: Gabler.

Murtaler Bauernkraft (2019). *Das ist Bauernkraft*. Abgerufen am 13.03.2019 von <https://www.bauernkraft.at/bauernkraft/index.php/das-ist-bauernkraft/das-ist-bauernkraft>

Mühler, K., & Opp, K.-D. (2004). *Region und Nation. Zu den Ursachen und Wirkungen regionaler und überregionaler Identifikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Netzwerk Zukunftsraum Land (2019). *Mobiles Verteiler-Zentrum Murtal*. Abgerufen am 13.03.2019 von <https://www.zukunftsraumland.at/projekte/2155>

Oberösterreich Tourismus (2012). *Innwirtler – eine Erfolgsgeschichte wird fortgesetzt*. Abgerufen am 10.03.2019 von <https://www.oberoesterreich-tourismus.at/detail/article/6145-innwirtler-eine-erfolgsgeschichte-wird-fortgesetzt.html>

ÖGZ – Österreichischer Wirtschaftsverlag (2018). *Traunseewirte: Gemeinsam stärker*. Abgerufen am 11.03.2019 von <https://www.gast.at/gast/www.gast.at/gast/traunseewirte-gemeinsam-staerker-172434>

Pechlaner, H., & Reuter, C. (2014). Der Pionierbegriff und die Einleitung neuer Pionierphasen – Das Beispiel der Tiefseeölförderung und der Fall der Deepwater Horizon. In: Pechlaner, H., & Reuter, C. (Hrsg.), *Pionier-Regionen der Zukunft. Innovation, Qualität und Kooperation* (3-32). Wiesbaden: Springer.

Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In: Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (117-133). Wiesbaden: Springer.

Saller, R. R. (2012). Neue Formen des Wettbewerbs um Fördermittel von EU, Bund und Ländern und die Wettbewerbsfähigkeit von Städten und Regionen. In: Kauffmann, A., & Rosenfeld, M. T. W. (Hrsg.), *Städte und Regionen im Standortwettbewerb. Neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik* (90-107). Forschungs- und Sitzungsberichte. Hannover: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung.

Schaal, F., & Lichter, N. (2010). Regionalmarken als strategisches Positionierungselement von Mittelgebirgsregionen – dargestellt am Beispiel der Regionalmarke Eifel. In: Kagermeier, A., & Willms, J. (Hrsg.), *Studien zur Freizeit und Tourismusforschung 3. Tourism Development in Low Mountain Ranges* (91-114). Mannheim: Verlag Metagis-Systems.

Schäfer, M., Nölting, B., & Illge, L. (2004) Bringing together the concepts of quality of life and sustainability. In: Glatzer, W., Below, S. Von, & Stroffregen, M. (Hrsg.), *Challenges for Quality of Life in the Contemporary World* (33-43). Dordrecht, Boston, London: Kluwer.

Scheer, G. (2008). Regionalentwicklung und Netzwerke. In: Bauer-Wolf, S., Payer, H., & Scheer, G. (Hrsg.), *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung* (1-4). Wien: Springer.

Schmankerlwirte Burgenland (2019). *Über Uns*. Abgerufen am 13.03.2019 von <https://www.pannonische-schmankerlwirte.at/%C3%BCber-uns.html>

Schmecktakuläres Almtal (2019a). *Lebensmittelverarbeitende Partnerbetriebe*. Abgerufen am 09.03.2019 von <https://schmecktakulaeres.almtal.at/lebensmittelverarbeitende-partnerbetriebe-schmecktakulaeres-almtal.html>

Schmecktakuläres Almtal (2019b). *Partnerbetriebe Landwirte Produzenten*. Abgerufen am 09.03.2019 von <https://schmecktakulaeres.almtal.at/partnerbetriebe-landwirtschaft-produzenten-schmecktakulaeres-almtal-salzkammergut.html>

Schmecktakuläres Almtal (2019c). *Partnerbetriebe in der Gastronomie*. Abgerufen am 09.03.2019 von <https://schmecktakulaeres.almtal.at/unsere-gastronomie-partnerbetriebe.html>

Schmecktakuläres Almtal (2019d). *Schmecktakuläres Almtal*. Abgerufen am 09.03.2019 von <https://schmecktakulaeres.almtal.at/detail/article/20251-schmecktakulaeres-almtal.html>

Schlich, E., & Fleissner, U. (2003). Comparison of regional energy turnover with global food. *The International Journal of Life Cycle Assessment* (Online Journal), 8, 1-6. doi: <http://dx.doi.org/10.1065/ehs2003.06.009>.

Schmid, S. (2005). Kooperation: Erklärungsperspektiven interaktionstheoretischer Ansätze. In: Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (235-276). *Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Schönhart, M., Penker, M., & Schmid, E. (2009). Sustainable local food production and consumption: Challenges for implementation and research. *Outlook on agriculture*, 38, S. 243-253. doi: 10.5367/000000009788632313.

Schwarzl, B., & Weiß, M. (2017). *SUM-FOOD: Regionale Lebensmittelpfade am Beispiel der Stadt Wien für die Produktgruppe Gemüse*. Wien: Umweltbundesamt.

Seidel, M. A. (2016). *Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument. Grundlagen – Konzepte – Fallbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Stockebrand, N., & Spiller, A. (2008) Authentizität als Erfolgsfaktor im Regionalmarketing: Eine erste Skizze. In: Antoni-Komar, I., Pfriem, R., Raabe, T., & Spiller, A. (Hrsg.), *Ernährung, Lebensqualität - Wege regionaler Nachhaltigkeit (145-166)*. Marburg: Metropolis Verlag.

Spiller, A. (2005). Nachhaltigkeit in Distribution und Handel. In: Brunner, K.-M. & Schönberger G. U. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion – Handel – Konsum (107-128)*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Strassner, C. (2005). Nachhaltigkeit in der Gastronomie. In: Brunner, K.-M. & Schönberger G. U. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit und Ernährung. Produktion – Handel – Konsum (152-173)*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Swoboda, B. (2005). Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven (35-64)*. Wiesbaden: Gabler.

Traunseewirte (2014). *Home*. Abgerufen am 11.03.2019 von <http://www.traunseewirte.at/>

Traunsteinregion – Verein zur regionalen Entwicklung (2019). Schmecktakuläres Almtal. Abgerufen am 10.03.2019 von <https://www.traunsteinregion.at/projekte/aktuelle-projekte-2014-2020/146-schmecktakul%C3%A4res-almatal.html>

Tretter, M., & Lotze, J. (2018). Keine Strategie ohne Verantwortung. Zur Bedeutung und den Möglichkeiten der Sustainable Development Goals für die Strategieentwicklung. In: Pechlaner, H., & Tretter, M. (Hrsg.), *Keine Strategie ohne Verantwortung. Perspektiven für eine nachhaltige Standort- und Regionalentwicklung* (29-41). Wiesbaden: Springer.

Unger, G., & Loose, A. (2007). Auf dem Weg zur „Nachhaltigen Entwicklung“: Nachhaltigkeitsorientierte Netzwerke. In: Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., & Loose, A. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (119-127). Berlin, Heidelberg: Springer.

Verein Brixentaler KochArt (2019). *KochArt 2.0*. Abgerufen am 07.03.2019 von <https://www.rm-tirol.at/projekte/projekte-2014-2020/einzel/project/kochart-20/>

Verein Bucklige Welt - Regionalentwicklung (2019). *Sooo gut schmeckt – Das Projekt*. Abgerufen am 11.03.2019 von https://www.buckligewelt.at/Kulinarik_Genuss/Sooo_gut_schmeckt_die_Bucklige_Welt/Das_Projekt

Verein Zukunft Oberinnviertel-Mattigtal (2018). *Gastronomie trifft Direktvermarkter*. Abgerufen am 10.03.2019 von <https://dahoamaufblian.at/gastro-trifft-direktvermarkter/>

WCED - World Commission on Environment and Development (1987): *Our Common Future*. Oxford

Windeler, A. (2005). Netzwerktheorien: Vor einer relationalen Wende? In: Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven* (211-233). Wiesbaden: Gabler.

WKO – Wirtschaftskammer Österreich (2019). *Gastronomie: Branchendaten*. Abgerufen am 12.03.2019 von https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/B_601_2019.pdf

Wolf, S. (2013). *Analyse fördernder und hemmender Faktoren für die Einführung von regionalen Bioprodukten in der Tiroler Gastronomie - eine Anwendung des Five-Forces-Modells von Porter am Beispiel der Vermarktungsgenossenschaft Bioalpin*. Diplomarbeit. Wien: Universität für Bodenkultur.

Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (2005). Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz. In: Zentes, J., Swoboda, B., & Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven* (3-32). Wiesbaden: Gabler.

Zimmermann, F. M. (2016). Was ist Nachhaltigkeit – eine Perspektivenfrage? In: Zimmermann, F. M. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft* (1-24). Berlin: Springer.

Anhang

Anhang 1 [Fragebogen]

Regionale Initiative:

Befragte/r:

Interview-Nr.:

Ort, Datum, Uhrzeit:

Einstiegsfrage

- Ich möchte Sie zu Beginn bitten, mir die Initiative (Name der Initiative) zusammenfassend zu beschreiben. Was waren die Motive, diese zu gründen?

Entstehung und Beschreibung der Kooperationen

- Was waren die Gründe für den Aufbau dieser regionalen Kooperationen?
- Welche Schritte wurden für den Aufbau grob gesetzt und welche Aufgaben brachte das mit sich?
- Welche Schritte davon waren erfolgreich, welche haben weniger Erfolg gezeigt?
- Wer sind die Beteiligten bzw. Ausführenden dieser regionalen Kooperation? Welche Akteure wurden von Beginn an mit eingebunden und welche Funktion hatten diese?
- Wer kann dieser regionalen Initiative beitreten und was sind die Anforderungen?
- Wie profitieren Sie als AkteurIn von diesen Kooperationen?

Kommunikation

- Wie wird innerhalb der Initiative kommuniziert?
- Wie werden die regionalen Kooperationen beworben? Welche Werbekanäle gibt es?
- Welche Veranstaltungen und Schwerpunkte finden rund um die regionalen Kooperationen statt und wer organisiert diese?

Qualitätskriterien

- Wie definiert Ihre Initiative ein regionales Produkt?
- Was sind Ihre Qualitätskriterien für ein verarbeitetes Produkt?
- Welche Qualitätskriterien bzw. Gütesiegel gilt es bei den regionalen Produkten zu erfüllen?

Schwerpunkte

- Welche touristischen Angebote gibt es rund um die regionale Kooperationen oder welche Ideen hätten Sie diesbezüglich?

Logistik

- Wie wird die Belieferung der Gastronomie logistisch gelöst?
- Welche Schwierigkeiten treten in der Beschaffung/Belieferung auf und wie werden diese gelöst?

Kosten und Finanzierung

- Wie kann eine nachhaltige Finanzierung sichergestellt werden?
- Wie ist es gelungen die Mitglieder von „Mehrkosten“ durch die Kooperationen zu überzeugen?

Regionale Wirkung und Akzeptanz

- Welchen Mehrwert hat die Region durch diese Kooperationen gewonnen?
- Welche Chancen und Herausforderungen bringen die Kooperationen mit sich?
- Wie wird das Angebot angenommen?

Abschlussfrage

- Gibt es noch etwas, von dem Sie denken, dass es in diesem Kontext wichtig sein könnte?