

# RegioMarket

- Nahrungsmittel
- Tourismus & Gastronomie
- Erneuerbare Energien

Ein Leitfaden für kooperative regionale Vermarktung



Interreg III B

# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	4	4.5 Regionales Marketingkonzept.....	45
<b>1 Definitionen: Regionale Märkte &amp; Regionales Marketing.....</b>	<b>14</b>	4.5.1 Zwei Perspektiven bezüglich regionaler Marketingkooperation.....	45
<b>2 Definitionen: Marken und regionale Markenbildung.....</b>	<b>16</b>	4.5.2 Zentrale Elemente eines regionalen Marketings.....	46
<b>3 Die Potenziale und Vorteile der Regionalen Marketing- und Markenbildungskooperation.....</b>	<b>22</b>	4.5.3 Zusätzliche Elemente eines regionalen Marketingkonzepts im Falle einer regionalen Marke.....	48
3.1 Warum das Marketing von regionalen Produkten fördern?.....	22	4.6 Geschäftsplan für Firmen.....	48
3.2 Warum regionale Marken? Vorteile der regionalen Marken (Gemeinschaftsmarken).....	23	4.7 Von Best Practices zu Strategien.....	52
<b>4 Aufbau eines gemeinsamen regionalen Marketings – Das Verfahren.....</b>	<b>24</b>	<b>5 Zusammenarbeit und Strukturen.....</b>	<b>56</b>
4.1 Übersicht.....	24	5.1 Wer sollte einen Partner bei regionalen Marketinginitiativen sein?.....	56
4.2 Vorbereitungsphase.....	25	5.2 Schlüsselemente einer Modellstruktur für regionale Marketingkooperations-Initiativen.....	57
4.2.1 Motivierung der wichtigsten Akteure.....	25	5.2.1 Idealistisches Unterstützungsnetz.....	58
4.2.2 Aufsetzung einer gemeinsamen Vision der Ziele, Einsätze und Anforderungen.....	25	5.2.2 Strukturen für wirtschaftliche Tätigkeit.....	60
4.2.3 Erarbeitung von Leuchtturmprojekten.....	26	5.2.3 Zentrale Marketing- oder Managementeinheit.....	60
4.3 Regionale Analyse.....	26	5.2.4 Die Verwalter.....	62
4.3.1 Einführende Bemerkungen.....	26	5.3 Finanzierung einer Struktur für regionale Marketingkooperation.....	63
4.3.2 Grundanalyse.....	29	5.3.1 Investition, Beteiligungsbesitz, Sponsoring ..	63
4.3.3 Detailanalyse: Einschätzung der Situation für regionale Lebensmittel.....	31	5.3.2 Einkünfte aus gewerblichen Aktivitäten der Initiative.....	64
4.3.4 Detailanalyse: Einschätzung der regionalen Tourismussituation.....	34	5.4 Festlegung von Regeln für die Partnerschaft und das regionale Marktsystem.....	65
4.3.5 Detailanalyse: Einschätzung des regionalen Markts für erneuerbare Energie.....	38	<b>6 Maßnahmen und Projekte für eine regionale Marketingkooperation.....</b>	<b>66</b>
4.3.6 Analyse wichtiger rechtlicher Aspekte.....	39	6.1 Kooperative Kommunikationsmaßnahmen.....	66
4.4 Regionale Akteure miteinbeziehen und motivieren ..	43	6.1.1 Zielorientiertes Marketing.....	66
		6.1.2 Das AID-System.....	67
		6.1.3 Entwicklungs- und Aktionsplan.....	68

6.1.4	Marketingelemente .....	68	7.3	RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ regionales Marketingsystem für den Energiesektor .....	102
6.1.5	Präsenz in den Medien.....	70	7.4	RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ Regionales Marketingsystem für den Tourismussektor .....	105
6.1.6	Internet.....	71	7.4.1	Systemkriterien .....	106
6.1.7	Wirksame Events .....	71	7.4.2	Partnerkriterien .....	107
6.1.8	Beteiligung an Messen .....	74	7.4.3	Produktkriterien .....	107
6.1.9	Marketing-Materialien.....	76	7.4.4	Servicekriterien .....	108
6.1.10	Werbung.....	77	7.5	Beispiele für Kriteriensysteme regionaler Marketingsysteme im Alpenraum .....	108
6.2	Optimierung des Absatzes durch Zusammenarbeit.....	78	7.5.1	Die Marke „Kaiserlich Genießen“ (Kaiserstuhlregion, Baden-Württemberg, Deutschland) .....	108
6.2.1	Lebensmittel .....	78	7.5.2	Die „Jarina“-Marke (Slowenien).....	109
6.2.2	Tourismus und Gastronomie.....	81	7.5.3	Marke „Parco delle Prealpi Giulie“ (Friaul-Julisch-Venetien, Italien) .....	110
6.2.3	Energie .....	86	7.5.4	Die „LandZunge“-Marke (Allgäu- Oberschwaben, Deutschland) .....	111
6.3	Entwicklung des Partnerschafts-Produkts und des Service.....	88	7.5.5	eza!-Partner (Allgäu, Baden-Württemberg, Deutschland) .....	112
6.4	Kooperativer Vertrieb in regionalen Wertschöpfungsketten.....	91	7.5.6	Das „Köstlichkeiten einzigartiger Menschen“-System in der Region Friaul-Julisch-Venetien .....	113
6.5	Implementierung einer regionalen Marke .....	93			
6.5.1	Aufbau einer regionalen Marke – Der Prozess.....	94			
6.5.2	Vermittlung einer klaren Werbebotschaft.....	95			
6.5.3	Schaffung des Wiedererkennungswerts .....	96			
6.5.4	Schutz und Registrierung von Marken.....	96			
<b>7</b>	<b>Erfolgreiche Markenstrategien und Marketingsysteme für den Alpenraum – Kriterien und Beispiele .....</b>	<b>98</b>	<b>8</b>	<b>Abschlusskommentar und Zukunftsperspektiven .....</b>	<b>114</b>
7.1	Einleitung: RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ regionales Marketingsystem .....	98		<b>Bildnachweise.....</b>	<b>116</b>
7.2	RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ regionales Marketingsystem für den Lebensmittelsektor .....	99		<b>Bibliografie.....</b>	<b>118</b>
7.2.1	Struktur- und Prozesskriterien .....	99		<b>Impressum.....</b>	<b>119</b>
7.2.2	Partnerkriterien .....	100			
7.2.3	Grundlegende Produkt- und Produktionskriterien .....	100			
7.2.4	Besondere Produkt- und Produktionskriterien .....	101			

## Zusammenfassung

### Optimierung regionaler Märkte – ein vielversprechender Ansatz für den Alpenraum

Ein vielfältiges Angebot an qualitativ hochwertigen Produkten sowie Kultur- und Naturlandschaften mit einer hohen Biodiversität sind nur einige der herausragenden Merkmale des Alpenraums. Aus der besonderen topographischen Lage entstehen zugleich besondere Anforderungen an die landwirtschaftliche Produktion. Die zunehmende Angleichung der Preise für landwirtschaftliche Produkte innerhalb der EU an das Niveau des globalen Marktes und die erwartete beträchtliche Verringerung der europäischen Fördergelder stellen die Landwirtschaft des Alpenraums vor große Herausforderungen.



Tourismus ist – neben der Landwirtschaft – ein weiterer bedeutsamer Wirtschaftsfaktor im Alpenraum, wengleich er sich einer starken Konkurrenz, herbeigeführt durch billige Langstreckenflüge und die beständige Entwicklung neuer Tourismusziele, stellen muss. Als Folge des Klimawandels muss zudem mit einem Rückgang der „klassischen“ Tourismusformen im Alpenraum gerechnet werden.



Im Bereich der Erneuerbaren Energien bietet der Alpenraum ein großes Potential, das unter Beachtung ökonomischer und ökologischer Belange weiterentwickelt werden muss. Dieser Bereich ist durch einen hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) charakterisiert. Die größten Herausforderungen liegen in der Optimierung der angebotenen Produktpalette und in der Steigerung der wirtschaftlichen Bedeutung des Sektors. Einer der vielversprechendsten Ansätze zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist die Kooperation von kleinen und mittleren Unternehmen auf regionaler Ebene.

Eine mögliche Herangehensweise, um sich den Herausforderungen zu stellen, die der globalisierte Markt und andere bereits dargelegte Entwicklungen mit sich

bringen, ist die langfristige Stärkung der regionalen Wirtschaft. Durch den Aufbau regionaler Wirtschaftskooperationen und deren Optimierung können KMU zunehmend miteinander vernetzt und damit auch Wertschöpfungsketten optimiert werden.

Eine solche Vorgehensweise birgt großes Potential in sich, besonders für den Alpenraum, der für sein vielfältiges Angebot an Produkten und Dienstleistungen sowie für seine attraktiven Landschaften bekannt ist. Regionale Partnerschaften zur Erhöhung der Wertschöpfung haben folgende positive Effekte:

- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen



- Erweiterung bestehender Produktpaletten, Schaffung neuer Märkte und damit Beitrag zur Diversifizierung der regionalen Wirtschaftsstruktur
- Einkommenssteigerung für alle Partner entlang der regionalen Wertschöpfungskette sowie Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen
- Sicherung und Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit bezüglich der Standortfaktoren für die Ansiedlung von Unternehmen, als Lebensraum und als touristische Destination
- Stärkung der regionalen Identität, d.h. der Identifikation der Einwohner mit ihrer Region u.a. als Grundlage für eine erfolgreiche regionale Wirtschaft
- Befriedigung der Konsumentenwünsche nach qualitativ hochwertigen Produkten und gleichzeitig Schaffung von Möglichkeiten für die Konsumenten, Verantwortung für ihre Region zu übernehmen
- Reduktion des Verkehrsaufkommens mit positiven Effekten für den Klimaschutz
- Erhalt des ländlichen Raums und der landschaftlichen Besonderheiten sowie Schutz der Umwelt.





## Das RegioMarket Projekt

Das Interreg III B Projekt RegioMarket (Optimierung von regionaler Vermarktung und Netzwerken zur Entwicklung einer kooperativen Marketing- und Markenstrategie für den gesamten Alpenraum) griff diese positiven Auswirkungen regionaler Wertschöpfungspartnerschaften auf und befasste sich mit einigen der wichtigsten Herausforderungen für die wirtschaftliche und ökologische Zukunft des Alpenraums:

- Aufbau lokaler und regionaler Energiesysteme zur Bereitstellung eines hohen Anteils an Erneuerbaren Energien
- Management regionaler Tourismusdestinationen, und hier insbesondere der Einbezug von qualitativ hochwertigen regionalen Produkten und Dienstleistungen aus nachhaltiger Produktion in touristische Angebote
- Produktion und Vermarktung von regionalen landwirtschaftlichen Qualitätsprodukten mit Rücksicht auf den Erhalt der Funktionsfähigkeit der örtlichen ökologischen und ökonomischen Systeme.

Ermöglicht wurde dies durch den Aufbau regionaler Qualitäts- und Marketingsysteme in den RegioMarket Partnerregionen. Die Umsetzung dieser Projekte zeigt die Machbarkeit regionaler Vermarktungskoooperationen und soll die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Alpenraumes steigern.

Eine übergeordnete Zielstellung des RegioMarket Teams war es, eine gemeinsame und nachhaltige Marketing- und Markenstrategie zu entwickeln, die sich auf die drei oben genannten wirtschaftlichen Kernbereiche bezieht.

Diese Strategie wird im Leitfaden für kooperative regionale Vermarktung durch zahlreiche Beispiele aus der RegioMarket Partnerschaft verdeutlicht. Die Kerngedanken des Leitfadens sind in diesem Papier zusammengefasst.

Ziel dieser Strategie ist es, die Vermarktung regionaler Qualitätsprodukte und Dienstleistungen innerhalb und außerhalb des Alpenraums zu unterstützen und deren Bekanntheitsgrad zu steigern. Dabei stellen Umweltschutz und nachhaltiges Management des Alpenraums einen maßgeblichen Anteil der Strategie dar.

### ► Die wichtigsten Aktivitäten – Was wurde im RegioMarket Projekt getan?

Neben der Erstellung des Leitfadens wurden die folgenden Arbeitsschritte von den Partnern in ihren jeweiligen Regionen durchgeführt:

- SWOT-Analyse der Strukturen und bereits bestehender Marketingaktivitäten in den Partnerregionen
- Vergleich bestehender Regionalmarken im Alpenraum
- Untersuchung der Anforderungen von Markt, Kunden und rechtlichem Rahmen an regionale Produkte und regionale Vermarktung
- Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsstandards und Kontrollsystemen für spezielle Produktgruppen und Dienstleistungen
- Entwicklung und Umsetzung von Marken- und Marketingstrategien für Regionen in den drei Sektoren
- Aufbau horizontaler und vertikaler Netzwerke zur Stärkung der (Marketing-) Kompetenzen der Partnerregionen und des gesamten Alpenraums
- Organisation eines transnationalen Symposiums zur Unterstützung des Wissenstransfers in andere Projekte im Alpenraum, zu Entscheidungsträgern, etc. im Februar 2008

Darüber hinaus erarbeitete die Partnerschaft in drei produktbezogenen Arbeitsgruppen (Lebensmittel, Erneuerbare Energien, Tourismus und Gastronomie) eine gemeinsame Sichtweise eines „guten“ regionalen Marktsystems. Die Ergebnisse dieser transnationalen Zusammenarbeit wurden in drei produktbezogene Kriteriensysteme übertragen, die einen grundlegenden Bestandteil des RegioMarket Leitfadens für eine kooperative regionale Vermarktung darstellen.

Mehr Informationen zum RegioMarket-Projekt finden Sie auf der folgenden Internetseite:

[www.regiomarket.org](http://www.regiomarket.org)



## Die folgenden Partner nahmen am RegioMarket-Projekt teil:

### LEAD PARTNER (DEUTSCHLAND):

Landesanstalt für Umwelt,  
Messungen und Naturschutz  
Baden-Württemberg



[www.lubw.baden-wuerttemberg.de](http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de)

### PROJEKT PARTNER AUS EU-MITGLIEDSSTAATEN:

#### Österreich:

Amt der Kärntner Landes-  
regierung, Abteilung 10L  
Landwirtschaft



[www.landwirtschaft.ktn.gv.at](http://www.landwirtschaft.ktn.gv.at)

Salzburger Institut für  
Raumordnung und Wohnen,  
Gemeindeentwicklung



[www.salzburg.gv.at/themen/sir\\_haupt](http://www.salzburg.gv.at/themen/sir_haupt)

Weizer  
Energie-Innovations-Zentrum



[www.w-e-i-z.com](http://www.w-e-i-z.com)

#### Frankreich:

Isara-Lyon – Equipe Marketing  
et Stratégies des Entreprises



[www.isara.fr](http://www.isara.fr)

#### Deutschland:

Hochschule Albstadt-  
Sigmaringen, Studiengang  
Wirtschaftsingenieurwesen



Hochschule  
Albstadt-Sigmaringen  
Albstadt-Sigmaringen University

[www.hs-albsig.de](http://www.hs-albsig.de)

Unser Land GmbH

[www.unserland.info](http://www.unserland.info)



#### Italien:

Dipartimento Affari  
Regionali della Presidenza  
del Consiglio dei Ministri



[www.affariregionali.it](http://www.affariregionali.it)

Ente Parco Naturale delle  
Prealpi Giulie

[www.parcoprealpigiulie.org](http://www.parcoprealpigiulie.org)





Provincia di Belluno –  
Servizio attività economiche

[www.provincia.belluno.it](http://www.provincia.belluno.it)



Local Development Centre Litija  
(RCL)

[www.razvoj.si](http://www.razvoj.si)



Regione Autonoma Friuli-Venezia  
Giulia (F.V.G.)

[www.regione.fvg.it](http://www.regione.fvg.it)



NON-EU PROJECT PARTNERS:

Liechtenstein:

Regione Autonoma Valle d'Aosta  
– Dipartimento Agricoltura –  
Servizio Sviluppo delle Produzioni  
Agroalimentari (VDA)

[www.regione.vda.it](http://www.regione.vda.it)



Hochschule Liechtenstein,  
Institut für Entrepreneurship



[www.hochschule.li](http://www.hochschule.li)

Schweiz:

Regione Veneto – Giunta  
Regionale – Direzione  
Promozione Agroalimentare (RV)

[www.regione.veneto.it](http://www.regione.veneto.it)



LBBZ Plantahof –  
Landwirtschaftliches  
Bildungs- und Beratungszentrum  
Graubünden (Plantahof)



[www.plantahof.ch](http://www.plantahof.ch)

Slovenien:

Center for sustainable rural  
development Kranj Development  
Institute (CSRDI)

[www.ctrp-kranj.si](http://www.ctrp-kranj.si)



Die B.A.U.M. Consult GmbH München unterstützte das Projektkonsortium im Auftrag des Lead Partners bei Projektkoordination und beim Finanzmanagement.

## Kooperative regionale Vermarktung – Prozess, Strukturen, Maßnahmen, Erfolgsfaktoren



Das RegioMarket Projekt ermöglichte im Rahmen einer internationalen Kooperation wertvolle Erfahrungen in den Bereichen kooperative regionale Vermarktung und Management und half, das Know-how in diesem Bereich zu verbessern. Die Ergebnisse von RegioMarket bauen auf den Erfahrungen der 17 Projektpartner auf und bieten interessierten Personen und Organisationen Unterstützung und Hinweise für deren eigene Entwicklung sowie viele Beispiele aus der täglichen Praxis.

Die Broschüre ist an Personen und Institutionen gerichtet, die sich zum Ziel gesetzt haben, eine regionale Vermarktungsinitiative aufzubauen. Sie können aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen kommen, so z.B.:

- Regionalmanager
- Angestellte kommunaler und regionaler Verwaltungen
- Regionale und kommunale Institutionen der Wirtschaftsförderung
- Personen und Institutionen aus dem Bereich der Raumplanung
- Vertreter regionaler Wirtschaftsverbände und Industrie- und Handelskammern
- Mitglieder lokaler und regionaler Agenda-21 Initiativen
- Interessierte anderer Gruppen, die sich mit der Vermarktung regionaler Produkte beschäftigen.

Dieser Leitfaden soll Personen und Institutionen unterstützen, die selbst ein regionales Marketingsystem aufbauen möchten. In einem solchen Prozess müssen eine Reihe von Fragen beantwortet und Entscheidungen getroffen werden, wie z.B.:

- Welches sind die wichtigsten Schritte beim Aufbau einer regionalen Vermarktungsinitiative?
- Welches sind die wichtigen und richtigen Partner?
- Welches sind die Zielgruppen für unsere Produkte und Dienstleistungen und wie wollen wir uns selbst am Markt positionieren?
- Welches sind unsere wichtigsten Marketingbotschaften?
- Welche Kriterien wollen wir für die Sicherung der Qualität unserer Produkte zu Grunde legen und wie sollen diese kontrolliert werden?
- Welche Art von Logo oder Marke ist in unserem Fall dienlich?
- Wie finden wir geeignete Vertriebswege?
- Welche sind die passenden Finanzierungsinstrumente für ein gemeinsames Marketingsystem?

Ziel der RegioMarket-Broschüre ist es, die Planung eines solchen Prozesses zu strukturieren, um geeignete Partner in der Region zu finden, sie vom Konzept zu überzeugen und sie in die Strukturen einzubinden. Des Weiteren wird in der Broschüre eine Vielfalt von potenziellen Maßnahmen und Aktivitäten für regionale Marketinginitiativen dargestellt.

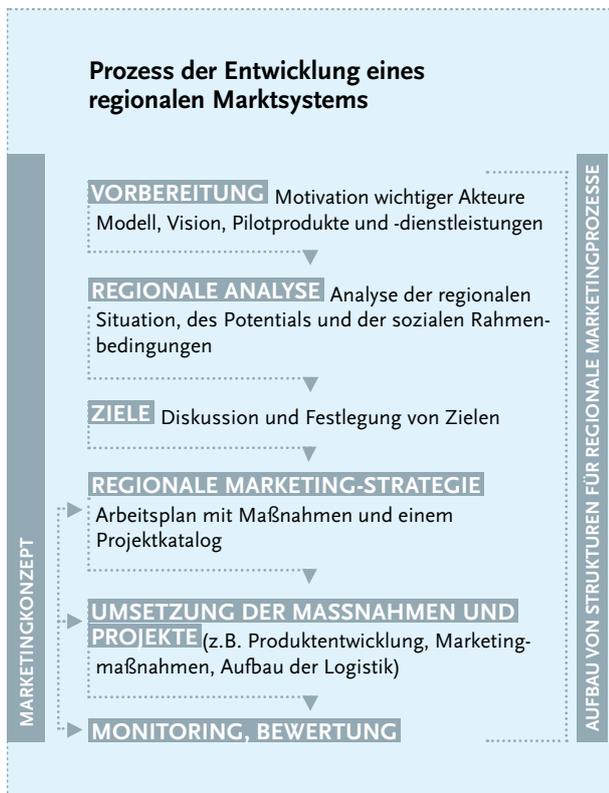
Im Anschluss an eine **Einleitung** folgen verschiedene **Definitionen**:

Regionalvermarktung und Regionalmarketing werden definiert und erklärt. Zudem werden die verschiedenen Stufen einer kooperativen regionalen Vermarktung aufgezeigt: Von einem einzelnen Produkt (eine Wertschöpfungskette), über Marktsysteme (mehrere Wertschöpfungsketten) – einschließlich eines Konsummodells der kurzen Wege als Instrument der Tourismusentwicklung – hin zu einer Marke. Ein weiterer Abschnitt befasst sich mit der Terminologie und den Definitionen von Marken im Allgemeinen, Markenentwicklung und Regionalmarken. Es wird ein Überblick über verschiedene Markentypen gegeben und deren Funktion und Wirkungsweise erläutert.

Im Leitfaden wird der **gesamte Prozess** der Entwicklung und des Aufbaus einer regionalen Vermarktungs Kooperation anhand verschiedener Vermarktungsmodelle für regionale Produkte und Dienstleistungen ausführlich beschrieben. Dabei werden verschiedene Etappen von der Vorbereitung und Analyse über den Einbezug



von Akteuren bis hin zur Erarbeitung eines Marketingkonzeptes oder Businessplans einbezogen.



Die **Vorbereitungsphase** einer regionalen Marketinginitiative erfordert die Bildung einer Kerngruppe durch die Motivation wichtiger Partner und regionaler Akteure. Diese Gruppe sollte kontinuierlich erweitert werden, wobei sich die Partner auf ein gemeinsames Ziel oder eine Vision einigen sollten. Für den Nachweis der Machbarkeit und um ein positives Bild in der Öffentlichkeit zu erzeugen, ist eine möglichst frühe Entwicklung erster Pilotprodukte und -dienstleistungen mit großen Marketingeffekten von besonderer Bedeutung.

Nach Motivation und Einbezug der geeigneten Partner sowie der Definition gemeinsamer Ziele folgt als grundlegender Teil der Aufbauphase eine **Analyse der regionalen Gegebenheiten**. Das Wissen und die Bewertung der regionalen Situation ist die Voraussetzung für das auszuarbeitende Marketingkonzept. Für gewöhnlich besteht die Analyse der Region aus einem allgemeinen und einem detaillierteren Teil, der sich vor allem auf die betreffenden Branchen und zugehörigen Spezialfragen bezieht. Der Leitfaden gibt umfangreiche Informationen über Methoden und zu sammelnde Daten für die Analyse der drei Kernbereiche (Lebensmittel, Tourismus und Gastronomie, Erneuerbare Energien) sowie Hinweise für die ausführliche Analyse der **rechtlichen Rahmenbedingungen**, die ebenfalls ein Bestandteil jeder Regionalanalyse sein sollten. Der zugehörige Abschnitt gibt mit relevanten Richtlinien und Verord-

nungen für diesen Bereich einen Überblick über die wichtigsten Vorschriften auf der EU-Ebene.

Während für die Entwicklung einer Vision vor allem die Kerngruppe einbezogen werden sollte, ist es bei der Ausgestaltung des Marketingkonzeptes wichtig, die gesamte Partnerschaft einzubeziehen. Die zentralen Strategien, Maßnahmen und Aktivitäten des Konzeptes müssen von allen Partnern getragen werden. In diesem Zusammenhang gibt der Leitfaden Hinweise für einen **Einbezug eines möglichst breiten Spektrums an regionalen Akteuren**.

Auch das Thema Definition eines **Marketingkonzeptes** und/oder eines **Businessplans** wird in der Broschüre ausführlich behandelt. Das Marketingkonzept einer regionalen Vermarktungsinitiative ist das zentrale Dokument, in dem alle strategischen Überlegungen, Analyseergebnisse, gemeinsamen Maßnahmen und Projekte sowie der Finanzierungs- und Arbeitsplan zusammengestellt werden sollten. Dieses Marketingkonzept ist nicht das Ergebnis eines einzelnen Experten, sondern resultiert aus Diskussionen und gemeinsamen Überlegungen der gesamten regionalen Partnerschaft.

Der Hauptnutzen eines solchen Konzeptes ist eine gemeinsame Vision aller Partner bezogen auf wichtige strategische Fragen und Maßnahmen. Dies führt zu einer Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit der gemeinsamen Arbeit und zu einem effektiven Ressourceneinsatz.

Ein Unternehmen, das sich an der regionalen Marketingkooperation beteiligen möchte, muss natürlich ebenfalls Vor- und Nachteile einer solchen Partnerschaft betrachten. Auch hierfür gibt der Leitfaden eine zusätzliche Anleitung zur Erstellung eines Businessplans aus Sicht von Unternehmen, die erwägen, sich an einer kooperativen regionalen Vermarktungsinitiative zu beteiligen.



Ein weiteres Kapitel setzt den **Schwerpunkt auf zentrale Elemente** einer **Arbeitsstruktur** für kooperative regionale Vermarktungsinitiativen. Das Kapitel basiert auf der Erfahrung, dass regionale Vermarktungsinitiativen

nicht als reine Wirtschaftskooperationen angesehen werden können. Sie sollten vielmehr auch engen Kontakt zu potentiellen Unterstützern der Idee der regionalen Vermarktung und nachhaltiger Regionalentwicklung aufbauen, um sie als Multiplikatoren für die Initiative zu gewinnen (beispielsweise Mitglieder der Industrie- und Handelskammern, Tourismusverbände, Agenda-21 Gruppen, Umweltschutzorganisationen, etc.). Auch der Aufbau eines engen Kontaktes zu Konsumenten und möglichen Kunden der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ist von großer Bedeutung.

Dies ist der Grund für die **duale Struktur**, die im Leitfaden in ihren Grundzügen vorgestellt wird und aus den folgenden wesentlichen Elementen besteht:

- Ein heterogenes Netzwerk (wenn möglich gemeinnützig organisiert) bietet die ideelle Unterstützung für die Regionalvermarktungsinitiative. Die **ideelle Unterstützerstruktur** könnte in Form eines Vereins oder eines Beirats verfasst werden
- Ein wirtschaftlich orientiertes Unternehmen oder ein Zusammenschluss von Unternehmen.

Beide Teilstrukturen, die ideelle sowie die wirtschaftlich orientierte, ergänzen sich gegenseitig und erfüllen gemeinsam den größten Teil der anstehenden Aufgaben. Dabei verwenden sie einheitliche oder ähnliche Namen und Bezeichnungen sowie das gleiche Corporate Design. Neben der dualen Grundstruktur werden zwei weitere Elemente einer regionalen Marketingstruktur betrachtet:



Eine **zentrale Marketing- oder Managementeinheit** als operative Einheit, die entsprechend ihrer Ausstattung das Tagesgeschäft erledigt und dabei den Aufbau einer Regionalvermarktungsinitiative vorantreibt: Logistik, Distribution, Buchhaltung, Verhandlung mit Erzeugern sowie die Organisation von Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit. Die Organisationsstruktur hierfür ist abhängig von der Konstruktion der o.g. wirtschaftlich orientierten Struktur. In einer lockeren Kooperation könnte die Managementeinheit beispielsweise von Lizenzgebühren und anderen servicebezogenen Gebühren finan-

ziert werden. Im Falle einer von den Partnern gegründeten GmbH wird die Marketing- und Managementeinheit als Geschäftsstelle der Gesellschaft fungieren.

Die Evaluation einer Vielzahl von Regionalvermarktungsinitiativen hat noch eine weitere „Rolle“ innerhalb einer Regionalvermarktungsstruktur offenbart. Diese Personen werden im Leitfaden **„Kümmerer“** genannt. Als Initiatoren und Mentoren sind sie Schlüsselpersonen innerhalb der Initiative. Sie beschäftigen sich weniger mit dem Tagesgeschäft des Marketings und Managements, sondern überwiegend mit repräsentativen und strategischen Aufgaben. Innerhalb jeder erfolgreichen Regionalvermarktungsinitiative lassen sich eine oder mehrere Personen ausfindig machen, die diese Rolle ausfüllen.



Über diese strukturellen Überlegungen hinausgehend werden im Leitfaden verschiedene **Finanzierungsmöglichkeiten für regionale Vermarktungskoooperationen** beschrieben. Die Möglichkeiten reichen dabei von Investitionen über Beteiligungsmöglichkeiten, Sponsoring und öffentliche Unterstützung bis hin zu Einnahmen aus den wirtschaftlichen Aktivitäten der Initiative.

Neben der strategischen Ebene widmet sich ein umfassendes Kapitel des Leitfadens der operationellen Ebene und stellt eine Vielzahl von möglichen **Maßnahmen und Projekten** im Rahmen einer kooperativen Regionalvermarktung vor. Der erste Teil beschäftigt sich dabei mit gemeinsamen Kommunikationsmaßnahmen. Auch die Themen kooperative Optimierung des Absatzes und gemeinsame Produktentwicklung werden behandelt. Ein weiterer Abschnitt widmet sich dem Aufbau eines gemeinschaftlichen Vertriebssystems. Schließlich folgen Hinweise für den Aufbau einer Regionalmarke. Die in diesem Kapitel beschriebenen Maßnahmen und Projekte werden durch zahlreiche erfolgreiche Beispiele – überwiegend aus den RegioMarket Partner Regionen – veranschaulicht.

Abschließend werden verschiedene Wege skizziert, wie sich diese erfolgreichen Beispiele auf politische Ebene und in die Praxis übertragen lassen.

## RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ regionales Vermarktungssystem

Eines der wichtigsten Ziele des RegioMarket Projekts war die Unterstützung der Entwicklung von kooperativen regionalen Vermarktungsinitiativen in den Bereichen Nahrungsmittelproduktion, Tourismus und Gastronomie sowie Energie.

Als eine der zentralen Fragen im Rahmen des RegioMarket Arbeitsprozesses wurden Faktoren und Kriterien diskutiert, mit deren Hilfe erfolgreiche und weniger erfolgreiche Regionalvermarktungssysteme charakterisiert werden können.



Als Ergebnis wurde ein RegioMarket Kriterienkatalog erarbeitet, der sich auf die Erfahrungen der RegioMarket Partner aus deren regionalen Entwicklungsprozessen und die Evaluation weiterer guter Beispiele aus der Praxis stützt.

Drei sektorenspezifische Arbeitsgruppen durchliefen intensive Diskussions- und Arbeitsprozesse, die mehrere Workshops und die gemeinsame Entwicklung von Arbeitspapieren umfassten.

Unter den RegioMarket Partnern besteht Einigkeit über die folgenden Schlüsselfaktoren für den Erfolg eines regionalen Vermarktungssystems:

- **Transparenz und Aufrichtigkeit:** Wenn Konsumenten ein regionales Produkt kaufen oder ein regionales Gericht bestellen, können sie sich auf die überwiegend regionale Herkunft der Vorprodukte verlassen. Regionale Produkte sollen Vertrauen zwischen Kunden – Einwohner oder Gäste der Region – und den Produzenten in der Region schaffen.
- **Qualitätskriterien und Kontrollen:** Die Definition von „regionalen Produkten“ umfasst nicht nur ihre räumliche Herkunft, z.B. den Ursprung in einer bestimmten Region, sondern auch bestimmte Qualitätsansprüche und Produktionsweisen. Kriterien für die Qualität und die Produktionsmethoden müssen objektiv definiert und unabhängig kontrolliert werden. Das erhöht die Glaubwürdigkeit des Angebots und kann ein effektiver Weg sein, die Region mit ihrer naturräumlichen Ausstattung und ihrem kulturellem Erbe zu fördern, zu bewahren und nachhaltig zu entwickeln.
- **Dualer Produzenten/Konsumenten Ansatz:** Produzenten und Konsumenten sollen zusammen-

arbeiten. Wirtschaftlich und nicht-wirtschaftlich ausgerichtete Gruppen sollten „auf Augenhöhe“ kooperieren, um Erfolge mit ihrer Initiative zu erzielen.

- **Stadt-Land-Partnerschaft:** Den Bewohnern von Städten und größeren Gemeinden soll es ermöglicht werden sich nicht nur mit Produkten und Dienstleistungen aus dem Umland zu versorgen, sondern eine Beziehung zu den Produzenten aufzubauen um sich ein Bild von deren Arbeit machen zu können. Auf diese Weise sollen regionale Produkte eine Botschaft für die Konsumenten transportieren: „Du trägst Verantwortung und Du kannst etwas tun, um Deine Region, in der Du lebst oder Deine Wochenenden und Urlaube verbringst, intakt zu erhalten.“
- **Regionale Wertschöpfung:** Partner von regionalen Vermarktungssystemen sollten Wertschöpfung, so weit wie möglich, innerhalb der Region erzeugen.
- **Nachhaltigkeit:** regionale Vermarktungssysteme sollten den Prinzipien einer nachhaltigen Regionalentwicklung folgen und somit ökologische, ökonomische und soziale Belange gleichermaßen berücksichtigen. Die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung finden daher auch in den entsprechenden Kriteriensystemen ihren Niederschlag.

Auf dieser Grundlage wurden von den RegioMarket Projektpartnern **sektorenspezifische Kriterien und Indikatoren** entwickelt, die als Diskussionsgrundlage für weitere Überlegungen zu Produktqualität, einer nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum und einer Förderung regionaler Wertschöpfungsketten dienen sollen. Die Kriterien sind Teil des RegioMarket Leitfadens für kooperative regionale Vermarktung. Diese Kriterien sind nicht am grünen Tisch, sondern auf der Basis von Erfahrungen der Partner und unter wissenschaftlicher Begleitung erarbeitet worden.

Diese Kriterien können als Leitlinien für die Erarbei-



tung neuer regionaler Markt- und Markensysteme herangezogen werden. Regionale Initiativen können den

Kriterienkatalog an ihre speziellen Gegebenheiten anpassen. Die RegioMarket Partner legen allerdings Wert darauf, dass ein regionales Vermarktungssystem nur als „RegioMarket anerkannt“ gelten kann, wenn ein Mindestmaß an Übereinstimmung mit den vorgelegten Kriterien besteht.

## Vision eines RegioMarket Qualitätszeichens

Die entwickelten RegioMarket Kriterien könnten über die oben geschilderten Einsatzmöglichkeiten hinaus Ausgangspunkt für einen visionären Ansatz sein. Sie könnten die Ausgangsbasis für den Aufbau eines alpenweiten RegioMarket-Gütesiegels darstellen, mit dem sektorübergreifend herausragende Produkt- und Serviceangebote regionaler Kooperationen im Alpenraum gekennzeichnet werden könnten. Dieses Gütesiegel würde Botschaften vermitteln, die voll im Trend heutiger Konsumentenansforderungen liegen:

- Regionalität
- Hohe Qualität
- Innovation
- Nachhaltigkeit

Das Gütesiegel könnte bei der Markenkommunikation regionaler Kooperationen oder auch von einzelnen Unternehmen ergänzend zu den eigenen Marken und somit als Co-Branding eingesetzt werden. Dies könnte sowohl bei der Kommunikation der Marken an sich oder auch für die Bewerbung einzelner Produkte oder Serviceangebote erfolgen. Hieraus ergäben sich eine Reihe von Vorteilen:

- Alpenweites Alleinstellungsmerkmal
- Entstehung einer hohen Wiedererkennung für eine breite Angebotspalette aus mehreren Sektoren im gesamten Wirtschaftsraum der Alpen
- Vielfache Möglichkeiten zum Cross-Marketing wegen des sektorübergreifenden Ansatzes
- Hohes Finanzpotential für Kommunikation
- Unterstützung der Marktdurchdringung von einzelnen Marken
- Massive Förderung beteiligter KMU
- Kombination verschiedener zentraler Botschaften wie regionale Herkunft oder Umweltschutz, die heute teilweise durch verschiedenen Qualitätssiegel vermittelt werden.

Wegen der kurzen Projektlaufzeit von RegioMarket war es nicht möglich, über die Entwicklung der Kriterien und von ersten Gedanken zum Aufbau eines RegioMarket-Gütesiegels hinaus wesentliche Schritte hierzu vorzunehmen.

Um diese Vision des RegioMarket-Gütesiegels in die Tat umzusetzen, wären folgende Schritte sinnvoll:

- Aufbau eines Netzwerks Kooperationen, Unternehmen oder Interessierten aus Politik und Marketing
- Prüfung und abschließende Abfassung der vorliegenden Kriterien
- Ausarbeitung von notwendigen Strukturen und Tätigkeitsmerkmale für eine Organisation zum Management des Siegels
- Entwicklung eines ersten Kommunikationskonzeptes
- Implementierung einer Pilotorganisation verbunden mit ersten Kommunikationsmaßnahmen, dies wäre in der Startphase zunächst auch regional begrenzt denkbar.

Die Zukunft wird zeigen, ob diese Vision Gestalt annehmen und eine positive Wirkung für die Zukunft des Alpenraums entfalten wird.





## 1 Definitionen: Regionale Märkte & Regionales Marketing

Diese Anleitung betrifft die Optimierung von regionalen Marktsystemen für Produkte und Dienstleistungen. In diesem Kapitel definieren wir eine Anzahl von Ausdrücken zu „Region“ und „Marketing“, die in verschiedenen Ländern und in verschiedenen Fachdiskussionen oft verschieden verwendet werden.

### Regionales Marketing:

Die Förderung von regionalen Märkten für Produkte und Dienstleistungen muss von Regionalem Marketing im Sinne der Förderung einer Region unterschieden werden, die ein Ort zum Leben und für Industrie ist, wie wirtschaftliche Förderungsagenturen oder Bezirksverwaltungen es tun, z.B. durch Broschüren, Websites oder Beteiligung an Messen. Touristenortmarketing könnte als Sonderfall von regionalem Management definiert werden.

Regionales Marketing wird als Beziehungsmarketing gesehen, das auf die Schaffung langfristiger Beziehungen zwischen „der Region“ und relevanten Akteuren abzielt, durch wirksame Analyse, Auswahl, Management und Controlling, um strategische Wettbewerbsvorteile zu erreichen<sup>1</sup>.

Doch es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Marketing für regionale Produkte und Dienstleistungen und regionalem Marketing. Marketing für regionale Produkte und Dienstleistungen kann positive Auswirkungen auf regionales Marketing haben, weil es die Fähigkeiten von Unternehmen in der Region zeigen kann, die Verschiedenartigkeit der „Geschmäcker“, und es stärkt die Identifizierung der Leute mit ihrem Lebensraum<sup>2</sup>.

Besonders auf dem Gebiet des Tourismus wird die Versorgung mit regionalen Lebensmitteln und Handwerk immer wichtiger für das Marketing von regionalen Orten und damit den „Verkauf“ der Region. In diesem Sinn ist die Produktgruppe Tourismus und Gastronomie innerhalb von RegioMarket einen besonderen Weg gegangen, um den Verbrauch von regionalen Lebensmitteln in ihrer eigenen natürlichen Produktionsgewohnheit, in einer kurzen Kette, als Methode zu verwenden, um umfangreiche wirtschaftliche territoriale Strategien aufzubauen (siehe Kapitel 4.7).

### Marketing von Regionalen Produkten und Dienstleistungen:

Es gibt, bis jetzt, keine eindeutige Definition der Ausdrücke „regionales Produkt“ oder „regionale Dienstleistung“.

1 Siehe: Robert Nieschlag, Erwin Dichtl, Hans Horschgen; Marketing; Verlag Duncker & Humblot; 19., überarb. und erg. Aufl. (2002); S. 11

2 Siehe: Bjorn Seintsch; Dissertation „Wirkungen des Regional marketings forst- und holzwirtschaftlicher Akteure zur Aktivierung von regionalen Potentialen“; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau; 2004; S. 40

Im allgemeinen kann ein Produkt definiert werden als „etwas, das einem Markt angeboten werden kann, um einem Mangel abzuwehren oder ein Bedürfnis zu befriedigen“<sup>3</sup>. So umfassen Produkte Sachgüter, Dienstleistungen, Personen, Orte, Organisationen und Ideen.

Wenn wir daher in den folgenden Kapiteln über „Produkte“ sprechen, sind in den meisten Fällen „Dienstleistungen“ inbegriffen.

Eng verbunden mit der Wirkung der Konkurrenzfähigkeit eines Produkts ist unter anderem der Begriff „Herkunftsland“. Der Herkunftsland-Effekt bezieht sich auf die Tatsache dass „Wahrnehmungen und Einstellungen zu besonderen Ländern sich oft auf Produkte und Marken erstrecken, von denen man weiß dass sie aus diesen Ländern stammen“<sup>4</sup>. Dies wird besonders sichtbar bei Autos, Elektronik, Mode und Bier.

Mehrere Studien haben dessen hohe Relevanz festgestellt; insbesondere wurde ein allgemeiner heimatverbundener Selektionseffekt beobachtet. Al-Sulaiti & Baker (1998)<sup>5</sup> bieten einen umfassenden Überblick über die Studien, die auf diesem Forschungsgebiet durchgeführt wurden. Jedoch haben die Studien auch gezeigt, dass andere Elemente, wie zum Beispiel Geschmack, Design und Leistung, nicht vernachlässigt werden sollten.

Andere Studien haben gezeigt, dass die Hersteller vom Verbinden ihrer Produkte mit deren **Herkunftsregion** profitieren können<sup>6</sup>, da ein Teil der Verbraucher bereit ist, einen Aufpreis für regionale Produkte zu bezahlen.

Im Rahmen der etablierten Definitionen von „Regional-Produkt“ spielen die folgenden Aspekte eine Rolle:

- Der **Sitz** der Partner entlang der Produktionskette (innerhalb einer bestimmten Gegend – der Region)
- Eine bestimmte **Qualität** des Produktes, herbeigeführt durch:
  - eine traditionelle Weise der Produktion des Endprodukts, (im Nahrungsmittelsektor: Rezept), d.h. ein typisches Produkt aus der Region
  - die Qualität der Rohprodukte und des Endprodukts. Diese spezielle Qualität des Produktes soll zu einem zusätzlichen Wert für die regionale Gesellschaft als Ganzes führen, z.B. ökologische Effekte, Vielfalt der Wirtschaftsstruktur, etc., d.h. dort ein Effekt der regionalen Entwicklung.



3 Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006). Marketing Management. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, S. 430.

4 Keegan, Warren J. & Green, Mark C. (2005) Global Marketing. 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. S. 341

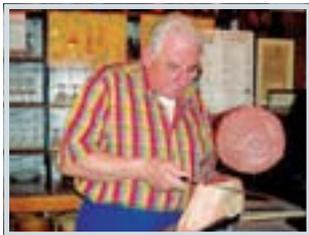
5 Al-Sulaiti, Khalid & Baker, Michael, J. (1998) Country of origin effects: a literature review. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 16, Nr. 3, Sp. 150-199

6 Henchion, Maeve & Mcintyre, Bridin (2000) Regional imagery and quality products: the Irish experience. British Food Journal, Vol. 102, Nr. 8, S. 630-644

Bei den regionalen Dienstleistungen spielt auch die Lage der Partner eine wichtige Rolle. Der Qualitätsaspekt jedoch wird etwas anders definiert:

- eine bestimmte **Qualität** der Dienstleistung, die mit spezifischen Merkmalen der Region verbunden ist, z. B. spezifischen regionalen Tourismusangeboten. Wie schon gesagt, soll dies zu einem zusätzlichen Wert für die regionale Gesellschaft in ihrer Ganzheit führen, z. B. ökologischen Auswirkungen, Verschiedenartigkeit der Wirtschaftsstruktur usw.

Drei wichtige Aspekte kennzeichnen die RegioMarket-Auffassung von regionalen Produkten und Dienstleistungen:



RegioMarket betrachtet regionale Produkte und Dienstleistungen in **drei Sektoren**: Essen, erneuerbare Energie und Energieeffizienz sowie Tourismus und Gastronomie. Es beurteilt die Bedeutung von "regionalen Produkten und Dienstleistungen" in diesen Bereichen.

RegioMarket lenkt die Aufmerksamkeit auf das Thema **Nachhaltigkeit**. D. h. über regionalen Ursprung und Produktion oder Rezept für das Endprodukt hinaus berücksichtigt es die Produktionsarten der vollständigen Wertschöpfungskette, in Bezug auf Qualität und Nachhaltigkeit. So schafft es eine direkte Verbindung zwischen regionalen Produkten und deren Beitrag zu einer nachhaltigen regionalen Entwicklung. Im Tourismus führt dies zum Beispiel zu Tourismusangeboten, die regionale Produkte und Rohmaterial aus der Region verwenden oder umfassen und die im allgemeinen auf der regionalen, natürlichen und kulturellen Identität beruhen. Im Energiesektor kann man an die regionale Versorgung von erneuerbaren Energievorrichtungen denken oder an Berater-Dienstleistungen durch regionale Firmen. Kürzere Transportentfernungen dank regionaler Versorgung haben auch positive Auswirkungen auf das Thema Klimawandel.



Als dritter Aspekt versucht RegioMarket, über die Bestimmung von einzelnen Produkten hinaus, die Bestimmung eines sogenannten regionalen **Warenkorbs**. D. h. das Interesse gilt nicht nur einem einzelnen, sehr speziellen und meistens traditionellen Produkt, sondern auch einer Anzahl von Produktion und Wertschöpfungsketten in der Region, die auf Grundlage eines gegenseitigen Einverständnisses auf Partner, Struktur und Produktkriterien einwirken.

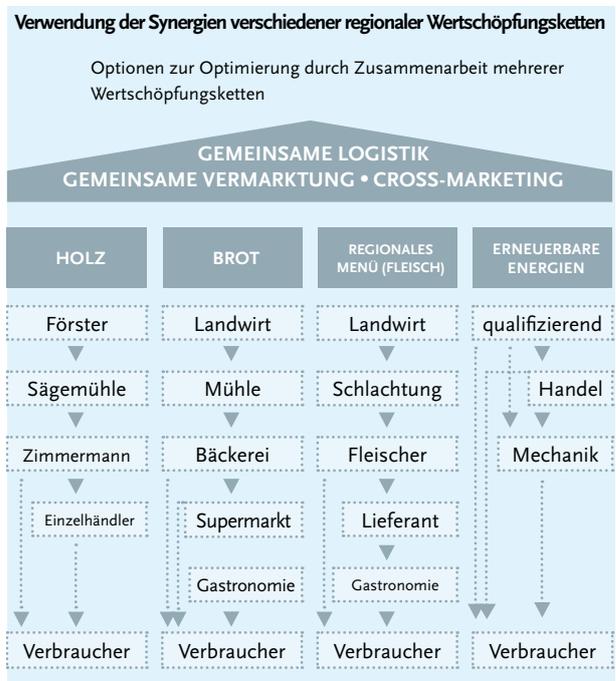
Als dritter Aspekt versucht RegioMarket, über die Bestimmung von einzelnen Produkten hinaus, die Bestimmung eines sogenannten regionalen **Warenkorbs**. D. h. das Interesse gilt nicht nur einem einzelnen, sehr speziellen und meistens traditionellen Produkt, sondern auch einer Anzahl von Produktion und Wertschöpfungsketten in der Region, die auf Grundlage eines gegenseitigen Einverständnisses auf Partner, Struktur und Produktkriterien einwirken.

## Regionale Marktsysteme:

Dies führt zu dem Begriff „regionale Marktsysteme“. Ein solches System bildet die Gesamtheit von verschiedenen Wertschöpfungsketten in einer Region, die einem gegenseitigen Einverständnis bezüglich Partner, Struktur und Produktkriterien zugeordnet sind.

Das Schlüsselwort ist **Cooperative Marketing**. Partner entlang der ganzen regionalen Wertschöpfungskette oder mehrerer Wertschöpfungsketten

- entwickeln einen gemeinsamen Satz von Regeln für die Herstellungsarten in der ganzen Kette, gemäß den Konzepten Qualitätssicherung und regionale nachhaltige Entwicklung, und
- vereinigen ihre Hilfsmittel zur gemeinsamen Vermarktung einer nachhaltigen regionalen Wirtschaft und ihrer Qualitätsprodukte und Dienstleistungen.



Um ein solches System zu bilden, wird fachgerechtes Management benötigt. Die Aufgaben dieser Managementeinheit sind:

- Schließen der Zwischenräume innerhalb der regionalen Wertschöpfungsketten, wenn es fehlende Verbindungselemente gibt
- Gewinnen von Partnern für die regionale Produktion
- Koordinierung des Prozesses der Definition der Verbindungsziele, der Arbeitsstruktur und der Regeln für die Zusammenarbeit
- Einleitung und Koordinierung gemeinsamer Marketingmaßnahmen

Kapitel 4-7 behandeln diese Aufgaben. Sie sollen den Managern von regionalen Wertschöpfungsketten und Marktsystemen eine Orientierung geben.

## 2 Definitionen: Marken und regionale Markenbildung

Dieses Kapitel gibt eine kurze Einführung in die Terminologie und Definitionen in bezug auf Marken, Markenbildung, Region und regionale Marken. Insbesondere die verschiedenen Typen von Marken sowie die Unterscheidung zwischen regionalen Marken und Regionsmarken werden behandelt.

### Marke - Definition und Funktionen

Eine Marke kann als ein eindeutiger Name, Ausdruck, Zeichen, Symbol oder Design sowie eine Kombination von diesen definiert werden, zur Identifizierung der Waren oder Dienstleistungen eines Verkäufers und zu ihrer Differenzierung von denen des Konkurrenten. Sie weckt im Interessenten Erwartungen bezüglich Leistung usw.<sup>7</sup>. Die Differenzierung und Identifizierung des Ausdrucks geben schon wichtige Funktionen einer Marke an. Neben diesen Kriterien sollen Marken auch Qualität, Kompetenz und Vertrauen vermitteln. Darüberhinaus müssen sie dem Verbraucher einen Nutzen bieten.



Eine Marke umfasst ein Bündel von Assoziationen das die Werte darstellt, für die sie steht, wie auch Versprechungen an die Kunden. Auf der Grundlage dieser Assoziationen wird das Bild der Marke geschaffen (ob positiv oder negativ).

#### ► Marken und Produktnamen

Im Gegensatz zu Produktnamen haben wirkliche Marken eine Identität. Das bedeutet: sie verfügen über einen einzigartigen Satz von Markenassoziationen, die symbolisieren, wofür die Marken stehen, und was sie den Kunden versprechen. Vielen Marken fehlt es an Individualität. Im allgemeinen können Produktnamen als Produkte gekennzeichnet werden, die einheitlich markiert sind. Es kann beobachtet werden, dass Produktnamen vorwiegend im Lebensmittelsektor angewandt werden; hier ist diese Strategie vergleichbar mit Markenbildung.

Vier Hauptströme der Markenkonzeptualisierung werden umrissen<sup>8</sup>:

- **Marken als Mitteilende und Orientierungshilfe:** Diese Perspektive sieht eine Marke als ein Mittel, um die Produkte/Dienstleistungen eines Verkäufers zu

identifizieren und sie von denen der Konkurrenz zu differenzieren. Die Marke sendet besondere visuelle Signale aus und verringert dadurch die Anstrengung für die Informationssuche. Indem sie bestimmte Signale an die Kunden aussenden, erleichtern die Marken die Kategorisierung von Produkten.

- **Marken als Wahrnehmungseinheiten:** dieser Ansatz geht davon aus, dass Marken die Sinne und Gefühle des Verbrauchers ansprechen. Marken können sogar zusätzliche ideale Vorteile verschaffen, indem sie das Profil ihrer Verbraucher unterstreichen, ihr Selbstvertrauen und ihre Selbstdarstellung unterstützen, besonders im Hinblick auf ihre Angehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe. Umgekehrt kann eine Marke eine Prestigefunktion haben, wenn die Verbraucher sich mit den Merkmalen identifizieren können, die durch die Marke hervorgerufen werden. Je mehr sich eine Marke auf das Ideal eines Kunden bezieht, umso mehr wird sie gemocht.
- **Marken als Wertverstärker:** dieser Ansatz umfasst die Einführung des Begriffs Markenwert, mit dem Marken als relevante(r) unberührbare(r) Aktivposten einer Firma angesehen werden. Dieser Wert muss jedoch aufgebaut und sorgfältig gepflegt werden. Kunden erwarten eine dauernd oder fortlaufend hohe Qualität einer Marke, auf die sie sich verlassen können. Hier hat die Marke auch die Funktion einer Zertifizierung und steht dadurch für die Erfüllung eines Qualitätsversprechens. Aber Marken sind mehr als Zertifizierungen. Der Unterschied ist, dass Zertifizierungen einfach die organisatorische Vereinigung von Qualitätsversprechungen für Produkte beschreiben. So sind sie nur als zusätzliches Logo auf dem Erscheinungsbild des Unternehmens erkennbar.
- **Marken als Beziehungen:** dieses Konzept geht davon aus, dass eine Marke eine Persönlichkeit besitzt, was es ihr erlaubt, ein Zugehörigkeitsgefühl bei allen Akteuren zu erzeugen. Es wird weiter angenommen, dass Konkurrenz zwischen diesen Netzen stattfindet, statt zwischen Firmen. Ein Aspekt, der von großer Bedeutung beim Destination Branding, der Markenbildung für Reiseziele, ist.

► Eine Marke ist ein rein intuitives Gefühl, das die Leute für ein Produkt, ein Hotel, ein Reiseziel oder eine Firma haben. Es ist intuitiv, weil die Leute emotional sind, intuitive Wesen - obwohl im Geschäftsleben einige sich sehr bemühen, rationale Manager oder Händler zu sein. Eine Marke zu managen bedeutet, einem Produkt eine Seele zu verleihen, eine Aura zu schaffen, ein Geheimnis, etwas heraufzubeschwören. Eine Marke verkauft nicht nur ein Produkt, sondern auch eine Welt von Emotionen.<sup>9</sup>

7 Nach Wilson & Gilligan, 1997; Hankinson, 2004; Kotler & Keller, 2006

8 Nach Hankinson (2004, S. 110-112) und Popp 2007

9 Popp, D. (2007): Regionale Dachmarke als Nachhaltigkeitskonzept: Erfahrungen mit der Regionalmarke Eifel für eine Dachmarke Rhön, in: Beiträge Region und Nachhaltigkeit 4 (2007), Nr. 4: 115-134

## Markenbildung

Markenbildung umfasst alle Aktivitäten, um Unterschiede zu schaffen. So stützt Markenbildung Produkte mit der Kraft einer Marke aus. Ein Produkt zur Marke zu machen, erfordert, dass die Firma ihre Verbraucher lehrt, „wer“ das Produkt ist, indem sie ihm einen Namen gibt und mit anderen Markenbestandteilen hilft, es zu identifizieren. Zusätzlich muss präzisiert werden, „was“ das Produkt macht und „warum“ es für die Käufer wichtig ist.

Für erfolgreiche Markenbildung müssen die Verbraucher davon überzeugt werden, dass es wichtige Unterschiede zwischen Marken in der Produkt/Dienstleistungs-Klasse gibt.

„Markenbildung kann praktisch überall angewandt werden, wo ein Verbraucher eine Wahl hat“<sup>10</sup>. Es ist möglich, ein Sachgut (*Haarwaschmittel von Nivea*) zur Marke zu machen, eine Dienstleistung (*Crédit Suisse*), ein Geschäft (*Starbucks*), eine Person (*Justin Timberlake*), einen Ort (*Alpenraum, die Stadt New York, Spanien*), eine Organisation (*Ärzte ohne Grenzen*) oder eine Idee (*fairer Handel*).

## Arten von Marken

Die Literatur bietet verschiedene Methoden, um Arten von Marken zu unterscheiden.

Viele Autoren<sup>11</sup> unterscheiden Marken entsprechend Markenbildungsstrategien, die Firmen verfolgen können; dabei werden in erster Linie vier Methoden genannt:

- **Individuelle Markennamen** werden mit individuellen Produkten/Dienstleistungen auf einem bestimmten Markt verwendet, wie zum Beispiel *Nutella*, ohne Bezugnahme auf den Namen der Firma. Diese Strategie folgt dem Konzept: eine Marke = ein Produkt = ein Versprechen.
- **Bildung einer Marke für die gesamte Palette.** Diese Art Strategie wird für eine Palette von Produkten mit einer besonderen Verbindung auf einem spezifischen Markt benutzt, wie zum Beispiel *Weight-Watchers*-Produkte.
- **Familienmarkennamen** werden benutzt, um eine Palette von Produkten auf mehreren Märkten abzudecken, z.B. *Milka*. Diese Art Strategie ist passend, wenn individuelle Produkte zu homogenen Produktlinien zusammengefasst werden können.
- **Dachmarkenbildung.** Diese Strategie wird von Firmen wie zum Beispiel Siemens benutzt, wobei der Firmenname der Leitname für all ihre Produkte ist. Wenn die Produkte, die unter dieser Dachmarke angeboten werden, heterogen sind,

muss eine allgemeinere Platzierung<sup>12</sup> der Dachmarke gewählt werden, da keine klare Platzierung möglich ist.

Andere Autoren klassifizieren Marken entsprechend ihrer Marktpräsenz. So werden drei Arten von Marken unterschieden<sup>13</sup>:



- **Lokale Marken.** Diese Produkte usw. sind auf nur einem nationalen Markt erfolgreich.
- **Internationale Marken.** Sie werden auf mehreren Märkten in einer besonderen Region der Welt angeboten. Z. B. gibt es viele „Europamarken“, die nur in Europa angeboten werden.
- **Globale Marken:** eine globale Marke hat denselben Namen und ein ähnliches Image und Platzierung auf der ganzen Welt, z. B. *BMW*.

Eine weitere Klassifizierung ist die Unterscheidung nach vier Sponsoringoptionen<sup>14</sup>:

- **Herstellermarke:** die Marke gehört dem Hersteller des Produkts/der Dienstleistung;
- **Privatmarke:** die Marke gehört einem Weiterverkäufer des Produkts/der Dienstleistung;
- **Lizenzmarke:** der Lizenzinhaber verwendet einen Markennamen, der von dem Markeneigentümer für eine vereinbarte Gebühr oder Lizenzgebühr angeboten wird;
- **Co-Marke:** Verwendung eines etablierten Markennamens zweier verschiedenen Firmen für dasselbe Produkt.

Bei äußeren Markenkombinationen unterscheidet man die Ausdrücke „co-branding“ und „ingredient branding“. Co-Branding ist im allgemeinen durch vier kritische Kriterien gekennzeichnet:

- eine Verbindung von mindestens zwei Marken (horizontale oder vertikale),
- die zusammenarbeiten, für die Verbraucher sichtbar,
- um ein gemeinsames Dienstleistungspaket zu schaffen,

10 Kotler & Keller, 2006, S.276

11 Z. B. Doole et al., 1994; Kotler, 1997; Wilson & Gilligan, 1997; Esch et al., 2006.

12 Platzierung bedeutet Definition des Angebots und des Images, um im Denken der Kunden einen bestimmten Platz auszufüllen.

13 Z. B. Keegan & Green (2005)

14 Z. B. Kotler et al. (2005)

- und die, aus der Sicht der Verbraucher, vor und nach der Co-Branding-Zusammenarbeit unabhängig sind.

Ingredient branding bezieht sich auf die Markierung von Materialien oder Teilen, die in andere Produkte eingehen, wobei die Zielgruppen die Bestandteile dieser Produkte als isolierte Marken wahrnehmen, z.B. *Nutrasweet* und *Diet-Coke* oder *Intel* und *IBM*. Wichtig für eine solche Strategie ist, dass die Teile einen entscheidenden Bestandteil des Endprodukts symbolisieren.

Mega-Marken, die eine besondere Art von Co-Branding darstellen, sind das Ergebnis der Zusammenarbeit von zwei oder mehr Firmenmarken, z.B. Allianzen von Fluggesellschaften wie zum Beispiel *Star Alliance*.

Darüberhinaus können Händlermarken genannt werden. Die Händlermarke wird auch Privatmarke genannt; bei diesem Typ fungiert der Name der Kette von Einzelhandelsgeschäften bzw. Einkaufsplatz als Marke. Beispiele für Händlermarken sind *The Body Shop*, *IKEA* und *Media Markt*.

Bisher waren die vorgestellten Arten von Marken vorwiegend produktzentriert. Jedoch, wie schon im vorigen Abschnitt gesagt, kann praktisch alles zu einer Marke gemacht werden. Seit kurzem rückt die Markenbildung von Regionen, Städten sowie Nationen immer mehr in den Blickpunkt. Nichtsdestoweniger ist dies kein vollständig neuer Ansatz. Einen Ort zur Marke zu machen, ist ein traditioneller Weg, den schon seit Jahrzehnten zahlreiche Länder gewählt haben, um Wirtschaftssektoren zu fördern wie zum Beispiel den Tourismus.

## Warum eine Marke?

Aufgrund der steigenden Globalisierung und der damit verbundenen Konkurrenz sind Firmen, Regionen und Nationen gezwungen, geeignete Markenbildungsaktivitäten aufzubauen, um konkurrenzfähig zu bleiben.



„In Europa hat der immer weiter vorrückende Prozess der europäischen Integration ..... zu zunehmenden Ähnlichkeiten bei der „Hardware“ und „Software“ von Orten geführt. Fast jedes Ballungsgebiet hat über die

Jahre in die Entwicklung von Hightech-Zentren, Infrastruktureinrichtungen und Wissenszentren sowie nicht arbeitsbezogenen Annehmlichkeiten (z. B. Kultur und Freizeit) investiert“<sup>15</sup>. Folglich ist das Image eines Ortes, das von den Leuten wahrgenommen wird, von zunehmender Bedeutung.

Die folgenden Gründe für die zunehmende Konkurrenz, insbesondere unter den Regionen, und für die zunehmenden Markenbildungsaktivitäten können aufgeführt werden<sup>16</sup>:

- **Stärkere Konzentration in vielen Branchen und steigende Mobilität innerhalb der nationalen Wirtschaften:** Offensichtlich haben große Firmen ein weniger starkes Verhältnis zu Regionen als kleine und mittelgroße Unternehmen (SME). So bezieht sich Mobilität unter anderem auf Steueranreize, die von Regionen vorgesehen werden, um sie zu stärken.
- **Technologische Entwicklungen:** neue Kommunikationstechnologien schaffen die Bedingung ab, dass Wohnort und Standort der Firma zusammenfallen müssen.
- **Mobilität des Personals:** Firmen erwarten von ihrem Personal Flexibilität bei Ortsveränderungen. Andererseits erleichtert der freie Zugang zu den Arbeitsmärkten für Einwohner der Europäischen Union die Mobilität unter den Leuten, um sich um attraktive Stellen zu bewerben.
- **Offene Grenzen bedeuten stärkere Konkurrenz:** da neue Konkurrenten auf örtlichen Märkten entstehen, müssen die örtlichen Firmen auch ihre Aktivitätsbereiche erweitern.
- **Demographische Veränderungen:** Junge, hochqualifizierte Leute verlassen die ländlichen Regionen oder müssen sie sogar verlassen, um eine Arbeit in größeren Städten zu finden oder sogar im Ausland.
- **Bedenkliche finanzielle Lage von Gemeinden:** hohe Subventionen führen zu einer angespannten finanziellen Lage in vielen Gemeinden, was zu einer größeren Marktorientierung führt.
- **Steigende Komplexität der politischen Entscheidungen:** infolge steigender Ansprüche der Einwohner und der erhöhten gegenseitigen Abhängigkeit von Politik und Wirtschaft.

## Regionale Marken und Regionsmarken

Regionsmarken werden von regionalen Marken unterschieden. Letztere sind beschränkt auf eine spezifische geographische Fläche und die Förderung der spezi-

<sup>15</sup> Hospers (2006, S. 1015)

<sup>16</sup> Meyer (1999, S. 2 - 4 & 43)

fischen Produkte oder Dienstleistungen der Regionen, während Regionsmarken das Gesamtprodukt oder Dienstleistungspaket einer Region fördern.

Regionsmarken haben wichtige Identifizierungs- und Orientierungsfunktionen für Regionen, die ein Image aufbauen wollen. Neben Marketingaktivitäten von Städten kann man auch viele Regionslogos finden, die danach streben, eine Marke aufzubauen.

Regionale Marken sind auf die regionalen Anforderungen und Gewohnheiten der Zielgruppe ausgerichtet. Üblicherweise beziehen sich diese regionalen Marken auf Produkte, die nur in einer spezifischen Region angeboten werden. Der Markenname selbst kann einen regionalen Bezug haben oder auch nicht. Was die Markenbildungsstrategien betrifft, sind bei regionalen Marken alle vier Methoden möglich (d. h. individuelle Markennamen, Bildung einer Marke für die gesamte Palette, Familienmarkennamen und Dachmarken). Über die Zeit ist auch die Entwicklung einer regionalen Marke hin zu einer internationalen oder globalen Marke möglich.

Andererseits stehen Regionsmarken für das gesamte Dienstleistungspaket (wie zum Beispiel Infrastruktur, Wirtschaft, Kultur, Bildung und so weiter) einer spezifischen Region. Damit haben Regionsmarken immer den Charakter von Dachmarken, die ein komplexes Leistungsbündel einer Region darstellen. Oft wird auf den Bezug auf die Region schon im Markennamen hingewiesen. Die Funktionen von Regionsmarken sind auf Zielgruppen in und außerhalb der Region orientiert. Im Gegensatz zu traditionellen regionalen Marken werden Regionsmarken auch außerhalb der Region bekanntgemacht (Touristen und/oder Investoren). Da die Firmen und Einrichtungen in der Region normalerweise eigene Marken für ihre Dienstleistungen lancieren, sollten Regionsmarken für Co-Branding geeignet sein.



Regionen, die eine Regionsmarke schaffen wollen, können zwischen vier grundlegenden Varianten der Markenarchitektur wählen<sup>17</sup>:

1. Die Region wird zu einer Marke gemacht, d. h. Dachmarke für die ganze Region
2. Co-Branding, mit einer dominanten regionalen Dachmarke und einem gemeinsamen Auftreten der Marken der Unterregionen.
3. Co-Branding, mit einer dominanten Marke der Unterregion und der Verwendung der Dachmarke zur

<sup>17</sup> Die Architektur der Marke umfasst die Basisaktivitäten für die Spezifizierungen der Strategien zur Zuweisung der Marke und für die operativen Entscheidungen zur Zuweisung der Marke. Idealerweise führt ein systematisches Design der Architektur der Marke zu starken Marken.

Unterstützung (z. B. die Marke eines deutschen Bundeslandes wird gemeinsam mit den Marken der Region innerhalb des Bundeslandes verwendet).

4. Region der Marken, d. h. der unabhängige Auftritt von Unterregionen mit eigener Marke.

Im Falle einer „Region von Marken“ können Vorteile wie zum Beispiel Synergien sowie Imagetransfereffekte nicht erwartet werden, so muss jede Unterregion die Kosten der Markenplatzierung tragen. Besonders im Hinblick auf die internationale Platzierung wird eine „Region von Marken“-Strategie oft Einschränkungen zeigen.

Zusätzlich muss im Hinblick auf Regionsmarken die Verschiedenheit der Akteure erwähnt werden. Mit ihren Aktivitäten formen die Akteure die Dienstleistungen und den Charakter der Region, folglich verlangt die institutionelle Verankerung aller Aktivitäten zur Markenplatzierung die Mitwirkung aller wichtigen Akteure.

Die Unterschiede zwischen diesen beiden Markentypen sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

KRITERIEN	REGIONALE MARKEN	REGIONS-MARKEN
Markengegenstand	Produkte/Dienstleistungen von einem Hersteller/Anbieter oder einer Gruppe von Herstellern/Anbietern	Vollständiges Dienstleistungspaket einer Region
Ziele	Imagebildung einiger Produkte/Dienstleistungen innerhalb der Region, teilweise außerhalb der Region	Imagebildung von ausgewählten Dienstleistungen der ganzen Region, die verglichen mit anderen Regionen einzigartig sind
Markt	Verkaufsausrichtung häufig örtlich begrenzt	Keine Einschränkung gegeben
Zielgruppe	Zielgruppe oft innerhalb eines beschränkten regionalen Gebiets erfolgreicher Anbieter	Zielgruppe in und außerhalb der Region
Markenbildungsstrategie	Alle vier Methoden möglich	Charakter einer Dachmarke
Institutionelle Verankerung	Normalerweise privat	Normalerweise, öffentlich-private Partnerschaft

Tabelle: Differenzierung zwischen regionalen und Regionsmarken (Kirchgeorg, 2005, S. 593)

In der Praxis kann man diese beiden idealen Arten von regionsbezogenen Marken natürlich zusammenbringen, wie das folgende Beispiel aus Slowenien zeigt.



## Grenzüberschreitende Regionsmarken

Obwohl zur Markenbildung von Regionen eine zunehmende Anzahl von Artikeln erscheint, veröffentlicht sowohl von Gelehrten als auch Fachleuten, konzentrieren sich die Aktivitäten vorwiegend auf Regionen, die zu demselben Land gehören. Doch in Zeiten der verschwindenden Grenzen, z.B. Europäische Union, erkennen benachbarte Regionen zunehmend die Vorteile der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Beispiele für solche grenzüberschreitende Zusammenarbeit sind die „Euregios“ wie die Euregio TriRhena (Südbaden, Elsass, Nordwestschweiz), die Euregio Bodensee um den Bodensee herum oder die Euregio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein.

Regionen sind anders als Sachgüter. Paasi<sup>18</sup> argumentiert, dass Länder nicht wirklich im Sinne von sichtbar und fühlbar sind; stattdessen sind sie vielmehr soziale Konstrukte, die in politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und Verwaltungs-Praktiken und -Diskursen entstehen. Er unterscheidet des weiteren vier Kräfte:

- Die **territoriale Form** beschreibt, wie weit eine Fläche sich von anderen Gebieten räumlich

unterscheidet. Relevant ist, ob die territorialen Grenzen der betreffenden Region klar definiert oder identifizierbar sind.

- **Die symbolische Form** bezieht sich auf die Entwicklung von gebietsspezifischen Symbolen, z.B. das Zeigen der Region auf Karten, Fahnen usw., wobei die sichtbaren Elemente dargestellt werden, um ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu erreichen.
- **die institutionelle Form** umfasst die Einrichtungen der Region, die dafür verantwortlich sind, die territorialen und symbolischen Formen aufrechtzuerhalten, z.B. Entwicklungsagenturen.
- **die Form der sozio-kulturellen Identität behandelt die Frage**, wie weit die Region in dem Bewusstsein und in den gesellschaftlichen Praktiken der Einwohner eines Gebiets verwurzelt ist.

Natürlich, je sichtbarer diese Formen sind, desto deutlicher kann eine Region von anderen Orten getrennt werden und desto mehr Hilfsmittel zur Entwicklung einer einzigartigen Marke sind verwendbar.

18 (1986, in Hospers, 2006, S. 1017)

## Die Architektur der Marke „Srce Slovenije“/„Heart of Slovenia“

Um die Beziehungen zwischen der Marke „Srce Slovenije“ und anderen vorhandenen Marken zu definieren, gab es eine große Debatte darüber, welche Produkte und Dienstleistungen in dem Waren- und Dienstleistungskorb enthalten sein sollten.

Der Korb enthält eindeutig Produkte und Dienstleistungen der „Srce Slovenije“/„Heart of Slovenia“-Region, d. h. eine Anzahl schon existierender führender regionaler Markennamen:

- „Naravnost z dežele“ (Direkt vom Lande) ist ein Markenname für landwirtschaftliche Produkte: von gesunden Lebensmitteln – Obst, Gemüse, Milch- und Fleischprodukte – bis hin zu Landdienstleistungen, z. B. Gewinnung von Brennholz, eine Fahrt mit einem traditionellen Bauernwagen usw.
- Das Natur- und Kulturerbe wird unter dem Markennamen „Trkarno na vrata dediščine“ (Klopfen an die Tür des Erbes) gesammelt und gefördert.

- Die Freizeitwege in den Posavsko Hügeln (Fahrrad, Reit- und Wanderwege) werden unter dem Markennamen „Posavsko hribovje“ (Posavsko Hügel) vereint.
- Das Angebot an Tourismuspaketen wird unter dem Markennamen „Srce Slovenije“/„Heart of Slovenia“ gesammelt.



### 3 Die Potenziale und Vorteile der Regionalen Marketing- und Markenbildungskooperation

#### 3.1 Warum das Marketing von regionalen Produkten fördern?

In den letzten Jahren wurden im Alpenraum eine Anzahl von regionalen Markt- oder Markenbildungssystemen in den Bereichen Herstellung von Lebensmitteln, Tourismus sowie erneuerbare Energien aufgebaut. Auch innerhalb von RegioMarket haben die Partnerregionen entweder begonnen, solche Systeme aufzubauen, oder sind damit fortgefahren. Diese Aktivitäten haben viele Gründe und potentielle Vorteile. Unten stellen wir die wichtigsten Vorteile von regionalen Marktsystemen zusammen.

► **Regionale Lebensmittel und Energieversorgung und nachhaltiger Tourismus bieten wesentliche wirtschaftliche Potenziale.**

Die Anbieter von Lebensmitteln sehen große Potenziale in der Versorgung der Bevölkerung mit regionalen Produkten. Rund 60 Prozent des durchschnittlichen Lebensmittelverbrauchs eines Haushalts könnten von regionalen Quellen im Alpenraum abgedeckt werden. Untersuchungen schätzen das Potential von regionalen Lebensmitteln auf 10 - 20 Prozent Marktanteil unter Bezugnahme auf der gesamten Verkauf der betreffenden Produkte<sup>19</sup>.



Bayerische regionale Marketingprogramme wie „UNSER LAND“ und „Von Hier“ (Allgäu) haben jahrelang zweistellige jährliche Wachstumsraten verzeichnet. Besondere große Potenziale zur Entwicklung einer regionalen Lebensmittelversorgung gibt es auf dem Gebiet des Tourismus und der regionalen Gastronomie.

Die regionale Energieversorgung bietet sogar noch größere Potenziale. Zum Beispiel in den bayerischen Kreisen Bad Tölz, Wolfratshausen und Miesbach betragen die jährlichen Kosten für Energie (Wärme, Elektrizität, Verkehr) etwa 467 Million Euro. Die Initiative „Energiewende Oberland“ berechnete, dass 291 Million Euro von dieser Summe in der Region bleiben könnten,

<sup>19</sup> Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz 2005: Abfallvermeidung durch Regionalvermarktung, S. 10 ff.

wenn alle Potenziale erneuerbarer Energie verwendet würden<sup>20</sup>.

Der potentielle Umsatz für das örtliche Handwerk nur durch energiebezogene Sanierung von Wohngebäuden (Einfamilienhäuser, Reihenhäuser und Doppelhäuser) wird für den Kreis Fürstfeldbruck (Bayern) auf etwa 1 Milliarde Euro geschätzt. Dieser Betrag entspricht 32 Millionen Euro pro Jahr für die nächsten dreißig Jahre. Darüberhinaus gibt es eine Einsparung von 50 Millionen Liter Öl (gleich 35 Millionen Euro bei dem derzeitigen Ölpreis). Viele verschiedene Branchen des örtlichen Handwerks werden mitarbeiten müssen, um das Potential zu erforschen.

► **Regionale Marktsysteme sichern und schaffen Arbeitsplätze auf dem Lande.**

Der Bereich der erneuerbaren Energien bietet ein außerordentlich hohes Potential an Arbeitsplätzen innerhalb der Region. Das Beispiel der konsequenten wärmetechnischen Sanierung von Wohngebäuden im Kreis Fürstfeldbruck, siehe oben, würde 265 neue dauerhafte Arbeitsplätze auf dem Gebiet des Handwerks schaffen.

Dank der regionalen Marke Von Hier können in der Region Allgäu-Schwaben 500 Arbeitsplätze gesichert werden. Die Von-Hier-Produkte ermöglichen einen zusätzlichen Umsatz von ungefähr 1,8 Millionen Euro pro Jahr für die regionalen Landwirte.

► **Regionale Marktsysteme erhalten die Qualität der Produkte und Dienstleistungen aufrecht.**

Neben der regionalen Herkunft heben die regionalen Anbieter in den meisten regionalen Marketingsystemen besonders die hohe Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen hervor. Im RegioMarket-Projekt war dieser Aspekt eines der Schlüsselthemen für grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Partner und wird weiter in Kapitel 7 ausgearbeitet.

► **Regionale Marktsysteme unterstützen die Vielfalt der angebotenen Produkte.**

Vielfalt ist ein wesentliches Merkmal der Lebensart im Alpenraum. Eine große Vielfalt besonders im Sektor der Delikatessen ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Tourismus im Alpenraum. In allen Teilen des Alpenraums können Einwohner und Touristen eine große Zahl typischer Produkte genießen, die oft von regionalen Partnern entlang der vollständigen Wertschöpfungskette hergestellt werden.



<sup>20</sup> www.energiewende-oberland.de

► Regionale Marktsysteme tragen zur Verstärkung der regionalen Identität bei und schaffen daher eine Grundlage für erfolgreiche Wirtschaft im ländlichen Bereich.

Viele der Beispiele innerhalb des RegioMarket-Projekts haben gezeigt, dass Firmen, die an regionalen Netzen beteiligt sind, sich stark für eine intakte soziale Umwelt einsetzen. Neben den wirtschaftlichen Aspekten, mit ihren Produkten und Dienstleistungen und ihrer Kommunikation, tragen sie zu einer stärkeren Identifizierung der Einwohner der Region mit der Region bei und zur Verstärkung des Zusammenhalts in der Gesellschaft in der Region.

► Regionale Marktsysteme beeinflussen die Erhaltung der ländlichen Bereiche und charakteristischen Landschaften positiv, wie auch den Umweltschutz.

Die Motivation von regionalen Marktsystemen basiert vielfach auf der Idee des Bewahrens des eigenen Lebensraums, der Natur und der Umwelt. Besonders auf dem Gebiet der regionalen Lebensmittelversorgung sind diese Ziele oft durch Produktionskriterien abgedeckt.

Ein Beispiel für die Verbindung von Naturschutz und wirtschaftlichem Erfolg ist das „Albbüffel“-Projekt in dem deutschen Kreis Reutlingen. Mit Hilfe des Programms PLENUM<sup>21</sup> führten zwei Landwirte eine Herde von besonderen Büffeln ein (in einer Region, die an Vieh gewöhnt ist), die niederwertigeres Futter verdauen können als das „normale“ Vieh. Dies ist ein Vorteil für die Verwendung von Futter, das von extensiver Weidewirtschaft erzeugt wurde. Außerdem können die Büffelprodukte wie zum Beispiel Milch und Fleisch (Käse) als hochwertige Produkte verkauft werden, was dabei hilft, den Landschaftsschutz auf einer wirtschaftlich lebensfähigen Basis aufrechtzuerhalten.



Eine weitere positive Auswirkung des regionalen Marketing ist die Verkehrsreduzierung: entsprechend neuesten Voraussagen wird der gesamte Warentransport bis 2015 um mehr als 60 Prozent steigen. Der Transport von Lebensmitteln ist wesentlich für diesen starken Anstieg verantwortlich. Das Verkehrsaufkommen und

21 Projekt des Landes zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt [www.plenum-bw.de](http://www.plenum-bw.de)

die Transportkosten könnten durch effiziente regionale Marketingkonzepte beträchtlich verringert werden.

► Regionale Marktsysteme decken Anforderungen des Verbrauchers ab und bieten einen Ansatz zum Übernehmen von Verantwortung für die Region.

Immer mehr Verbraucher suchen Alternativen innerhalb des Qualitätssektors. Das Hauptanliegen dieser Verbraucher ist die Herkunft und Zuverlässigkeit der Produkte. Dies gilt auch für die Herkunft von Bio-Energie. Besonders auf dem Gebiet der Biokraftstoffe spielt die regionale Herkunft eine wichtige Rolle für die Ökobilanz der Treibstoffe.

Wenn die Verbraucher bereit sind, für eine nachhaltige Entwicklung ihrer Region Verantwortung zu übernehmen, brauchen sie auch präzise Angebote, um zu handeln. Regionale Marktsysteme können diese Nachfrage befriedigen.

### 3.2 Warum regionale Marken? Vorteile der regionalen Marken (Gemeinschaftsmarken)

Die oben umrissenen Argumente zum Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten sind sehr komplex. Daher erfordern regionale Marktsysteme eine Marketingstrategie, um sie plausibel zu machen und sie für ihre Zielgruppen auf einen Punkt zu bringen. Eine gemeinsame Marke kann helfen, dies zu erreichen.

Eine Marke bietet dem Verbraucher eine Orientierungshilfe und macht seine Kaufentscheidung leichter. Anders gesagt, es hilft bei der Zusammenarbeit von mehreren ähnlich gesonnenen Herstellern innerhalb eines regionalen Marktsystems, wenn nicht jeder dieselbe Mitteilung wiederholt, möglicherweise mit verschiedenem Schwerpunkt in der Aussage. Die Absicht einer Marke ist, „ein fest verankertes Unterscheidungsmerkmal eines Produkts oder einer Dienstleistung im Denken des Verbrauchers einzupflanzen“<sup>22</sup>. Auf der Anbieterseite ermöglicht die gemeinsame Marke (nach einer bestimmten Erstinvestition) Marketingsynergien nach dem Motto: zusammen ein besseres Ergebnis erreichen!

Für den Verbraucher bietet eine Marke Zuverlässigkeit bei der Kaufentscheidung. Eine bestimmte Qualität, nicht nur in Bezug auf die Funktion, sondern auch den Umweltschutz, kann vorausgesetzt werden. Diese Zuverlässigkeit hat eine vertrauensbildende Wirkung. Darüberhinaus wird den Verbrauchern ein bestimmtes Image und Prestige vermittelt.

Eine regionale Marke jedoch muss professionell geplant und implementiert werden. Wir werden diesen Aspekt in verschiedenen Abschnitten dieses Leitfadens wieder aufgreifen.

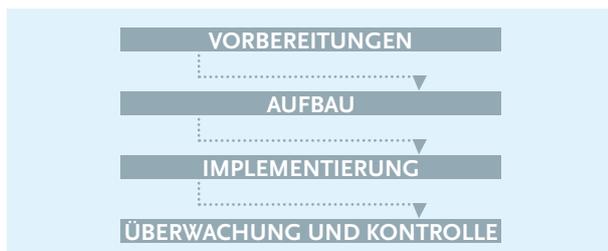
22 Meffert H., Burmann C., Koers M. (HRSG): Markenmanagement – Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 2002, S. 9

## 4 Aufbau eines gemeinsamen regionalen Marketings – Das Verfahren

### 4.1 Übersicht

Die Entwicklung und der Aufbau von regionalen Marketingstrukturen ist ein langfristiger Prozess. Während der letzten Jahre wurden viele Erfahrungen mit solchen Prozessen gemacht, unter anderem mit den Partnern innerhalb des RegioMarket-Projekts. Letztere sind Grundlage dieses Kapitels.

Das Verfahren des Aufbaus eines erfolgreichen regionalen Marketings kann in **vier Phasen** unterteilt werden, beginnend mit den ersten Schritten der Einleitung des Prozesses bis zur Implementierung von besonderen Projekten. Normalerweise braucht der Prozess mehr als ein Jahr, um erste Ergebnisse in Form von Produkten und Dienstleistungen zu zeigen, die verkauft werden können. Natürlich ist der hier dargestellte Prozess nur ein Entwurf, der der wirklichen regionalen Situation angepasst werden muss.



#### WESENTLICHE PHASEN DER AUFSTELLUNG EINES GEMEINSAMEN REGIONALEN MARKETINGS

##### Vorbereitungen:

- Festlegung des räumlichen Bereichs
- Schlüsselleute überzeugen
- Entwicklung einer Vision
- Pilotprojekte, Produkte und Dienstleistungen

##### Aufbau:

- Entwicklung eines regionalen Marketingkonzepts
- Analyse
- Definition von Zielen
- Bestimmung von Projekten und Maßnahmen
- Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
- Entwicklung von Strukturen
- Einführung von Qualitätskriterien

##### Implementierung:

- Implementierung des Konzepts
- Sensibilisierung der Öffentlichkeit und Öffentlichkeitsarbeit/Werbung

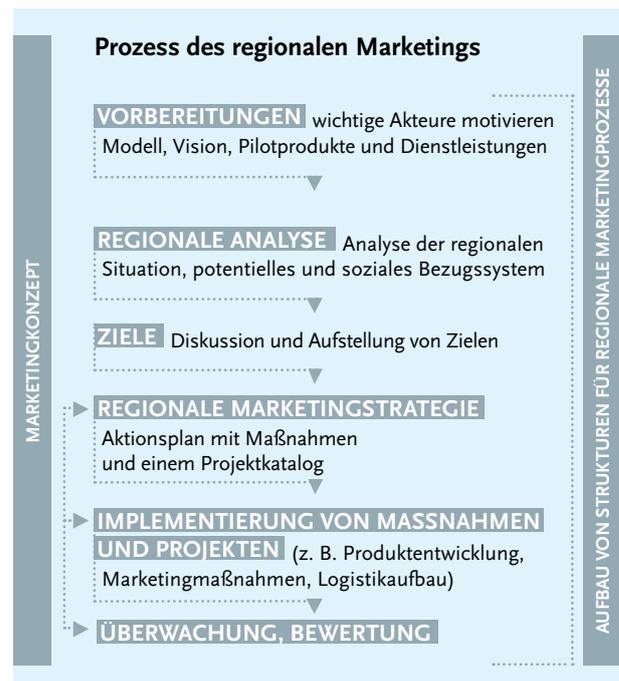
##### Überwachung und Kontrolle:

- Einführung von Indikatoren für die Erreichung des Ziels
- ständige Überwachung und Bewertung

Nach vielfachen Erfahrungen erscheint die Zeitspanne bis zum Beginn der Implementierungsphase vielen Akteuren zu lang, was oft eine entmutigende und demotivierende Wirkung hat. **Daher ist es wichtig, von Anfang an darauf zu achten, die ersten sichtbaren Ergebnisse schnell zu erreichen.** Es ist angeraten, den Eindruck zu

vermeiden, dass der Prozess sich nur auf Diskussionen über Ziele und den Aufbau von Strukturen konzentriert. Die Implementierung von Modellprojekten und die Entwicklung von Pilotprodukten und Dienstleistungen parallel zum Aufbau einer notwendigen organisatorischen Struktur können als Beispiel dafür dienen, welche Ergebnisse in dem Verfahren erreicht werden sollten.

Das Diagramm unten zeigt den Ablauf der Phasen. Der Aufbau der organisatorischen Struktur erfolgt parallel zur Entwicklung und Implementierung des Konzepts. Dies ermöglicht es, das Bedürfnis von Strukturen zu befriedigen und gleichzeitig schnelle sichtbare Ergebnisse zu erhalten.



In diesem Kapitel werden wichtigen Phasen innerhalb dieses Prozesses beschrieben. Abschnitt 4.2 umreißt die wichtigsten Bestandteile der Anfangsphase. 4.3 ist der regionalen Analyse und ihren verschiedenen Aspekten gewidmet. In Abschnitt 4.4 werden mögliche Methoden zur Ausdehnung des regionalen Netzes unter der Überschrift „Regionale Akteure miteinbeziehen und motivieren“ vorgestellt. Abschnitte 4.5 und 4.6 zeigen zwei verschiedene Perspektiven der regionalen Marketingstrategie. Während wir in 4.5 die Hauptthemen vorstellen, die in einem Marketingkonzept unter dem Gesichtspunkt der Zusammenarbeit in ihrer Ganzheit angesprochen werden sollten, konzentriert sich Abschnitt 4.6 auf die Perspektive eines einzelnen Unternehmens, das mit der Frage konfrontiert ist, ob es sich an einer Zusammenarbeit beteiligen sollte oder nicht. Abschnitt 4.7 ist dem besonderen Modell der kurzen Verteilungskette gewidmet, soweit der Ansatz Produktgruppe Tourismus betroffen ist, besonders im Namen der italienischen Partner.

Die Themen Aufbau einer Struktur und Implementierung werden in weiteren Kapiteln dieses Leitfadens angesprochen werden (5 und 6).

## 4.2 Vorbereitungsphase

Ausgangspunkt für regionale Marketingprozesse ist die Motivation der regionalen Akteure. Diese Akteure, die die Initiative ergreifen, können aus verschiedenen sozialen Umfeldern kommen und verschiedene Erfahrungen haben.

In den RegioMarket-Partnerregionen und anderen Beispielen für die beste Methode regionaler Marketinginitiativen wurden Initiatoren aus den folgenden Bereichen identifiziert:

- Individuelle Firmen, oder eine kleine Gruppe
- Netze von engagierten Einzelpersonen
- Örtliche und regionale Verwaltung oder engagierte Mitglieder der Verwaltung
- NGOs und Vereine, wie zum Beispiel örtliche Umweltorganisationen oder sogar Kirchen
- Universitäten und Schulen

Die anfänglich kleine Gruppe von Akteuren muss innerhalb der ersten Phase die folgenden Aufgaben erfüllen:

- Kontinuierliche **Erweiterung**, Professionalisierung und schließlich auch Formalisierung des **Kreises** von Akteuren und engagierten Einzelpersonen (Aufbau einer regionalen Marketingorganisation)
- Definierung gemeinsamer Gesamtziele, einer gemeinsamen Vision und der Hauptthemen für die Strategie
- Baldmöglichst sollte die Durchführbarkeit bewiesen werden, zum Beispiel durch erste implementierte Produkte und Dienstleistungen, die verkauft werden können
- Definition des räumlichen Bereichs für die Initiative

### 4.2.1 Motivierung der wichtigsten Akteure

Der Erfolg eines Prozesses hängt ab von den Leuten, die daran teilnehmen. Daher ist es von Anfang an unerlässlich, eine angemessene Anzahl von einflussreichen regionalen Akteuren miteinzubeziehen. Dies betrifft die Erweiterung der Kerngruppe um weitere wichtige Personen, Multiplikatoren und Förderer. Darüberhinaus ist es wichtig, die Idee einer nachhaltigen regionalen Wirtschaft weit zu verbreiten, und ein umfangreiches Unterstützungsnetz zu bilden.

### Erweiterung der Kerngruppe

Während der Erweiterung der Kerngruppe müssen die folgenden verschiedenen Aufgaben und Rollen der Förderer berücksichtigt werden:

- **Fachpromoter:** ihre Aufgabe ist es, das notwendige Fachwissen in den Prozess einzubringen

und den Widerstand zu brechen, der von Unwissen herrührt.

- **Power-Promoter:** ihre wichtigste Aufgabe ist, Barrieren zu überwinden die von Widerwillen herrühren, oder auf Widerstand gegen das Projekt zu reagieren. Je nach gesellschaftlicher Stellung sollten die Power-Promoter von potentiellen Akteuren und anderen als Autorität der Region anerkannt werden.
- **Prozessförderer:** große Projekte erfordern extra Prozessförderer. Ihre wichtigste Aufgabe ist es, die Barriere der Nichtzulassung, d. h. veraltungstechnische und organisatorische Barrieren für die Implementierung, zu überwinden. Die Voraussetzung für Prozessförderer sind ihre hervorragenden Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten.

Das Maß an Beteiligung in dieser Anfangsphase muss reiflich durchdacht werden. Grundsätzlich wird angenommen dass eine Vielzahl von Interessenten/Akteuren die Tätigkeitsmöglichkeiten steigert. Eine breite Beteiligung kann neue Alternativen schaffen und so neue Netze und Arten der Zusammenarbeit ermöglichen. Jedoch erhöhen viele verschiedene Akteure auch die Kommunikationsanstrengungen.



Einige Schlüsselleute sollten verantwortliche Positionen in Politik und Verwaltung innehalten. Nachhaltige regionale Prozesse hängen in vielerlei Hinsicht von guter Zusammenarbeit mit Politik und Verwaltung ab. Ihr Erfolg hängt wesentlich von der Einstellung der verantwortlichen Personen zu den Zielen der Initiative ab.

Daher ist es angeraten, von Anfang an zusätzliche Zeit einzuplanen, für Diskussionen mit politischen Einrichtungen und um diese zu überzeugen und mit einzubeziehen. Ein gutes Verhältnis zu diesen Schlüsselleuten sollte aufgebaut werden. Es ist jedoch unerlässlich und wurde vielfach belegt, dass Partner und Förderer über alle relevanten politischen Parteien hinweg einbezogen werden sollten.

### 4.2.2 Aufsetzung einer gemeinsamen Vision der Ziele, Einsätze und Anforderungen

Schon in einer frühen Phase des regionalen Marketingprozesses sollten die Partner eine gemeinsame Aktionsrichtung oder Vision vereinbaren. Diese Vision dient als Gesamt-Verhaltensmodell und bildet eine ge-

meinsame öffentliche Absichtserklärung. Im weiteren Verlauf des Prozesses kann sie konkretisiert werden und individuelle Ziele, Maßnahmen und Projekte können entwickelt werden.

Es ist nützlich, die Vision zusammen mit Repräsentanten der wichtigsten Gruppen zu entwickeln, die sie als gemeinsames Ziel der Partner anerkennen. Moderierte Workshops sind eine Möglichkeit zur Entwicklung einer Vision. Dieses kreative Verfahren ermöglicht es seinen Teilnehmern, Verantwortung für die zukünftige Entwicklung anzunehmen. Die in dieser Phase zu beantwortende Frage ist: „Wohin steuern wir?“ und nicht „Wie kommen wir dorthin?“. Die Ergebnisse werden unter Verwendung von passenden Moderationstechniken entwickelt. Sie werden dokumentiert und mit der Öffentlichkeit geteilt.

Die Ziele, die in den folgenden Phasen des Prozesses entwickelt werden sollen, können in die Vision integriert werden.

#### 4.2.3 Erarbeitung von Leuchtturmprojekten

Eine regionale Marketinginitiative sollte die Entwicklung von ersten Pilotprodukten und Dienstleistungen mit großen Marketingauswirkungen so früh wie möglich anvisieren, um die Durchführbarkeit zu belegen und ein positives Image in der öffentlichen Meinung zu schaffen. Zuerst ist es angeraten, Produkte und Dienstleistungen zu fördern, die gut sichtbar sind und folglich positive Auswirkungen auf die Akzeptanz des Gesamtkonzepts haben können. Die Art von Produkten und Dienstleistungen, die für solche Pilotaktionen geeignet sind, hängt von den regionalen Bedingungen ab. In einer Region, die durch Wiesen von Obstbäumen gekennzeichnet ist, könnte ein Apfelsaft das rechte Produkt sein.

Wenn Sie planen, eine regionale „Käsestraße“ aufzubauen, sollte der berühmteste Käse des Gebiets der erste sein, der durch die regionale Zusammenarbeit vermarktet wird.

Eine regionale Zusammenarbeit auf dem Gebiet der erneuerbaren Energie könnte eine Solarstromanlage als erstes symbolisches Projekt wählen, um die Durchführbarkeit zu belegen, da Solarstromanlagen ein sehr gutes Image haben.



## 4.3 Regionale Analyse

### 4.3.1 Einführende Bemerkungen

#### Was ist eine Regionale Analyse?

Nach Motivierung und Ausfindigmachen der rechten Partner und Festlegung gemeinsamer Ziele ist ein grundlegender Teil der Aufbauphase die Analyse der regionalen Bedingungen.

Die Grundlage für das Marketingkonzept, das erarbeitet werden muss (siehe Kapitel 5.5), ist die Kenntnis und Bewertung (z. B. in Form einer SWOT-Analyse) der regionalen Situation. Diese regionale Analyse besteht üblicherweise aus einer grundlegenden Analyse und einem ausführlicheren Teil, der sich auf betreffende Branchen und Detailfragen konzentriert.

Die Grundanalyse (siehe Abschnitt 4.3.2) klärt Fragen zu (z. B.):

- Auf welche Region beziehen wir uns? Was sind ihre Hauptmerkmale?
- Schon existierende regionale Marketingaktivitäten (Produkte, Absatzwege, Umsatz, Kundengruppen, ...)
- Erfahrungen (langfristig, neuer Ansatz, Misserfolge usw.) und Schlussfolgerungen
- Schlüsselakteure in der Region: Wer in der Region ist ein potentieller Verbündeter in Bezug auf unsere Marketingziele? Wer wird wahrscheinlich versuchen, diesen Prozess zu blockieren?

Die konkrete Marktanalyse und die Erhebung von Nachfrage und Produktionspotenzialen sind Teile der Detailanalyse. Dies gilt für die drei RegioMarket-Sektoren: Lebensmittel, Tourismus und Gastronomie sowie erneuerbare Energie.

Einzelheiten sind in den Abschnitten 4.3.3 bis 4.3.5 zu finden.

Darüberhinaus sollte der gesetzliche Rahmen bekannt sein; daher müssen, auf dieselbe Art, einige grundlegende Erkundigungen eingeholt werden (siehe Abschnitt 4.3.6.)

#### Wie tief muss ich in meiner Analyse gehen?

Je besser die Initiatoren ihre Region kennen und je genauer die Informationen und Daten sind, auf die sie aufbauen, um so leichter ist es, die richtigen Prioritäten zu setzen.

Nichtsdestoweniger zeigt die Praxis des Schaffens von regionalen Entwicklungskonzepten, dass die Analysephase immer durch Kompromisse zwischen dem Gewünschten und dem Machbaren geprägt ist, da die Aufgabe des Analysierens ein mühevolleres „Vergnügen“ wird, wenn nicht vorher (in anderen Kontexten) Informationen und Daten gesammelt wurden.

Die Detailstufe in den gesammelten Daten ist theoretisch unbeschränkt. So kann man, um ein Beispiel aus einer regionalen Analyse zu erneuerbaren Energien zu geben, beispielsweise die Potenziale der Verwendung von Sonnenenergie bis auf den Quadratmeter der Dachfläche erforschen: durch Vor-Ort-Untersuchungen und Luftaufnahmen. Jedoch kann man auch sie auf der Grundlage von Werten schätzen, die aus der Erfahrung stammen, oder auf der Grundlage von Durchschnittswerten.



Letztendlich werden der regionale Zeitrahmen und das finanzielle Budget die Detailstufe der Analyse bestimmen.

Die Erfahrung zeigt, dass eine Detailanalyse in der Praxis üblicherweise wenige Befürworter findet. Die regionalen Entwicklungsprozesse werden vielfach von Aktivisten durchgeführt, die eine Detailanalyse für unnötig halten und am liebsten sofort in die Implementierungsphase gelangen möchten. Dies ist angemessen, um sehr schnell erste Ergebnisse vorstellen zu können, und sollte unbedingt unterstützt werden. Jedoch, sobald es um ein umfangreiches Konzept für eine regionale Marketinginitiative geht, sollte klargestellt werden, dass ohne minimale Kenntnis der Situation in der Region Aktivitäten nicht sehr sinnvoll sind, da dies das Risiko hätte, falsche Prioritäten zu setzen und die verfügbaren Hilfsmittel und Kräfte ineffizient einzusetzen.

### Ein allgemeines Verfahren für regionale Analysen

Wenn eine regionale Marketinginitiative sich dafür entscheidet, eine Analyse durchzuführen, gibt es eine Anzahl von allgemeinen Regeln für Analysen, die man befolgen sollte:

#### 1. Genaue Definition des Ziels der Analyse

Die erste Phase einer Analyse ist die Festsetzung ihrer Ziele. Die wichtigen Fragen sind: Was will man über die regionale Situation wissen? Braucht man eine umfassende Übersicht? Fehlen Informationen nur in besonderen Bereichen? Interessiert hier mehr die derzeitige Situation oder das Potential der Region?

#### 2. Klärung des Daten- und Informationsbedarfs

Man sollte zuerst klären, auf der Grundlage einer Durchsicht der vorhandenen Studien und Veröffentlichungen, welche der benötigten Daten und Informationen schon erhältlich sein könnten. Häufig

sind die notwendigen Daten für die Analyse schon von jemand anders gesammelt worden (fragen Sie die statistischen Abteilungen Ihres Kreises oder die Regionalverwaltung oder Universitäten, zum Beispiel). Diese Daten können als eine Grundlage für regionale Berechnungen fungieren.

#### 3. Auswahl der Forschungsmethoden und Aufteilung der Kompetenzen

Die Methoden sollten auf der Grundlage der Ziele der Analyse gewählt werden und des daraus folgenden Daten- und Informationsbedarfs. Eine großangelegte regionale Marketinginitiative wird effizienter arbeiten, wenn die Kompetenzen unter vielen Leuten aufgeteilt sind. Jedoch muss eine Person verantwortlich für die Zusammenstellung und Verarbeitung aller Informationen sein.

Neben der Beurteilung der schon vorhandenen Daten wird es vonnöten sein, selbst spezifische Informationen zu sammeln. Dies kann arbeitssparend z.B. durch Übertragung der Datenerfassung an Projekte erfolgen, die von Studenten durchgeführt werden, oder indem man Studenten die Möglichkeit des Schreibens einer Diplomarbeit auf der Grundlage von notwendigen Daten für die Analyse bietet.

#### 4. Bewertung der Analyseergebnisse

Das Ziel jeder Analyse ist es, Schlüsse für die eigenen Handlungen zu ziehen. Die Schlussfolgerungen gehen nicht direkt aus den gesammelten Daten hervor; die Daten müssen ausgewertet werden.

- Ist eine durchschnittliche jährliche Sonneneinstrahlung von xy gut oder schlecht? ist eine regionale Produktion von xy Tonnen Kartoffeln viel oder wenig? Bildet sie die Stärke einer Region oder ist es eher eine Schwäche?
- Ist eine hohe Zahl von Installationsfirmen in der Region, die noch keine PV-Anlagen angeboten haben, ein Potential oder eine Schwäche? Ist eine hohe Zahl von traditionellen Restaurants in der Region ein Potential oder eine Schwäche? Sollte man versuchen, diese Firmen in den Prozess einzubinden, oder lassen wir das für später, weil es tatsächlich nützlichere Alternativen gibt?

Dies sind die Art von Fragen, die hervorkommen, wenn die Analyseergebnisse schon auf dem Tisch sind. Bei einigen der Fragen ergeben sich die Antworten aus der Erfahrung oder objektiv messbaren Kriterien (diese Lösung ist nützlich, die andere nicht). Bei anderen sind die Antworten Angelegenheit rein subjektiver Beurteilung.



## Beispiel:

### Auszug aus einer SWOT-Analyse zu Landwirtschaft und Tourismus in der Provinz Belluno.

Quelle „Antonio Della Lucia“ Staatliche Berufsschule für Landwirtschaft und Umwelt Vellai, Feltre

PRIMÄRSEKTOR	
<b>STÄRKEN</b>	<b>SCHWÄCHEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Vorhandensein von kürzlich geschaffenen Forstwirtschafts-Gesellschaften und -Konsortien</li> <li>□ Tendenz der Umgebung zu Qualitätsproduktion</li> <li>□ Vorhandensein eines konsolidierten Milch- und Käsesektors mit hoher Qualitätsproduktion</li> <li>□ Wichtigkeit von natürlichen Hilfsmitteln (Schutz der Umwelt und Landschaft) und der äußeren Auswirkungen</li> <li>□ Vorhandensein von Prestigegebieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Strukturelle Nachteile für Firmen im Landwirtschafts- und Forstsektor</li> <li>□ Schwierigkeiten beim Schützen ländlicher Umgebung und Landschaft</li> <li>□ Hohe Produktionskosten, teilweise aufgrund der Morphologie des Gebiets</li> <li>□ Notwendigkeit, die Produktion zu qualifizieren</li> <li>□ Mangel an Organisation in der Obst- und Gemüsekette</li> <li>□ Kein integrierter Ansatz zu territorialen Strategien</li> <li>□ Kein technisches Dienstleistungssystem für Firmen</li> <li>□ Schwierigkeiten beim Aufbau junger Firmen</li> </ul>
<b>CHANCEN</b>	<b>RISIKEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Wachsendes Interesse von den nationalen und internationalen Märkten an traditionellen örtlichen Landwirtschaftserzeugnissen.</li> <li>□ Förderung der Landwirtschaftserzeugnisse durch örtliche Märkte und Restaurants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Weniger Strategien, um Firmen in Berggegenden zu unterstützen</li> </ul>
TOURISMUS	
<b>STÄRKEN</b>	<b>SCHWÄCHEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Geschichtliches, künstlerisches, kulturelles und Naturerbe</li> <li>□ Vorhandensein eines weiten Netzes von Spazierwegen, das ausgenutzt werden kann, um alternative Touristenrouten zu schaffen</li> <li>□ Vorhandensein einer großen Zahl von qualifizierten Hotels und Restaurants</li> <li>□ Vorhandensein eines weiten Parahotellerienetzes, auch Privatunterkünfte, und ein Ferien-auf-dem-Bauernhof-System, das sowohl Landwirtschaftserzeugnisse als auch Unterbringung bieten kann</li> <li>□ Hohe Konzentration von Abfahrtsskierichtungen</li> <li>□ Große Zahl von Museen und gut strukturierten Kulturgruppen, die in der Lage sind, eine Vielzahl von Initiativen zu organisieren</li> <li>□ Wichtig geschichtliche und Kulturstätten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Ungenügende Diversifikation von Tourismusprodukten</li> <li>□ Verfall der städtischen Umwelt in den kleineren Städten in dem Gebiet</li> <li>□ Kein integrierter Ansatz zu territorialen Strategien und unzureichende Kommunikations- und Förderungsaktivitäten</li> <li>□ Mangel an beruflichen und unternehmerischen Fähigkeiten in einigen Bereichen</li> <li>□ Probleme mit Straßennetz, Parkmöglichkeiten und öffentlichem Verkehr</li> <li>□ Keine Vielfalt an Restaurants; Mangel an ortstypischen Restaurants</li> <li>□ Kulturelle und Umweltressourcen werden ungenügend ausgenutzt</li> <li>□ Kein integrierter Ansatz zu territorialen Strategien</li> </ul>
<b>CHANCEN</b>	<b>RISIKEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Wachsende Nachfrage nach aktivem diversifiziertem Tourismus und umweltfreundlichem Tourismus</li> <li>□ Sehr gut bekanntes Gebiet sowohl in Italien als auch darüberhinaus</li> <li>□ Sehr attraktives Reiseziel infolge der vorhandenen Schutzgebiete</li> <li>□ Unterstützung für Zusammenarbeit und Kulturaktivitäten, auch grenzüberschreitende Kulturaktivitäten</li> <li>□ Verbreitung von neuen Techniken um örtliches kulturelles Erbe zu fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Veränderung in der Art der Nachfrage von der Tourismusindustrie</li> <li>□ Rückgang der Zeit, die Besucher durchschnittlich in dem Gebiet verbringen</li> <li>□ Wachsende Konkurrenz von anderen Touristenbereichen</li> <li>□ Zersplitterung des Kulturtourismus, weil die Initiativen zu dessen Unterstützung weniger effektiv werden.</li> </ul>

Hier zum Beispiel hat sich die SWOT-Analyse als hilfreich zur Klassifizierung von Daten und Informationen im Beurteilungsprozess bewiesen. Die SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) gehört zu den wertvollen Instrumenten eines regionalen Entwicklungsprozesses.

Indem man die gesammelten Daten und Informationen in die Kategorien Stärken und Schwächen oder Chancen und Risiken klassifiziert, können leicht Schlussfolgerungen aus einer regionalen Analyse gezogen werden. So erhält man eine Übersicht, welche Stärken ausgenutzt und welche Schwächen behoben werden sollten, welche Chancen genutzt und welche Risiken beachtet werden sollten.

Jedoch auch diese Methode ist nicht ganz objektiv. Sie hilft vor allem, den Denkprozess bezüglich des Projekts zu strukturieren. In regionalen Entwicklungsanalysen werden SWOT-Analysen häufig an Fachleute in Auftrag gegeben, die ihre Beurteilung der regionalen Situation liefern. Vielfach können sogenannte Bewertungsworkshops, mit Hilfe von passenden Präsentationsmethoden (z. B. im Kreis von regionalen Schlüsselpartnern), sehr effektiv im Hinblick auf die Entwicklung einer Beurteilung der Situation sein, die von vielen regionalen Partnern geteilt wird, und so die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie und gemeinsamer Ziele beeinflussen.

### 4.3.2 Grundanalyse

Am Anfang des Aufbaus einer regionalen Marketinginitiative sollte ein Satz von grundlegenden Informationen erhältlich sein. Diese Informationen dienen vorwiegend dazu:

- die regionalen Bedingungen in Bezug auf den Aufbau der regionalen Marketinginitiative kennenzulernen,
- doppelte Arbeit zu vermeiden,
- mögliche Partner (oder Gegner) der eigenen Aktivitäten kennenzulernen und einzuschätzen,
- Lokalisierung der regionalen Marketinginitiative als Teil der regionalen Szene, ihrer Netze und schon etablierter Beziehungen.
- Deshalb beantwortet eine erste Grundanalyse Fragen wie:
  - Auf welche Region beziehen wir uns? Was sind ihre Hauptmerkmale?
  - Gibt es schon vorhandene regionale Marketingaktivitäten (Produkte, Absatzwege, Umsatz, Kundengruppen,...)?
  - Schlüsselakteure in der Region: Wer in der Region ist ein potentieller Verbündeter in Bezug auf unsere Marketingziele? Wer wird wahrscheinlich versuchen, diesen Prozess zu blockieren?

## Beispiel: Analyse der regionalen Schlüsselakteure zur Implementierung einer regionalen auf traditionelle Speisen bezogenen Tourismusroute in der Provinz Belluno

Quelle: „Antonio Della Lucia“ Staatliche Berufsschule für Landwirtschaft und Umwelt Vellai, Feltre

TÄTIGE	INTERESSE	BEITRAG ZUM ERFOLG
Landwirte	Einen Absatzmarkt für ihre Produkte im Handel finden.	Die Verfügbarkeit von Rohmaterial gewährleisten, die naturgemäß beschränkt ist durch die beschränkte Menge, die Saison und mangelnde Gleichförmigkeit der Landwirtschaftserzeugnisse.
Lebensmittel- und Landwirtschaftssektor	Das Image der Handelsmarke verbessern durch Verstärkung der Verbindungen mit dem Gebiet.	Für ein starkes Image außerhalb des Gebiets sorgen, so dass diejenigen Produkte, die vom wirtschaftlichen Gesichtspunkt her wichtiger sind, auch die anderen Produkte voranbringen können.
Gastronomie	Neue Kunden gewinnen, neuen und vorhandenen Kunden besseren Service zu bieten, indem man sie kulturbewusster macht.	Auf die Nachfrage der Touristen reagieren, die Landwirtschaftserzeugnisse der Region in typischen Rezepten der Gegend ausprobieren möchten.
Handel	Ihren Kunden zeigen, dass es Alternativen zu den üblichen Produkten gibt, durch effiziente, organisierte Informationen.	Auf die Nachfrage von Touristen reagieren, die Lebensmittel als Andenken kaufen möchte.
Organisatoren von Werbemaßnahmen	Ein vorhandenes Netz von Akteuren finden.	Besucher, die das Gebiet durchqueren, informieren, stimulieren und anziehen, indem man Kostproben, Ausstellungen und Gelegenheiten organisiert, um Produkte zu kaufen und dadurch mehr über das Gebiet zu erfahren.

- Gibt es Erfahrungen (langfristige, neuer Ansatz, Misserfolge usw.) und betreffende Schlussfolgerungen?

Daher sollte eine solche Grundanalyse beispielsweise die folgenden Abschnitte und Antworten auf die folgenden Fragen enthalten:

### 1. Kurze Kennzeichnung der Region

- Größe der Region: in km<sup>2</sup> Einwohnerzahl - Dichte: Einwohnerzahl pro km<sup>2</sup>
- die drei wichtigsten Städte in der Region



### 2. Kurze Kennzeichnung des betreffenden regionalen Sektors

Im Falle einer Initiative im Landwirtschafts- und Lebensmittelsektor z.B.:

- die drei wichtigsten landwirtschaftlichen Rohprodukte in der Region
- Zahl, durchschnittliche Größe und Wichtigkeit (für die Wirtschaftsstruktur) der landwirtschaftlichen Unternehmen
- Entwicklung des regionalen Landwirtschafts- und Lebensmittelsektors innerhalb der letzten 20 Jahre

Im Falle einer Initiative im Energiesektor z. B.:

- Regionale Energieversorgungsstruktur / Hauptquellen der Energieversorgung (z. B. Kohle, Kernkraft, Wasserkraft)?
- Regionale Versorgungsrate mit erneuerbarer Energie (Wärme-, elektrische und Transportenergie)?
- welche Projekte mit erneuerbarer Energie sind in Ihrer Region bisher implementiert worden?
- Wer sind die Hauptakteure auf dem Gebiet der Verwendung von nachhaltiger Energie in der Region und welchen Teil der Wertschöpfungskette decken sie ab?



Im Falle einer Initiative im Tourismus z. B.:

- Welche Rolle spielt der Tourismus in der Wirtschaftsstruktur der Region? (z. B. Übernachtungen pro Einwohner)
- Welches sind die Hauptattraktionen für Touristen? Was sind die Hauptaktivitäten von Touristen in der Region?
- Hauptakteure im Tourismus in der Region (z. B. Tourismusorganisationen, wichtige Unternehmen usw.)

### 3. Regionale Marketingaktivitäten innerhalb der Region

Gibt es schon Aktivitäten zum Cooperative Marketing in dem betreffenden Sektor, auf den wir uns beziehen sollten, oder mit dem wir zusammenarbeiten sollten?



Eine Recherche hierzu sollte diese Projekte und Initiativen beschreiben, z. B. unter Verwendung der folgenden Fragen:



- welche Branche des betreffenden Sektors ist von diesen Cooperative-Marketing-Aktivitäten/Projekt betroffen?
- Welche Produkte/Dienstleistungen werden von den Cooperative-Marketing-Aktivitäten/Projekt vermarktet?
- Welche Region wird von den Partnern des regionalen Marketingnetzes und/oder Cooperative-Marketing-Aktivitäten abgedeckt?
- Erklären Sie kurz die Organisationsform, in der die Partner zusammenarbeiten.
- Welche Rolle spielt die Organisation der Projektpartner bei diesen Aktivitäten?
- Wer sind die wichtigsten Partner der Organisation?
- Welche Kanäle werden benutzt, um die Angebote verkaufen?
- Welcher Umsatz wird mit den Angeboten des Netzes erreicht?
- Welche Daten sind über den Marktanteil der Angebote des Netzes verglichen mit anderen Touristenangeboten der Region verfügbar?
- Gibt es eine etablierte Marke für die Angebote des Netzes?

- Falls ja, welche Kriterien müssen von den Markenbenutzern und den Produkten erfüllt werden?
- Welche Kontrollmechanismen werden zur Erfüllung der Kriterien verwendet?
- Welche Schlüsselbotschaft wird von der Marke benutzt?
- Kennzeichnen Sie die Struktur, in der die Eigentümer und Benutzer der Marke zusammenarbeiten.

#### 4. Schlussfolgerungen der Grundanalyse

Die Schlussfolgerungen der Grundanalyse sollen die Gründe für die Hauptaktivitäten umreißen wie auch die Auswahl von regionalen Partnern für den Aufbau einer regionalen Marketingstrategie.

- Welche regionale Marketingaktivitäten und Projekte waren bisher in der Region erfolgreich? Was war ein Erfolg? Welche waren die Hauptgründe dafür?
- Welche regionale Marketingaktivitäten und Projekte waren weniger erfolgreich? Was waren die Hauptgründe dafür?
- Was sind die Potenziale und Methoden für Verbesserungen?
- Was muss getan werden? Kennzeichnen Sie Maßnahmen und erste Schritte.
- Gibt es einen Bedarf an einer intensivierten Zusammenarbeit? Wer muss einbezogen werden?
- Welche Produkte könnten enthalten sein?

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse können weitere Phasen implementiert werden, wie zum Beispiel detaillierte sektorspezifische Analysen (Kapitel 5.3.3 -5.3.5), die Einbeziehung und Motivierung von weiteren regionalen Partnern (4.4) und der Aufbau von regionalen Marketingkonzepten oder Geschäftsplänen (4.5. und 4.6).

##### 4.3.3 Detailanalyse: Einschätzung der Situation für regionale Lebensmittel

Welche zentralen Elemente hat eine Analyse der Situation für regionale Lebensmittel?



Im allgemeinen muss die ganze Analyse in zwei Hauptteile strukturiert werden: die Angebotsseite und die Nachfrageseite. Auf beiden Seiten müssen die derzeitige Situation und die vorhandenen Entwicklungspotenziale berücksichtigt werden.

Die Anleitung „Branding the Landscape -A Guide“, die innerhalb des Interreg IIB Nordwesteuropaprojekts „Lifescape Your Landscape“ entwickelt wurde, enthält bereits einen umfangreichen Abschnitt über eine regionale Analyse für Initiativen zum Cooperative Marketing im Lebensmittelsektor.

Da die RegioMarket-Partner überzeugt sind, dass es nicht notwendig ist, „das Rad neu zu erfinden“, wurden grundlegende Teile des betreffenden Kapitels für diesen Leitfaden übernommen. Für weitere und detailliertere Informationen zu regionalen Analysen für Lebensmittel empfehlen wir den DVL-Leitfaden, zusätzlich zu diesem RegioMarket-Führer.<sup>23</sup>

#### Analyse der Versorgung mit regionalen Lebensmitteln

Produktsicherheit und Lieferung sind ernste Herausforderungen für regionale Initiativen. Eine Fluktuation in der Qualität kann sogar die tolerantesten Verbraucher abschrecken. Auch saisonale Verfügbarkeit von Produkten kann den Reiz des Produkts erhöhen, aber nicht, wenn es schon nach wenigen Tagen nicht mehr auf Lager ist und wieder monatelang nicht erhältlich ist. So ist gleich zu Beginn von Marketingaktivitäten genaue Buchführung notwendig, wann ein Produkt auf den Markt gebracht werden kann und zu welchem Preis, in welcher Qualität und in welchen Mengen.

Entscheidende Fragen zu Beginn einer Analyse sind<sup>24</sup>:

- Welche Produkte/Dienstleistungen gibt es in unserer Region, die aufgrund ihrer regionalen Herkunft marktfähig sein könnten?
- Für welche Produkte/Dienstleistungen ist unsere Region traditionell bekannt?
- Welche Produkte/Dienstleistungen haben den größten Bedarf an regional basiertem Marketing (vom Gesichtspunkt der Region oder der Hersteller her)?

#### Saisonale Produkte



Dass viele regionale Produkte saisonal verfügbar sind, kann man nicht nur leicht vor dem Verbraucher rechtfertigen, sondern es gilt sogar oft als Zeichen der Glaubwürdigkeit des Produkts. Darüberhinaus kann es den Reiz des Angebots erhöhen, wenn es nur zeitweise vorrätig ist. Darum ist saisonale Verfügbarkeit nicht automatisch eine Behinderung, im Gegenteil kann sie zu geschäftlichem Erfolg führen, wenn sie gut herübergebracht wird.

<sup>23</sup> Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape – A Guide (Marken für Landschaften – Ein Führer). S. 18 - 29

<sup>24</sup> Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape – A Guide. S. 18, abgeändert

Bei der Beschäftigung mit saisonalen Produkten müssen die folgenden Fragen beantwortet werden<sup>25</sup>:

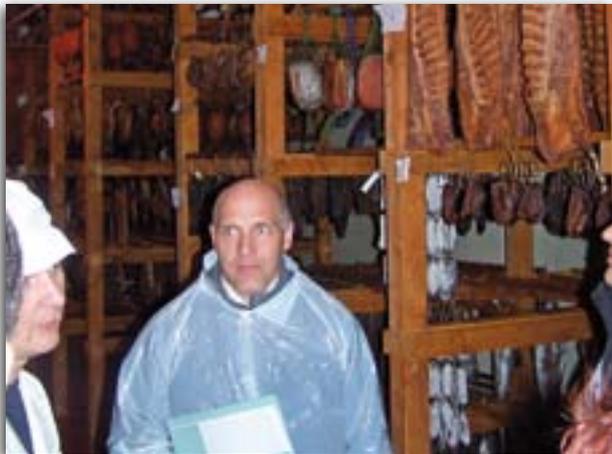
- Ist es ein nur saisonal verfügbares Produkt?
- Ist es möglich, die Saison zu verlängern und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Qualität konstant bleibt?
- Gibt es Produkte in dem Bereich, die einander in saisonaler Abfolge ergänzen?

#### Analyse der Produktqualität

Traditionelle oder regionale Lebensmittel werden im allgemeinen als Lebensmittel angesehen, die mit einem besonderen Gebiet assoziiert werden: das Klima und die geologischen Bedingungen des Gebiets bestimmen den Bodentyp und die Fruchtbarkeit und führen daher zu spezifischer Flora und Fauna. Die Verwendung von einheimischem Rohmaterial ist entscheidend, um den traditionellen und regionalen Lebensmitteln ihren Charakter zu verleihen. Nichtsdestoweniger formt die Verwendung von Rohmaterial aus der Region nur einen Teil dieses Charakters. Die bei der Lebensmittelherstellung verwendeten Methoden können ebenso wichtig sein.

Für die Bewertung der Qualität ist es unerlässlich, die zu der Zeit verfügbare Qualität einzuschätzen, wie auch die gewünschte Qualität. Die Definition von Kriterien spielt dabei eine wichtige Rolle.

Zur Qualität der Produkte sollten die folgenden Fragen gestellt werden<sup>26</sup>:



- Was für Eigenschaften unterscheiden die Produkte von anderen (Frische, Geschmack und Aussehen, Verarbeitungsgrad usw.)?
- Ist die Qualität des Produkts durchschnittlich oder die eines hochwertigen Produkts?
- Wie kann gleichbleibende Qualität des Rohzeugnisses gesichert werden (Ratschläge an die Hersteller, Qualitätskriterien für Lieferungen)?

<sup>25</sup> Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape – A Guide. S. 18

<sup>26</sup> Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape – A Guide. S. 20, abgeändert

- Wie kann gleichbleibende Qualität des Endprodukts/der Dienstleistung gesichert werden?
- Wie kann Qualitätssicherung kostengünstig (z. B. durch Verwendung vorhandener Systeme) organisiert werden?
- Welche ökologischen, wirtschaftlichen, ethischen oder sozialen Verkaufsargumente bieten die Produkte/Dienstleistungen?

#### Analyse der Produktmenge

Eine Analyse der verfügbaren kurz- und mittelfristigen Mengen ergibt eine weitere Quelle für Entscheidungen zu, zum Beispiel, Marketingthemen.

Die folgenden Aspekte sollten bewertet werden<sup>27</sup>:



- Welche Mengen können erhalten werden?
- Sind diese Mengen auch in den folgenden Jahren verfügbar?
- Rechtfertigen die verfügbaren Mengen ein öffentliches Auftreten auf dem Markt?
- Gibt es Hersteller, die bei niedrigem Angebot ihre Produktion auf dieses Produkt verlagern würden?
- Ist es möglich, Fluktuationen in den Mengen der angebotenen Produkte auszugleichen?

#### Analyse der Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln

##### Statistische Analyse der Nachfrage

Es gibt verschiedene Methoden des Analysierens der Nachfrage. Erfahrung aus der Vergangenheit können mittels statistischer Quellen ausgewertet werden. Solche Quellen können beispielsweise Studien zum Konsum sein oder Berichte aus der Landwirtschaft zu, zum Beispiel, Pro-Kopf-Wachstum oder Trends im Lebensmittelkonsum. Diese statistischen Zahlen können auf eine bestimmte Zielregion umgerechnet werden und auf einen geschätzten Marktanteil regionaler Produkte.



<sup>27</sup> Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape – A Guide. S. 20, abgeändert

## Beispiel:

### Geschmacksprüfung für Organisches Essiggemüse durch „UNSER LAND“ (Oberbayern, Deutschland):

Im Verlauf der Entwicklung der neuen Produktlinie „Organisches Essiggemüse“ veranstaltete die regionale Initiative „UNSER LAND“ eine Anzahl von Kostproben. Die neuen Produkte, wie zum Beispiel Rote Bete, Sauerkraut, Rotkohl, Gewürzgurken und Sellerie, wurden bei mehreren regionalen Events und auf Parkplätzen von Supermärkten angeboten.

Nach der Kostprobe wurden die Kunden gebeten, Fragebögen über verschiedene Aspekte des Geschmacks, Verpackung und ihre Einstellung zu regionalen und organischen Produkten auszufüllen.

[www.unserland.info](http://www.unserland.info)



## Beispiel: Ergebnisse einer Analyse der Zielgruppen für Produkte und Dienstleistungen des Regionalen Markenbildungssystems „Srce Slovenije/Heart of Slovenia“ (Auszug):

Zwecks Analyse der Zielgruppen – Käufer der örtlichen Produkte und Dienstleistungen der Region „Srce Slovenije/Heart of Slovenia“ – wurde ein besonderer Fragebogen verfasst und an verschiedene regionale und nationale Einrichtungen und Einzelpersonen verteilt. Die Auswertung der mehr als 90 ausgefüllten Fragebögen ergab folgende Schlussfolgerungen:

Die Zielgruppen mit einer hohen Neigung zu regionalen oder örtlichen Produkten sind sehr verschieden im Hinblick auf demographische Merkmale, und zwar verschieden in Geschlecht, Alter, Status, Wohnort und der Zahl der Mitglieder des Haushalts. Auf der Grundlage unserer Erfahrung, des Sachverstands und Diskussionen mit Schlüsselpersonen in der Region schließen wir, dass die Hauptzielgruppen folgende sind:

Für Tourismuspakete und Souvenirs:

- Erziehungsprogramme für Kinder ab dem Alter von fünf Jahren und Kinder, die die Grundschule besuchen,
- Tagesausflüge sind besonders interessant für spezifische Zielgruppen wie zum Beispiel Pen-

sionisten, Familien mit Kindern, Arbeiter (Ausflüge von den Gewerkschaften organisiert).

Für landwirtschaftliche Produkte und Getreide:

- Einwohner der Region, die sich der Wichtigkeit von gesunden Lebensmitteln bewusst sind,
- Schulen und Kindergärten in der Region,
- Besucher von landwirtschaftlichen Messen und Events in der Region.

Die Teilnehmer drücken ein hohes Interesse an hausgemachtem Brot aus, „potica“ (traditionelles Gebäck) und Konfekt sowie Obst und Gemüse. Dies sollte in Betracht genommen werden, wenn man Zusatzaktivitäten in Landwirtschaftsbetrieben fördert. Obst und Gemüse, die Kategorien mit den höchsten Punktzahlen, werden meistens in großen Einkaufszentren gekauft.

Wir können annehmen, dass die Kunden der Qualität dieser Produkte nicht trauen (aufgrund langer Transportwege, der Ver-

wendung von chemischen Substanzen, genetischer Veränderung, usw.). Das bedeutet auch gute Aussichten für Information und Bildung der Einwohner der Region.

Die Kunden gehen davon aus, für hochwertige landwirtschaftliche Produkte einen etwas höheren Preis zu bezahlen als für normale Produkte. Dies ist wichtig für die Kalkulierung der Preise der Produkte und ermutigend, da es bedeutet, dass die Kunden den höheren Wert von Produkten höherer Qualität verstehen, die aus kontrollierten Anbaugebieten kommen und nach Umweltstandards hergestellt sind.



### Eigene Untersuchungen

Eigene Untersuchungen sind ein effektiver Weg, um statistische Bewertung zu ergänzen.

Methoden hierfür sind:

- Interviews mit den Repräsentanten der gewählten Zielgruppen
- Interviews mit Meinungsführern und Repräsentanten von Verbänden (Vermieter, Hoteliers, Einzelhandel, Kantinenküchen)
- Marketingtests mit Verbrauchern, wie zum Beispiel Kostproben mit einem kurzen Fragebogen.



#### Trends bei der Nachfrage

Die Bewertung von aufkommenden Trends kann auch ein Ansatz zum Analysieren der Nachfrage sein. Gewiss gestattet dies nur eine qualitative Schätzung. Nichtsdestoweniger können daraus Anregungen für

die Auswahl der Produkte, zur Entwicklung von neuen Produkten oder für Betrachtungen bezüglich der Kommunikationsstrategie entstehen.

Hilfreiche Fragen können sein:

- Welche Werte sind wichtiger für den Verbraucher?
- Welche Qualität und Dienstleistung erwarten sie?
- Welche Lösungen für Probleme sollte der Anbieter bieten können?

#### Verschiedene Zielgruppen

Die regionale Initiative sollte Wissen über die Bedürfnisse und Gewohnheiten der potentiellen Zielgruppen für ihre Produkte und Dienstleistungen sammeln.

Für eine effiziente Marketingstrategie braucht die Initiative Daten und Informationen über Zielgruppen mit einer hohen Neigung zu regionalen Produkten und sollten Fragen wie die folgenden beantworten:

- Welche der analysierten Zielgruppen können erfolgreich von unseren regionalen Produkt(en) und Dienstleistung(en) angesprochen werden?
- Wie muss das Produktdesign sein, um die ermittelten Zielgruppen erfolgreich anzusprechen?
- Welches sind der passenden Vertriebskanäle, um die ermittelten Zielgruppen zu erreichen?



Junge Familien zum Beispiel könnten z.B. mit Bauernhofläden mit angeschlossenen Kleintierzoo's und Cafés angesprochen werden. Für ältere Leute könnten Lieferung frei

Haus oder nahe Märkte der regionalen Landwirte angenehmer sein.

Es gibt eine Anzahl von Methoden und Modellen, die helfen, verschiedene Verbrauchergruppen zu strukturieren, indem man sie in sogenannte Milieus aufteilt<sup>28</sup>. Diese Modelle können auch eine Grundlage für regionale Zielgruppenanalysen sein. Es hat sich als nützlich erwiesen, die Zielgruppenanalyse sogar in einem Workshop mit der regionalen Partnerschaft durchzuführen, da die Partner innerhalb regionaler Marketinginitiativen oft die Notwendigkeit einer Konzentration auf die Zielgruppen vernachlässigen. Die Analyse in einem gemeinsamen Workshop durchzuführen, hilft dabei, dem Partner zu zeigen, dass regionale Produkte und Dienstleistungen nicht an "einfach alle" verkauft werden, sondern eine genau präzierte und definierte Zielgruppe ansprechen müssen.

### 4.3.4 Detailanalyse: Einschätzung der regionalen Tourismussituation

#### Einführung

Wirksam eine regionale Marketingkooperations-Initiative auf dem Gebiet des Tourismus aufbauen zu können, bedeutet, gründliches Wissen über die Dynamik zu haben, die die Zusammensetzung des Touristenprodukts und dessen Handhabung reguliert; eine Detailanalyse der Tourismusindustrie, für Angebot und Nachfrage, ist daher notwendig.



In den folgenden Absätzen umreißen wir ein mögliches methodologisches Modell, das die Instrumente angibt, die helfen könnten, die Analyse des Touristenprodukt durchzuführen, das ein sehr komplexes Produkt ist, gekennzeichnet durch Wechselwirkung und Zusammenarbeit zwischen der Öffentlichkeit und privatem Sektor einerseits und durch eine besondere Marktstruktur andererseits, mit einem sehr zersplitterten Angebot und vorwiegend vertreten durch kleine und mittelgroße Unternehmen (SME), die einer umfangreichen und weltweit verbreiteten Nachfrage begegnen.

#### Thema der Analyse



28 Z. B. das Modell SINUS, [www.sinus-sociovision.de](http://www.sinus-sociovision.de)

Die einleitende Phase jeder Analyse ist die genaue Beschreibung und Definition dessen, was das Thema der Analyse sein könnte. Ein besonders passende Interpretation des „touristischen Kontexts“ wurde in den 70er Jahren vom französischen Volkswirtschaftler Dèfert geliefert, einem herausragenden Forscher der Wirtschaftswissenschaften angewandt auf den Tourismus. Dèfert definierte als touristisch eine Region mit natürlichen Elementen, menschlichen Aktivitäten oder Produkten menschlicher Aktivität, „die fähig sind, die Leute zum Reisen zu bringen, ohne Erwerbszweck, angeregt durch Neugier oder die Gelegenheit, eine körperliche oder intellektuelle Fähigkeit des Individuums zur Anwendung zu bringen“<sup>29</sup>. Mit dieser Interpretation des Adjektivs „touristisch“ ist es einleuchtend, dass die Analyse nicht mit der Forschung zu territorialen Angebotsaspekten (Attraktionen und Dienstleistungen) enden darf, sondern auch das Vorhandensein oder nicht einer Touristennachfrage untersuchen muss, d. h. einer bestimmten Zahl von Personen, die reisen, bewegt durch das Interesse, das durch einige besondere Umweltelemente hervorgerufen wird, unter Bezug auf dieselbe Region. Mit anderen Worten, das Vorhandensein von Besuchern stützt und rechtfertigt das Vorhandensein und die Entwicklung eines besonderen touristischen Kontexts.

### Variablen der Tourismusanalyse

Wenn wir erst einmal das Thema der Analyse definiert und identifiziert haben, müssen wir die Variablen finden, mittels derer man die Analyse durchführen kann, um die Bewertung und Beurteilung zu ermöglichen, um nützliche Angaben zur Entwicklung zu erstellen. Diese Variablen können folgendermaßen aufgelistet werden:

- a) Nachfrage, durch die Analyse beschrieben, und die Merkmale der derzeitigen und vergangenen Touristenströme.
- b) Tourismusressourcen, beschrieben durch die Anzahl und Einmaligkeitsgrad der Umweltthemen;
- c) Das Gastlichkeitsmodell, beschrieben vorwiegend durch die Einheitsanalyse, Art und Größe der Unterkünfte.
- d) Umwelt, beschrieben durch die Analyse der Einflüsse und/oder Veränderungen (externen Effekte) an allen anderen Elementen der Umgebung (physischen, wirtschaftlichen, sozialen).

In den meisten Fällen kann man für die Analyse der verschiedenen Variablen die notwendigen Daten von den offiziellen Statistikquellen bekommen, aber für die rigoros qualitativen Elemente ist es oft notwendig, zusätzliche Untersuchungen hinzuzuziehen.



### a) Die Touristennachfrage

Von einem methodologischen Gesichtspunkt aus ist es wichtig, die passenden Quellen und Daten zu finden, um den numerischen Wert des Tourismus in einer spezifischen Region zu erklären. Normalerweise beginnen wir mit den am leichtesten zu findenden Daten, die auf die offizielle Statistik bezogen sind und die Zahl der Gastgeber (Ankünfte) und die Aufenthaltstage (Anwesenheiten) betreffen, die von Hotels und anderen Unterkünften registriert werden (Feriendörfer, Camping, Jugendherbergen, Agriturismo usw.). In den meisten Ländern des Alpenraums dürften Sie leicht Informationen zu diesen Zahlen bekommen, der territorialen Verteilung, der implementierten Unterbringungsart, den Herkunftsmärkten der Nachfrage und der Aufenthaltszeit.

Für eine wirkliche Kenntnis des Tourismus sind oft Korrekturen und Integrationen der offiziellen Daten durch Vor-Ort-Untersuchungen notwendig, beispielsweise durch Interviews mit den Besuchern oder mit den sogenannten privilegierten Zeugen (Akteuren von Angebot und Nachfrage); denn die offizielle Touristennachfrage könnte überschätzt sein. Zum Beispiel könnte im Fall der Hotelnachfrage die Kundenbasis auch Geschäftsreisende umfassen. Andererseits könnte sie auch unterschätzt sein, da die offizielle Statistik nicht die Touristen in kleinen privaten Ferienhäusern berücksichtigt, wie auch nicht den Schwarzmarkt der vermieteten Häuser.

Wir können im allgemeinen sagen, dass die zu sammelnden Informationen sich auf drei Arten von Besuchern beziehen sollten: der Tourist in offiziellen Touristenstrukturen; der Tourist in nicht offizieller Unterbringung; der Ausflügler, d. h. z. B. Eintagsreisende ohne Übernachtung. Neben den Zahlen ist es nützlich, etwas mehr Informationen über die Merkmale der örtlichen Nachfrage zu sammeln; oft werden diese Informationen verfügbar durch Verwerten und Korrelieren der offiziellen Statistikdaten, wie z. B. der saisonale Charakter und die geographische Herkunft der Touristen, die Verteilung über die Region und die Zeiten ihres Aufenthalts; oder es könnte Informationen geben, die durch spezifische Untersuchungen gesammelt werden, z.B. die verwendeten Verkehrsmittel, die sozio-demographischen Parameter, die Motivation und Organisation der Reise, die gesamten Ausgaben in dem Gebiet, der Zufriedenheitsgrad.

29 Dèfert, 1979

Wenn die Parameter, die notwendig sind, um die Touristennachfrage zu beschreiben, gefunden sind, erhalten wir eine breitere Gültigkeit und größere Effizienz der Parameter, wenn sie in einer dynamischen Perspektive analysiert und mit den regionalen und nationalen Daten verglichen werden.

Die Identifizierungsparameter der Nachfrage:

- Ankünfte und Übernachtungen in den offiziellen Touristenstrukturen;
- Geschätzte Übernachtungen in den nicht-offiziellen Beherbergungsbetrieben durch Daten zu:
  - Wasserverbrauch, Abfallerzeugung;
  - Telefonverkehr und Versorgung mit elektrischer Energie;
  - Ferienhäuser;
  - Zeitungsverkauf;
- Durchschnittliche Aufenthaltsdauer
- Übernachtungen/Einwohner-Verhältnis;



#### b) Tourismusressourcen

In vielen Regionen des Alpenraums sind die Umweltthemen (Landschaften, natürliche und kulturelle Attraktionen) einer spezifischen Region schon gezählt und von den regionalen Institutionen aufgelistet und in Dokumenten gesammelt worden, manchmal sehr detailliert, wie z. B. die Landschaftsplanung. Zur Tourismusanalyse ist eine richtiggehende Katalogisierung der Themen nicht notwendig. Die Nachprüfung ihrer Kapazitäten, Touristen anzuziehen, ist geeigneter, d. h. eine Bewertung ihres auf den Tourismus bezogenen Wertes. Die Kapazitäten eines Touristenthemas auszudrücken, bedeutet, seine Einzigartigkeit oder Seltenheit bewerten zu können (ausgedrückt im Verhältnis zu anderen ähnlichen Themen, normalerweise durch die Einrichtung, die für ihren Schutz und ihre Förderung verantwortlich ist), die Zahl der Besucher, wenn es möglich ist, sie zu erhalten, und der Aufwand an Werbung, der durch die Informationskanäle gemessen wird, die der Verbraucher oder Tourist verwendet (Medien, Reiseführer, Kataloge usw.).

Identifizierungsparameter für die Tourismusressourcen:

- Zahl der Tourismusressourcen
- Umweltthemen
- Kulturelle Themen
- andere Ressourcen
- Besucher pro Jahr
- Zahl der betreffenden Websites
- Regionale, nationale und internationale Auszeichnungen (Parks, SIC, Unesco usw.)
- Einmaligkeitsgrad der spezifischen Bezugsumwelt

#### c) Das Gastlichkeitsmodell

Tourismus ist ein komplexes Angebotssystem, weil es auf einem Block von Beziehungen, direkten oder indirekten, zwischen Ressourcen und örtlichen Unternehmen basiert. Tatsächlich ist die Wahrnehmung der Besucher eines spezifischen Touristenorts immer ein Unikum, das durch die Wirkung von verschiedenen Sektoren und verschiedenen Produktions- und Dienstleistungsaktivitäten gebildet wird (Verkehr, Hotels, Restaurants, usw.), in seiner Ganzheit und nicht von einzelnen Teilen des Angebots<sup>30</sup>. Das örtliche Gastlichkeitsmodell berücksichtigt vorwiegend die Art und Größe der vorhandenen Tourismusindustrie in einer gegebenen Region und betrachten den Beherbergungssektor als der Hauptbestandteil des Tourismus. Diese Komponente kann die Ausmaße und Merkmale des gesamten Touristenprodukts beeinflussen, einschließlich Gastronomie, Dienste zur Freizeitgestaltung und Bereitstellung von Arbeitsplätzen als professionelle Reiseleiter. Der Beherbergungssektor selbst umfasst Hotels, Privatunterkünfte und, wie wir schon in der Nachfrageanalyse angegeben haben, auch das Angebot an Ferienhäusern. Es ist wichtig, die maximale Unterbringungskapazität zu kennen, die das Gebiet liefern kann, seine Verteilung über die Region und das Ausmaß und die Art der gelieferten Dienstleistungen. Was die Unterbringung betrifft, kann man in den meisten Regionen des Alpenraums die vollständige Liste der vorhandenen Unternehmen erhalten, dank der Veröffentlichung von Jahreskatalogen durch die örtlichen Tourismusorganisationen. Oft geben die Informationen detailliert die gelieferten Dienstleistungen an, was qualitative Meinungen zulässt. Auch für die Gastronomie gibt es Quellen, die eine quantitative und qualitative Analyse gestatten.

In dem Angebotssystem müssen wir all die Parameter identifizieren, die die Identität der Region vermitteln, wie zum Beispiel Traditionen, Folklore und typische Produkte, sowohl in dem Lebensmittel- als auch im Kunsthandwerkssektor.

30 Montemagno, 1985

## Beispiel: Verfügbarkeit von Tourismusdaten in Italien

In Italien ist es Pflicht der Provinzen, die Tourismusdaten zu beschaffen und an die Regionen weiterzuleiten. Die Region verarbeitet und veröffentlicht die Daten von Interesse für den Tourismus innerhalb des SIRT (regionales Informationssystem zum Tourismus).

Es gibt einen nationalen Tourismus-Beobachtungsstand, unterhalten vom Vorsitz des Ministerrats, der Forschungs- und Überwachungsaufgaben für die wirtschaftliche Dynamik des Tourismus hat, mit dem Ziel, die Konkurrenzfähigkeit des Systems

zu messen. Für die Beobachtungsstation überwacht das nationale Tourismusforschungsinstitut (ISNART) jedes Jahr die Entwicklung von Nachfrage und Angebot durch eine Reihe von Untersuchungen: Untersuchung zum Verhalten von italienischen Touristen (10.000 Kontakte mit Italienern, alle drei Monate); Untersuchung zum europäischen und US-amerikanischen organisierten Tourismus (400 Kontakte mit internationalen Reiseveranstaltern jährlich); Untersuchung zum ausländischen Tourismus (2.000 Interviews mit Ausländern jährlich).

Die offiziellen Datenbanken für Tourismus finden sich in dem Abschnitt „Tourismus und Verkehr“ des Statistischen Instituts Istat, mit Daten zur Hotelnutzung und der jährlichen Veröffentlichung der Bücher „Reisen in Italien und im Ausland“, die ein vollständiges Bild der nationalen Touristennachfrage liefern, mit einer Bezifferung der Reisen und Übernachtungen für Arbeits- oder Urlaubszwecke, sowohl in Italien als auch im Ausland.

Um die Analyse der Dienstleistungen zu vervollständigen, ist es wichtig, auch das Informationssystem des Besuchers zu betrachten. Das bedeutet, das Vorhandensein eines derartigen Systems zu überprüfen, und falls es vorhanden ist, den Verteilungsgrad der Informationsstellen für die Touristen zu bewerten.

Für eine höhere Aussagekraft der angebotsbezogenen Daten ist es notwendig, sie rechtzeitig zu analysieren und sie mit den regionalen und nationalen Daten zu vergleichen.

Parameter zur Identifizierung des Angebots:

- Zahl und Art der Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe
- Zahl der Räume und Betten je nach Unterbringungsart



- Gesamtzahl der angeschlossenen Unternehmen:
  - Gastronomie
  - Vermittlung und Reisebüros
  - Verkehr
  - Handel
  - Vermietungen
  - Freizeiteinrichtungen
  - Bäder und Wellness
  - Kongresse
- andere angeschlossene Dienstleistungen und Gesundheitsfürsorge
- Zahl der Verkehrsämter, Zahl der Events
- Zahl der örtlichen Produkte mit offiziellen Auszeichnungen (z. B. PDO, PGI, TSG)

- Entfernung von den Hauptverkehrsinfrastrukturen
- Zahl der Angestellten in den Touristenunternehmen
- Gesamtzahl der Angestellten in der Tourismusindustrie

### d) Die Umwelt

Für diese Variable gibt es verschiedene Analysemethoden, verbunden mit der Schätzung von vielen externen Effekten, positiven und negativen, die der Tourismus in der physischen, sozio-kulturellen und wirtschaftlichen Umgebung erzeugt. Natürlich ist es für die Parameter, um die Tourismuseinflüsse auf die Umgebung zu ermitteln, auch in diesem Fall notwendig, die Werte für eine bestimmte Zeitspanne zu kennen.

Parameter zur Identifizierung für die Umweltvariable:

- Zahl der Naturschutzgebiete und kulturellen Schutzstätten
- Zahl und Art der Eingriffe zum Landschaftsschutz und zum Schutz der Umwelt im allgemeinen
- Anzahl und Größe der ...
  - Grünanlagen
  - städtischen Gebiete
  - Schutzgebiete
- Stromverbrauch
- Wasserverbrauch
- Abwassermenge und Wasserqualität
- Werte der atmosphärischen, akustischen u. a. Verschmutzung
- Bodenerosionswerte
- Verteilung und Merkmale der städtischen Gebiete
- Alter der Bevölkerung und der Touristen, Verteilung
- Zahl der Tier- und Pflanzenarten
- Monatliche Zahl der Besucher an den Orten von touristischer Bedeutung



- Zahl der umweltzertifizierten/umweltsensiblen Unternehmen

#### 4.3.5 Detailanalyse: Einschätzung des regionalen Markts für erneuerbare Energie

In der Praxis kann der Schwerpunkt der Analyse innerhalb des regionalen Marketingkonzepts für erneuerbare Energie auf ganz verschiedene Art gesetzt werden. Es hängt natürlich von dem Markt ab, auf den die regionale Initiative abzielen möchte. In diesem Abschnitt wird eine Übersicht über Themen, die analysiert werden können, gegeben.

Im allgemeinen sollten zusammenarbeitende regionale Initiativen Informationen haben über

- die derzeitige Situation von Energieversorgung und -verbrauch sowie Energiesparen,
- die Hauptinteressenten und Schlüsselakteure auf diesem Gebiet,
- das Marktpotential.

#### Analyse der Energiesituation

Die meisten Untersuchungen und Konzepte für die nachhaltige Energieversorgung von Gemeinden und Regionen beginnen mit einer Analyse der tatsächlichen Situation der Energieversorgung unter Abzielung auf folgende Ziele:

- Erlangung einer Übersicht über die verbrauchten **Energiemengen** innerhalb des Forschungsgebiets je nach Energiequellen und betreffendem finanziellem Umsatz. Dies ermöglicht erste Schätzungen zum Ausmaß der nötigen Maßnahmen für den Übergang zu einer nachhaltigen Energieversorgung in der Region.
- **Identifizierung von Verbrauchs-Stichpunkten** und damit von signifikanten Zielgruppen sowie potentiellen Schlüssel-Akteure zur Implementierung von geeigneten Maßnahmen. 
- Definition eines **Energieumsatzminimums entsprechend den Energiequellen**, den Verbrauchssektoren und der Energieverwendung, als einer Grundlage, um den laufenden Fortschritt zu messen, und zur regelmäßigen Erfolgskontrolle.

Im Prinzip kann man folgendes erforschen:

- die Verbrauchssituation und gleichzeitig verschiedene Energienutzer unterscheiden (zum Beispiel Haushalte, Firmen, Landwirtschaft, Ämter), und/oder eingesetzte Energiequellen (Erdöl, Leichtbenzin, Kohle, Wind, Sonnenenergie, usw.), sowie Verwendungsarten von Energie (z. B. Wärme, Elektrizität, Treibstoffe),

- die Situation der Energiegewinnung (was für eine Art von Anlagen, die Energie erzeugen, existieren vor Ort? Welche werden durch Quellen erneuerbarer Energie betrieben? Welche bedürfen einer Modernisierung oder Renovierung?)
- die Emissionswerte, bezogen auf die derzeitige Versorgungslage,
- die Angebote von Energieberatung und anderen energiebezogenen Dienstleistungen,
- der Zustand der Energieeinsparungsmaßnahmen in der Region.

Die Aufnahme dieser Punkte in ein regionales Energiekonzept und das Ausmaß ihres Einsatzes hängt von Form und Schwerpunkt des Energiekonzepts ab. Die folgenden Begrenzungen sind möglich:



- Begrenzung auf besondere Verbrauchergruppen (oft begonnen bei den Ämtern),
- Begrenzung auf besondere Formen der Energieverwendung (Elektrizität, Wärme, usw.),
- Begrenzung auf einen besonderen Unterbereich – häufig unter der Annahme, dass dies Voraussetzungen gestattet, die für das ganze Gebiet gelten.

Die Erforschung des derzeitigen Zustandes kann zu einer regionalen Energiestatistik aufgestuft werden, unabhängig vom Schwerpunkt der ursprünglichen Analyse. Dafür benötigt man geeignete standardisierte Forschungsinstrumente, die in regelmäßigen Abständen verwendet werden. Dies ermöglicht die Implementierung eines Kontrollsystems für den Übergang zur Versorgung mit erneuerbarer Energie in der Region und die Beobachtung des Fortschritts.

#### Analyse von Umgebung und Akteuren

Neben den mehr technisch orientierten Daten und Informationen ist auch Wissen über die sozialwirtschaftliche Situation notwendig, um die regionale Situation und die Transformationspotenziale einzuschätzen. Der Schwerpunkt liegt auf Strukturen und Prozessen, die die nachhaltige Energieversorgung beeinflussen können, z. B.:

- die politische Situation,

- Konjunktur: erneuerbare Energie und Markt für Energieeinsparungen in der Region,
- derzeit in der Öffentlichkeit diskutierte Themen, die direkt oder indirekt mit der Energieversorgung verbunden sind,
- Akteure oder Gruppen von Akteuren, die schon in Aktionen engagiert sind, die den Zielen einer nachhaltigen Energieversorgung dienen,
- Voraussagen, Interessen und Meinungen von Schlüsselpersonen bezüglich des Themas der Energie/erneuerbaren Energien,
- überregionale Trends und Entwicklungen mit einer Auswirkung auf die Region.

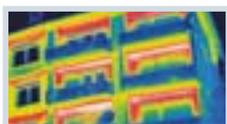
Vielfach wird dies im Sammeln und Detaillieren von schon verfügbaren Informationen bestehen.

Einige der hier aufkommenden Fragen werden sicher von schon vorhandenen Studien und Recherchen beantwortet werden. Zusätzlich kann angenommen werden, dass die Initiatoren von regionalen Prozessen zu erneuerbarer Energie viele der obengenannten Themen einschätzen können, ohne notwendigerweise weitergehende Analysen durchzuführen.

Als erster Schritt könnte sich beispielsweise ein moderiertes und dokumentiertes Treffen von Initiatoren im Hinblick auf ein Brainstorming über förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen als hilfreich erweisen. Besonders in dem Kontext der bevorstehenden Ausdehnung des Unterstützungsnetzes ist auch eine überschaubare Zahl von Gesprächen oder Interviews mit regionalen Schlüsselpersonen aus dem Gebiet der Energieversorgung erwägenswert.

#### Erforschung des Potentials – was kann in der Region erreicht werden?

Auch das Potential zur Implementierung einer nachhaltigen Energieversorgung kann aus vielen verschiedenen Perspektiven gesehen werden. Neben Ressourcenpotenzialen (Verfügbarkeit von Ressourcen, Sonnenbestrahlung, Auftreten von Wind, usw.) können die Anwendungspotenziale von erneuerbaren Energien oder Energiesparmaßnahmen aufgeführt werden.



Potenziale von verfügbaren regionalen Ressourcen erneuerbarer Energie bilden die Grundlage der aufstrebenden

Märkte. Sie zu erforschen, ist unerlässlich für einen gezielten Einsatz der regionalen Ressourcen zur Energieerzeugung und für eine geeignete Orientierung von Beratungs- und Bildungsangeboten sowie für die Werbung.

Schätzungen von Ressourcenpotenzialen sind daher ein wichtiges Element des Konzepts der regionalen Märkte auf dem Gebiet der erneuerbaren Energie. Im Regelfall müssen sich potentielle Analysen in größerem Umfang auf Schätzungen und Annahmen beziehen als situati-

onsbezogene Analysen, weil genaue Berechnungen einen hohen Arbeitsaufwand brauchen und des weiteren von Annahmen bezüglich des Verhalten von Leuten abhängen, die diese Potenziale verwenden sollen.

Daher gestatten die Dichte der Bewaldung und die Mengen an Holzspänen, die in einer Region hergestellt werden, keinen Schlussfolgerung, ob Investoren für die Ausnutzung dieser Ressourcen finden zu sind. Hier ist der Teil der Analyse, der auf sozialwirtschaftliche Aspekte abzielt, erforderlich. Die Differenzierung zwischen einem theoretischen, technisch durchführbaren und einem wirtschaftlichen Potential ist hilfreich.

- ▶ **Das theoretische Potential umfasst das Energiepotential, das nach den physikalischen Gesetzen in eine besondere Region eingegeben werden kann.**
- ▶ **Das technische Potential ist der Teil des theoretischen Potentials, der durch den tatsächlichen technischen Stand der Technik eingegeben werden kann, auch unter Berücksichtigung der gesetzlichen und Umwelanforderungen.**
- ▶ **Das wirtschaftliche Potential besteht wiederum aus dem Teil des technischen Potentials, der unter den derzeitigen sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit anderen Energiere Ressourcen konkurrenzfähig ist. Diese Konkurrenzfähigkeit kann unter dem Aspekt des Geschäftsmanagements betrachtet werden oder vom volkswirtschaftlichen Gesichtspunkt aus.**

Das Nutzungs- oder Marktpotential der erneuerbaren Energien geht aus einer Anpassung der verfügbaren Techniken (z. B. Warmwasserproduktion durch die Verwendung von Sonnenenergie) an die regionalen Optionen für ihre Verwendung hervor (z. B. vorhandene nach Süden ausgerichteten Gebäude mit einer geeigneten Dachneigung, die eine Modernisierung der Heizanlage erfordern). Eine solche Modernisierung erfordert jedoch großen Arbeitsaufwand und wird im Zweifelsfall nur in besonderen Gebäuden durchgeführt werden (z. B. Gebäude einer bestimmten Höhe oder öffentliche Gebäude).

#### 4.3.6 Analyse wichtiger rechtlicher Aspekte

Beim Aufbau eines regionalen Marketingprozesses sind zahlreiche rechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Die vorhandenen Regelungen, sei es auf europäischer, nationaler oder regionaler Ebene, sind sehr detailliert und können recht spezifische Aspekte ansprechen.

Eine Detailanalyse des rechtlichen Rahmens sollte auch Teil jeder regionalen Analyse sein. Innerhalb des Rahmens dieses Leitfadens jedoch ist es nicht möglich, eine umfassende Übersicht der vorhandenen Regeln und Regelungen auf allen Ebenen zu bieten. Daher wird sich dieser Abschnitt nur auf die wichtigsten Regelungen auf europäischer Ebene konzentrieren, mit den relevantesten Regelungen und Richtlinien auf dem Gebiet. Dies soll eine Grundlage für regionale Initiativen

sein, zur Erstellung einer auf ihre eigenen Zwecke zugeschnittenen Analyse.

Eine Regulierung ist ein Gesetzgebungsakt der Europäischen Union, der in allen Mitgliedsstaaten als Gesetz direkt anwendbar und einklagbar ist. Es ist in jeder Hinsicht bindend, setzt nationale Gesetze zu dem Thema außer Kraft und muss von der nationalen Gesetzgebung befolgt werden. Richtlinien weichen von Regelungen in zwei wichtigen Aspekten ab: sie können sich an jeglichen Mitgliedsstaat wenden (wenden sich aber im allgemeinen an alle), und sie sind bindend bezüglich des Zwecks, der erreicht werden soll, während sie bezüglich der Form und Methode den Mitgliedsstaaten etwas Wahlfreiheit lassen. Sie müssen innerhalb einer bestimmten Zeit in die nationale Gesetzgebung implementiert werden.

Wo vorhanden, werden

- Regelungen zu Handelsmarken und Markenbildung,
- Regelungen zur Produktqualität,
- Regelungen zu Marketing und Werbung,
- Regelungen zu ländlicher Entwicklung und anderen relevanten Bereichen (wie Regelungen zu erneuerbaren Energien)

für die RegioMarket-Produktgruppen Lebensmittel, Tourismus/Gastronomie und Energie vorgestellt. Neben Regelungen, die direkt auf die relevanten Sektoren abzielen, gibt es auch eine Anzahl von allgemeinen Regelungen, die auch relevant sind. Diese nicht sektorspezifischen Regelungen werden umrissen, bevor eine Übersicht über auf Lebensmittel, Tourismus/Gastronomie und Energie bezogene Regelungen gegeben wird.

Zugang zu allen in diesem Kapitel erwähnten sekundärrechtlichen Vorschriften über <http://eur-lex.europa.eu/>

## Nicht sektorspezifische Regelungen

### Handelsmarken

Auf internationaler Ebene regelt das Madrider Protokoll, dem sich auch die EU angeschlossen hat, die internationale Registrierung von Handelsmarken auf der Grundlage eines gemeinsamen Handelsmarkensystems, verwaltet von der Weltorganisation für geistiges Eigentum.

Auf europäischer Ebene schafft die **EG-Verordnung Nr. 40/94 über die Gemeinschaftshandelsmarke** ein neues Handelsmarkensystem, das es gestattet, eine Handelsmarke (Handelsmarke und Modell) mit Wirkung für die gesamte Gemeinschaft zu erhalten, durch Anmeldung beim Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt, Marken und Modelle (HABM). Er enthält Regeln zur Registrierung der Marke als Gemeinschaftshandelsmarke und zur Verwaltung der Gemeinschaftshandelsmarken. Diese Regulierung wurde durch Verordnung der **EG-Kommission Nr. 2868/95** vom 13. Dezember 1995

implementiert, die einen effizienten Anmeldeprozess sicherstellt.

Nach dem Beitritt der Europäischen Gemeinschaft zum Madrider Protokoll wurde die Verordnung der EG-Kommission Nr. 2868/95 durch die Verordnung der **EG-Kommission Nr. 782/2004** vom 26. April 2004 korrigiert. Seit 1. Oktober 2004 kann die Anmeldung einer Gemeinschaftshandelsmarke oder eine eingetragene Gemeinschaftshandelsmarke als grundlegende Marke für eine internationale Anmeldung verwendet werden.

Für mehr Informationen über die Registrierung von Handelsmarken siehe auch Kapitel 7.5

**Weitere Informationen:**  
Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt, Marken und Modelle: <http://oami.europa.eu/>

### Produktqualität

Die **Richtlinie 2001/95/EC des Europäischen Parlaments und des Rates zur allgemeinen Produktsicherheit** führt eine allgemeine Sicherheitsanforderung für jedes Produkt ein, das für die Verbraucher auf den Markt gebracht oder wahrscheinlich von ihnen verwendet wird. Es soll angewandt werden, wenn es keine spezifische Bestimmungen in den Gemeinschaftsregelungen gibt, die die Sicherheit der Produkte regeln, oder wenn die sektorbezogenen Rechtsvorschriften nicht ausreichen.

Die Hersteller müssen Produkte auf den Markt bringen, die die allgemeinen Sicherheitsanforderung erfüllen. Zusätzlich müssen sie den Verbrauchern die notwendigen Informationen liefern, um die Gefahren eines Produkts einschätzen zu können, besonders wenn sie nicht direkt offensichtlich sind, und die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um solche Gefahren zu vermeiden, (z. B. Produkte vom Markt zurückziehen, die Verbraucher informieren, Produkte zurückrufen die schon an Verbraucher geliefert worden sind, usw.).

Die Vertriebsunternehmen sind auch verpflichtet, Produkte zu liefern, die die allgemeinen Sicherheitsanforderungen erfüllen, die Sicherheit von Produkten auf dem Markt zu überwachen und die notwendigen Dokumente zu liefern, um zu gewährleisten, dass die Produkte zurückverfolgt werden können.

### Marketing und Werbung

Die **Richtlinie 2005/29/EC des Europäischen Parlaments und des Rates von 11. Mai 2005 zu unlauteren Geschäftspraktiken**, anwendbar in der gesamten EU seit 12. Dezember 2007, verstärkt das Vertrauen der Verbraucher und macht den grenzüberschreitenden Handel für die Unternehmen (besonders kleine und mittelgroße) leichter.

Die Richtlinie umreißt „unsaubere Geschäfte“, die nun in der gesamten EU verboten sind, wie zum Beispiel Irreführung und aggressives Marketing. Ein allgemeines Verbot unlauterer Geschäftspraktiken wird si-

cherstellen, dass die Richtlinie sogar in sich schnell entwickelnden Märkten sich über die Zeit bewähren wird. Spezifische Bestimmungen verhindern die Ausbeutung von schutzbedürftigen Verbrauchern, wie zum Beispiel Kindern.

## Lebensmittelsektor



Für den Lebensmittelsektor relevante Regelungen zu Handelsmarken und Markenbildung

**Die EU-Verordnung Nr. 510/2006 von 20. März 2006 zum Schutz geographischer Angaben und Herkunftsbezeichnungen für landwirtschaftliche Produkte und Lebensmittel** enthält Bestimmungen zu landwirtschaftlichen Produkten und Lebensmitteln (ausschließlich aller Weinprodukte, außer Weinessig) eines definierten geographischen Gebiets. Falls eine Verbindung

zwischen den Merkmalen bestimmter Produkten und ihrer geografischen Herkunft besteht, können sie Anspruch auf entweder eine geschützte geografische Angabe (g.g.A.) oder eine geschützte Ursprungsbezeichnung (g.U.) haben. Eine g. U. beschreibt Lebensmittel, die in einem bestimmten geographischen Gebiet unter Verwendung von anerkanntem Know-how hergestellt, verarbeitet und vorbereitet werden, (wie zum Beispiel Prosciutto di Parma), während eine g.g.A. eine Verbindung mit dem Gebiet in mindestens einer der Phasen Produktion, Verarbeitung oder Vorbereitung bezeichnet (wie zum Beispiel Gailtaler Speck aus Kärnten).

**Die EU-Verordnung Nr. 509/2006, 20. März 2006, Regulierung zu landwirtschaftlichen Produkten und Lebensmitteln als garantiert traditionellen Spezialitäten**, schützt nicht die Herkunft eines Produkts, sondern hebt den traditionellen Charakter hervor, entweder in der Zusammensetzung oder in den Produktionsmitteln.

**Die Verwendung entsprechender EU-Symbole auf den Etiketten solcher Produkte liefert den Verbrauchern klare und knappe Informationen über den spezifischen Charakter des Produkts. Weitere Informationen:**

[http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1_en.htm)

Für den Lebensmittelsektor relevante Regelungen zur Produktqualität

Die Gesetzgebung zu Lebensmittelqualität und -sicherheit ist ziemlich umfangreich. Hersteller und Anbieter, aber auch Gastronomen und Einzelhändler sind verantwortlich für die Qualität und Sicherheit ihrer Produkte. Im folgenden werden nur die Regelungen bezüglich der allgemeinen Prinzipien der Lebensmittelsicherheit und organischen Produktion erwähnt:

**Die Regulierung (EC) Nr 178/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates** legt die allgemeinen Prin-

zipien und Anforderungen für das Lebensmittelrecht fest und gründet die Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit sowie Prozeduren in Lebensmittelsicherheits-Angelegenheiten.



**Die EU-Verordnung Nr 834/2007 vom 28. Juni 2007 zu organischer Produktion und Etikettierung von organischen Produkten**, unter Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 2092/91 enthält die Produktionsregelungen von ökologisch hergestellten Produkten. Ökoprodukte müssen nach besonderen Anforderungen kontrolliert werden. Das System der Vergabe des Umweltzeichens in der Gemeinschaft ist durch die **EU-Regulierung Nr. 1980/2000** des Europäischen Parlaments und des Rates festgelegt.



**Die europäische Kommission hat eine Zeitschrift mit wichtigen Informationen über Lebensmittelhygiene und -sicherheit veröffentlicht. Weitere Informationen siehe:**

<http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/dvd/index.html>

Für den Lebensmittelsektor relevante Regelungen zu Marketing und Werbung

Die **Richtlinie 2000/13/EC des Europäischen Parlaments und des Rates** regelt die Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedsstaaten mit Bezug auf die Etikettierung, Aufmachung und Werbung von Lebensmitteln. Dies ist das Hauptstück der EU-Gesetzgebung bezüglich der Etikettierung von Lebensmitteln. Ihr Ziel ist, sicherzustellen, dass der Verbraucher alle unerlässlichen Informationen bekommt, was die Zusammensetzung des Produkts betrifft, den Hersteller, Methoden der Lagerung und Herstellung usw. Die Hersteller sind frei, jede beliebige Zusatzinformation zu liefern, vorausgesetzt, dass sie genau ist und den Verbraucher nicht irreführt.

Der **Gemeinschaftsrahmen (2006/C 319/01) für staatliche Beihilfe im Landwirtschafts- und Forstsektor 2007 bis 2013** gibt eine Orientierungshilfe bezüglich aller staatlichen Beihilfemittel für Landwirtschaft und Forstwirtschaft in der EU. In diesem Gemeinschaftsrahmen sind die Bemerkungen über Werbung mit Verwendung

der Herkunft von Lebensmitteln als Marketingargument von besonderem Interesse für regionale Marketinginitiativen. In Vergleich zu früheren Versionen des Leitfadens begrenzt diese neue die staatliche Beihilfe für Werbung für EU-eingetragene und geprüfte regionale und örtliche Produkte deutlich. Wenn der Werbefeldzug von der Gemeinschaft anerkannten Bezeichnungen gilt, darf man sich auf die Herkunft der Produkte beziehen, vorausgesetzt dass der Bezug genau den Quellen entspricht, die von der Gemeinschaft eingetragen wurden.

Im Falle von nationalen oder regionalen Qualitätszeichen kann die Herkunft der Produkte als Werbebotschaft mit untergeordnetem Charakter erwähnt werden. Um einzuschätzen, ob die Herkunft in der Tat eine Werbebotschaft mit untergeordnetem Charakter ist, wird die Kommission die Gesamtwichtigkeit des Textes und/oder Symbols berücksichtigen, einschließlich Bilder und allgemeiner Aufmachung, unter Bezug auf Herkunft und Wichtigkeit des Textes und/oder Symbols, das sich auf das Alleinstellungsmerkmal der Werbung bezieht, d. h. den Teil der Werbebotschaft, der sich nicht auf die Herkunft konzentriert.

## Tourismus und Gastronomie

### Tourismusrelevante Regelungen zur Produktqualität



**Kommissionsentscheidung 2003/287/EC** setzt ökologische Kriterien für die Auszeichnung von Beherbergungsbetrieben mit dem Gemeinschaftsumweltzeichen fest. Das europäische

Umweltzeichen für Beherbergungsbetriebe wurde geschaffen, um Beherbergungsbetriebe und Touristen auszuzeichnen, die die Umwelt achten. Es weist auf gute Umweltleistungen hin und garantiert Verbrauchern, die eine Unterkunft wählen wollen, besondere Qualität.

#### Weitere Informationen:

<http://www.eco-label-tourism.com>

### Ländliche Entwicklung und Tourismus



Auf multilateraler Ebene betrifft die **Konvention für den Schutz der Alpen** vorwiegend den Tourismussektor. Die Tourismusindustrie muss die Anforderungen einer nachhaltigen und umweltverträglichen Entwicklung der

Alpenregion erfüllen. Um diese Ziele zu erreichen, haben die Vertragsparteien neun Protokolle verabschiedet, darunter das Tourismusprotokoll. Die Vertragsparteien kommen überein, den Umweltschutz in ihr Konzept der Tourismusförderung aufzunehmen, und verpflichten sich, nur umweltfreundliche Projekte zu fördern. Das Ziel ist es, die Konkurrenzfähigkeit des nachhaltigem

Tourismus zu stärken. Innovation und Diversifikation von Angeboten wird gefördert werden.

## Energiesektor

### Energieeffizienz

Zahlreiche Gesetzgebungsakte existieren auf dem Gebiet der Energieeffizienz; nicht alle sind für den Kontext dieses Leitfadens relevant. Im folgenden werden einige Richtlinien aufgezählt, die beim Aufbau eines regionalen Marketingsystems von Interesse sein könnten:

- **Richtlinie 2002/91/EG** des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 2002 zur Energieleistung von Gebäuden
- **Richtlinie des Rates 93/76/EEC** von 13. September 1993, um durch Verbesserung der Energieeffizienz den Kohlendioxid ausstoß zu begrenzen (SAVE)
- **Richtlinie 2005/32/EG** des Europäischen Parlaments und des Rates von 6. Juli 2005 zum Aufbau eines Rahmens zur Festsetzung der Ecodesign-Anforderungen an energieverbrauchende Produkte, zur Änderung der **Richtlinie des Rates 92/42/EWG** und **Richtlinien 96/57/EG** und **2000/55/EG** des Europäischen Parlaments und des Rates

Eine detailliertere Übersicht über Rechtsinstrumente zur Energieeffizienz ist verfügbar bei:

[http://ec.europa.eu/energy/demand/legislation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/demand/legislation/index_en.htm)

### Erneuerbare Energien:

Auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien können die folgenden Richtlinien von Interesse sein:

- **Richtlinie 2001/77/EC** des Europäischen Parlaments und des Rates zur Förderung von Elektrizität aus erneuerbarer Energie im Elektrizitätsbinnenmarkt
- **Richtlinie 2003/30/EC** des Europäischen Parlaments und des Rates zur Förderung der Verwendung von Biokraftstoffen oder andere erneuerbarer Treibstoffe für Verkehr
- **Richtlinie 2004/8/EG** des Europäischen Parlaments und des Rates zur Förderung der Kraft-Wärme-Kopplung auf der Grundlage eines Nutzwärmebedarfs im Energiebinnenmarkt und zur Änderung der **Richtlinie 92/42/EWG**

Eine detailliertere Übersicht über Rechtsinstrumente bezüglich Quellen erneuerbarer Energie ist verfügbar auf:

[http://ec.europa.eu/energy/res/legislation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/res/legislation/index_en.htm)

Wie oben erwähnt, war das Ziel dieses Abschnitts nicht, eine umfassende Übersicht über die Regelungen zu liefern, die beim Aufbau von regionalen Marketingpro-

zessen berücksichtigt werden sollten. Besonders auf nationaler und regionaler Ebene sind andere wichtige Regeln zu befolgen. Diese müssen für jede besondere Situation untersucht werden.

#### 4.4 Regionale Akteure miteinbeziehen und motivieren

Für den regionalen Marketingprozess ist es wichtig, die Idee eines nachhaltigen Angebots von regionalen Waren und Dienstleistungen weit zu verbreiten und ein umfangreiches Netz von Befürwortern zu bilden.

Da Aufbau und Implementierung eines regionalen Marketings eine Weile dauern kann, ist es eine Herausforderung, die Motivation der Teilnehmer während des ganzen Prozesses aufrechtzuerhalten. Deshalb ist es wichtig, kleinere und größere Erfolge der Initiative fortlaufend zu veröffentlichen und fördern.

Während des ganzen Prozesses sollten die Akteure wissen, dass sie an wichtigen Entscheidungen beteiligt sind. Ihre Arbeit und Ergebnisse sollten ernst genom-

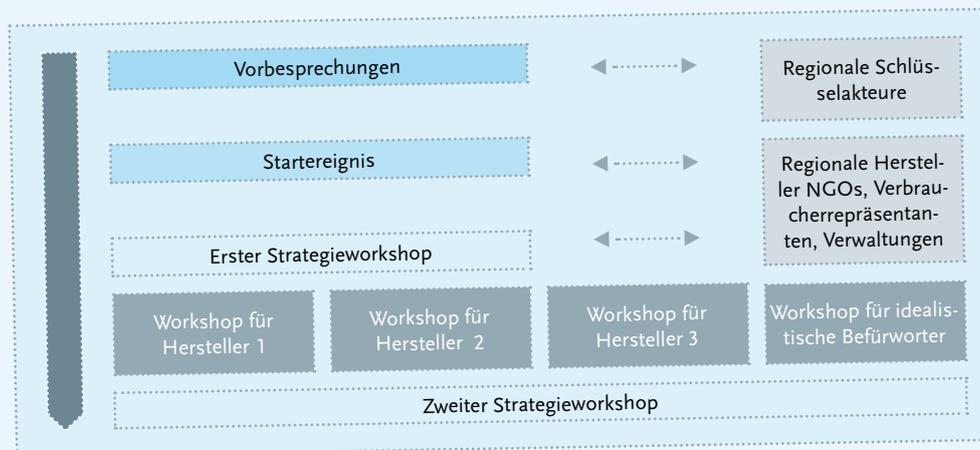
men werden. Außerdem sollten sie sich ihrer konkreten Vorteile beim regionalen Marketing bewusst sein.

Aber Motivation hängt nicht nur von einer befriedigenden „business connection“ ab. Zusätzlich spielen zwischenmenschliche Beziehungen zwischen den Teilnehmern eine bestimmte Rolle. Es ist selbstverständlich, dass ehrliche und offene Beziehungen eine grundlegende Anforderung sind. Exkursionen zu anderen erfolgreichen regionalen Marketinginitiativen bieten beides: einerseits gewinnen die Akteure Motivation, Rat und Visionen für das Marketing ihrer Region, andererseits lernen sie einander auf einer mehr oder weniger formlosen Grundlage kennen.

#### Initiation eines Netzes von Befürwortern

Während des regionalen Marketingprozesses tritt das Thema, ihn auf breiter Basis anzuwenden, üblicherweise recht früh hervor. Initiatoren des Projekts sollte versuchen, Repräsentanten von Anbietern, Kunden und Investoren zu gewinnen sowie Multiplikatoren und Befürworter für die Zusammenarbeit bei dem Projekt.

### Beispiel: Entwicklung eines gemeinsamen regionalen Marketings in der „PLENUM Region Reutlingen“



Um zu eruieren, was im Kreis Reutlingen möglich ist und erste Eindrücke von regionalen Merkmalen zu bekommen, waren die ersten Schritte zu einer regionalen Marketingkooperation Vorbesprechungen mit regionalen Schlüsselakteuren.

Diese Gespräche schufen die Grundlage für das folgende Startereignis, das vorwiegend auf Information und Motivation regionaler Hersteller, Repräsentanten von NGOs, Verbraucherrepräsentanten und Verwaltungen abzielte, damit sie an dem regionalen Marketingprozess teilnehmen.

In dem ersten Strategieworkshop wurden die Ergebnisse der inzwischen durchgeführten SWOT-Analyse diskutiert.

Diese Informationen waren der Hintergrund für die Setzung von Grundpfeilern für zukünftige Entwicklungen im regionalen Marketingprozess.

In drei Workshops vereinbarten regionale Hersteller eine Gesamt-Marketing- und Zusammenarbeitsstrategie, entwickelten Zusammenarbeitsideen für (weitere) regionale Produkte und Dienstleistungen und diskutierten die Struktur ihrer Zusammenarbeit.

In einem separaten Workshop diskutierten nichtkommerzielle Befürworter des gemeinsamen regionalen Marketings über die Beiträge von NGOs zu dem Netz und die Bedingungen, die erfüllt werden müssen, um an der regionalen Marketinginitiative zu teilnehmen.

In dem zweiten Strategieworkshop wurden die Grundpfeiler des regionalen Marketingkonzepts, die aus einer Auflistung der Ergebnisse der vorherigen Workshops bestanden, vorgestellt, das gemeinsame weitere Vorgehen wurde koordiniert und Vereinbarungen zu einem Arbeitszeitplan für die Implementierungsphase wurden geschlossen.



Die Befürworter können z.B. Mitglieder von Nicht-Regierungs-Organisationen sein, wie zum Beispiel Naturschutzverbände, Kirchenrepräsentanten oder (Lokal-) Politiker. Die Förderung von Leuchtturmprojekten kann hilfreich zum Hervorrufen des Interesses der Befürworter an der Marketinginitiative sein.

Je systematischer und professioneller man beim Aufbauen von Kontakten ist, desto größer wird der Erfolg sein. Die folgenden Anregungen können sich als hilfreich erweisen:

- Zusammenstellung einer übersichtlichen Informationsbroschüre: liefern Sie der Person, die Sie für die Zusammenarbeit gewinnen wollen, vor dem ersten persönlichen Kontakt unerlässliche Informationen über den geplanten Prozess.
- Empfehlungsschreiben einer anerkannten Einrichtung, die den Prozess unterstützt (Verwaltung, Handwerkskammer, Schirmherrschaft eines Prominenten): die Unterstützung von anerkannten Persönlichkeiten (Landrat, Landtagsmitglieder, regionale Berühmtheiten) kann von großer Hilfe sein. Wenn diesbezüglich schon irgendeine Art einer Partnerschaft existiert, sollte der populäre Name ausgenutzt werden.
- Anberaumung eines Informationstreffens per Telefon
- Informationstreffen und Interviews: die Treffen helfen, neue Partner für das Projekt zu gewinnen, aber sammeln auch Vorinformationen über die Erwartungen potentieller Partner in dem Prozess. Vorher sollte man eine Liste von Fragen vorbereiten, was helfen wird, ein solches Treffen zu strukturieren und es zielorientiert durchzuführen.
- Schaffung einer Datenbank: zum späteren Nachlesen sollten die Adressen und Ergebnisse von solchen Treffen gut aufbewahrt werden und eine passende Datenbank geschaffen werden.

### **Festlegung gemeinsamer Ziele**

Schon in einer frühen Phase eines regionalen Marketingprozesses sollten die beteiligten Akteure eine gemeinsame Aktionsrichtung, eine gemeinsame Vision und gemeinsame Ziele vereinbaren, die später spezifischer werden können, als Teil eines regionalen Marketingkonzepts (vgl. Kapitel 4.5). Eine solche Vision dient noch nicht die Beschreibung von einzelnen Zielen, Aktionen oder gar Projekten. Sie definiert jedoch einen Gesamtaktionsplan sowie die ersten strategischen Grundpfeiler und bildet eine gemeinsame öffentliche Absichtserklärung.

### **Mitwirkung des Netzes von Befürwortern bei der Entwicklung des regionalen Marketingkonzepts**

Während man zur Entwicklung der Vision nur zu die Kerngruppe des gemeinsamen regionalen Marketings

miteinzubeziehen braucht (siehe Kapitel 4.2), ist es notwendig, mit allen Partnern zu arbeiten, wenn es um die Definition des Regionalen Marketingkonzepts geht (siehe Kapitel 4.5).

Die zentralen Strategien, Maßnahmen und Aktivitäten in dem Konzept werden von allen Partnern getragen werden müssen:

- Firmen (Hersteller, Bearbeiter, Handel, Gastronomie, Handwerk usw.)
- Multiplikatoren und Befürworter (einbezogenen NGOs, Verbrauchergesellschaften, Verwaltungen usw.)

Es ist durchaus angemessen, erfahrene Experten (eine Einzelperson oder eine kleine Gruppe) mit der Koordination der verschiedenen Projektphasen und der Aufbereitung zu beauftragen. Die Koordination, Strukturierung und Moderation sowie die (End-Aufbereitung an einen (externen) Experten zu delegieren, vereinfacht die Implementierung des regionalen Marketingkonzepts. Darüberhinaus könnte dieser Experte auch die schwierigen oder ausführlicheren Teile der Analyse übernehmen.

Insgesamt sollte der Prozess des Entwickelns eines regionalen Marketingkonzepts und besonders die zu treffenden Entscheidungen und die zu bestimmenden Richtungen in dem Prozess notwendigerweise Aufgabe aller Partner sein.

Schließlich handelt das Konzept vorwiegend von der Integration einzelner regionaler Marketingaktivitäten in einen strategischen Verbund!

Deshalb sollten an zentralen Punkten des Konzeptentwicklungsprozesses gut vorbereitete und moderierte Workshops durchgeführt werden, um die ganze Gruppe der Teilnehmer miteinzubeziehen:

- Die Bewertung der Ergebnisse der Analyse, die Definition der wichtigsten Ziele und strategischen Grundpfeiler für die Initiative haben einen ähnlichen Kontext. Sie sollten von allen Partnern während eines gemeinsamen Ereignisses getragen werden. Es ist eine große Herausforderung, diese Aufgaben während eines einzigen Workshops zu behandeln. Wenn möglich, benutzen Sie zwei separate Workshops dafür. Dies ist besonders angeraten, wenn die Treffen auch dem Team-Building dienen und der Festigung



## Beispiel: Aufbau eines Regionalen Marketing- und Markensystems: Der Prozess in dem Parco Prealpi Giulie

Mehrere Workshops wurden in verschiedenen Orten in dem Gebiet des Parkes organisiert, in verschiedenen Phasen des Arbeitsprozesses. Alle relevanten Unternehmen, wie zum Beispiel Landwirte und Umformer, Hotels, Bed&breakfasts, Landhäuser, Restaurants, Trattorias, Touristenläden und Dienstleistungsagenturen wurden direkt aufgefordert, bei einigen Gelegenheiten in Gegenwart von regionalen Tourismuseinrichtungen teilzunehmen.

Das Ergebnis war sehr befriedigend, sowohl in Bezug auf Quantität als auch Qualität der Beteiligung.

Die ersten beiden Workshops wurden in Venzone und Resia im November 2006 durchgeführt, um Unternehmen über das Projekt zu informieren und Anregungen von ihnen und nützliche Informationen bezüglich Regelungen zur Beteiligung an dem Markensystem zu sammeln. Ca. 50 Unternehmen der verschiedenen Kategorien haben persönlich an diesen Workshops teilge-

nommen. Eine erste Version der Regelungen wurde den Akteuren im Februar 2007 vorgestellt, und ein neuer Workshop fand in Venzone in derselben Zeit statt, um den interessierten Unternehmen die ersten Ergebnisse vorzustellen. Diese haben aktiv teilgenommen und zu den Diskussionen beigetragen, wie auch die Arbeitsgruppe unterstützt, um die theoretischen Regeln an die wirkliche Lage vor Ort anzupassen.

Nach dieser Phase wurden die meisten von den Akteuren geforderten Veränderungen in die Regelungen übernommen, um die reale Anwendbarkeit des Qualitätssicherungssystems zu verbessern.

Ein anderer Workshop wurde im November 2007 abgehalten. Auch dieses Event bot eine Gelegenheit, um die Unternehmen direkt in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen. In diesem Fall war es das Ziel, eine gemeinsame Kommunikationsaktion zu beginnen, um die Qualitätsmarke „Parco delle Prealpi Giulie“ einzuführen

und zu fördern, zwecks Sichtbarkeit sowohl des allgemeinen Markensystems als auch des einzelnen zertifizierten Akteurs. Die Teilnehmer schienen sehr interessiert daran zu sein, etwas über die neuen Möglichkeiten zu lernen, die diese Kommunikationswerkzeuge bieten. Jedoch gab dieses Treffen auch die Möglichkeit, persönliche Erfahrungen und Betrachtungen bezüglich vergangener Werbe-Aktivitäten auszutauschen und einen gemeinsamen Ansatz für die Zukunft zu suchen. Das Ergebnis war die Definition einer gemeinsamen Informationsstrategie für diejenigen, die schon eine Website veröffentlicht haben: in naher Zukunft werden diese Websites den Aktivitäten der Marke ein Banner widmen, um den Besucher zur Website des Parks zu leiten



des Netzes. Wenn man sich dennoch dafür entscheidet, nur einen Workshop durchzuführen, sollte er sehr gut vorbereitet sein und von Profis moderiert werden. Planen Sie mindestens einen vollständigen Tag für das Ereignis ein!

- Die Entwicklung und Zusammenstellung von Maßnahmen kann von Arbeitsgruppen durchgeführt werden, wenn die strategischen Grundpfeiler des regionalen Marketingkonzepts erst einmal gesetzt wurden.
- Während die Bewertung der Maßnahmen und ihre Prioritätensetzung wiederum Aufgabe der gesamten Initiative sind. Wenn er gut vorbereitet ist (z. B. indem man den Teilnehmern im voraus Projektbeschreibungen sendet), kann ein Halbtagsworkshop genügen!
- Wenn das Konzept entwickelt ist und sich im Prozess der Implementierung befindet, sollte sich das Netz mindestens einmal im Jahr für ei-

nen Rückblicks-Workshop treffen, um den Fortschritt bei der Erreichung des Ziels und die Qualität der Zusammenarbeit zu besprechen und, wo erforderlich, zu überarbeiten.

### 4.5 Regionales Marketingkonzept

#### 4.5.1 Zwei Perspektiven bezüglich regionaler Marketingkooperation

Als Ergebnis des Prozesses gemeinsamer Diskussionen und Überlegungen zu den Optionen der regionalen Marketingkooperation, müssen die Partnerschaft in ihrer Ganzheit und die Partner selbst zu Kosten und Vorteilen der Zusammenarbeit, zu strategischen Säulen der Zusammenarbeit und zu Schlüsselaktivitäten Schlüsse ziehen.

Es ist nützlich, diese Themen auf einem umfassendes Blatt aufzulisten, das eine Übersicht über die relevan-

testen Punkte gibt. Grundsätzlich kann man ein solches Papier aus zwei verschiedenen Perspektiven schreiben. In diesem Kapitel nehmen wir die Perspektive der regionalen Partnerschaft in ihrer Ganzheit und zeigen, wie ein **regionales Marketingkonzept** aussehen sollte. In Kapitel 4.6 ändert sich die Perspektive und wir sehen die Zusammenarbeit aus der Sicht einer einzelnen Firma, die erwägt, an einer Marketingzusammenarbeit teilzunehmen. Hier hilft ein kooperationsorientierter **Geschäftsplan**, die Entscheidung vorzubereiten.

#### 4.5.2 Zentrale Elemente eines regionalen Marketings



Das Marketingkonzept einer regionalen Marketingkooperations-Initiative ist das zentrale Papier, in dem alle strategischen Betrachtungen, Ergebnisse von Analysen, gemeinsamen Maßnahmen und Projekte und der finanzielle und der Arbeitsplan enthalten sein sollten. Es wird nicht auf dem Schreibtisch eines einzelnen Experten entwickelt, sondern ist das Ergebnis von Diskussionen und gemeinsamen Betrachtungen aller regionalen Partner.

Der Hauptnutzen ist eine gemeinsame Vision aller Partner zu wichtigen Elementen und Maßnahmen, was die Effizienz und Wirksamkeit der gemeinsamen Arbeit erhöht und eine effiziente Zuweisung der Mittel gestattet.

Der Inhalt von Konzepten zum Cooperative Marketing ist in beiden Fällen sehr ähnlich: ob Sie nun auf eine gemeinsame Marke abzielen oder nicht. Jedoch werden am Ende dieses Abschnitts eine Anzahl von zusätzlichen Elementen für Konzepte, die auf eine regionale Marke abzielen, erwähnt (Kapitel 4.5.3).

#### Inhalt eines regionalen Marketingkonzepts

Ein regionales Marketingkonzept besteht im Idealfall aus den folgenden Teilen:

- Charakterisierung der Region
- Übersicht über regionale Produkte und Dienstleistungen, die Teil der Marketingzusammenarbeit werden sollen

- Analyse der Zielgruppen
- Bedarfsanalyse
- Marketingstrategie
- Geplante Marketingmaßnahmen
- Regeln für die Partnerschaft
- Marketingorganisation
- Vertriebsmaßnahmen und Logistik
- Arbeits- und Finanzplan

Natürlich muss jede regionale Marketingpartnerschaft auf der Grundlage ihres Personals und ihrer Finanzmittel und der schon verfügbaren Informationen und des Wissens entscheiden, wie detailliert sie das Konzept entwickeln möchte.



Im folgenden geben wir eine Anzahl von Hinweisen, um ein vollständiges ideales Konzept auszufüllen:

- Eine **kurze Charakterisierung der Region** hilft dabei, das Projekt und Marktgebiet zu definieren und die wichtigsten Merkmale der Region zu betrachten. Diese Charakterisierung sollte allgemeine Themen abdecken wie die Bevölkerungsstruktur, die vorherrschende Landschaft, wirtschaftliche Themen oder die Wichtigkeit der Region aus einer höheren Perspektive gesehen.
- Natürlich muss das Spektrum der **regionalen Produkte** und Dienstleistungen, auf die sich die regionalen Marketingaktivitäten konzentrieren sollen, am Anfang des Konzepts gezeigt werden.
- Die Ergebnisse der **Analyse der Zielgruppen** für die regionalen Produkte und Dienstleistungen (siehe Kapitel 4.3.3) bilden eine wichtige Grundlage für die Marketingstrategie. Das Wissen über verschiedene Zielgruppen mit besonderen Verbrauchergewohnheiten hilft der regionalen Initiative, die spezifische Nachfrage zu befriedigen und ihre Strategie an den Anforderungen der Zielgruppen auszurichten. Das Konzept sollte daher Fragen beantworten wie die folgenden:
  - Wie soll man die Zielgruppen ansprechen? (bevorzugt Zeitungen, Events, Freizeitaktivitäten)
  - Wie muss das Produktdesign sein, um die ermittelten Zielgruppen erfolgreich anzusprechen?
  - Welches sind der Vertriebskanäle, um die ermittelten Zielgruppen zu erreichen?
  - Welche Barrieren könnten die Kaufentscheidung verhindern, und wie gehen wir sie an?



Der Abschnitt „Bedarfsanalyse“ enthält die zentralen Ergebnisse der detaillierten regionalen Analyse (siehe Kapitel 4.3.3. bis 4.3.5).

In dem Marketingkonzept sollte der Schwerpunkt auf den Schlussfolgerungen liegen: Produktionsvolumen oder Dienstleistungskapazität und erwartetes Umsatzvolumen, Hauptkonkurrenten, potentielle weitere Partner für die Zusammenarbeit usw.

- Die **Marketingstrategie** kann auf Grundlage der Markt- und Zielgruppenanalysen entwickelt werden. Sie wird von gemeinsamen Visionen und Zielen abgeleitet, die die regionale Initiative für sich definiert hat. Die Marketingstrategie ist die Grundlage für alle Marketingmaßnahmen, die Vorgehensweise und das Image, das die Initiative den Verbrauchern vermitteln möchte.

Die Marketingstrategie widmet sich Themen wie zum Beispiel:

- gemeinsame Ziele,
- Ziele entsprechend verschiedenen Produkten (Produkt A, Produkt B .....),
- Platzierung, z.B. Ermittlung des anvisierten Verbrauchersegments und des anvisierten Preissegments,
- Vorschläge für verschiedene Werbebotschaften unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Analyse der Zielgruppen.
- Die **Regeln für die Partnerschaft** umfassen die Kriterien für die Teilnahme und das Kontrollsystem (siehe Kapitel 7). Die Kriterien für die Teilnahme könnten wie folgt strukturiert werden:

- Partnerkriterien, die von allen Partnern des Marketingsystems erfüllt werden müssen
- grundlegende Kriterien für Produkte und Dienstleistungen, die von allen Produkten und Dienstleistungen erfüllt werden müssen
- spezifische Kriterien für die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen (zusätzlich zu den grundlegenden Kriterien)

Das Kontrollsystem für die Erfüllung der Kriterien sollte in dem Konzept auch festgelegt sein.

- der operative Teil des Konzepts ist die Beschreibung der Marketingmaßnahmen, die von der regionalen Initiative geplant werden (siehe Kapitel 6 für weitere Informationen).

Eine mögliche Struktur für dieses Kapitel des Konzepts ist die folgende:

**Gemeinsames Auftreten** (Firmendesign, allgemeines Verpackungsdesign, Marke)

- Wie stellen wir uns als Marketingpartnerschaft vor?
- Erklärung der Schlüsselbotschaft
- gemeinsamer Anspruch
- Bild des CD (Corporate Design) oder des Produktnamen, gegebenenfalls verschiedene Ausführungen. Beispiele zur Verwendung des CD / Produktnamen, gegebenenfalls auf verschiedenen Produkten oder Marketingmaterial (Bildern). Kapitel über die Bedeutung des CD/Produktnamens

## Schema zur Beschreibung einer Marketingmaßnahme: Das Beispiel eines Werbeprospekts

### 1. Kurze Beschreibung und Ziele

- Ziele
- Inhalt
- Design
- usw.

### 2. Aufgaben

- Festlegung des Inhalts
- Beauftragung und Einweisung einer Agentur
- Verteilung an alle Partner

### 3. Projektinitiator/Partner

### 4. Kosten

	TAGE	KOSTEN (€)
<b>PROJEKTINITIATOREN</b>		
PARTNER		
EXTERNE MARKETING-BERATUNG		
AGENTURDIENSTLEISTUNG		
KOSTEN FÜR MATERIALIEN		
<b>GESAMT</b>		

**Kommunikationsmaßnahmen:** Abschnitt über die Maßnahmen des Systems, das die regionale Marketinginitiative in Bezug auf die Vorstellung ihres/r gemeinsamen Produkts(e)/Dienstleistung(en) plant.

Die Maßnahmen sollten in kurzen Umrissen beschrieben werden, mit z.B. Informationen über die Ziele der Maßnahme, die zu erledigenden Aufgaben, die Verantwortlichen und einem Kosten- und Zeitplan.

### Vertriebsmaßnahmen

Dieser Abschnitt muss die wesentlichen Überlegungen der Initiative zu den folgenden Themen zeigen:

- Wo wird/werden unser(e) Produkt(e)/Dienstleistung(en) verkauft werden, wie gelangen sie dorthin?
- Beschreibung von Vertriebssystem und -kanälen
- Werden vorhandene Vertriebskanäle verwendet werden, werden neue aufgebaut werden?
- Organisation der Logistik
- Der nächste Abschnitt des Konzepts widmet sich der Aufteilung der Kompetenzen und den Modalitäten der Zusammenarbeit innerhalb der Zusammenarbeit. Wenn es eine geplante gemeinsame Marketingorganisation gibt, sollten deren wichtigsten Merkmale hier festgelegt werden (siehe auch Kapitel). Die Struktur für die Organisation muss umrissen werden, das Ziel und die Aufgaben sollten präzisiert werden. Ein Ausblick auf die möglichen Weiterentwicklung der Marketingorganisation wird auch empfohlen.
- Nicht zuletzt muss ein detaillierter Arbeitsplan zur Implementierung des Konzepts durchgeführt werden. Dieser Plan sollte auch die Kostenprojektion und den Finanzplan umfassen.

#### 4.5.3 Zusätzliche Elemente eines regionalen Marketingkonzepts im Falle einer regionalen Marke

Wenn die Initiative auf eine regionale Gemeinschaftsmarke abzielt, muss eine Anzahl von weiteren Themen in dem regionalen Marketingkonzept angesprochen werden. Die Hauptmerkmale der Marke, wie zum Beispiel

- das Zeichen,
- der Anspruch,
- die Schlüsselbotschaften

sollten auf jeden Fall in dem Konzept festgelegt werden.

Das Konzept sollte auch Stellungnahmen zu der Art Marke enthalten, die die regionale Marketinginitiative anstrebt, und eine Beschreibung der Markenarchitektur

liefern (siehe Kapitel 2 und 6.5 für weitere Informationen über dieses Thema).

Außerdem sollte ein Abschnitt über die Regeln für die Verwendung der Marke enthalten sein. Ein solches Kapitel umfasst die Kriterien für Markenbenutzer und ihre Produkte sowie mögliche Gebühren für die Verwendung der Marke.

Der grafische Aufbau der regionalen Marke sollte für die Allgemeinheit akzeptierbar sein und von einem Corporate Design begleitet werden, das in dem Konzept definiert werden muss. Um den Missbrauch der Marke und damit negative Auswirkungen auf die ganze Initiative zu vermeiden, sollte die Marke als Handelsmarke eingetragen werden. Je nach dem Design der Marke – ob es nur ein Bild gibt oder auch Text – sollten die Elemente selbst sowie die ganze Marke und mögliche Variationen als Handelsmarke eingetragen werden. Im Falle einer Lebensmittelmarke sollten die Regeln des Gemeinschaftsrahmens (2006/C 319/01) für staatliche Beihilfe in der Land- und Forstwirtschaft beachtet werden, falls staatliche Beihilfe für die Markenentwicklung oder Werbung eingeplant ist. Entscheidungen zu diesem Thema können auch Teil des Konzepts sein.

## 4.6 Geschäftsplan für Firmen

In diesem Abschnitt werden die Elemente eines umfassenden Geschäftskonzepts aus der Perspektive eines Unternehmens, das plant, einer regionalen Marketingkooperations-Initiative beizutreten, vorgestellt. Die Geschäftsidee, auf welcher dieses Konzept basiert, ist das Cooperative Marketing von Waren und Dienstleistungen. Der Zielmarkt könnte einen regionalen Bezug haben, aber das unten vorgestellte Geschäftsplankonzept ist auch auf interregionale Initiativen anwendbar. Jedes Element des Geschäftsplanes wird in diesem Kapitel kurz vorgestellt.<sup>31</sup>

### Element 1: Firma

#### Kurzfassung

#### Beschreibung

Die Zusammenfassung (Kurzfassung) soll das Interesse des Lesers stimulieren und insbesondere das des Kapitalanbieters. Er enthält einen kurzen Umriss aller wichtigen Aspekte des Geschäftsplans. Insbesondere sollte er Informationen über das Produkt oder die Dienstleistung liefern sowie die Verwendung für die Kunden, die relevanten Märkte, die Kompetenz des Managements und den Investitionsbedarf mit möglichem Ertrag kurz beschreiben.

#### Firmenprofil

<sup>31</sup> Noch weitere Informationen in: [www.regiomarket.org](http://www.regiomarket.org), [www.hs-albsig.de/wiw](http://www.hs-albsig.de/wiw)

### (A) Geschäftsidee

Beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee. Erklären Sie, wie Sie diese Idee verwirklichen möchten und welche Ziele Sie verfolgen möchten. Geben Sie einen Grund an, warum Sie sich dafür entschieden haben, eine Zusammenarbeit vorzuschlagen.

### (B) Organisationsform

Beschreiben Sie die Rechtsform Ihrer geplanten Zusammenarbeit und erklären Sie die Gründe für die ausgewählte Rechtsform. Die Verteilung der Beteiligungen am Unternehmen/an der Zusammenarbeit sollte beschrieben werden.

### (C) Organisatorische Struktur

Die Grundlage der Zusammenarbeitsstruktur entwickelt sich durch die Form des Verhältnisses zwischen den individuellen Partnern und einem Netz von Verbindungen (wer erfüllt welche Aufgaben für wen?). Das Ziel ist hierbei, die Stärken der individuellen Partner derart zu verbinden, dass die Konkurrenzfähigkeit der gesamten Zusammenarbeit maximiert wird. Hier sind auch die individuellen Schwachpunkte zu berücksichtigen und auszubalancieren (wenn möglich).



### (D) Operative Strukturierung

Im Rahmen der operativen Strukturierung führen Sie eine prozessorientierte Betrachtung der Operationen in der Zusammenarbeit durch. Dies bezieht sich auf die Reihenfolge des Durchführens der Aufgaben sowie die organisatorischen Einheiten, die für die Erledigung der Aufgaben verantwortlich sind.

### (E) Organigramm

Eine klare Zuteilung der Verantwortungsbereiche und eine logische Zuweisung der Aufgaben sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig. Beschreiben Sie, wie die organisatorische Struktur aussieht. Fügen Sie Ihrem Geschäftsplan ein Organigramm bei.

### (F) Rechtliche Beschränkungen

Wenn die rechtlichen Beschränkungen Ihres Zusammenarbeitsplans zu berücksichtigen sind, listen Sie diese Verpflichtungen bitte hier auf.

### Geschäftsziele

Setzen Sie den Schwerpunkt der Aufmachung auf die zukünftige Platzierung des Unternehmens – beschreiben Sie die Strategie, die Erfolgsfaktoren und wichtige Marksteine. Beschreiben Sie auch die Expansionsmöglichkeiten für Ihr Geschäft, auf der Grundlage einer Schätzung des Marktpotentials.

### Element 2: Zusammenarbeit

#### Zusammenarbeitspartner/Verteilung von Eigentumsrechten

Beschreiben Sie hier kurz alle beteiligten Unternehmen, erläutern Sie Ihren Wirtschaftszweig näher sowie Ihre Fähigkeiten. Umreißen Sie kurz alle beteiligten Unternehmen. Davon ausgehend zeigen Sie die Schnittpunkte und/oder mögliche Synergieauswirkungen, die noch nicht berücksichtigt wurden.

#### Vorteile und Nutzen für den Zusammenarbeitspartner

Beschreiben Sie, welche Vorteile und Nutzen diese Zusammenarbeit für die Mitglieder hat. Die detaillierte Beschreibung der Vorteile und Nutzen der Zusammenarbeit wird Ihnen helfen, einzuschätzen, ob die Zusammenarbeit sich im allgemeinen für die Mitglieder lohnt.

#### Produkt/Dienstleistung

Beschreiben Sie in wenigen kurzen und knappen Sätzen, wie Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

#### Zusammenarbeitsbereiche

Welche Aufgaben/Bereiche werden von welchen Unternehmen/Leuten übernommen? Die erfolgreiche Zusammenarbeit verlangt eine klare Zuteilung der Verantwortungsbereiche und eine logische Aufgabenteilung.

#### Wettbewerbsvorteile

Beschreiben Sie die Vorteile über die Konkurrenten, die aus Ihrer Zusammenarbeit unter einer Marke folgen. Erklären Sie den Wettbewerbsvorteil, den Sie gegenüber Ihrem Konkurrenten haben.

#### Kundenvorteile und Kundennutzen

Erklären Sie, welche Vorteile Ihr Angebot bringt und welchen Nutzen die Kunden aus diesen Vorteilen ziehen können. Das Verkaufen Ihrer Idee an einen Nicht-Experten ist der Schlüssel hierzu.

#### Derzeitiger Status der Entwicklung

Falls das/die Produkt(-e) oder die Dienstleistung(-en), die die Basis der Initiative darstellen, derzeit gerade entwickelt werden: was ist der Status dieses Prozesses?

### Element 3: Umwelt

#### Umwelterklärung

Die Umwelterklärung enthält eine Beschreibung der Organisation, eine Zusammenfassung ihrer Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen sowie das Verhältnis zur Muttergesellschaft (falls notwendig). Das Ziel ist, eine Beschreibung des Umweltengagements der Organisation zu erhalten, wie auch der Phasen, die zur Verwirklichung dieses Engagements in der gesamten Organisation geplant sind. Es ist wichtig dass der Leser das Verhältnis zwischen dem, was die Organisation tut, und dessen wichtigen Auswirkungen auf die Umwelt versteht.

#### Umweltvorteile und Nutzen

Dieser Abschnitt enthält die umweltbezogenen Vorteile und Nutzeffekte, die die Initiative wegen der zugrundeliegenden Geschäftsidee aufweist.

### Element 4: Markt-/Konkurrenzanalyse

#### Umweltanalyse

Beschreiben Sie Ihre strategische Situation im Rahmen der Aspekte, die für das Unternehmen zählen.

#### Anbieter

Liefere Sie bitte Informationen über Ihre Anbieter.

#### Derzeitiges Marktvolumen (Marktsegmente/Zielgruppen)

Die gesamte Nachfrage der umweltorientierten Produkte innerhalb eines Marktes soll verstanden werden. Es bietet Ihnen eine Übersicht über die Nachfrage nach den Produkten auf den Märkten, die Sie vertreten. Es sei angemerkt, dass Sie das Volumen an den Markt, den Sie repräsentieren, anpassen müssen. Wenn Sie Ihre Produkte nur in einer bestimmten Region anbieten, dann sollten Sie nur die Größe des Marktes für diese Region angeben.

#### Wachstumsrate des Marktes (Marktsegmente/Zielgruppen)

Beschreiben Sie bitte die Zukunftsperspektiven des Marktes und des Wirtschaftszweiges, in der Sie Ihre Zusammenarbeit schaffen möchten. Orientieren Sie sich an den empirischen Werten aus der Vergangenheit und versuchen Sie, Prognosen von Fachleuten für die kommenden Jahre zu erhalten. Formulieren Sie Ihre Antworten auf die Frage, ob dauerhafter Profit auf diesem Markt und in diesem Wirtschaftszweig gewonnen werden kann.

#### Zielgruppen (Marktsegmente/Zielgruppen)

Beschreiben Sie Ihre derzeitigen und zukünftigen Kunden und den Zielmarkt.

### Wettbewerb



Das Ziel der Markt- und Konkurrenzanalyse ist es, die strategischen Aktivitäten relevanter Konkurrenten sowie die Veränderungen in der umliegenden Industrie mit hoher Präzision zu erkennen, um darauf reagieren zu können. Außerdem können Sie das genaue Marktpotential Ihrer Marke auswerten und Ihre Wettbewerbsvorteile erzielen.

#### Reaktion der Konkurrenz während der Markteinführung

Beschreiben Sie die möglichen Reaktionen der Konkurrenten bei der Markteinführung Ihrer Marke.

### Element 5: Marketing

#### Markenkonzept

Mit der Ermittlung des Target Image der Marke werden diese Werte und Merkmale definiert werden, die in der Markenwahrnehmung mittel- bis langfristig sein sollten.

#### Marketingziele

Setzen Sie sich zuerst mit Ihren Partnern für die Zusammenarbeit Ihre quantitativen und qualitativen Ziele. Um die Ziele zu definieren, sollten Sie die Ergebnisse der Markt- und Konkurrenzanalyse sowie Ihre eigenen Unternehmens- und Zusammenarbeitsziele mit einbringen.

- Beachten Sie, dass Ihre festgelegten Ziele quantifizierbar und erreichbar sein sollten. Sie sollten einen Anreiz enthalten.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihr Marketingziele im Einklang mit den Visionen oder Hauptzielen Ihres Unternehmens sind.
- Ihre Marketingziele müssen bezüglich Inhalt, Größenordnung und Zeit genau formuliert werden.

- Berücksichtigen Sie die identifizierten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken für die Formulierung des Ziels.

### Markteinführungsstrategie

Als zweite Phase definieren Sie die Markteinführungsstrategie in Ihren Marketingstrategien zur Erreichung der Marketing- und Zusammenarbeitsziele.

- Ihre Marketingstrategien sollten beschreiben, wie Sie Ihre Ziele erreichen möchten (Umsatz, Marktanteile, Kundenzufriedenheit, Markenimage, Markenbewusstsein).
- Ihre Marketingstrategien sollen dabei helfen, später weitere Ihrer operativen Marketingmaßnahmen zu definieren.
- Um Ihre Marketingstrategien zu präzisieren, sollten Sie sich selbst fragen, welche Abweichungen zwischen Ihrem derzeitigen Zustand und dem Zielzustand vorherrschen. So werden Sie erkennen, welche Strategien notwendig sind.
- Marketingstrategien sollten einander nicht widersprechen.

#### DIE FOLGENDEN STRATEGIETYPEN SIND VERFÜGBAR:

- ▶ **Marktfeldstrategien**
  - Marktdurchdringungsstrategie
  - Marktwachstumsstrategie
  - Produktentwicklungsstrategie
  - Diversifikationsstrategie
- ▶ **Marktstimulierungsstrategien**
  - Präferenzstrategie (Qualitätsführerschaft)
  - Preis-Mengen-Strategie (Kostenführerschaft)
  - Überholstrategie (Qualitätsführerschaft/Kostenführerschaft)
  - Schwerpunktstrategie (Teilmarkt/Nischenmärkte)?
- ▶ **Marktaufteilungsstrategien**
  - Massenmarktstrategie
  - Marktsegmentierungsstrategie
- ▶ **Marktgebietstrategie**
- ▶ **Wettbewerbsstrategien**
  - Aggressiv
  - Kooperativ
  - Friedlich

### Implementierung des Marketingkonzepts

Wie beim dritten Punkt, präzisieren Sie Ihre Marketingmaßnahmen zur Erreichung Ihrer integrierten Ziele.

- Die Marketingmethoden müssen derart ausgewählt werden, dass sie die definierten Ziele sowie die ausgewählten Strategien verwirklichen.
- Zur Methodendefinition geben wir hier das Marketing-Mix mit den 4 P:

▶ **Produkt (Produkt- und Dienstleistungs-Mischung):** Die Merkmale Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistungen sowie Ihre Angebotsbreite und -tiefe müssen hier präzisiert werden.

▶ **Preis (Verkaufsbedingungs-Mix):** Präzisieren Sie hier Ihre Preisstrukturierung, welches Ziel verfolgen Ihre Preisgestaltungsstrategien?

▶ **Place = Ort (Vertriebsmix):** Wie sollten Ihre Produkte die Kunden erreichen?

▶ **Promotion = Förderung (Kommunikations-Mix):** Mit welchen Kommunikationsmitteln möchten Sie die Kunden zu den Vorteilen/Nutzen Ihrer umweltorientierten Produkte/Dienstleistungen hinlenken?

### Element 6: Risiken und Chancen

#### Chancen

Beschreiben Sie bitte, welche ungewöhnlichen Chancen realistisch zu sein scheinen, und die Gründe, die eine solche positive Entwicklung möglich machen können. Sie sollten Ihre Chancen präzisieren und ob Sie ausreichendes Kapital verfügbar haben.

#### Risiken

Beschreiben Sie bitte mögliche Risiken, die während der Implementierung Ihrer Zusammenarbeitsziele entstehen könnten (z. B. zu wenig Kapitaldeckung, Finanzierungsprobleme, ungenügende kaufmännische Kenntnisse, Informationsdefizite und Mangel an Planung usw.). Die Übernahme eines Risikos umfasst auch eine Gewinnchance, die in entsprechendem Verhältnis zum möglichen Schaden steht.

#### Gegenmaßnahmen

Beschreiben Sie Ihre Strategie, und wie Sie das Risiko der Zusammenarbeitsplanung reduzieren würden. Probieren Sie verschiedene Szenarien und betrachten Sie Ihre Probleme aus verschiedenen Perspektiven. Sie sollten über mögliche Risiken gründlich nachdenken und geeignete Entscheidungen oder Maßnahmen vorbereiten. Sorgen Sie beim Angehen der Risikofaktoren dafür, dass Sie kritisch und vorausblickend denken können.

## Element 7: Fünfjahresplan

### Personalplanung

Beschreiben Sie die geplante Entwicklung des erforderlichen Personals für die Zusammenarbeit. Geben Sie an, wieviele Mitarbeiter, und mit welchen Qualifizierungen, Sie für die Zusammenarbeit verwenden möchten. Geben Sie hier an, wieviele Mitarbeiter mit welchen Kooperationspartnern verfügbar sein können und gegebenenfalls, ob neue Mitarbeiter für die Zusammenarbeit eingestellt werden müssen.

### Investitions-/Abschreibungsplanung

Die Unternehmenskennzahlen sollten einen grundlegenden projizierten Überblick über die Finanzlage auf der Grundlage des Planes zeigen und die grundlegenden Annahmen, wie sie in anderen Kapiteln vorgestellt wurden. Sie sollten auch Zinssätze, Wertminderungen und Zahlungsfristen umfassen.

### Zinsen und Tilgungsplan

Liefere Sie bitte dem Leser Informationen darüber, wie Sie die Kredite der Investoren zurückzahlen wollen.

### Planung der Gewinn- und Verlustrechnung

Dieser Abschnitt soll die drei Key-Statements besprechen, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen und Cashflow-Statements.

### Liquiditätsplanung

Da die Sicherung der Liquidität einen sehr hohen Vorrang bei der Aufstellung eines neuen Projekts hat, ist die Liquiditätsplanung der Hauptpfeiler der finanziellen Etataufstellung. Um Zahlungsunfähigkeit - was im allgemeinen das Ende des Geschäfts bedeutet - zu vermeiden, muss die Initiative dafür sorgen, dass sie jederzeit genug Gelder verfügbar hat. Dies erfolgt in Form von Liquiditätsplanung.

## Element 8: Finanzbedarf

### Kapitalbedarf und Finanzierungsquelle

Beschreiben Sie, welchen Teil des Eigenkapitals die beteiligten Unternehmen in die Zusammenarbeit einbringen können. Geben Sie hier an, wieviel Fremdkapital zur Verwirklichung Ihrer Geschäftsidee notwendig ist.

## 4.7 Von Best Practices zu Strategien

*Presidenza del Consiglio – Dipartimento Affari Regionali e Autonomie Locali – Italien*

### Von der Manager-Praxis zur Strategie

Die italienische Version eines RegioMarket-Projekts geht davon aus, dass Entwicklung in erster Linie eine Angelegenheit der politischen und sozialen Integration ist. Die grundlegende Absicht des Projekts ist, die Elemente zu identifizieren und zu kapitalisieren, die die Rolle des Katalysators eines Konvergenzprozesses für gemeinsame Ziele spielen können, durch Lenkung und Förderung von Innovation in Hinblick auf wirtschaftliches Wachstum. In diesem Sinn ist das Ziel des Projekts, besonders für die Partner, die an der Tourismusproduktgruppe beteiligt sind, nicht nur, regionale Produkte zu verkaufen, sondern auch, regionale Produkte als Aktivposten zu verwenden, um strukturelle Strategien zu definieren, um territoriale Wirtschaften zu stützen.



Diese Orientierungshilfe wurde in die praktische Wirklichkeit platziert, die vom Kontext angeboten wird. Sie muss sich insbesondere mit einer Tatsache auseinandersetzen: die relationalen Güter (Gesellschaftskapital) in diesen Zielbereichen zeigen beunruhigende Schwächezeichen. Die Vielfalt und die Koordinationsziele sind schwer in gleichzeitigem Gleichgewicht zu halten.

Solche Schwierigkeiten spiegeln sich automatisch in anderen Themen wider und zeigen so weitere Schwächen auf. Diese Schwächen sind automatisch vorrangige Maßnahmen zur Entwicklung dieses besonderen Projekts geworden. Die abzudeckenden Themen können in der Herausforderung zusammengefasst werden, einen allumfassenden Entscheidungsprozess zu schaffen, wobei der Schwerpunkt sich von der Bereitstellung von Verwaltungs-Dienstleistungen zur Erstellung öffentlicher Strategien verlagert, die integriert und gemeinsam sind.

Wir sprechen von dieser Art Prozess unter Verwendung von Ausdrücken wie zum Beispiel Zusammenarbeit,

Partnerschaft, Beratung, Handelsabkommen, Verträge. Dies sind Instrumente, die man sich fortlaufend in den Projekten zum Handel mit regionalen typischen Produkten zunutzemachen sollte. Zum Beispiel in der RegioMarket-Tourismus-Produktgruppe beschlossen die Partner, sie zur Förderung von kurzen Ketten zu verwenden, als ein Mittel, um die Entwicklung von Gebieten wirksam zu fördern.

Dahinter steckt die Idee, Initiativen zu fördern, die in die Tiefe wirken und die Verbindungen zwischen allen Akteuren verstärken, die einbezogen werden könnten.

### Strukturierung der Analyse

Im allgemeinen ist es wichtig, nicht nur nachhaltige oder erreichbare Projekte zu identifizieren, sondern auch Projekte zu identifizieren, die Beispiele für Best Practice sein könnten, um sie zu fördern.

Das Primärinteresse gilt nicht Projekten, die selbst als nachhaltig erscheinen sollten oder die einzeln als erfolgreiche Erfahrungen identifiziert werden können; das Interesse gilt den Initiativen, die auf die Entwicklung der örtlichen wirtschaftlichen und sozialen Struktur einwirken können, ihrer sozialen und wirtschaftlichen Bestandteile.

Dies wird durch die Implementierung von Analysemethoden ermöglicht, analytische Raster, die fähig sind, die Region zu interpretieren und die Arten einzuschätzen, auf die individuelle Projekte in Einklang mit der Entwicklungsidee sein können.

Um effektive Aktionen zum Aufbau einer Koalition zu fördern, hat es sich als nötig erwiesen, die Tendenzen der Privatpersonen zu überwinden, allein zu agieren, indem man das Entstehen von Kollektivunternehmen fördert, die die Idee des „Wettbewerbs“ (Wettbewerb durch Zusammenarbeit) teilen.

Insbesondere sind diejenigen Projekte zu identifizieren und auszuzeichnen, die auf Schutz und Förderung ihrer Identität (vor allem der kulturellen) einwirken können, durch Management der Region und Abstimmung der örtlichen Interessen, indem man auf örtliche kleine Firmen einwirkt und eine extreme Vielfalt von Produkten berücksichtigt, oft „Nischenprodukte“.

Das Ziel von RegioMarket ist es, eine besondere Aufmerksamkeit in diesem Sinn zu wecken, um die Einstellung zu erreichen. allgemein die best practices zu gewöhnlichen Strategien zu machen.

### Die Frucht des Projekts: Der Fall der italienischen Partnerschaft

Das Problem der Umsetzung von Best Practices in gewöhnliche Strategien zeigt bedeutende Früchte, im RegioMarket-Projekt, im Fall der italienischen Partnerschaft der Tourismusproduktgruppe.

In zwei Jahren seit März 2006 hat die italienische Partnerschaft wertvolle Initiativen entwickelt, mit dem gemeinsamen Ziel der Förderung der Attraktivität von örtlichen Nischenlebensmitteln als Faktor der regionalen Entwicklung, indem man sie als Aktivposten für die regionale Förderung verwendet. Diese Projektvorschläge können, obwohl sie einen hohen Identitätsgehalt haben, verwendet werden, um eine gemeinsame Vorgehensweise zu identifizieren, um Analysemethoden zu definieren, beim Design zu helfen und breitere Strategien zu definieren.

Die kommerzielle Auswertung der Region durch die Herstellung typischer Lebensmittel musste insbesondere in dem italienischen Fall mit zwei Schwierigkeiten fertigwerden:

- Das beunruhigende Phänomen der verlassenen Orte, zusätzlich zu der ohnehin schon geringen Besiedlung in Alpenraum, gefährdet die örtliche Nischenproduktion.
- Mangelnde Wirksamkeit und Fähigkeit der Einheimischen, Touristenströme anzuziehen, aufgrund der Schwäche der traditionellen Geschäftsmodelle.

Aus diesen Betrachtungen – durch die Krise und den Verfall der alten Arten, Waren und Dienstleistungen zu produzieren – gehen als fundamental die Prinzipien hervor, die die Entwicklung inspiriert haben, die von der italienischen Partnerschaft implementiert wurde: **die Strategien müssen sich auf Innovation konzentrieren.**

Nur indem man die Herausforderung der Veränderung in ihren verschiedenen Formen annimmt – von der Organisation bis zum Marketing – kann das Primärziel erreicht werden: breite und längere Wirkungen des Projekts RegioMarket.

Aus praktischer Sicht ist diese Aktion besonders in zwei Bereichen proaktiv:

- Lösungen definieren, um Aspekte der Versorgungskette zu konsolidieren
- Lösungen definieren, um die Vertriebsmodelle mit der Philosophie des italienischen Ansatzes kompatibel zu machen.

Aus einer weiteren Perspektive soll der Projektverlauf, der gestaltet wurde, die Bedingungen schaffen, um das Gebiet und seine Vorzüge großangelegt und gemeinsam zu fördern.

Dahinter steckt die Idee, die Dynamik einer kurzen Kette zu stärken, um die Werkzeuge zu verbessern, die diejenigen Netze verdichten, die diesen Prozess unterstützen können, und gleichzeitig eine Verbindung zu größeren Netzen zu ermöglichen, um mehr potentielle Benutzer zu erreichen.

Dies hat gewiss signifikante Auswirkungen:

- Gebiete als ein einzelnes Produkt identifizieren

- integrierte Nutzungsmethoden für die Gebiete entwerfen
- der Angebotsseite Transparenz verleihen.

Vom Standpunkt den örtlichen Akteure bringt diese Entscheidung offensichtliche Vorteile. Unter anderem:

- ihre Sichtbarkeit verbessern dank der Pool-Group-Wirkung
- eine Nachfrage abfangen, die sonst unerreichbar wäre
- vielfache Synergien zwischen den Referenzen individueller Produkte oder Dienstleistungen erzeugen
- nicht zuletzt, zusammenarbeiten lernen, unter Ausnutzung der positiven Vorstellung von Konkurrenz als Geschäftsvorteil.

### Die Beurteilung der Best Practices

Diese Erfahrung hat mehrere Elemente aufgezeigt:

Vor allem, die Gelegenheit, durch kurze Ketten in dichten Netzen zu wirken (die alle potentiellen örtlichen öffentlichen und privaten Akteure miteinbeziehen), die eine gemeinsame Strategie teilen.

Zweitens zeigt sie die wichtige Rolle der Akteure als treibende Kräfte, üblicherweise (aber nicht nur) die Verwaltung, die ihre „katalytische“ Funktion ausführen soll und als Förderer aller verwirklichten Projekte arbeiten soll, durch konstante Überwachung und – vor allem – Ausprobieren von Innovationselementen.



Der Transfer der Best Practice in den Definitionsprozess der Strategie in diesem Rahmen ist komplex. In dem italienischen Modell hat dieser Prozess durch diese allgemeinen Elemente Form gewonnen, die allgemein für jeden Arbeitsaufwand wie folgt angesehen werden können:

- Miteinbeziehung der Planungskapazität, die in dem Gebiet positioniert ist, nämlich Regierung, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Verbände.
- Analyse der gesammelten Pläne bezüglich vier Hauptabsichten (Gemeinschaft, Umwelt, Kon-

kurrenzfähigkeit und Infrastruktur). Dies gestattet es, die Stärken und Schwächen des vorgeschlagenen Entwicklungsmodells hervorzuheben.

- Definition von Hebeln und Mechanismen, die die Veränderung einleiten können, mit Identifizierung der strategischen Ziele und der einzelnen und Quer-Interventionsachse.
- Aufgliederung in Unterthemen und Identifizierung spezifischer Prioritäten durch Arbeitsgruppen mit Akteuren der Region. Das Ziel war, den Planungsprozess entsprechend der gewählten Priorität aufzubauen, um strategische Hebel zu identifizieren und Projekte, die als nützliche Führer zu ihrer Implementierung fungieren könnten.
- Gemeinsames Austauschen der Ergebnisse auf Workshops mit den Akteure, die an dem Planungsprozess beteiligt sind.
- Territorialisierung des Planens und die Festsetzung der Implementierungsmethoden.

Dies erfolgte durch die Klassifizierung von Plänen und die Identifizierung von durchführbaren Projekten, Prioritäten und die Identifizierung von strategischen und wirtschaftlichen Kräften.

Die italienische Erfahrung aus diesem Prozess zeigt, dass, um Best Practices in gewöhnliche operative Strategien zu übersetzen (in diesem wie auf anderen Gebieten) es notwendig ist, analytische und operative Werkzeuge zu verwenden, wodurch die vorgeschlagenen Ziele erreicht werden. Diese können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Werkzeuge und Methoden zur Beurteilung und Analyse, die es gestatten, die verschiedene Dimension jeder Erfahrung auszuwerten, auf der Grundlage von messbaren und quantifizierbaren Parametern
- Werkzeuge und Methoden zum Vergleich und strukturierten Benchmarking, die einfach positive und erfolgreiche Erfahrungen von wörtlichen Best Practices unterscheiden, unter Abstufung der verschiedenen Erfahrungen
- Werkzeuge und Methoden zur organisatorischen und strukturellen Analyse, die die kritische Aspekte identifizieren, die die best practice von erfolgreichen gemeinsamen Erfahrungen unterscheiden und für jede von ihnen die qualifizierenden Faktoren kennzeichnen
- Werkzeuge und Methoden für einen Planungs- und Strukturwandelprozess, die die qualifizierenden Faktoren in gewöhnliche Strategien einführen, die vorher in anderen Phasen des Prozesses identifiziert wurden, und auf einer ersten besten Ebene die kritischen Erfolgsfaktoren ar-

beiten lassen, die in der Analysephase identifiziert wurden.

### Definition und Implementierung der Strategien

Dieser Prozess der Strategieentwicklung, der auf Best Practices zugeschnitten ist, soll den öffentlichen Verwaltungen und privaten Akteuren in dem komplexen Prozess wirtschaftlicher und territorialer Entwicklung, der RegioMarket ist, helfen, einen ausgeklügelten Satz von Werkzeugen bezüglich der Prozessführung zu verwenden, einschließlich des territorialen öffentlichen politischen Managements, der auf zwei Arten arbeiten kann:

- den Entscheidungsträgern professionell und dauerhaft ein Entscheidungsfindungssystem anbieten, das rational, strukturiert, gegliedert und detailliert in Bezug auf die Vergleichs- und Messkriterien ist
- die gemeinsame Einführung von Exzellenzpraktiken in gewöhnliche Managementfunktionen, mit derselben Anforderung wie vorher.

Das Ziel ist die Implementierung eines territorialen Entwicklungsmodells, das man auf die Dauer auch auf andere Gebiete anwenden kann.

In Anbetracht der übernommenen Richtlinien erscheint klar, dass die wichtigsten Ziele bei der Festlegung der Strategie in folgende Richtungen gehen:

- Verbesserung der Leistungs-Zusammenarbeit für Wettbewerb („Coopetition“) der individuellen Akteure
- Verfolgen von Wirtschaften der Kombination zwischen Sektoren und Komplementarität.

Um diese Ziele zu verwirklichen, gibt es einige Werkzeuge, die als Basiselemente angesehen werden müssen, um die Einführung von Exzellenzpraktiken auf Touren zu bringen. Diese Elemente sind, zum Beispiel:

- Management und Strukturwandelprozess
- Personalschulung
- Verbreitung von Workflow-Management-Instrumenten, die eine kontinuierliche Leistungsbewertung gestatten
- das Feedback auf die Re-Regulierung von formalen und rechtlichen Aspekten der Prozesse
- die Beibehaltung und die Förderung von vielköpfigen Koalitionen von institutionellen und privaten Akteuren, um Entscheidungs- und Bewertungsprozesse zu unterstützen.

Das Ziel ist, Projekte und Aktionen zu fördern, die fähig sind, das Bewusstsein zu stärken und immer mehr Akteure miteinzubeziehen, um ein Netz von Partnern

aufzubauen, die durch die gemeinsamen strategischen Ziele verbunden sind.

Das Ziel ist, die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die Entwicklung ermöglichen und ermutigen können. Vor diesem Hintergrund versteht sich der Beitrag Italiens zu den Projekten. In diesem Sinn versteht sich der methodologische Ansatz der italienischen Partner von RegioMarket, auf der Grundlage der Verstärkung der kurzen Kette und des Aufbaus von dichten Netzen, als eine wichtige Gelegenheit zur Reflektion über dieses Thema.

## 5 Zusammenarbeit und Strukturen

### 5.1 Wer sollte einen Partner bei regionalen Marketinginitiativen sein?

Bevor wir über Strukturen für regionale Marketingkooperations-Initiativen sprechen, möchten wir kurz auf die Akteure schauen, die diese Strukturen bilden.

Da regionale Marketinginitiativen vielfach die Absicht einer nachhaltigen regionalen Entwicklung, neben der konventionellen wirtschaftlichen Absicht der Teilnehmer, haben, stehen nicht nur Firmen im Mittelpunkt.

So versuchen die Initiatoren von regionalen Marketinginitiativen im allgemeinen, nahe Kontakte auch zu den Verbrauchern oder potentiellen Kunden einerseits zu erhalten und zu potentiellen Befürwortern der Idee einer nachhaltigen regionalen Entwicklung andererseits. Letztere können Einrichtungen und Organisationen mit einem öffentlichen, Umwelt-, sozialen



oder wirtschaftlichen Hintergrund sein. Sie können die Rolle von Multiplikatoren für die Idee einer nachhaltigen regionalen Entwicklung mittels einer Regionalen Marketingkooperation spielen.

Die untenstehende Tabelle bringt Beispiele des Spektrums von möglichen Partnern innerhalb einer regionalen Marketinginitiative.

ANGEBOTS-SEITE	VERBRAUCHER	MULTIPLIKATOREN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landwirte und Waldbesitzer</li> <li>• Verarbeitende Firmen</li> <li>• Handwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbraucher und Verbraucherverbände</li> <li>• Touristen</li> <li>• Ämter</li> <li>• Kantinen und soziale Einrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ämter</li> <li>• Politiker</li> <li>• Tourismusorganisationen</li> <li>• Medien (regionale Presse, Fernsehen, Radio)</li> <li>• Umweltorganisationen</li> <li>• Unternehmensberater</li> <li>• Handelsverbände</li> </ul>

#### Die zentrale Rolle der Multiplikatoren

Eine regionale Marketinginitiative wird nicht in einem Vakuum arbeiten. In jeder Region gibt es schon Verbände und Entwicklungsinitiativen mit ähnlichen Zielen. Besonders in der Anfangsphase eines gemeinsamen regionalen Marketings sollten Kontakte zu diesen Organisationen aufgebaut werden, um ausfindig zu machen, ob es irgendwelche gemeinsame Ziele und

Potenziale für Zusammenarbeit gibt. Dabei ist es unerheblich, ob die Partner permanente Partner der Initiative sein werden oder nur in wenigen ausgewählten Fällen zusammenarbeiten möchten. Jedoch sollte die Initiative besonders die führenden Leute solcher Organisationen und Einrichtungen überzeugen, sich als Unterstützer und Befürworter zu positionieren. Natürlich ist die Zusammenarbeit mit etablierten Einrichtungen, die schon Zugang zu einflussreichen und ähnlich gesonnenen Teilen der regionalen Gesellschaft haben, von höchstem Interesse. Solche Einrichtungen umfassen zum Beispiel:

- Handelskammern und Handelsverbände,
- Tourismusverbände,
- Agenda-21-Gruppen,
- Umweltorganisationen,
- Arbeitsverbände oder
- Kirchen.

Die Zusammenarbeit mit diesen Einrichtungen hat viele positive Auswirkungen. Durch ihre eigene Arbeit können sie helfen, das Projekt und das Angebot in der Öffentlichkeit bekanntzumachen. Sie sind in der Lage, Leute zu kontaktieren, die die Kerngruppe der regionalen Marketinginitiative aktiv unterstützen möchten. Eine positive Stellungnahme von Führern solcher Organisationen kann die Vertrauenswürdigkeit der regionalen Initiative verbessern:



Im Hinblick auf die nicht wirtschaftlichen Aufgaben einer regionalen Marketinginitiative, die auch Bewusstseinsbildung, Bildung und Informationen umfassen, könnten Bildungsstätten und Unternehmensberater angesprochen werden, wie zum Beispiel:

- Erwachsenenbildungszentren,
- Verbraucherberatungszentren,
- Umwelterziehungszentren,
- kirchliche Bildungseinrichtungen,
- Schulen, Universitäten und Fachhochschulen.

Auch Repräsentanten von Handelskammern und Handelsverbänden können eine Schlüsselrolle spielen. Wenn sie der Idee der Zusammenarbeit überzeugt sind, können sie Schlüsselpartner der regionalen Marketinginitiative sein, um Marktpartner zu erhalten. Hierfür ist der Einfluss eines Gildenmeisters oder eines Vorsitzenden der Industrie- und Handelskammer von besonderer Wichtigkeit. Über diejenigen Multiplikatoren hinaus, die sich direkt auf regionales Marketing konzentrieren, sind auch Einrichtungen und Unterneh-

men beachtenswert, für welche regionale Produkte und Dienstleistungen weniger wichtig in ihrem Geschäftsbereich sind. Indem sie in das regionale Marketing einbezogen werden, erhalten sie eine Gelegenheit, sich als zukunftsorientiert, sozial und umweltverantwortlich darzustellen. Als wichtige wirtschaftliche und soziale Kräfte können sie der regionalen Marketinginitiative helfen, ihre öffentliche Akzeptanz zu erhöhen. In den meisten Fällen zeigen sie kein Interesse an einer regelmäßigen Zusammenarbeit in der Initiative, aber sie könnten bereit sein, spezifische Aktivitäten mit großer Werbewirkung zu unterstützen, z.B. als Sponsoren. Potentielle Sponsoren und Förderer der Initiative sind zum Beispiel regionale Banken sowie wichtige Unternehmen mit einer Niederlassung in der Region. Oft ist eine positive Stellungnahme eines Unternehmers oder eines Sparkassendirektors ebenso wichtig wie finanzielle Unterstützung!

Es ist auch angeraten, prominente Einwohner als Repräsentanten der regionalen Marketinginitiative zu gewinnen. Akteure, Musiker, Sportler usw. können je nach ihrer Befähigung und ihrem Zeitbudget in der regionalen Marketinginitiative verschiedene Rollen spielen: Förderer, Unterstützer, oder sich einfach für Anzeigen fotografieren lassen. Die VIPs erreichen besondere Wirkung, wenn sie selbst z.B. regionale Produkte oder Dienstleistungen verwenden.



Nicht zuletzt politische Multiplikatoren sollten erwähnt werden.

Die positiven Auswirkungen des regionalen Marketing werden im allgemeinen unabhängig von politischen Interessen akzeptiert. Diese und die Tatsache, dass parteipolitischen Interessen oft auf regionaler und kommunaler Ebene zurückgestellt werden, ist eine Grundlage, um Unterstützung von mehreren Politikern, Parteien und sozialen Gruppierungen zu erhalten.

Für alle Multiplikatoren ist es unerlässlich, dass sie von der Initiative professionelle Unterstützung für all ihre Aktivitäten erhalten, die auf die Initiative bezogen sind, wie zum Beispiel Einweisungen vor Präsentationen sowie Dokumente und Marketingmaterialien für ihre Diskussionen mit potentiellen Partnern.

## 5.2 Schlüsselemente einer Modellstruktur für regionale Marketingkooperations-Initiativen

Regionale Marketinginitiativen haben üblicherweise breite und langfristige Ziele. Das Marketing von regionalen Qualitätsprodukten und -dienstleistungen visiert in den meisten Fällen nicht nur wirtschaftliche Ziele an, sondern umfasst auch soziale und Umweltaspekte

einer nachhaltigen regionalen Entwicklung. Dies verlangt die Unterstützung eines breiten Spektrums von verschiedenen Akteuren in der Region und einen langfristigen Ansatz. So sollte kurzfristig eine Struktur aufgebaut werden, die fähig ist:

- verschiedene soziale Kräfte hinter dem Ziel der Initiative zu vereinigen,
- ständig Aktivitäten durchzuführen,
- beides berücksichtigen: sowohl den wirtschaftlichen als auch den öffentlichen Nutzen der Entwicklung von regionalen Produkten und Dienstleistungen.

Die Aufgaben einer derartigen Struktur zur Implementierung eines regionalen Marketingkonzepts werden nicht auf einer einzigen konstituierenden Sitzung definiert. Sie entwickeln sich im Verlauf der folgenden Aktivitäten und beim Neuformulieren des allgemeinen Konzepts. Während sich anfänglich die Aktivitäten auf die Aktivierung und Koordination der Partner konzentrieren, kommen später Aufgaben zu Qualifizierung, Marketing und Finanzierung hinzu.

Die langfristige Stabilität einer Initiative wird durch die Entwicklung einer steigenden Zahl von wirtschaftlich effizienten Strukturen sichergestellt. Das ist natürlich die Verantwortung der Marktpartner innerhalb der Zusammenarbeit. Während des gesamten Prozesses der Konzeptimplementierung treten auch Aufgaben hervor, die dem Gemeinwohl – im weitesten Sinne – dienen, d.h. in erster Linie das Gemeinwohl der gesamten Region in Bezug auf ihre sozio-kulturellen und Umweltangelegenheiten. Daher sollten auch vorhandene idealistisch orientierte Organisationen in den Prozess integriert und ihre Aktivitäten koordiniert werden.

Deshalb stellen wir unten die Umriss einer **dualen Struktur** vor, die im wesentlichen aus zwei Elementen besteht:

- einem heterogenen Netz (gemeinnützig, wenn möglich) zur idealistischen Unterstützung der regionalen Marketinginitiative und
- einem wirtschaftlich orientierten Unternehmen oder ein Verband solcher Unternehmen.

Diese duale Struktur wird im einzelnen in den folgenden Abschnitten beschrieben. Um eine Gesamtansicht der regionalen Marketingbestandteile zu liefern, werden zwei zentrale Elemente zusätzlich beschrieben: die zentrale Marketing- oder Managementeinheit und die Verwalter. Wir sprechen hier absichtlich über einen idealen Strukturtyp, da einige der erfolgreichsten Initiativen im Alpenraum auf ähnliche Art aufgebaut sind. Es sollte jedoch deutlich gesagt werden, dass, je nach dem Stadium der Initiative oder der Größe der Region, auch Initiativen, die nur einen Teil der hier beschriebenen Strukturen verwirklicht haben, erfolgreich sein können. Schlüsselemente einer idealen Art einer regionalen Marketingstruktur sind:

Die **idealistische Unterstützungsstruktur** könnte ein Verband oder ein beratendes Gremium sein. Sie umfasst alle Einrichtungen und an regionalem Marketing interessierten Einzelpersonen und berücksichtigt vor allem den sozio-politischen und aktivierenden Aspekt der regionalen Marketinginitiative.

Die **Wirtschaftsstruktur** berücksichtigt die Tatsache, dass die Verwirklichung des breitestmöglichen Angebots von regionalen Produkten und Dienstleistungen Partnerschaften und Zusammenarbeit zwischen Unternehmen (und Verbrauchern) verlangt, die in diesem Sektor arbeiten. Je weiter die Partner bei dem Thema Regionales Marketing vorankommen, desto mehr verlangt es eine Wirtschaftsstruktur. Beide Teilstrukturen (die idealistische und die wirtschaftliche) sind komplementär und erfüllen gemeinsam den größtmöglichen Teil der Aufgaben, unter Verwendung, sooft möglich, desselben Namens oder ähnlicher Namen und des selben Corporate Designs.

Neben der grundlegenden dualen Struktur lohnt es sich auch, einen näheren Blick auf zwei weitere Elemente einer regionalen Marketingstruktur zu werfen:

Eine **zentrale Marketing- oder Managementeinheit**, als operatives Teil, das, je nach seiner Ausrüstung, täglich Aufgaben im Hinblick auf den Aufbau der regionalen Marketinginitiative erfüllt: Logistik, Vertrieb, Buchhaltung, Handeln mit den Herstellern, aber auch Events und PR-Aktivitäten.

Die Bewertung von vielen regionalen Marketinginitiativen hat jedoch eine weitere Rolle innerhalb einer regionalen Marketingstruktur belegt. Wir möchten diese Leute hier die „**Schlüsselverwalter**“ nennen. Sie sind die Schlüsselinitiatoren und Mentoren der Initiative, nicht so sehr mit alltäglichen Pflichten beschäftigt wie die Marketing- oder Managementeinheit, sondern verantwortlich für die repräsentativen und strategischen Aufgaben der Initiative. Es ist das zentrale Merkmal des Verwalters, dass ohne ihn die regionale Marketinginitiative nicht existieren würde. In jeder erfolgreichen regionalen Marketingkooperations-Initiative kann man eine oder eine Handvoll von Einzelpersonen identifizieren, die diese Rolle spielen.

### 5.2.1 Idealistisches Unterstützungsnetz

Alle regionalen Kräfte, die hinter den Zielen der regionalen Marketinginitiative stehen, sollten in einem Netz konzentriert werden. Ein solches Netz repräsentiert eine strategische Partnerschaft aller regionalen Kräfte, die an der nachhaltigen Entwicklung der Region durch regionales Marketing interessiert sind. Es ist die zentrale Vernetzung und Koordinierungsstruktur für alle Partner, die die regionale Marketinginitiative unterstützen.

Sowohl private Leute als auch Organisationen können Mitglieder eines derartigen Netzes werden.

Es gibt keine signifikanten Meinungen darüber, ob es zweckdienlicher ist, das Unterstützungsnetz als ein Netz von engagierten Einzelpersonen zu schaffen oder als einen Dachverband, der schon vorhandene Organisationen zusammenbringt, die sich mit den Zielen identifizieren. In der Praxis kommen beide Alternativen vor. Organisationen, die in dem Prozess des Bildens eines solchen Netzes berücksichtigt werden können, sind:

- Kreishandwerksverband,
- Kammern,
- Berufsgenossenschaft,
- Agenda-21-Gruppen,
- Umweltorganisationen,
- One-World-Gruppen,
- Berufsverbände,
- örtliche Ämter.

Es ist auch möglich, Firmen, die in der Region arbeiten, als Mitglieder zu gewinnen. Als Netzmitglieder sollten sie vor allem die regionalen Entwicklungsziele des Verbandes verfolgen. Die Möglichkeit, ihre wirtschaftlichen Interessen zu verfolgen, muss innerhalb des Rahmens der Wirtschaftsstruktur der Initiative geschaffen werden (siehe unten).



Der Aufgabenbereich eines idealistischen Unterstützungsnetzes umfasst alle Aspekte der regionalen Marketingentwicklung, die die sozio-politische und öffentliche Nutzensphäre betreffen, wie:

- **Diskussionen zur Strategie** und Entscheidungen bezüglich des Beitrags des regionalen Marketings zur nachhaltigen regionalen Entwicklung,
- **Schaffung einer breiten Allianz von Befürwortern** aus verschiedenen sozialen Bereichen der Region,
- Aktivitäten der **Öffentlichkeitsarbeit**, die das Bewusstsein gegenüber regionalen Produkten und Dienstleistungen erhöhen (d.h. Anzeigen – nicht für verschiedene Produkte und Firmen – sondern um den Bedarf an regionalen Produkten und Dienstleistungen im allgemeinen zu betonen; ein mögliches Beispiel ist die kostensparende Organisation von Events wie Ausstellungen durch Freiwillige aus dem Unterstützungsnetz.) oder
- Diskussion und Kontrolle der **Produktions- und Qualitätskriterien**, die regionale Produkte und Dienstleistungen erfüllen müssen.

Außerdem bildet das Unterstützungsnetz einen guten Ausgangspunkt, um potentielle Investoren und Kunden für die Produkte zu gewinnen (die Unterstützung einer regionalen Marketinginitiative durch eine große Umweltorganisation in der Region oder sogar durch eine Kirche bedeutet direkten Zugang zu Hunderten von potentiellen Käufern der Produkte und Dienstleistungen der Initiative).

Das Netz übernimmt die meisten Aufgaben zu Vernetzung und Koordination, sowie die, das Bewusstsein zu erhöhen und die Gesellschaft zu aktivieren. Da diese Arbeiten im allgemeinen von öffentlichem Nut-

zen sind, sollte das Netz als gemeinnützige Organisation (z. B. ein Verband oder beratendes Gremium) aufgebaut werden. Dies folgt den festgelegten Zielen („Unterstützung des regionalen Marketings“) sowie den entsprechenden Finanzierungsoptionen (z. B. Spenden, Beiträge in natura der Mitglieder, wofür es eine Spendenbestätigung gibt).

Das beratenden Gremium dieser Organisation sollte weitestgehend eine neutrale Position übernehmen. Es kann zum Beispiel aus dem Kreis von Verwaltern ausgewählt werden.

## Beispiel: Das idealistische Unterstützungsnetz der regionalen Initiative „UNSER LAND“ (Deutschland)

Das UNSER-LAND-Netz hat eine duale Struktur. Es besteht aus einer wirtschaftlich orientierten GmbH, die für die Preis und Produkt-Strategie und Logistik verantwortlich ist, und einem UNSER-LAND-Verband, der nicht wirtschaftliche orientierte Partner umfasst, die auf die Prinzipien einer nachhaltigen regionalen Entwicklung achten.

Mitglieder des Verbandes sind 8 Solidaritätsgemeinschaften um München herum und München selbst, jede mit Bezug auf einen Amtsbezirk („OBERLAND“ überspannt zwei Bezirke):

- BRUCKER LAND
- DACHAUER LAND
- EBERSBERGER LAND
- LANDSBERGER LAND
- OBERLAND (TÖLZER u. MIESBACHER LAND)
- STARNBERGER LAND
- WEILHEIM-SCHONGAUER LAND
- WERDENFELSER LAND
- MÜNCHEN

Jede Solidaritätsgemeinschaft ist als ein Verband organisiert, der von Mitgliedern der „5 Säulen“ gebildet wird:

- Landwirte
- Handwerker und Händler
- Verbraucher
- Kirchen
- Umweltgruppen

Die Statute des Verbandes bestimmen eine gleichmäßige Zuteilung der Stimmrechte für die 5 Säulen.

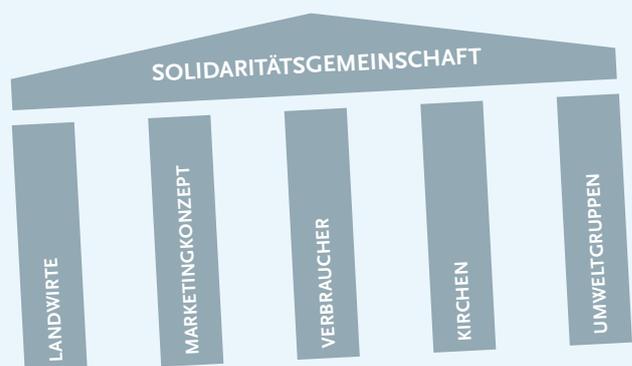
Der UNSER LAND e.V. – Dachverein

Die 8 Solidaritätsgemeinschaften sind Mitglieder des Dachvereins.

Als „Hüter der Idee“ fördert der Verband die nicht wirtschaftlichen Ideen des Netzes wie zum Beispiel die Erhaltung der Kulturlandschaft, umweltfreundliche Produktion oder die Erhaltung dezentralisierter, kleiner und mittelgroßer Wirtschaftsstrukturen. Das Netz von Verbänden baut auf die Einsatzbereitschaft der Leute in jeder Solidaritätsgemeinschaft. Es baut Infrastruktur auf wie zum Beispiel Unterstützung für Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung für Events, Messen usw., was dabei hilft, die Einsatzbereitschaft der Einheimischen auf Dauer sicherzustellen.

Der Dachverein:

„UNSER LAND e.V.“ ist der Inhaber der Marke(n). Er trägt und koordiniert die Arbeit der verschiedenen Solidaritätsgemeinschaften und baut das Netz auf. Er widmet sich überregionalen Themen, der Konzeption von Projekten und Sammeln von öffentlicher finanzieller Unterstützung. Der Verband ist einer der Teilhaber der „UNSER LAND GmbH“. Dort stellt er die nicht wirtschaftlichen Ideen des Netzes sicher und hat die Möglichkeit, seine Ziele durch Verwendung seines Vetorechts zu erreichen.



## 5.2.2 Strukturen für wirtschaftliche Tätigkeit

Die Kernaufgaben einer regionalen Marketinginitiative sind wirtschaftlicher Art:

- Marketing und Verkauf von regionalen Produkten und Dienstleistungen, wie zum Beispiel, Handelspartner zu gewinnen, oder Planung und Implementierung von Verkaufseinrichtungen (z. B. regionale Regalplatten in Supermärkten),
- Produktentwicklung,
- Investitionen, Finanzierung (Aktionäre und Partner zu beschaffen),
- Werbung und Kommunikation zu den Produkten und Dienstleistungen (nicht der Beitrag zur nachhaltigen regionalen Entwicklung, der ein Ziel des oben dargelegten Netzes ist).

Diese Arten von Aufgaben erfordern geschäftsorientierte Strukturen und Organisationsformen, weil die Partner in der Annahme eines Rückflusses des investierten Kapitals agieren, der natürlich in einer gemeinnützigen Struktur nicht behandelt werden kann.

Es ist einer der zentralen Herausforderungen regionaler Marketinginitiativen, die geeignete Struktur zu finden und über die Frage der Intensität der Zusammenarbeit zu entscheiden. Natürlich ist es im allgemeinen möglich, alle obengenannten Aufgaben in separaten Unternehmen und Firmen durchzuführen, ohne in einer gemeinsamen Struktur zusammenzuarbeiten. Dies ist ein Extrem im möglichen Spektrum der Formen der Zusammenarbeit. An der anderen Seite des Spektrums steht eine gemeinsame Firma, die die Partner zusammen aufbauen und tragen. Dazwischen gibt es verschiedene Optionen für nähere und weniger nahe Zusammenarbeit. Schließlich muss jede Partnerschaft ihren eigenen Weg und Zusammenarbeitsgrad finden, unter Betrachtung der folgenden Gründe zum Zusammenarbeiten in einer gemeinsamen Struktur:

- Bei Ausnutzung der Synergieeffekte innerhalb des Rahmens einer regionalen Marketinginitiative gibt es zahlreiche Aufgaben und Dienstleistungen, die besser von einer gemeinsamen Organisation durchgeführt werden. Zum Beispiel, es hat keinen Sinn dass jeder Landwirt oder Hersteller alleine mit Handelsfirmen oder Restaurants handelt. Diese (potentiellen) Partner begrüßen eine einzelne Kontaktperson, die beauftragt ist, für alle Partner zu sprechen. Dasselbe gilt für die Produktlieferung. Die Produkte sollten irgendwo gesammelt und zusammen an die Supermärkte oder Restaurants geliefert werden. Auch auf dem Sektor der erneuerbaren Energie kann eine gemeinsame kooperative Struktur dabei helfen, Synergien zu verursachen (siehe z. B. den regionalen Biomassenlagerhof in Kapitel 6.4).

- Verbesserung der Wirksamkeit und Präsenz in der Öffentlichkeit Innerhalb des Rahmens eines kohärenten regionalen Marketingprozesses muss die Partnerschaft sicherstellen dass große Teile der Initiative:
  - dieselben gemeinsamen Ziele vermitteln,
  - ein Corporate Design haben,
  - bei der Entwicklung des Marketing für die Region zusammenarbeiten und einander nach besten Kräften unterstützen.

Je sichtbarer und einiger die Initiative präsentiert wird, desto leichter wird es sein, die Verbraucher zu überzeugen, die Produkte zu kaufen, und die regionalen Unternehmen, daran teilzunehmen.



Es gibt verschiedene mögliche Organisationsformen und rechtliche Konstruktionen für die „Wirtschaftsstruktur“ der regionalen Marketinginitiative. Die geeignete Form sollte entsprechend der regionalen Situation und den Prioritäten der Partnerschaft entwickelt werden. Das Spektrum der möglichen Konstruktionen reicht von einem losen Verband von individuellen Firmen bis zu einer regionalen Marketing-Holding. (siehe Beispiel)

## 5.2.3 Zentrale Marketing- oder Managementeinheit

Unabhängig von der Organisationsform, die von der regionalen Marketinginitiative gewählt wurde, wird jemand die Alltagsarbeit machen müssen. Während die Entwicklung des Konzepts (Geschäftsplans) und erste Gespräche mit potentiellen Partnern noch eine Angelegenheit von unbezahlter Arbeit einer kleinen Gruppe von Freiwilligen sein könnten (die professionalisiert werden kann, wenn geeignete Finanzierungsprogramme verfügbar sind), verlangen die Aufgaben professionelles und bezahltes Personal, wenn erste gemeinsame Produkte verkauft werden sollen oder professionelles Marketing und Kommunikation erforderlich sind.

Der organisatorische Aufbau hängt wieder von der Konstruktion ab, die für die oben dargelegte Wirtschaftsstruktur gewählt wurde. Wenn es nur eine lose Zusammenarbeit der Partner gibt, könnte die Marketing- oder Managementeinheit z. B. durch Lizenzgebühren oder andere dienstleistungsbezogene Beiträge finanziert werden. Im Falle einer gemeinsamen Firma, die von den Partnern gegründet wird, ist die Marketing- und Managementeinheit einfach das Management dieses Unternehmens.

Die Hauptaufgaben der Einheit sind:

- das gemeinsame Auftreten der Partner organisieren (Öffentlichkeitsbeziehungen, Teilnahme an Ausstellungen, Veranstaltung von Informationsveranstaltungen usw.),

- Aufbau und Inbetriebnahme eines Bestellsystems und eines Kontoverrechnungssystems, das von allen Partnern verwendet werden kann,
- Lieferung kosteneffizienter Dienstleistungen in der Logistik und Warenfluss zu Partnern, die nicht mit solchen Dienstleistungen aufwarten können,
- Aufbau und Inbetriebnahme von Verkaufsstellen für regionale Produkte und Dienstleistungen (regionale Regale, regionale Läden, fahrbare Verkaufsstätten usw.) und
- gegebenenfalls Sicherstellung der ordnungsgemäßen Verwendung des Qualitäts- und Herkunftszeichens (Definition von Kriterien, Organisation von Kontrollen usw.)

## Beispiel: Das Regionale Unternehmen „Naturgarten Kaiserstuhl“ (Deutschland)

Das regionale Marketingunternehmen in der Kaiserstuhl-Region ist das Ergebnis langjähriger Reifung der Einsicht, dass nur branchenübergreifende Zusammenarbeit es dem Kaiserstuhl gestatten wird, sich optimal auf dem Markt zu positionieren und den Boden für Naturschutz und wirtschaftlichen Wohlstand bereiten. Dann brauchte man nur 12 Monate, um unter der Leitung eines externen Vermittlers die Geschäftsbedingungen auszuhandeln.

Entsprechend der Gründungsurkunde ist die Funktion des Unternehmens „die ganzheitliche Entwicklung des wirtschaftlichen, natürlichen und kulturellen Gebiets Kaiserstuhl“. Dazu soll das Unternehmen die regionalen Stärken vernetzen und bündeln, die überregionale Wahrnehmung verbessern und die einzigartigen natürlichen Waren der Region entwickeln und befördern. Es wird ein gemeinhin wahrgenommenes Profil schaffen und den Namen Kaiserstuhl als Marke für den außergewöhnlich gut ausgestatteten „Naturgarten Kaiserstuhl“ einsetzen.

Das Unternehmen hat die Funktion, eine regionale Gemeinschaft von Herstellern, Bearbeitern und Verbrauchern für Waren und Dienstleistungen zu entwickeln. Er wird der Betreiber der regionalen Marke sein, die Nachhaltigkeitsregeln folgt und im Rahmen von PLENUM entwickelt wird.

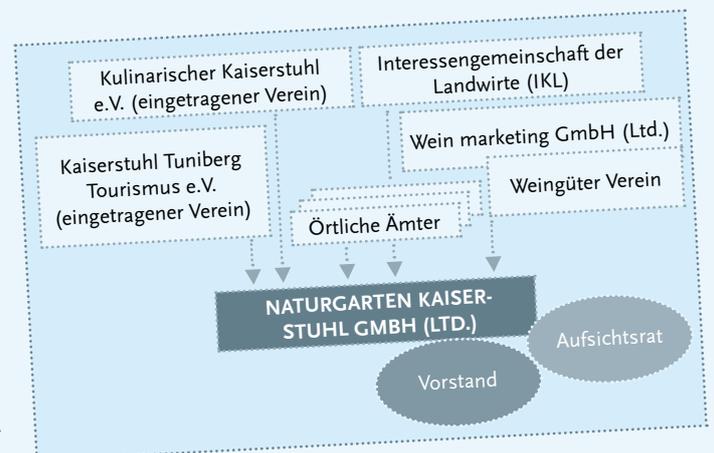
Um dieser Gründungsurkunde gerecht zu werden, verpflichtet sich das Naturgarten Kaiserstuhl-Unternehmen (unter anderem) dazu,

- Verantwortung für gemeinsame Projekte zu übernehmen,
- ein gemeinsames Gesamtkonzept aller wirtschaftlichen und freiwilligen aktiven Mitgliedern der Kaiserstuhl-Gesellschaft zu entwickeln,
- die „Kaiserlich genießen“-Marke zu verwalten und die Partner mit Dienstleistungen zu unterstützen,
- regionale Events zu organisieren, besonders, um den nachhaltigen Tourismus zu fördern,
- die Aktivitäten in den miteinbezogenen Sektoren Tourismus, Weinbau usw. zu koordinieren,
- die überregionale Marktpräsenz zu verbessern,
- umweltfreundliche Vorrichtungen zur Herstellung von erneuerbaren Energien und zur Verbesserung der Energieeffizienz zu planen, bauen, finanzieren und betreiben.

Das regionale Unternehmen vereint die folgenden Partner:

- 10 Gemeinden (und eine Kreisbehörde)
- 13 Winzergenossenschaften (vertreten durch ihre gemeinsame Vertriebsorganisation) und die privaten Kaiserstuhl-Weingüter (vertreten durch ihren Verband)
- die Gastronome, die durch ihren Verband „kulinarischer Kaiserstuhl e. V.“ vertreten sind.
- der Tourismussektor, der durch den Kaiserstuhl-Tuniberg Tourismus e.V. vertreten wird
- die Landwirte, vertreten durch die Interessengruppe der Kaiserstuhl-Landwirte

Der Weinsektor und die Gemeinden halten zusammen etwa 80 % der Anteile. Das gezeichnete Kapital von 50.000 EUR wurde benutzt, um den Aufbau der Firma zu finanzieren und finanzierte Entwicklungsprojekte für die regionale Partnerschaft im ersten Jahr zu kofinanzieren. Das Geschäftskapital wurde für das zweite Jahr wiederhergestellt, und mittlerweile haben alle Partner Verträge unterschrieben, um fortlaufend die Aktivitäten ihres regionalen Unternehmens zu finanzieren. Zusätzliches Einkommen entsteht durch Partnerverträge für die Verwendung der regionalen Marke Kaiserlich genießen. Für spezifische Dienstleistungen stellt die Firma ihren Partnern eine Rechnung aus, ob sie nun Aktionäre sein, Markenbenutzer oder jegliche andere regionale Einheit.



## Beispiel: Das „Delight Office“ in Kärnten

### Ausgangslage:

Die Ergebnisse einer SWOT-Analyse in Kärnten innerhalb des RegioMarket-Projekts zeigte, dass es einen Trend zu regionalen Produkten gibt und dass Einzelhandel und Gastronomie öfter regionale Produkte verwenden möchten, aber zu wenig Informationen über regionale Produkte und ihre Verfügbarkeit haben. Vor allem gab es den Wunsch nach einem Kontaktpartner und nach Unterstützung beim Organisieren der Logistik für alle Produktkategorien (Milch, Fleisch, Brot und Brötchen, Honig, Wild usw).

Außerdem gaben die Hersteller von regionalen Lebensmitteln einen Mangel an Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Parteien als eine Hauptschwäche an, die eine gemeinsame Marktpräsenz verhindert.

### Lösung

Eine Marketing- oder Managementeinheit wurde 2006 mit den Zielen gegründet, kleine Hersteller zu stärken und die Nachfrage nach regionalen Qualitätsprodukten zu erhöhen.

Schwerpunkt war die Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft, Einzelhandel, Handel, Gastronomie und Tourismus. Ein Organisationsbüro wurde für die Mitglieder und Partnerunternehmen aufgebaut. Die Mitglieder sind die 10 „Regions of Delight“ in Kärnten mit 250 KMU's. Die Partner sind Kärnten Tourismus, die Kärntner Gärtner, Gastronomie und die Unternehmen, die dem Verband „Carinthia genuine/real good“ „Kärnten echt gut“ angehören.

Das Kernteam umfasst 2 Leute, die in den Ämtern der Kärntner Landesregierung arbeiten.

### Aufgaben und Funktionen des Delight-Büros

- Organisationskoordination und Unterstützung für Mitglieder und Partnerunternehmen, Entwicklung von Netzen,
- Optimierung der gesamten Prozesskette,
- Unterstützung für Marketingaktivitäten der Zusammenarbeitsprojekte, Organisation von nationalen und internationalen Auftritten wie zum Beispiel Ausstellungen und Handelsmessen, Märkte usw.,
- Maßnahmen, um das Bewusstsein für regionale Produkte zu erhöhen (Informationsevents, Kochkurse, Lesungen usw.),
- professionelle Moderation und Prozessunterstützung,
- Zusammenarbeit mit Einzelhändlern (z.B. Entwicklung von Anregungen für zentrale Kampagnen unter Verwendung von saisonalen Produkten),
- Schulungsangebote für Landwirte wie zum Beispiel:
  - Verkaufsschulung,
  - Produktaufmachungsschulung
  - Marketing
  - Qualitätssicherung.

### 5.2.4 Die Verwalter

Die Stärke einer Entwicklung hängt von den Leuten ab, die sie antreiben. Dies gilt auch für regionale Marketinginitiativen. Sie verlangt Unterstützung von vielen aktiven und engagierten Partnern mit verschiedenen Hintergründen, die verschiedene Interessen vertreten. Solche Partner sollten ausfindig gemacht, motiviert und unterstützt werden.



Analysen erfolgreicher regionaler Entwicklungsinitiativen zeigen, dass eine kleine Gruppe von besonders engagierten Schlüsselpersonen (zwei bis fünf, manchmal nur eine) die Entwicklung beschleunigt und die Initiative konsolidiert. Dieses Schlüsselteam ist vielfach identisch mit den Initiatoren, die lange vor die Schaffung des Unterstützungsnetzes, der Marketing- und Managementeinheit, die Idee vorlegten und die ersten Schritte unternahmen.

Die Mitglieder des Schlüsselteams müssen in verschiedenen Bereichen qualifiziert sein:

- Kommunikation, Zusammenarbeit und Konfliktlösungsfähigkeit,
- die Fähigkeit, Risiken einzugehen und zu motivieren,
- Offenheit für unkonventionelle Lösungen,
- Einfluss und Ausstrahlung,
- Erfahrung sowohl in der wirtschaftlichen als auch in der gemeinnützigen Sphäre.

Nur selten ist das Engagement dieser Einzelpersonen durch finanzielle Gründe bedingt. Die Anreize für diese Einzelperson sind verschiedener Art. Sie engagieren sich, weil sie eine Gelegenheit bekommen ihre Fertigkeiten zu verwenden, um aktiv ihre Lebensumwelt zu gestalten, oder weil sie eine Gelegenheit erhalten, mit qualifizierten Einzelpersonen zusammenzuarbeiten, die dieselbe Einstellung teilen.

Im Gegensatz zu der Marketing- und Managementeinheit, die im letzten Abschnitt beschrieben wurde, sind die Aufgaben der Verwalter nicht so fest mit operativem Management verbunden. Sie sind verantwortlich für:

- strategische Planung und Entscheidungen,
- Einbringen und Vorantreiben von Projektideen, bis sie bereit sind, implementiert zu werden,

- repräsentative Aufgaben zur Öffentlichkeitsarbeit und motivierende Aktivitäten,
- Gewinnung weiterer wichtiger Befürworter,
- Zusammenarbeitsvermittlung.

Im Anfangsstadium tragen die Verwalter einen Großteil der Verantwortung für den Erfolg einer regionalen Marketinginitiative. So kann zum Beispiel ein plötzlicher Rückzug dieser Einzelpersonen aus dem Projekt einen vollständigen Kollaps der Initiative verursachen. Daher sollte die Verantwortung baldmöglichst unter einer größeren Gruppe von Leuten verteilt werden.

Davon abgesehen ist es schwierig, auf diesem Gebiet Rat in Form von Richtlinien zu geben. Es ist sehr wichtig, dass die Leute, die verantwortlich für die Prozesse der Einführung von regionalen Produkten und Dienstleistungen sind, sich der verschiedenen Rollen, Funktionen und strukturellen Elemente bewusst sind sowie fähig, ihren Platz in diesen Strukturen zu finden.

Ein guter, kommunikativer Unterstützungsnetzarbeiter und Antriebsmotor ist nicht automatisch eine geeignete Person zur Entwicklung von Konzepten oder Manager für Sekretariatsarbeit – und umgekehrt.

### 5.3 Finanzierung einer Struktur für regionale Marketingkooperation

Das Endziel des Aufbaus einer regionalen Marketinginitiative sollte sein, eine selbstfinanzierende Organisation zu schaffen. Für den Beginn könnte es angeraten sein, öffentliche Gelder zu beantragen, falls verfügbar. Für die zukünftige unabhängige Finanzierung der Initiative gibt es verschiedene Finanzierungsinstrumente wie Mitgliedsbeiträge, Benutzungsgebühren, projektorientierte Einnahmen, Lizenzgebühren oder Sponsoring, je nach den Zielen der Aktionäre und Akteure. Unten geben wir eine kurze Übersicht über die wichtigsten Finanzierungsoptionen<sup>32</sup>.

#### 5.3.1 Investition, Beteiligungsbesitz, Sponsoring

##### Anteile der Partner

Die offensichtlichste Methode, um Finanzmittel für eine gemeinsame Aktivität zu sammeln, ist die, die Partner zu beauftragen. Firmen, Organisationen, öffentliche Körperschaften und Privatleute bezahlen Beiträge, einmal oder periodisch, zur Unterstützung der regionalen Vertriebsorganisation.

Die Partner müssen die Anteile vereinbaren und die Rechtsform der Zusammenarbeit, die ihre Rechte und

<sup>32</sup> Da zu diesem Thema schon in dem Führer Branding the Landscape eine sehr nützliche Anleitung geschaffen wurde, haben wir uns entschieden, in weiten Bereichen diesem Modell zu folgen. (Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape – A Guide).

Pflichten bestimmt. Je nach der Organisationsform haben sie das Recht, an dem Entscheidungsprozess der Organisation teilnehmen.

Wir werden nicht alle Optionen für Organisationsformen in den verschiedenen Ländern des Alpenraums in dieser Anleitung auflisten können. Zusammenfassungen, die die Vorteile und Nachteile der verschiedenen Rechtsformen auflisten, finden Sie in vielen Büchern über Wirtschaft.

#### Sponsoring

Wenn der Beitrag zu den Finanzmitteln der Organisation eine Spende ist, sprechen wir von Sponsoring. Natürlich sollte ein gemeinsames regionales Marketing die Gelegenheit ergreifen, wenn es ein Sponsoringangebot gibt, dabei jedoch die folgenden Themen bedenken:

Normalerweise haben Sponsoren nicht das institutionalisierte Recht, die Entscheidungen der Organisation zu beeinflussen, auch wenn sie es manchmal versuchen.

Außerdem kann es dazu kommen, dass die Pflege für Sponsoren viel Zeit des Managements der Organisation in Anspruch nimmt.

#### Subventionen

Mehrere regionale Marketinginitiativen errangen eine Basisfinanzierung von öffentlichen Haushalten (Gemeinden, Kreisen, Provinzen, usw.) der Region oder von übergeordneten Unterstützungsprogrammen.



Zur Kofinanzierung des Aufbaus regionaler Marketingorganisationen können Subventionen von den EU-Unterstützungsprogrammen (z. B. LEADER) und Strukturfonds (ESF, EFRE) erhalten werden, wenn die Region in die Kriterien dieser Programme passt. Darüberhinaus sind verschiedene Unterstützungsprogramme je nach Ländern und Kreisen verfügbar, z.B. das Programm PLENUM in Baden-Württemberg.

Es sollte berücksichtigt werden, dass Subventionen nur eine zeitweise Unterstützung sind, um Strukturen auf-

zubauen; deren Unterhaltungskosten sollten danach noch erschwinglich sein.

Neben der zeitlichen Begrenzung engen Unterstützungsprogramme oft auch die Flexibilität der Marketingorganisation ein, wegen der verschiedenen Regeln, die Unterstützungsprogramme enthalten. Im Falle von regionalem Marketing von Lebensmitteln, zum Beispiel, gibt es eine Anzahl von Regelungen<sup>33</sup>, die die Optionen für die Unterstützung von Werbung begrenzen.

### Fonds

Ein Fonds ist ein Geldangebot das von verschiedenen Quellen geht hervor, für eine besondere Absicht investiert. Die Fähigkeit von Fonds, eine regionale Marketinginitiative zu finanzieren, basiert auf der Fähigkeit, ein persönliches Verhältnis zwischen den Einheimischen oder Besuchern der Region und der Absicht des Fonds aufzubauen. Dieses persönliche Verhältnis ist eine wichtige Voraussetzung zum Einzahlen in den Fonds.

Erfahrungsgemäß ist die Einbindung von Zahlern mehr als ein Verhältnis von Verbrauchern. Deshalb fungiert der Fonds auch als Instrument zum Gewinnen von Engagement, Know-how und Kontakten zu Herstellung und Verkauf von Produkten. Die Schlussfolgerung ist, dass die Errichtung eines Fonds immer in Verbindung mit Öffentlichkeitsarbeit und Kundentreue stehen sollte.

Um einen Fonds zur Finanzierung der regionalen Marketingorganisation aufzubauen, gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten:

- Offene Fonds, dessen Zahl von Investmentzertifikaten unbegrenzt ist. Eine unbeschränkte Zahl von Anteilen kann verkauft werden.
- Geschlossene Fonds mit einer vorher festgelegten Zahl von Anteilen.

Fonds können auf mehrere Arten konfiguriert werden. Der Fonds kann für jeden zugänglich sein oder nur für eine spezifische Zielgruppe, wie Anbieter von regionalen Dienstleistungen und Produkten. Des weiteren kann die Beteiligung spezifische Dienstleistungen ermöglichen oder die Voraussetzung für deren Nutzung sein, zum Beispiel die Lieferung von Produkten und Dienstleistungen durch die Vertriebsorganisation. Der Erlös kann den Aktionären in verschiedener Form zugeführt werden, wie Dienstleistungen der Marketingorganisation oder Bargeld.

Wichtig ist die Tatsache, dass die Aktionäre keinen Einfluss auf Management-Entscheidungen der regionalen Marketingverwaltung haben.

Natürlich kann man auch für gemeinsames regionales Marketing weitere Arten von externem Kapital erwerben, wie zum Beispiel Bank- oder Privatkredite.

Für den Erwerb aller Arten von Kapital ist ein regionales Marketingkonzept oder ein Geschäftsplan (siehe Kapitel 4.5 und 4.6) eine wichtige Voraussetzung.

### 5.3.2 Einkünfte aus gewerblichen Aktivitäten der Initiative

Wenn eine regionale Vertriebsorganisation erst einmal aufgebaut ist, gibt es verschiedene Optionen, um kontinuierliche Finanzquellen zu erschließen.

Wieder hängt die beste Lösung von der Konstruktion der Partnerschaft ab. Natürlich kann eine regionale Marketingorganisation (Agentur) Waren oder Dienstleistungen von den Kooperationspartnern kaufen und sie unter Hinzufügen einer Handelsspanne weiterverkaufen.

Da dies auch eine Frage der Konkurrenzfähigkeit ist, wurden in den meisten regionalen Marketinginitiativen verschiedene Formen von finanziellen Beiträgen der Partner gefunden. Die wichtigsten werden jetzt kurz beschrieben.

#### Benutzergebühr/Ausgleichsgebühr

Die Marketingorganisation kann für Dienstleistungen wie die folgenden Benutzergebühren erheben:

- die Erlaubnis zur Eingabe des Firmenprofils und der Palette von Produkten und Dienstleistungen in eine Datenbank (z. B. ein Führer für Verbraucher zu regionalen Produkten und Dienstleistungen, ein regionales Unterkunftsverzeichnis, ein Internetverzeichnis),
- Beraterdienste für die Kooperationspartner,
- Durchführung von Qualitätskontrollen für die Produkte und Dienstleistungen der Initiative

#### Zuteilung des Logos

Eine besondere Art der Benutzergebühr ist die Logo-Gebühr, die Partner bezahlen müssen, wenn sie das Siegel der Initiative verwenden.

Die Grundlage für die Zuteilung eines gemeinsamen Logos oder einer gemeinsamen Marke sollten Qualitäts- und Produktionskriterien sein, die von der Marketingorganisation in Zusammenarbeit mit Fachleuten und Arbeitsteams definiert werden sollten. Die finanzielle Regulierung der Logozuteilung erfordert genaue Anordnungen bezüglich der Eigentumsrechte an Logo, Werbespruch und Namen.

Die Vertragspartner erhalten das Logo, wenn feststeht, dass sie die Kriterien erfüllen. Für die Verwendung des Logos müssen die Partner eine Gebühr zahlen.

33 EG-Normen 2001/C 252/03

### Kostenteilung für besondere Aktivitäten

Wenn die Partnerschaft über besondere Aktivitäten entscheidet, kann man diese auch durch besondere Umlagen finanzieren. Die Berechnungsbasis für die Preise sind die tatsächlichen Kosten und ein Entgelt für die Marketingorganisation. D. h. der Partner bezahlt keine klar definierte Dienstleistung der Organisation, sondern nimmt an einer gemeinsamen Aktion teil, z. B.:

- besondere Kampagnen,
- Werbung in Zusammenarbeit mit Fachleuten,
- Events, wie Ausstellungen und Messen, die natürlich auch durch Eintrittsgebühren, Teilnahmegebühren und Kosten für Stände finanziert werden könnten.

### Ausgabe von Lizenzen/Franchising

Die Entwicklung von als Handelsmarke eingetragenen Konzepten – zum Beispiel Shop-in-shop-Systeme für regionale Produkte wie zum Beispiel regionale Regale – mit einem Logo und einem Corporate Design zur Repräsentation ermöglichen es der Marketingorganisation, für Konzessionsverträge Gebühren zu erheben. Üblicherweise fallen für die Partner beim Unterschreiben des Vertrags einmalige Gebühren an, darüberhinaus können laufende Gebühren in Form von Anteilen am Verkauf erhoben werden.

## 5.4 Festlegung von Regeln für die Partnerschaft und das regionale Marktsystem

Ein wichtiger Aspekt von Strukturen und Organisation sind die Regelungen und Kriterien für die Teilnahme an der Partnerschaft.



Da dieses Thema ein wichtiger Teil der gemeinsamen Arbeit innerhalb des RegioMarket-Projekts war, widmen wir ihm ein besonderes Kapitel. Siehe dazu bitte Kapitel 7.

## 6 Maßnahmen und Projekte für eine regionale Marketingkooperation

Während die Kapitel 4 und 5 den strukturellen und Prozessaspekten von regionalen Marktinitiativen gewidmet waren, geht dieses Kapitel auf die alltägliche praktische Arbeit von Managern und Partnern dieser Initiativen ein. Wir zeigen eine Vielfalt von potentiellen Maßnahmen und Projekten für eine regionale Marketingkooperation. Die meisten von ihnen wurden von einem oder mehreren Partnern des RegioMarket-Projekts implementiert und erfahren. Abschnitt 6.1 gilt dem Thema Kommunikation, 6.2 konzentriert sich auf kooperative Maßnahmen, die helfen, den Verkauf zu optimieren. In 6.3 besprechen wir Aktivitäten für eine gemeinsame Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen in regionalen Marktinitiativen. Abschnitt 6.4 behandelt das Thema Vertrieb von Waren in regionalen Initiativen und in 6.5 sprechen wir eine Anzahl von besonderen Anforderungen für diejenigen regionalen Systeme an, die sich entscheiden, sich unter einer gemeinsamen Marke zu vereinigen.

### 6.1 Kooperative Kommunikationsmaßnahmen

Das obere Ziel eines regionalen Marktsystems ist die Schaffung eines Marktes für regionale Qualitätsprodukte und -dienstleistungen durch die Organisation der Anbieter und die Entwicklung einer geeigneten regionalen Nachfrage. Kapitel 6.1 gilt letzterem Aspekt. Es behandelt nicht nur die Sensibilisierung und Motivation von regionalen Akteuren, sondern auch verschiedene Aspekte des Marketings. Was regionale Marktsysteme betrifft, gilt zuerst das Interesse dem Unterhalts regionaler Marktstrukturen. Später wird das Produktmarketing zum Schwerpunkt. Deshalb ist es hilfreich für Kampagnen und Initiativen der Region, aus Erfahrungen und Instrumenten erfolgreicher Marketingprozesse Schlüsse zu ziehen.

#### 6.1.1 Zielorientiertes Marketing

Zielorientiertes Marketing ist eine Marketingmethode für das spezifische Ansprechen von Zielgruppen.

Jeder Marketingprozess besteht aus vier Aspekten:

ZIELGRUPPE	BEDÜRFNISSE	WERBEBOOTSCHAFT	PRODUKT
welche Gruppe möchten wir ansprechen?	was ist das Hauptinteresse der Gruppe?	welche Schlüsselwerbebotschaften sollen wir verwenden, um die Gruppe anzusprechen?	welches Angebot brauchen wir für unsere Marketingwerbebotschaft?

Quelle: B.A.U.M

- Wählen Sie Ihre Zielgruppe! Wen möchten Sie mit Ihrem Produkt und Ihrer Werbebotschaft ansprechen? Sie sollten sich darüber klar sein, dass eine typische regionale Produktkampagne mehrdimensional ist. Gleichzeitig kann sie folgende Gruppen ansprechen:
  - Verbraucher und Endbenutzer im privaten, öffentlichen und Firmenbereich,
  - Partner in der Kampagne,
  - Befürworter und Multiplikatoren (wie Umweltgruppen, Politiker, Presse, Forschungsinstitute),
  - Anbieter und Hersteller (wie Landwirte, Handwerker, Hoteliers, Installateure).
- Analysieren Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppen! Seien Sie sich bewusst, dass in den meisten Fällen die Leute persönliche und Gruppeninteressen gleichzeitig haben. Sie sollten sich Fragen stellen wie:
  - Was ist das persönliche Interesse eines typischen Mitgliedes der Gruppe? (die Welt verändern, berühmt werden, Spaß haben, Geld verdienen, wiedergewählt werden, ...)
  - Was sind die Einschränkungen der Gruppe? (keine Zeit, wenig Geld, keine Entscheidungskraft, politischer Rahmen, gezwungen, Rückfluss des investierten Kapitals zu haben, ...)
  - Was bestimmt ihre Kaufentscheidung? (Qualität, Preis, Markenname, ...)
- Wählen Sie eine geeignete Marketingwerbebotschaft! Vor allem muss Ihre Werbebotschaft genau die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe treffen. Es gibt keinen Sinn für eine Werbebotschaft wie „... weil man Geld spart!“, wenn das wichtigste Interesse Ihrer Zielgruppe ist, den Klimawandel zu verhindern oder Schäden an der Landschaft. Allgemein gesagt werden Sie zwei Arten von Werbebotschaften brauchen:
  - ein klarer, kurzer und einzigartiger Spruch (z. B. „Genießen Sie wie ein Kaiser“, „Sonne in Ihrem Herzen - und in Ihrem Haus!“, „Köstlichkeiten einzigartiger Menschen“). Ein solcher Spruch sollte üblicherweise den emotionalen Bereich Ihrer Zielgruppe ansprechen.
  - ein Satz von etwa 3 bis 5 Sprüchen über Ihr Angebot. Diese Werbebotschaften sollten die emotionalen sowie die rationalen Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe treffen.
- Wenn Sie mehrfache Zielgruppen gleichzeitig ansprechen möchten, d. h. mit demselben Material (was nicht empfohlen wird, aber manchmal unumgänglich ist aufgrund beschränkter Mittel), versuchen Sie, einen Spruch zu finden, der mehrfache Bedürfnisse trifft, sowie eine stützende Marketingwerbebotschaft pro Zielgruppe.

- Sorgen dafür, dass Sie etwas anzubieten haben! Erfahrene Kampagnenführer und Marketingleute leiten ihre Angebote her, indem sie zunächst ihre Zielgruppen auswählen, deren Bedürfnisse analysieren und dann entscheiden, mit welcher Marketingwerbemessage sie diese Bedürfnisse ansprechen können. Schließlich muss es ein wirkliches Produkt oder eine Dienstleistung geben, die zur Marketingwerbemessage passt! d. h. das Produkt sollte entsprechend dem Profil der Marketingwerbemessage entwickelt werden.

### 6.1.2 Das AID-System

Das Ziel jeder Kampagne oder Initiative ist es, die Leute zum Handeln zu bringen. Um die Leute zum Handeln zu bringen, folgen Marketingexperten üblicherweise dem AID-Prozess.



Quelle: B.A.U.M

**AID bedeutet, klar zwischen drei Phasen in einem Entscheidungsprozess zu unterscheiden:**

#### 1. Ziehen Sie Leute durch Ihr Thema an und schaffen Sie ein Bewusstsein!

Wir leben in einer Welt der überwältigenden Werbebotschaften. Regionale Produkte konkurrieren mit vielen anderen Angeboten – sogar auf dem Gebiet der hohen Qualität und Nachhaltigkeit. Grundsätzlich sollten Sie versuchen, eine dreifache Attraktionen zu entwickeln:

- eine auffällige Wirkung oder ein ganz besonderes Angebot,
- ein Weltklasse-Anspruch oder außerordentliches Design Ihrer Werbung,
- Allgegenwart und ein sehr hoher Wiedererkennungswert.

Während die ersten beiden Optionen üblicherweise sehr teuer sind, ist Nummer drei die wichtigste Stärke einer regionalen Kampagne. Sie sollten versuchen, eine einzigartige „Marke“ für Ihr Thema zu schaffen und so viele Befürworter wie möglich zu erhalten, um sie zu verbreiten.

#### 2. Informieren Sie Ihre Zielgruppe über die Chancen!

Die meisten Leute verstehen wenig von regionalen Qualitätsgruppen. Sie wissen nicht viel über Vorteile, Kosten und Einschränkungen. Ihre Aktivitäten und Materialien für diese Phase des Marketingprozesses bilden die Hebelwirkung, um die Leute vom Bewusstsein zur Handlung zu bringen. Jedoch sollten Sie sich vor einem häufigen Fehler hüten: überfrachten Sie nicht Ihr Ziel! In dieser Phase erwartet ein potentieller Kunde eines regionalen Produkts nicht, ein Fertigfabrikat zu

erhalten. Und ein Lieferant braucht nicht tiefgehende Informationen oder einen Geschäftsplan.

#### 3. Entwickeln Sie den Wunsch Ihres Kunden, zu handeln!

Regionale Produkte und Dienstleistungen und die Schaffung eines regionalen Marktes sind recht teuer – ob Sie nun die Angebotsseite betrachten oder die Nachfrageseite. Wenn Sie daher Ihre Zielgruppe erfolgreich überzeugen möchten, müssen Sie ihr hervorragende Unterstützung geben. Kunden müssen genaue Einsicht in Kosten und Ertrag ihrer Kaufentscheidung erhalten. Sie müssen etwas Markttransparenz bekommen und regionale Qualitätsprodukte und Hersteller in ihrer Region kennenlernen. So sollten Sie Ergebnisse von Marktforschungen liefern und Listen von qualifizierten Anbietern von Waren und Dienstleistungen. Für Ihre Angebotsseiten-Zielgruppen möchten Sie vielleicht technische Ausbildung liefern, Marktstudien, Hilfe beim Entwickeln eines Geschäftsplans oder Zugriff auf Hintergrundinformationen in Internet.

Für jeden AID-Schritt sollten Sie Material vorbereiten, geeignete Events organisieren und Ihren Zielgruppen Zugangspunkte liefern. Ganz am Anfang Ihrer Kampagne sollten Sie einen Medien- und Aktionsplan entwickeln, um alle drei Phasen zu unterstützen (siehe Kapitel 6.1.3). Jedesmal wenn Sie einen Prospekt oder eine Broschüre entwerfen oder ein Event vorbereiten, sollten Sie sich fragen: „Welchem Ziel soll es dienen, A, I oder D?“.

#### BEISPIELE FÜR AID

Anziehen ▶	Informieren ▶	entwickeln
Massensendungen an die ausgewählte Zielgruppe	Informationsmarkt am Standort eines Installateurs	Besuch durch Experten, um spezifische Chancen einzuschätzen
attraktives Plakat mit einprägsamer Hotline-Nummer	strukturiertes Interview durch ein Call Center unter Bezug auf eine Website	Selbstüberprüfung und Berechnungswerkzeug auf der Website
Präsentation beim Jahrestreffen der Handwerkskammer	Broschüre mit Fallstudien von erfolgreichen Anbietern oder regionalen Touristenattraktionen	Ausbildungslehrgang für Verkäufer oder Restaurantpersonal
Beteiligung an Wettbewerben, um einen Preis zu gewinnen (z. B. für das beste regionale Gericht oder die beste Idee für einen regionalen Werbespruch)	Berichte über Sitzung der Jury und Prämierung szere monie	Besuchsprogramm, um die Hersteller zu beeinflussen
Informationsseminar für Bürgermeister und Unternehmer, das von einem Minister eröffnet wird	Informationspaket für Verkaufsstellenleiter und Leiter von Tourist-Informationenstellen	Textblöcke für Ausschreibung durch öffentliche oder private Einkaufsabteilung

Die Mitglieder Ihrer Zielgruppe brauchen „Hilfe (aid) just in time“. Das bedeutet, Sie sollten bekannte Zugangspunkte zu Ihren Informations- und Unterstützungsangeboten anbieten.



Der AID-Prozess sollte den Kunden von einem ersten Kontakt zu einem gut funktionierenden System bringen. Schritt für Schritt sollte seine Begeisterung wachsen. Je weiter man kommt, um so wichtiger wird es sein, Vertrauen zu der Kompetenz der handelnden Leute zu wecken. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Partner nicht den guten Ruf der Initiative ruinieren.

Tatsächlich gibt es eine zusätzliche 4. Phase in dem Marketingprozess. Die AID-Phasen werden oft „non sales“ (Nichtverkauf), „pre sales“ und „sales“ genannt. Die Marktleute wissen, dass „after sales“ (nach dem Verkauf) ebenso wichtig ist. Die regionale Kampagne sollte versuchen, sicherzustellen und zu überprüfen, dass die Käufer von regionalen Produkten zufrieden mit ihren Entscheidungen sind und die Initiative unterstützen, um gute Nachrichten zu verbreiten. Die Touristikmanager sollten überprüfen, ob die Gäste sich in der Region wohlfühlen, und über zukünftige interessante Angebote informieren. Hauseigentümer sollten froh sein über den wertvollen Ratschlag der regionalen Energieeinsparungs-Initiative.

### 6.1.3 Entwicklungs- und Aktionsplan

Eine Kampagne zu führen oder der Aufbau einer regionalen Initiative ist eine sehr strategische Aufgabe. Da die ideale Kampagne eine doppelte ist – d. h. sich an die Nachfrageseite und die Angebotsseite gleichzeitig wenden - ist sie auch recht komplex. So zahlt es sich aus, ein klares Arbeitsprogramm zu entwickeln, und besonders einen Medienplan.

Sie sollten nicht Ihre Aktivitäten beginnen, bevor Sie Mittel und Maßnahmen allen Bereichen der folgenden Matrize zugewiesen haben:

	ANZIEHEN	INFORMIEREN	ENTWICKELN
NACHFRAGER			
ANBIETER			
MULTIPLIKATOR			

In einem Startworkshop oder ähnliches Event (siehe Kapitel 6.1.7) möchten Sie vielleicht eine Brainstorming-Sitzung darüber abhalten, wie man diese Matrize füllt. Sie sollten sich und Ihre Partner fragen: Was sollen wir tun, um Verbraucher und Anbieter anzuziehen, und wie beziehen wir Multiplikatoren mit ein, damit sie uns unterstützen? Wenn wir sie erfolgreich angezogen haben: Was für Informationen können wir ihnen geben,

durch welche Mittel und bei was für Gelegenheiten? Falls sie bei uns bleiben: Wie entwickeln wir ihre Wünsche weiter, wie werden wir sie unterstützen, damit sie die richtige Entscheidung finden und entsprechend unseren Zielen handeln?

Grundlegende Mittel und Maßnahmen von Kampagnen und regionalen Initiativen sind die folgenden (für Einzelheiten siehe Kapitel 6.1.4 - 6.1.9):

- Pressemitteilungen und Anzeigen,
- gedruckte Veröffentlichungen wie Werbeprospekte, Broschüren, Plakate, Newsletter,
- Events wie Festivals, Informationsseminare, Stände auf Messen,
- Websites und E-Mails,
- Schulungsseminare für Anbieter und Befürworter der Initiative.

Alle 6 oder 12 Monate sollten Sie zusammen mit Ihren Partnern Ihren Aktionsplan erstellen oder überarbeiten. Wenn man es zusammen macht, schafft dies eine Menge gesunden Menschenverstand und stärkt das Netz. Natürlich muss Ihr Aktionsplan mit einem Organisations- und Finanzierungsprogramm einhergehen.



Beim Entwerfen Ihres Aktionsplans sollten Sie sorgfältig Synergieoptionen berücksichtigen. Können Sie sich in vorhandene Aktionen oder Events einbinden? Gibt es andere laufende Aktivitäten des regionalen Marketings? Könnten Sie sich mit benachbarten Regionen zusammenschließen? Gibt es eine Gemeinde oder ein Unternehmen in Ihrer Region, das als Vorbild dienen kann und an dessen Aktivitäten Sie sich anschließen können? Gibt es einen nationalen Ansatz, von dem Sie profitieren können?



### 6.1.4 Marketingelemente

Die untenstehende Tabelle enthält mögliche Elemente einer bewusstseinsfördernden oder Marketing-Kampagne, geordnet nach:

- **Ziel:** Soll dieses Element Aufmerksamkeit erregen? Über Handlungsmöglichkeiten informieren? Den Entscheidungsprozess oder die Aktion unterstützen?
- **Zielgruppe:** Wer braucht das Element? Auf wessen Bedürfnisse sollte es optimiert werden? Wer wird es verwenden?

Verschiedene Mittel können mehrfache Zielgruppen ansprechen und/oder mehrfache Ziele haben. Doch sollte man bei der Vorbereitung eines Marketing- oder

PR-Elements immer zielgruppen- und zielbewusst sein. Weitestgehend sollte man vermeiden, multifunktionale Elemente zu schaffen. Der bessere Weg: ein attraktives gemeinsames Design für alle Materialien schaffen, ein gemeinsames Logo verwenden, eine Reihe von gut zugeschnittenen Elementen vorbereiten und sie an die Zielgruppe verteilen.

Einige häufig verwendete Elemente werden noch weiter diskutiert werden. Die folgenden Kapitel geben Hinweise und gute Beispiele.

Sie können die Checkliste auf der nächsten Seite verwenden, um die verschiedenen Marketing- und Kommunikationsinstrumente zu vergleichen und die geeignetsten Instrumente für Ihr Projekt auszuwählen!

PR- und Marketingelemente nach Ziel und Zielgruppe			
	ANZIEHEN	INFORMIEREN	ENTWICKELN
PARTNER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenzen</li> <li>einprägsamer Name oder Logo</li> <li>regionales Fest</li> <li>Besuchstour als soziales Event</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Seite Zusammenfassung einer Potentialstudie</li> <li>Flugblatt, um die Initiative zu beschreiben</li> <li>10 Seiten-Broschüre über die Organisation</li> <li>Vorführungsstandorte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktstudie</li> <li>Website</li> <li>Umfassende Potentialstudie</li> </ul>
MULTIPLIKATOREN	<ul style="list-style-type: none"> <li>regionales Fest</li> <li>Reihe von Artikeln in einer Zeitung</li> <li>Touren für Presseleute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seminar 1 Abend</li> <li>Radiobericht</li> <li>Flugblatt, um die Initiative zu beschreiben</li> <li>Vorführungsstandorte</li> <li>Newsletter über den Erfolg des regionalen Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website</li> <li>Standardpräsentation</li> <li>Broschüre mit Beispielen und Hintergrund-Info</li> </ul>
ANBIETER	<ul style="list-style-type: none"> <li>einprägsamer Name oder Logo</li> <li>Reihe von Artikeln in einer Zeitung</li> <li>anbieterspezifische Veröffentlichungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flugblatt, um die Initiative zu beschreiben</li> <li>10 Seiten-Broschüre über die Organisation der regionalen Initiative</li> <li>Seminar für Entscheidungsträger</li> <li>Verteilung von Produktmustern</li> <li>Info-Hotline für Touristen</li> <li>Stand auf Tourismus-Messen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulung „Geschäftsplan“</li> <li>technische Ausbildung</li> <li>Marktstudie</li> <li>Website</li> <li>Energy-Label</li> <li>Standardpräsentation</li> <li>Standardangebot</li> <li>Formulare für Erlaubnisse</li> <li>regionale Fonds</li> <li>Expertenseminar</li> </ul>
PRIVATE ENDBENUTZER	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hotline/Call Center</li> <li>regionales Fest</li> <li>Plakatkampagne</li> <li>Reihe von Flugblättern</li> <li>TV-Werbespot</li> <li>großer Ballon</li> <li>Preisausschreiben</li> <li>Miteinbeziehung der Bürger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regionale Messe</li> <li>Radiobericht</li> <li>10 Seiten-Broschüre zu den Angeboten</li> <li>Event/Fest</li> <li>regionale Marke</li> <li>Datenbank von Anbietern</li> <li>Vorführungsstandorte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Info zu regionalen Produkten</li> <li>gut gestaltete Website</li> </ul>
ÖFFENTLICHKEIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerbesuch</li> <li>Event/Fest</li> <li>Miteinbeziehung der Bürger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 Seiten-Broschüre zu den Angeboten</li> <li>regionale Messe</li> <li>regionale Marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Website</li> <li>Datenbank von Anbietern</li> </ul>

Tabelle: Marketingelemente nach Ziel und Zielgruppe

Bewerten Sie die folgenden Kriterien von 1 bis 7!

INSTRUMENT	WERBUNG	RUNDFUNKWERBUNG	TV-WERBESPOT	AUSSENWERBUNG, PLAKATE	PRESSEMITTEILUNGEN	DIREKTE POST	PERSÖNLICHE BERATUNG	IMPLEMENTIERUNG EINER HOTLINE	PREISAUSSCHREIBEN	IMPLEMENTIERUNG EINER ENERGY TOUR	EVENTS USW.	INTERNET
Relevanz für die Zielgruppe: Erreichen wir die Zielgruppe durch die Verwendung dieses Instruments?												
Relevanz für das Image: Passt das Instrument in unser beabsichtigtes Image?												
Glaubwürdigkeit: Trägt die Verwendung dieses Instruments zur Glaubwürdigkeit unserer Initiative bei?												
Kosten: wieviel kosten z. B. 1000 Kontakte bei Verwendung dieses Instruments (einschließlich der internen Kosten für die Partner und Mitglieder der Initiative!)?												
Dauerhaftigkeit: Können wir die Verwendung dieses Kommunikationsinstruments für längere Zeit aufrechterhalten, auch wenn Probleme entstehen?												
Interaktivität: Kann die Zielgruppen mit uns kommunizieren?												
Summe												

Tabelle: Checkliste von Marketing- und Kommunikationsinstrumenten<sup>35</sup>

35 Klewes, J. (1999): Praxischekliste Marketing Datenbank: Die wichtigsten Regeln für Werber, PR- und Marketing-Profis, Düsseldorf.

### 6.1.5 Präsenz in den Medien

Die Präsenz in den Medien ist lebenswichtig für die Initiative. Wenn dies jedoch mittels Anzeigen in den regionalen Zeitungen erreicht werden sollte, so kann es sehr teuer werden. So sollten Sie versuchen, so oft wie möglich im redaktionellen Teil zu erscheinen. Es gibt viele gute Gelegenheiten, Journalisten auf die regionale Marketingkampagne zu verweisen und ihnen die neuesten Informationen zu vermitteln:



- Errichtung einer Organisationsstruktur, um eine Kampagne durchzuführen,
- Ausweitung der regionalen Produktpalette,
- ein Seminar mit Berühmtheiten und VIPs,

- ein Preisausschreiben und die Prämierungszereemonie,
- ein neuer Sponsor.

Das Management sollte in der Medienarbeit sehr fähig sein. Sie sollten einen Medien-Vierteljahresplan vorbereiten, der sicherstellt, dass es immer genug zu berichten gibt. Der Terminplan enthält:

- Events (Seminare, Feste, Messestände, Tage der offenen Tür usw.),
- Daten der Veröffentlichung von Fallstudien,
- Daten von Presse-Konferenzen und Studienreisen für Journalisten (z. B. zusammen mit Mitgliedern der Regionalen Initiative in eine andere Region oder Stadt),
- Terminplan für besondere Aktivitäten wie Preisausschreiben oder Massensendungen,
- Aufgaben verschiedener Mitglieder des Netzes.

Dieser Plan sollte der regionalen Presse zusammen mit einem Angebot für Interviews oder die Lieferung von Hintergrundinformationen ausgehändigt werden.



## Website der „Belluno-Käse-Straße“

Die Website wurde innerhalb des Projekts „Die Belluno-Käse-Route: Sehenswürdigkeiten und Köstlichkeiten zur Freude des Besuchers“ erstellt, die von der Provinz Belluno und der Handelskammer Belluno (unter der



Mitarbeit des Verbandes der Milchhersteller der Region Venetien) erarbeitet und vom EU-Projekt INTERREG-IIIa-Italien-Österreich finanziert wurde.

Zur Unterstützung der regionalen Wirtschaft und zur Erhaltung des Kulturguts und der Tradition ist es eines der Ziele des Projekts, den regionalen Käse – auch außerhalb der Region – zu fördern.

Auf den Webseiten können Besucher praktische Informationen erhalten, d.h. Anregungen für zu unternehmende Routen, Restaurants, Besichtigung von Käseereien oder Alpenhütten oder dorthin

essen zu gehen. Außerdem, Zusatzinformation zu regionalen Käsesorten, deren Produktion und Eigenschaften sowie traditionelle Rezepte.

Die gut geordnete Struktur der Webseite ermöglicht es dem Besucher, sich für oder gegen genauere Informationen über das Thema zu entscheiden.

[www.infodolomiti.it/dolomiti.run?3B024DB9](http://www.infodolomiti.it/dolomiti.run?3B024DB9)

## Die Website der landwirtschaftlichen Direktvermarkter im Kreis Reutlingen (Deutschland)

Die Webseite wurde vom Landwirtsverband des Kreises mit der Unterstützung von PLENUM Reutlingen geschaffen (ein Projekt des Bundeslandes Baden-Württemberg zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt). Die Angebote reichen von Agriturismo und landwirtschaftlichen Dienstleistungen bis zu landwirtschaftlichen Produkten. Die Bauernhöfe sind nicht nur mit angebotenen Produkten ausgestattet, Besucher können auch den nächsten direkten Marktverkäufer finden. Darüberhinaus können Besucher in der Kategorie „Marktplatz“ regionale Produkte online bestellen. Der Auftrag kann entweder von einem Service ausgeliefert oder von dem Kunden selbst (oder der Kundin selbst) abgeholt werden.



[www.bauernhof-rt.de](http://www.bauernhof-rt.de)

Alle Partner sollten das zentrale Management durch Medienarbeit unterstützen. So müssen sie geschult und motiviert werden. Ein jährliches PR-Seminar mit professionellen Ausbildern wird dabei sehr hilfreich sein. Es sollte fester Bestandteil des internen Kompetenzaufbaus sein.

### 6.1.6 Internet

Webseiten sind oft so gestaltet, um für mehrfache Zwecke aller möglichen Zielgruppen zu dienen. Jedoch je mehr Funktionen eine Website haben will, desto eher scheitert sie. Hier einige Hinweise, um eine wirksame Website zu gestalten:

- Nur in sehr seltenen Fällen kann eine Webseite als eine Attraktion fungieren. Die typischen Zwecke von Websites sind „Information“ und „Unterstützung“. In Bezug auf „Attraktion“ ist es der Name der Webseite, der den Unterschied ausmacht. Er sollte einprägsam sein und häufig veröffentlicht werden. Für eine regionale Kampagne sollten alle Partner lieber den Namen einer gemeinsamen Website verbreiten, anstatt ihre eigenen Web-Adressen zu veröffentlichen.

### 6.1.7 Wirksame Events

Ein Fest lockt mehr Leute an als irgendein Informationsseminar. Aber auch ein Informationsseminar ist mehr als nur die Vermittlung von Informationen. Ein Ziel jedes Events sollte es sein, Leute zusammenzubringen

## Das „UNSER LAND“-Start-Event in Benediktbeuren

Das Start-Event der regionalen Marketinginitiative „UNSER LAND“ fand am 20. Juli 2001 im Kloster Benediktbeuren statt. Eingeladene Gäste und 250 Repräsentanten der teilnehmenden Kreise feierten den Start der Initiative. Das Fest wurde mit Reden und Grußworten von Bürgermeistern, Ministern und beteiligten Personen eingeleitet. Ein Austausch von Erfahrungen mit anderen regionalen Marketinginitiativen lieferte

wertvolle Informationen für alle. Das Ereignis endete mit einem Mittagessen mit regionalen Spezialitäten. Die Anwesenheit von Ministern und Würdeträgern der Region löste ein großes Feedback in den regionalen Medien aus und unterstrich die Wichtigkeit und Zuverlässigkeit des Projekts.



und sie anzuregen, zusammenzuarbeiten. Franzosen und Italiener haben da bereits die richtige Einstellung in bezug auf Events. Andere müssen noch lernen, dass das Essen auf dem Tisch ebenso wichtig ist wie die Beamer-Präsentation.

Kein Event kann die Bedürfnisse allen potentiellen Teilnehmer befriedigen. Daher ist eine zielorientierte Planung ausschlaggebend für den Erfolg. Es folgen einige Beispiele für typische Events mit Hinweisen zur Planung und Vorbereitung:

Ein **Start-Event** zielt auf Multiplikatoren und Medien ab. Sie könnten Berühmtheiten und VIPs der Region einladen und die wichtigsten Unterstützer darum bitten, programmatische Reden zu halten. Das renommierteste Mitglied jeder Partnerorganisation sollte eine kurze Rede halten, die Motivation der Gruppe herausstellen und die möglichen positiven Ergebnisse umreißen. Ein solches Event sollte nicht mehr als 3 Stunden dauern, einschließlich dem Büfett-Abendessen!

Im Vorfeld eines solchen Events muss eine Menge Arbeit geleistet werden:

- Auswahl einer attraktiven Position und Sicherstellen, dass das Datum nicht mit anderen wichtigen Ereignissen (wie Fußballendspiele, Festivals, Wahlen) zusammenfällt,
- Auswahl einer politisch korrekten, aber nicht erdrückenden Zahl von Rednern,
- Einladung eines professionellen Vermittlers,

- Information und Einladung der regionalen Medien. Tun Sie dies auf die bekannte dreistufige Art: 1. teilen Sie Datum und Titel mit, 2. senden Sie Hintergrundinformationen und Einladungen, 3. erinnern Sie zwei Tage vor dem Ereignis telefonisch oder per Post daran.
- Einweisung der Referenten über die Ziele der Initiative und Geben von Hilfen für ihre Reden (wie Potenziale, Zahlen, Vorteile),
- Auswahl und Einweisung eines Hauptredners außerhalb der Region, möglicherweise eines bekannten Fernsehmoderators oder Schauspielers, der eine Verbindung zum regionalen Thema hat, oder eines hervorragender Redners einer bekannten erfolgreichen Region. Einige Regionen hatten Erfolg mit der Einladung eines Komikers zur Eröffnung des Start-Events.
- Vorbereitung eines kurzen, doch eindrucksvollen Rede über die Ziele, Organisation und zu erwartenden Ergebnisse der Initiative einschließlich Aktions- und Terminplan,
- Besorgung von (regionalen!) Speisen und Getränken,
- Herrichtung einer kleinen, jedoch eindrucksvollen Ausstellung,
- Vorbereitung einer Tagesordnung und eines Terminplans für einen Breakup-Workshop.

Ein **Breakup-Workshop** zielt auf die potentiellen Akteure der Initiative ab. Teilnehmer werden alle möglichen Partner sein: Anbieter, Hersteller, Lokalpolitiker, Umweltaktivisten usw. Ein solcher Workshop kann 0,5 bis 1,5 Tage dauern. Er hat zwei Hauptziele:

- Schulung der aktiven Partner zu Hintergrundinformationen, neueste und zukünftige Trends, Finanzierungsprogramme usw.
- Aufbau einer Gemeinschaft und Setzen von gemeinsamen Zielen

Die typische Arbeit, die im Vorfeld eines derartigen Workshops geleistet werden muss, ist:

- Auswahl eines Orts, der sowohl professionelle Präsentationen gestattet als auch mehrere parallele Arbeitsgruppen,
- Beauftragung eines erfahrenen Moderators oder Gruppe mit der Unterstützung der Vorbereitung der Veranstaltung, Aufstellung eines Arbeitsplans zum flüssigeren Ablauf der Sitzungen,
- Einladung und Einweisung der Redner über die Ziele der Initiative. Bitten Sie sie, ihre Fachkenntnisse mit den Zielen und Bedürfnissen der Region zu verknüpfen und sinnvolle Potenziale und Vorteile hervorzuheben!
- Information der Medien über das wichtigste Zeitfenster (die Einführung? die Zusammen-

fassung? einen Fototermin? eine Pressekonferenz?).

Eines der Ziele einer solchen Veranstaltung ist die Schaffung von Arbeitsgruppen, die die Initiative weiterentwickeln. Sorgen Sie dafür, dass alle Partner mit einem konkreten gemeinsamen Projekt aufwarten: eine Reihe von weiteren Seminaren, die Entwicklung eines Logos, ein regionales Fest im nächsten Sommer ...

Ein Fest wendet sich an ein großes Publikum. Eine solche Veranstaltung kann regionale Produkte und die regionale Initiative auf sehr kreative und attraktive Art präsentieren. Sie sollten sicherstellen, dass die Veranstaltung nicht in eine reine Verkaufsveranstaltung ausartet. Bitten Sie Ihre Partner, ihre Angebote vorzustel-

len, und unterstützen Sie sie dabei – tun Sie es jedoch mit einer guten Mischung aus Ernst und Spaß.

Mögliche Attraktionen für das Fest könnten sein

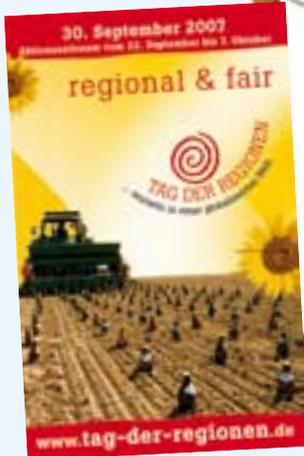
- Stände mit regionalen Lebensmitteln und Speisen, regionales Touristenangebot usw.
- Fahne, Ballon oder Zeppelin,
- Solarboot oder -fahrrad,
- Pferdekutschenfahrten zu regionalen Herstellern (Landwirten usw.)
- Quiz über die Region (Preise könnten Gutscheine für regionale Produkte, Hotels oder Restaurants sein).

### Der „Tag der Regionen“

Jedes Jahr a Erntedankfest wird der „Tag der Regionen“ in Deutschland gefeiert. Zahlreiche Initiativen, Kooperationen oder Firmen zeigen, was in der Region für die Region

getan wird. Sie informieren über regionale nachhaltige wirtschaftliche Entwicklungen und zeigen ihre regionalen Produkte. Im Jahre 2007 fanden insgesamt 1050 Veranstaltungen statt, wie zum Beispiel regionale Märkte, Workshops oder Fahrradtouren.

Der bundesweite Aktionstag wird von zwei Koordinierungszentren organisiert und gefördert, die ein bundesweites Aktionsbündnis repräsentieren. Die Ziele des Bündnisses sind die Gründung eines Interessenverbandes für regionale Initiativen und die Mitarbeit am überregionalen vernetzten Arbeiten: [www.tag-der-regionen.de](http://www.tag-der-regionen.de)



### Beispiel: „Regio-Schmecker“ – ein Preisausschreiben für Produkte

Haben „Fischmaultäschle im Räucherfisch-Sud“, „Dinkel-Thymian-Brot“, „Sommertrachthonig“ und „Paprikawürstchen“ irgendetwas gemeinsam? – Ja! Es sind alles Gewinner des „Regio-Schmecker-Preises“ und repräsentieren die kulinarische Vielfalt im Kreis Ravensburg. Aber damit ein Produkt gewinnt, muss es nicht nur gut schmecken: es muss einige zusätzliche Qualitätskriterien erfüllen, wie zum Beispiel kurze Transportwege zwischen Produzent, Hersteller und Kunde, eine naturerhaltende Herstellung, ein traditioneller, handwerklicher Betrieb, keine Zusätze; und dazu eine Menge Kreativität. Das PLENUM-Büro Allgäu-Oberschwaben,

das bei der pro region GmbH ansässig ist, schrieb den Wettbewerb 2007 zum fünften Mal aus, und eine Jury von sechs Konsum-Fachleuten wählt das regionale Siegerprodukt.



### 6.1.8 Beteiligung an Messen

Messen sind zweifellos eine gute Option, um einer breiten Öffentlichkeit regionale Produkte und Dienstleistungen zu präsentieren. Sie erleichtern direkte Kontakte mit den potentiellen Kunden und bieten diesen die Gelegenheit, Ihre Produkte und Dienstleistungen persönlich kennenzulernen. Andererseits ist der Kosten- und Organisationsaufwand verhältnismäßig hoch im Vergleich zu anderen Marketingmitteln.

Es gibt verschiedene Arten von Messen, je nach den ausgestellten Produkten (Branchen-/Sektoren- oder allgemeine Verbraucher-Messen), den Zielgruppen (z. B. Geschäftsleute oder die Allgemeinheit) und dem Zielgebiete (z. B. internationale, nationale oder regionale Messen). Regionale Cooperative-Marketing-Initiativen sollten die folgenden Themen ausloten, bevor sie eine Entscheidung über die Teilnahme an einer Messe treffen:

- Art der auf der Messe ausgestellten Produkte
- Funktion der Messe
- Zielgruppe der Messe
- Zielgebiet der Messe

Messen mit regionalem Schwerpunkt sind in vielen Fällen interessante Marktplätze für regionale Cooperative-Marketing-Initiativen. Manchmal könnte es einen Sinn haben, wenn auch die Initiative selbst einmal eine Messe organisiert (siehe das Beispiel der Alpkäse-Ausstellung in der Surselva). In anderen Fällen, z. B. für regionale Zusammenarbeits-Initiativen im Tourismus oder für eine Partnerschaft regionaler Hersteller von Vorrichtungen zur erneuerbaren Energie, ist die Beteiligung an einer landesweiten oder internationalen Messe eine gute Gelegenheit.

In jedem Fall muss nach der Entscheidung für die Beteiligung an einer Messe das Management der Partnerschaft ein Konzept für den Stand entwickeln, einschließlich z. B. der auszustellenden Exponate, der am Stand anwesenden Mitglieder des Personals und der zu verwendenden Kommunikationsmittel.

### Die Alpkäseausstellung in der Surselva

Im Jahre 2006 fand die erste Alpkäseausstellung in der Region Surselva statt. Die Veranstaltung war ein voller Erfolg – etwa 800 Besucher kamen, sowohl Landwirte als auch „Nicht-Landwirte“, 17 Aussteller stellten ihre Produkte aus.

Ein Ziel dieser nun jährlich stattfindenden Veranstaltung ist es, das interessierte Publikum für die Qualität und die sehr speziellen Eigenschaften der Alpenprodukte zu sensibilisieren. Deshalb ist die Ausstellung keine reine Verkaufs- oder Kostprobenveranstaltung: auch die Traditionen der Alpenweidewirtschaft und der Käseproduktion werden dem Publikum gezeigt.

Ein besonderer Anreiz für die Aussteller ist die Verleihung eines Preises für den besten Käse. Das Projekt wird vom „Landwirtschaftlichen Bildungs- und Beratungszentrum Plantahof“ und der „Union Purila Sumvita“ (Verband der Landwirte des Bündner Oberlands) koordiniert. Sie informieren die regionalen

Akteure und Entscheidungsträger, organisieren PR-Veranstaltungen, Pressemitteilungen, bieten zusätzliche Informationen über die Ausstellung auf Webseiten usw. und leisten so einen aktiven Beitrag zu den Ergebnissen und Zielen des Projekts auf regionaler Ebene.



## 2. »ZASAVCEVA KLOBASARIJA IN BUN KUCARIJA« – zweite traditionelle Veranstaltung für die Bewertung von Würsten und Apfelgetränken, Vidrga, 19. Januar 2007 (Slowenien)

Am 19. Januar 2007 veranstaltete die regionale Zeitung Zasavc zum zweiten Mal »Klobasarija in bunkucarija« zum Kosten und Vergleichen von Kostproben verschiedener Würste und besonderer Apfelgetränke »Bunkuc« von Herstellern aus der Region Zasavje. Es war ein gemeinsamer Beschluss, diese Veranstaltung in Zusammenarbeit zwischen Zasavc und dem Lokalen Entwicklungszentrum Litija (RCL) zu organisieren, dessen Schwerpunkt die »Jetrnica«-Wurst war, eine typische Leberwurst aus der

Region Zasavje. Auf dieser Veranstaltung fand

zum ersten Mal ein Vergleich und eine Bewertung der Jetrnica-Würste statt. Für die Werbung ist es wichtig, dass regionale und nationale Medien live an der Veranstaltung teilnahmen und darüber berichteten.

Die Bewertungskommission bestand aus sieben auf regionaler und nationaler Ebene anerkannten Fleischfachleuten. Kostproben von Jetrnica-Würsten wurden von 14 Herstellern aus der Region beigelegt, vorwiegend kleine private Hersteller und eine lokale Fleischerei.

Die Bewertung umfasste mehrere Eigenschaften - Aussehen, Zusammensetzung der Füllung, Textur, Geruch, Geschmack – mit jeweils verschiedenen Punkteskalen.

Es wurde eine anonyme Qualitätsbewertung ausgeführt. Die Ergebnisse zeigten sehr verschiedene Pro-

dukte. Keine Wurst gewann Gold oder Silber, vier bekamen Bronzemedailien, andere erhielten weniger Punkte.

Jedes Mitglied der Kommission schrieb seine Note auf jede Kostprobe, als Orientierungshilfe für die Hersteller. Es wurden auch einige Rezepte zur Herstellung und zum Servieren der Jetrnica-Wurst von Besuchern der Veranstaltung gesammelt.

Nach der Bewertung fand das Gespräch am runden Tisch über die Jetrnica-Wurst statt. In der darauffolgenden Debatte trugen Teilnehmer viele interessante Bemerkungen und Informationen über die Jetrnica-Wurst bei.

Unsere Schlussfolgerung war, dass dieses Event sehr erfolgreich war und ein wichtiger erster Schritt zur Förderung und zum Schutz der Jetrnica-Wurst. Darüberhinaus trug es zum steigenden Bekanntheitsgrad dieser kulinarischen Spezialität in und außerhalb von Slowenien bei.

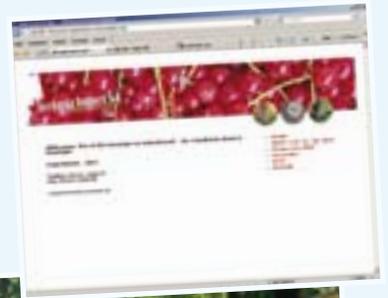


## „Neigschmeckt“. Land trifft Stadt auf dem schwäbischen Markt (Deutschland)

Die Geschichte von „neigschmeckt.“ ist die Geschichte einer erfolgreichen Vernetzung zwischen Land und Stadt. Neigschmeckt ist der schwäbische Produktmarkt in Reutlingen. Einmal im Jahr treffen sich 30.000 Bürger aus Reutlingen und naheliegenden Dörfern mit 120 Landwirten, Gastronomen, Bäckern und Metzgern der Schwäbischen Alb bei neigschmeckt. Natürlich treffen sie sich nicht nur, sondern kaufen und verkaufen: Brot, Nudeln, Schinken, Linsen, Kartoffeln und was sonst noch an den verschiedenen Marktständen angeboten wird.

Im Grunde ist diese Idee nicht neu, also was macht diesen Markt so erfolgreich? Die Erfolgsfaktoren waren verschiedene: der erste und wichtigste Faktor waren die beiden Gründerinnen: zwei Frauen, die einen Verband aufbauten und das Risiko eingingen, den gesamten Markt mit hohem Einsatz und Idealismus zu organisieren. Ein weiterer Erfolgsfaktor war,

dass die Hersteller gezwungen waren, die hohen Produktstandards aufrechtzuerhalten. Und nicht zuletzt profitierte der Markt während der ersten drei Jahre von den Subventionen von PLENUM. Inzwischen ist der Markt eine „Institution“ in der Stadt Reutlingen – für das Jahr 2008 erwarten die Organisatoren 40.000 Besucher.



### 6.1.9 Marketing-Materialien

Um in der Öffentlichkeit präsent zu sein, ist es notwendig, über verschiedene Marketingmaterialien zu verfügen, wie zum Beispiel Informations-Flyer, Broschüren, Handbücher und anderes schriftliche Material, Werbeplakate, Bannerwerbungen, Plakatwände usw., Gratisbeigaben wie Aufkleber oder Kugelschreiber, Videos, CDs und anderes. In diesem Falle kennt die Vorstellungskraft keine Grenzen. Aber wenn man näher auf das Budget schaut, das normalerweise regionalen Marketinginitiativen zur Verfügung steht, kommt man zu dem Schluss, dass es notwendig ist, eine Priorität zu setzen. Dabei ist das oben beschriebene AID-Schema sehr nützlich.

Auch über die Grenzen der Region hinauszuschauen, auf eine höhere Verwaltungsebene, kann sehr hilfreich sein. Viele Flugblätter, Broschüren usw. gibt es schon auf dem Gebiet der Information. Sie brauchen nicht für

jede Region neu erfunden zu werden. Vielleicht ist eine Anpassung einiger Texte oder Broschüren für die Zwecke der Region möglich (nach Absprache mit den Autoren oder Herausgebern, wie zum Beispiel Ministerien, und unter Einhaltung der Zitierregeln).

Regionale Marketinginitiativen sollten besonders auf die standardisierte Verwendung des Corporate Design auf allen Materialien, die sie veröffentlichen, achten. Es würde über das Fassungsvermögen dieses Textes gehen, hier alle möglichen Arten von Materialien aufzulisten und zu kommentieren, aber einige Beispiele für regionale Marketingmaterialien werden im folgenden beschrieben.

#### Werbeplakate, Werbebanner und Plakatwände

Massensendungen sind weder nützlich noch für die meisten regionalen Initiativen finanziell erschwinglich. Nichtsdestoweniger sollten zentrale Aussagen veröf-

#### Brochure: "Regio Market – Living Space Lungau" (Austria)

Die von SIR (Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen) herausgegebene Broschüre ist ein gutes Beispiel für ein kompakte und informative Broschüre. Auf der ersten Seiten können sich Leser über das RegioMarket-Projekt und dessen Zielsetzungen und Vorstellungen informieren. Im folgenden Teil der Broschüre werden die verschiedenen Unterprojekte beschrieben, die in der Region Lungau stattfinden. Nach einer kurzen Einführung und der Charakterisierung der regionalen Unterschiede werden die Zielsetzungen des Unterpro-

jekts und einige Aktivitäten beschrieben. Auf den letzten Seiten der Broschüre werden verschiedene Beispiele dieser Aktivitäten präzisiert.

So kann der Leser auf wenigen Seiten viel über das regionale Marketingprogramm erfahren. Die Beschreibung der Zielsetzungen und der zur Implementierung der Ziele benutzten Instrumente und Projekte führt zu einer guten Verfolgbarkeit und Durchsichtigkeit – die Argumentation erscheint dem Leser als plausibel.



#### Der Informationsflyer 'Wir machen die Erhaltung der Lebensgrundlagen schmackhaft!' von „UNSER LAND“ (Deutschland)

Das Flugblatt gibt eine Übersicht über die Produkt-Palette der regionalen Marke „UNSER LAND“. Das Logo der Marke wird in seinen verschiedenen Aufmachungsformen dargestellt und ist für den Leser einprägsam. Zusätzlich liefert das Flugblatt extra Kurzinformationen über die Qualitätsstandards, die Philosophie und andere Produkte der regionalen Marketinginitiative. Für weitere Informationen verweist das Flugblatt auf die Webseite und Adresse des Projekts.

Eine Erklärung des Präsidenten des Bayerischen Landtags (der auch der Schirmherr des Verbandes „UNSER LAND“

ist) unterstreicht die Zuverlässigkeit des Flugblatts und die Initiative.

Der bundesweite Aktionstag wird von zwei Koordinierungszentren organisiert und gefördert, die ein bundesweites Aktionsbündnis repräsentieren. Die Ziele

des Bündnisses sind die Gründung eines Interessenverbandes für regionale Initiativen und die Mitarbeit am überregionalen vernetzten Arbeiten.



## Broschüre: „Dobrodosli v Srcu Slovenije!“ (Willkommen im Herzen Sloweniens!)

Die von RCL (Entwicklungszentrum Litija) herausgegebene Broschüre ist ein gutes Beispiel für eine allgemeine informative Broschüre der Region. Auf der ersten Seite können sich die Leser über verschiedene Möglichkeiten informieren, die die Region „Herz von Slowenien“ ihnen bietet: Natur, traditionelle Veranstaltungen, Kulturbesitz und die „Perlen“ werden in vier Teilen beschrie-

ben: „Willkommen“, „Genießen“, „Feiern“, „Erleben“ und „Erkunden“. Auf der zweiten Seite der Broschüre gibt es eine Landkarte der Region mit Angabe der Tourist-Info-Punkte und Fotos von Sehenswürdigkeiten. Es gibt auch eine Kontaktadresse für weitere Informationen sowie Logos (RegioMarket, EU, Alpenraum, RCL, Jarina-Marke).

Die Broschüre dient der Werbung auf Veranstaltungen und Messen, an Touristen-Informationspunkten, für Partner usw.



fentlicht und auf eindrucksvolle Weise auf Werbeplakaten, Werbebannern oder Plakatwänden veranschaulicht werden.

Solche Elemente können verwendet werden

- für informative Veranstaltungen,
- in und auf Märkten,
- für Ausstellungen, Konzerte und anderes.

Der Inhalt der Bilder von Werbeplakaten und Plakatwänden sollte die allgemeinen Ziele des regionalen Marketingprogramms beschreiben. Sie sollten keine Produkte oder konkrete Dienstleistungen fördern. Sie zeigen die zusätzlichen Vorteile dieser Angebote.

Das Design sollte natürlich die Wünsche der Zielgruppen ansprechen. Besonders wirksam sind großformatige Abbildungen von Personen, die offensichtlich glücklich über die regionale Initiative sind. Diese Leute sollten keine VIPs sein – da diese oft nicht allen Kunden gefallen, und das würde der universellen Verwendung der Materialien widersprechen.

Mögliche Aussagen auf diesen Plakatwänden könnten folgende sein:

**Genießen Sie jeden Tag mit einem guten Gewissen.**

**Schöpfen Sie aus der Vielfältigkeit.**

**Nahrung für Ihre Gefühle.**

**Von Meisterhänden geschaffen.**



Plakatwände können sich auch auf Äckern oder Feldern befinden. Wo Landwirte entsprechend den Kriterien der regionalen Initiative produzieren, empfehlen Plakatwände den Radfahrern, Wanderern und anderen die Ziele und Qualitäten des Produkts. Diese Plakatwände visieren die Schnittstelle zwischen „Attraktion“ und „Information“ an.



### 6.1.10 Werbung

Die Werbung ist eine wirksame Art, um die regionalen Produkte zu fördern und ein positives Bild für sie aufzubauen. Besonders in einer fortgeschrittenen Entwicklungsphase nimmt das öffentliche Interesse an regionalen Initiativen ab. In diesem Stadium ist es oft schwierig, die lokalen Medien dazu zu bringen, über die Initiative und ihre neuen Produkte zu berichten.



Je mehr Kunden Sie erreichen möchten, umso mehr Geld und Zeit müssen Sie aufwenden! Werbung in Medien wie Fernsehen oder Rundfunk erreicht Millionen von Kunden, kostet aber gleichzeitig weit mehr als eine Ankündigung in einer Zeitung oder Zeitschrift mit geringerer Reichweite.

Sie sollten über die Nutzung von Synergieeffekten in den Netzen und bei der Zusammenarbeit nachdenken. Vielleicht können regionale Lebensmittelhersteller oder Lieferanten von erneuerbarer Energie in regionalen Touristeninformations-Broschüren werben oder Ihre

Produkte auf regionalen Ausstellungen und Messen verkaufen und vorstellen?

Vor Beginn einer Werbekampagne sollten Sie ausfindig machen:

- Was möchten Sie durch die Werbung erreichen (beliebt zu werden in oder außerhalb der Region, ein positives Image, ...)
- Wieviel können Sie investieren?
- Welche Methode der Werbung ist die beste für Ihre Ziele (Flugblätter, Rundfunk, Plakate, Artikel, Ankündigungen usw.)?
- Gibt es Maßnahmen zur Verkaufsförderung (Kostproben, Preisausschreiben, Informationen an der Verkaufsstelle usw.)?

## 6.2 Optimierung des Absatzes durch Zusammenarbeit

Abgesehen von den Kommunikationsmaßnahmen (Kapitel 6.1) gibt es eine Vielfalt von kooperativen Maßnahmen, die zur Optimierung des Verkaufs von regionalen Produkten geeignet sind.

In diesem Kapitel wird eine Auswahl dieser gemeinsamen Aktivitäten kurz erklärt und teilweise mit Beispielen dargestellt.

### 6.2.1 Lebensmittel

#### Zusammenarbeit mit Lebensmittel-Einzelhändlern

Die Absatzförderung des Lebensmitteleinzelhandels verlangt große Organisationsfertigkeiten. Eine Anforderung der Branche ist, dass das Auspacken der Waren und Befüllen der Regale einem Plan folgen muss. Diese Optimierung des Vertriebs von Lebensmitteln wird „just in time“ genannt. Die Folge ist, dass die Lieferung von Waren zu verlässlichen Zeiten erfolgen muss und die Waren selbst von hoher Qualität sein sollten.

Eine andere Anforderung beim Marketing im Lebensmitteleinzelhandel besteht darin, Produkte voneinander zu unterscheiden. Der kritische Faktor für ein erfolgreich unterscheidbares Produkt ist die Verpackung. Daher sollte sie von einer kompetenten Agentur gestaltet werden. Die beiden wichtigsten Funktionen der Verpackung sind, Aufmerksamkeit zu erregen und Informationen für Kunden und Händler zu liefern, wie der EAN-(Artikel-)Code, die Herkunft oder die Zusammensetzung des Produkts.



#### Regionale Regale

In vielen Fällen verkaufen regionale Lebensmittel-Marketinginitiativen, wenn sie mit Lebensmitteleinzelhändlern oder Supermärkten zusammenarbeiten, ihre Produkte auf speziellen „regionalen Regalen“.

Die Vorteile dieser regionalen Regale sind folgende: Aufmerksamkeit zu erregen und den Eindruck zu erwecken, dass der Inhalt etwas Besonderes ist. Ein gewisser Nachteil ist die räumliche Entfernung zu vergleichbaren Produkten.

#### Beschreibung und Absicht

Speziell angefertigte Regale mit Informationsschildern zur Vorstellung des Warenkorbs des regionalen Marketingsystems sollten für mehrere Läden wie Bäckereien oder Supermärkte entwickelt werden. Diese Regale sollten von Partnern der Marken geführt werden, und spezifische Werbung sowie Verkaufsförderungs-Wochen sollten arrangiert werden.

#### Wichtige Aufgaben zur Implementierung von regionalen Regalen

Sofern Ihr regionales Marketingsystem schon aufgebaut ist (d.h. Produkte sind verfügbar, Qualitätsstandards wurden definiert usw.), sind die Hauptaufgaben bezüglich der Implementierung von regionalen Regalen folgende:

- Kontaktaufnahme und Verhandlungen in Bezug auf die Installation von regionalen Regalen (zum Beispiel mit Lageristen von Supermärkten, Bäckereien usw.),
- Entwicklung des Designs für das regionale Regal,
- Herstellung eines Prototyps und dessen Einsatz in der wirklichen Umgebung,
- Organisation von Werbung und Verkaufsförderungs-Wochen an den Regalen

#### Grundlegende Ausrüstungen für Märkte und Ausstellungen

##### Beschreibung und Absicht

- der Verband der Marktpartner sollte ein gemeinsames Erscheinungsbild auf Märkten, Ausstellungen und Messen haben. Für ein solches Erscheinungsbild gibt es zwei Alternativen:
- die erste Option ist ein Allzweck-Verkaufsstand (zum Beispiel mit dem Motto „Alle unter einem Dach“), der einer gemeinsamen Präsentation mehrerer Partner der regionalen Zusammenarbeit dient.
- die zweite Option sind einheitlich gestaltete Ausstellungselemente, zum Beispiel Werbeschirme („ich bin unter dem Schirm der Marke“) für Partner, die eine ideale Präsentation von sich selbst und ihren Produkten haben möchten.

Zentrale ausleihbare Transparente, Fahnen, Ballons und anderes können auf Ausstellungen, Messen, Konferenzen usw. die Aufmerksamkeit auf den Informationsstand lenken.

Das gemeinsame Erscheinungsbild sollte nicht nur von den Lieferanten des Warenkorbs eingesetzt werden, sondern auch von nicht wirtschaftlich ausgerichteten Partnern (zum Beispiel kulturelle Einrichtungen oder Naturschutzverbände).

#### *Wichtige Aufgaben zur Ausstattung von Märkten und Ausstellungen*

- Setzen Sie alles auf eine Option für ein gemeinsames Erscheinungsbild.
- Benutzen Sie mehrere großformatige Präsentationselemente (Fahnen, Transparente, usw.).
- Ziehen Sie eine Agentur und einen Messebauer hinzu.
- Herstellung der Präsentationselemente.

### Regionale Belieferung von Gemeinschaftsküchen

#### *Beschreibung und Absicht*

Die Absicht ist die Belieferung von möglichst vielen Schulen, Kindergärten, Tagesstätten, Kantinen von Firmen und Krankenhäusern mit regionalen Qualitätsprodukten. Dazu kommen Angebote zu Kursen über Regionalität, Konsum und Gesundheit.

#### *Wichtige Aufgaben für die Belieferung von Gemeinschaftsküchen mit regionalen Produkten*

Sofern Ihr regionales Marketingsystem schon aufgebaut ist (d.h. Produkte sind verfügbar, Qualitätsstandards wurden definiert usw.), sind die Hauptaufgaben bezüglich der Zusammenarbeit mit Gemeinschaftsküchen:

- Schulen, Krankenhäuser, Tagesstätten und Firmen nach ihrem Interesse an regionalen Produkten befragen,
- Informieren der Köche über die Möglichkeiten, regionale Gerichte zuzubereiten,
- Treffen und Abmachungen mit interessierten Gemeinschaftsküchen, Herstellern, Bearbeitern usw.
- Definition eines Pilotprojekts und Aufbau der betreffenden Zulieferketten.

Für die Belieferung von Gemeinschaftsküchen müssen einige Hindernisse überwunden werden. Die meisten Speisesäle und Kantinenküchen beschäftigen nicht genug Personal zur Verrichtung aller Küchenarbeiten wie Schälen und Hacken von Gemüse. Deshalb werden an Gemeinschaftsküchen meist Fertiggerichte verkauft. Ein anderer Faktor beim Verkauf an Gemeinschaftsküchen betrifft das Fleisch. Üblicherweise werden nur wenige ausgewählte Teile des Tiers in großen Mengen abgenommen, der Rest ist für die Hersteller ein Verlustgeschäft. Für diesen Fall kann möglicherweise eine

Vereinbarung getroffen werden, die Preise für die verbleibende Menge herabzusetzen und den Köchen neue Rezepte für diese Fleischsorten vorzustellen.

Es stellte sich heraus, dass die entscheidenden Persönlichkeiten für eine Zusammenarbeit zwischen regionalen Marketinginitiativen und Kantinen die Köche sind. Wenn sie erst einmal überzeugt sind, löst sich fast jedes Problem.

Wenn die Zusammenarbeit mit einer Gemeinschaftsküche gut läuft, kann man erwägen, entsprechend den Bedürfnissen der Speisekarten ein Jahr im voraus Gemüse anzubauen und Tiere zu halten.

### Dorffest-Pakete

#### *Beschreibung und Absicht*

Dorf- und Kirchenfeste sind ideale Ereignisse, um regionale Lebensmittel vorzustellen. Die Absicht ist das Angebot von Belieferung und Organisation einschließlich des gastronomischen Service-Teams und Küchenpersonals an die örtlichen Veranstalter. Die gelieferten Speisen sind nicht nur die üblichen Imbisse, sondern eine Auswahl an regionalen Spezialitäten.

Die Feste sollten stets für Kampagnen für die regionalen Produkte und deren Vorteile genutzt werden. Die großformatigen Präsentationselemente für Ausstellungen sollten auch für diese Feste verwendet werden. Die Vorteile für Kunden sind: eine einzige Kontaktperson, ein vielfältiges Angebot, hohe Qualität, zuverlässige Logistik und weniger Risiko.

#### *Wichtige Aufgaben zur Implementierung von Dorffest-Paketen*

- Klärung von Eingangsfragen:
  - Wer liefert die Ausrüstung? Was kostet sie?

**Beispiel: „Tafelfreuden Bodensee“** (grenzübergreifendes Projekt in der Bodenseeregion – INTERREG III-A-Projekt)

Das Projekt besteht aus einem Beratungsnetz für Gemeinschaftsküchen, die an regionalen Lebensmitteln interessiert sind.



- Welche Produkte sind verfügbar? In welchen Verarbeitungsphasen sind die Produkte?
- Gibt es dort Optionen, um örtliche Restaurantbesitzer einzubeziehen (da sie normalerweise von örtlichen Festen profitieren)
- ist Vorverarbeitung erforderlich?
- Finanzierung zur Implementierung des Systems

### Geschenkkörbe- und Geschenkgutschein-System

#### Beschreibung und Absicht

Geschenkkörbe und Geschenkgutscheine sorgen dafür, dass Markenprodukte ständig präsent sind. Unter anderem sind sie ein beliebtes Geschenk von Bürgermeistern bei Jubiläen. Dies ist auch eine hervorragende Gelegenheit, um in den Zeitungen abgebildet zu werden.



#### Wichtige Aufgaben bei der Implementierung von Geschenkkörben und Geschenkgutschein-Systemen

Sofern Ihr regionales Marketingsystem schon aufgebaut ist (d.h. Produkte sind verfügbar, Qualitätsstandards wurden definiert usw.), sind die Hauptaufgaben eines „Geschenkkorb-Projekts“:



- Gewinnen von Partnern für Aufbau und Implementierung eines Systems,
- Konzept und Marketing-Strategie,

- Verhandlung mit Partnern der regionalen Marketing-Partnerschaft über nützliche Produkte (unter Berücksichtigung von Saison- und regionalen Spezialitäten),
- Aufbau von Verpackungs-, Lager-, Logistik- und Buchhaltungsstrukturen für Geschenkkörbe und Geschenkgutscheine,
- Auffinden wichtiger Kunden (wie Firmen und Gemeinden), die solche Produkte in großen Zahlen abnehmen (zum Beispiel als Angestellten- oder Kundengeschenke, für Jubiläen),
- regionale und überregionale Werbung und Verkaufsförderungsmaßnahmen,
- Sicherung der Aufmerksamkeit der Medien.

### Anreiz- und Belohnungs-System

Sogenannte regionale Bonussysteme haben den Zweck, die Kaufgewohnheiten der Verbraucher bei immer mehr regionalen Waren zu ändern, um regionale Wirtschaftszyklen zu stützen. Ein Beispiel für ein solches Bonussystem ist „Regionaldo“ im Kreis Neumarkt (Deutschland). Bei diesem Bonussystem bekommen Käufer von regionalen Produkten RegioCents als Belohnung. Die Läden sind zu erkennen am Regionaldo-Logo und dem Slogan „Wir punkten – genial regional“.



Zur Sammlung der RegioCents wird nur eine EC-Karte mit einem Chip benötigt, und eine Anmeldeformular zur Aktivierung des Chips muss ausgefüllt werden. Die RegioCents können in jedem teilnehmenden Geschäft in Waren nach Wunsch umgewandelt werden. Die Vorteile dieses einfachen Systems sind:

Regionaldo Logo<sup>35</sup>

<sup>35</sup> <http://www.regionaldo.de/>

- keine Extra-Karte wird benötigt,
- verschiedene Arten von Läden sind in einem Netz verbunden,
- die Beteiligung ist kostenlos und nicht durch Vertrag gebunden.

Ein anderes Beispiel für ein Anreiz- und Belohnungs-System sind sogenannte regionale Währungen wie der „Waldviertler“ in der österreichischen Region Waldviertel. Dies ist ein internes Gutscheinsystem eines eingetragenen Vereins (e.V.). Es ist ein zusätzliches Handels- und Zahlungsinstrument zur Förderung der regionalen Wirtschaft und Unterstützung gemeinnütziger Vereine. Die Voraussetzung zur Verwendung des Waldviertlers ist die Mitgliedschaft im Verband<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Quelle: <http://www.waldviertler-regional.at/>

### Wichtige Aufgaben zur Implementierung von Anreiz- und Belohnungs-Systemen

- die Partner überzeugen, ein Anreiz- und Belohnungs-System ins Leben zu rufen
- Welche Erwartungen und Bedingungen assoziieren die Partner mit dem System?
- Besteht eine Bereitschaft der Firmen und örtlichen Autoritäten, Privilegien zu gewähren? in welchem Ausmaß?

### Regionale Läden

#### Beschreibung und Absicht

Die Absicht der regionalen Läden, zum Beispiel Bauernhofläden in Dörfern oder Städten, ist nicht, nur regionale Agrarwaren zu vermarkten, sondern auch, die Lebens- und Wirtschaftsbedingungen in den ländlichen Gebieten zu verbessern. So können diese Läden umweltfreundliche Lebensmittel hoher Qualität garantieren, wie auch die Belebung von Stadtzentren. Darüberhinaus können diese Läden die Entwicklung und Verbesserung der Artenvielfalt unterstützen und die Erhaltung von charakteristischen Landschaften innerhalb des Projektgebiets.

Das regionale Geschäft ist nicht nur eine Attraktion für Einheimische. Auch Touristen sind daran interessiert, in regionalen Läden örtliche Spezialitäten als Souvenirs oder kleine Geschenke zu kaufen, und in regionalen Läden haben sie eine große Auswahl an Produkten<sup>37</sup>.

Ein Beispiel für ein regionales Geschäft ist der „Bauralada“ in Pfulling mit dem Slogan „Produkte aus der Region, Produkte für die Region“<sup>38</sup>.

#### Die Reihenfolge der Aufgaben zur Implementierung von regionalen Läden

1. Marktstudie und Beratung durch einen Spezialisten für Einzelhandel
2. Konzept zur Finanzierung, Führung und Implementierung des regionalen Ladens
3. Errichtung eines Netzes für Erzeuger, Hersteller, Handel und Verbraucher regionaler Produkte
4. Werbestrategie für die Anfangszeit

37 Quelle: <http://www.best-practice-business.de/blog/?p=342>

38 Quelle: <http://www.plenum-bw.de/38>

## 6.2.2 Tourismus und Gastronomie

### Typische regionale kulinarische Touristenrouten

Regionale Restaurants und Gasthäuser, die regionale oder typische Lebensmittel anbieten, können, dem Beispiel der wohlbekannteren Weinstraßen folgend, zusammen über eine gemeinsame Marke vermarktet werden. Diese Systeme können um Erzeuger, Museen und andere auf das jeweilige Thema bezogene Einrichtungen erweitert werden.

<sup>39</sup>Die Belluno-Käse-Straße ist ein Beispiel für ein solches System. Touristen erhalten eine Landkarte und einen Führer, der alle Adressen der Partner und Attraktionen enthält, die sich auf die traditionelle Käseherstellung in der Provinz beziehen.

Es ist das Ziel dieses Projekts, traditionelle Produkte mit der Gastronomie zu verbinden. Alle besonderen, einzigartigen Eigentümlichkeiten der örtlichen Käsesorten, die in Belluno hergestellt werden, werden in den traditionellen Rezepten der Einheimischen voll ausgenutzt, und sie zu probieren ist einer der schönsten Wege für Besucher, die Identität des Gebiets von Belluno zu entdecken oder wiederzuentdecken.

Partner sind Gasthäuser, Molkereien und Bergbauern aus der ganzen Region. Die Belluno-Käse-Straße wird demnächst um noch mehr traditionelle Lebensmittel erweitert (siehe Beispiel unten).

#### Wichtige erste Aufgaben zur Einführung von regionalen kulinarischen Touristenrouten

- Analyse der Nachfrage und des Angebots und der regionalen Situation (z. B. potentielle Partner)
- Aufstellung eines Marketingkonzepts
- Überzeugen der Partner
- Aufstellung von Regeln (einschließlich Qualitätskriterien) und einem Finanzplan für die Zusammenarbeit
- Entwicklung von Informationsmaterial (z. B. Karten, Führer, Broschüren)

### Regionale Menüs

Regionale Restaurants können auch das Marketing für regionale Nahrungsmittel unterstützen, indem sie regionale Produkte auf ihre Speisekarte setzen. So vereinigen sich die Qualität der Erzeugnisse der Landwirten und die Arbeit der Gastronomen zu einem hervorragenden wertvollen Menü, bei dem frische und regionale Qualitätsprodukte die besten Zutaten sind. Ein Beispiel für eine regionale Speisekarte ist die LandZunge im Kreis Ravensburg (Deutschland).

39 Quelle: <http://www.infodolomiti.it/>

## Beispiel: „Köstlichkeiten einzigartiger Menschen“ in der Region Friaul-Julisch-Venetien (Italien)



Die Region Friaul-Julisch-Venetien schwört auf die Idee, dass regionale Lebensmittel unersetzliche Trümpfe für die Entwicklung des regionalen Tourismus im Alpenraum sind.

Friaul-Julisch-Venetien ist im Vergleich zu anderen italienischen Regionen besonders reich an örtlichen Produkten, dank der Tatsache, dass es ein Treffpunkt dreier verschiedener Kulturen ist, der romanischen, deutschen und slawischen: Schinken und Wurstwaren, Käse, Kräuter, Öle, und dann erst die unglaubliche Vielfalt an Weinen. Nur sehr wenige dieser Produkte (der San-Daniele-Rohschinken und der Montasio-Käse, beide haben eine geschützte Herkunftsbezeichnung) können auf eine Produktionsstruktur zurückgreifen, die in der Lage ist, sie außerhalb der Region bekannt zu machen. Dies gilt auch für den Wein. Die meisten Weinhersteller der Region sind kleine Firmen, was eine Stärke darstellt (hartnäckiges Bemühen um Qualität „Flasche um Flasche“), jedoch auch eine Schwäche (eine Firma, die insgesamt 60.000 Flaschen pro Jahr produziert, unterteilt in zehn verschiedene Weinqualitäten, bringt 500 Kisten

pro Art in den Handel, während man auf dem globalen Markt die Personen oft in Tausenden Kisten Wein denkt).

Glücklicherweise lösen viele dieser Produkte (wie z.B. „formadi frant“, „pitina“, „radic di mont“, das istrische Lamm, das Tergeste-Öl g. U., die sehr typisch sind für diese Region, und Kuchen wie „gubana“, „strucchi“, „presnitz“, usw.) wirkliche Emotionen aus und tragen in sich den Zauber einer jahrhundertalten Tradition und Esskultur; sie haben einen unbestreitbaren Ursprung, wie z.B. die sogenannten „önogastronomischen Schätze“ von Davide Paolini, dem italienischen Journalisten.



Daher kam die Idee, diese wiederentdeckten Schätze (viele von ihnen waren bis zum Jahr 2000 tatsächlich vom Aussterben bedroht) als Touristenattraktion zu nutzen, die nicht nur in Zusammenarbeit mit den Herstellern beworben werden, sondern auch mit der geschickten und fachkundigen Mitarbeit der Gastronomie.

Turismo FVG, die regionale Agentur zur Tourismusförderung, die in Zusammenarbeit mit der Regionalverwaltung Friaul-Julisch-Venetien die Beteiligung am RegioMarket-Projekt koordinierte, hat sich dabei für das „Produktclub“-Modell entschieden, ein Organisationsmodell, das durch Gemeinschaftswerbung und mit einem Element des Zusammenhalts, das die Entscheidungen für den Clubs fällt, den Touristen den Zugriff auf Produkte eines garantierten Qualitätsniveaus bietet, neben den nach oben begrenzten und jährlich vorbestimmten Preisen. Ein „Club“ ist eine Beteiligung an einem Unternehmen verschiedener Tourismusbetriebe (d.h. von Beherbergungseinrichtungen bis zu Dienstleistungen, oder Berufsverbänden), die sich das Marketing eines gewissen Segments des Touristenangebots teilen und sicherstellen, dass es gewisse Voraussetzungen erfüllt, mit Sorgfalt, Sensibilität und Aufmerksamkeit für die Qualität der den Touristen angebotenen Dienstleistungen als eine Art von Selbstdisziplin, die in einem Satz von freiwillig angenommenen Regeln festgelegt ist.



## Entwicklung der „Belluno-Käse-Straße“ zu einem umfangreichen Programm der lokalen Gastronomie, Provinz Belluno (Italien)

Das Projekt ist ein Teil eines großangelegten Plans zur sozioökonomischen Entwicklung und Ausnutzung örtlicher Ressourcen. Die Initiative ist verbunden mit dem Plan der Provinz zur ländlichen Entwicklung und zum Schutz der Umwelt, Landschaft, Geschichte und kulturellen Traditionen, und besonders mit der Revitalisierung ländlicher Bezirke als Mittel zur Förderung und Entwicklung des Territoriums. Das Ziel ist, den Dialog und den Vergleich zwischen mehreren wirtschaftlichen Akteuren zu verbessern und zu stärken; Handels- und Landschaftsförderungs-Initiativen zu fördern, zu unterstützen und zu koordinieren; Forschung

und Untersuchungen zu wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen, territorialen und Umweltaspekten zu fördern; die Bildung von örtlichen Interessengemeinschaften zu stärken und die Koordination verschiedener Managementstrategien zu fördern, die auf die Entwicklung des Territoriums abzielen.

Die Beteiligung am RegioMarket betrifft insbesondere die Stärkung der „Käsestraße in den Dolomiten von Belluno“. Die Idee der Gründung der „Käsestraße“ zielt auf die Unterstützung der Verbreitung der örtlichen Identität ab, durch Einwirkung auf die Produkte und das Territorium,

Steigerung der Produktion von Milchkäse im Raum Belluno und Synergie mit gastronomischen Betrieben. Die Gelegenheit, den Wert unserer Milchkäseprodukten zu erhöhen, ist mit der Möglichkeit verbunden, das Produkt, das Territorium und den Verbraucher als Hebel zu benutzen. Die Hauptsynergie besteht mit den gastronomischen Betrieben, die in der Lage sind, den Verbrauchern besondere Produkte und traditionelle Speisen zu bieten.

Der „Produktclub“ ist kein abstraktes Konzept, sondern eine juristische Person. Je nach Lage kann er ein Verein sein, ein Konsortium, eine Partnerschaft, usw., so dass ein Statut niedergeschrieben werden muss, um seine Organisation zu regeln und Kriterien für die Auswahl der Mitgliedern und die Merkmale der Mitgliedschaft zu bestimmen.



Der Produktclub wurde „**Köstlichkeiten einzigartiger Menschen**“ genannt, nach dem Vorbild des Slogans der regionalen Touristenförderung „**Zu Gast bei einzigartigen Menschen**“. Der Klub dient zur Förderung und Wertsteigerung der traditionellen regionalen Küche und typischer und einzigartiger Produkte. Seine Implementierung, die in Zusammenarbeit mit der Accademia Italiana della Cucina (Italienische Akademie der Küche) konzipiert und geplant wurde, will den Kunden/Touristen schützen, der immer mehr auf Qualität und Preise der Dienstleistungen (z. B. Gastronomie) achtet. Außerdem gibt er den Anbietern von Tourismus-Dienstleistungen (z. B. Gastronomen) ein in-

novatives Werbe- und Marketing-Instrument in die Hand, in Gestalt von Werbung auf der offiziellen Turismo-FVG-Website und in einer besonderen Broschüre.

Im Laufe des Jahres 2007 wurden nach Unterbreitung des Projekts an die Hauptrepräsentanten der regionalen Gastronomie- und Agriturismobranche etwa 500 Firmen kontaktiert, die nach folgenden Kriterien ausgewählt worden waren:

- ihre Erwähnung in den wichtigsten italienischen Führern,
- ihre Mitgliedschaft in den Verbänden der Agriturismo-Betreiber und im Komitee zur Verteidigung der typischen Gaststätten,
- Berichte der Accademia, die hierzu ihre ganze Struktur (Provinzdelegationen) aufbot

Ein Brief, in dem das Projekt vorgestellt wurde, wurde allen potentiellen Mitgliedern des Klubs zusammen mit dem vollständigen Reglement des Produkt Club und einem Anmeldeformular zugesandt. In zahlreichen Rückrufen wurden alle Zweifel ausgeräumt und die Ziele des Projekts im einzelnen beschrieben, und es wurde Hilfe beim Ausfüllen des Formulars geleistet.

Das Ergebnis ist, dass über hundert Lokale, die gleichmäßig über die vier Provinzen der Region verteilt sind, in der Broschüre „Köstlichkeiten einzigartiger Menschen“ auf-

geführt sind, die am 19. Dezember 2007 in der Villa Manin in Passariano vorgestellt wurde, dem Geschäftssitz von Turismo FVG.

Die Broschüre beschreibt all diese Restaurants, Weinstuben und Urlaubsbauernhöfe auf 32 Seiten entlang acht Routen, vom typischen Karst im Süden bis zu den Alpen dar, mit Kurzbeschreibungen nicht nur der gastronomischen Attraktionen, sondern auch der künstlerischen, geschichtlichen und touristischen Sehenswürdigkeiten.



Die Broschüre wird in 45.000 Exemplaren in drei Sprachen herausgegeben werden. In den ersten Monaten des Jahres 2008 wird der gesamte Inhalt der Broschüre auch auf der offiziellen Website von Turismo-FVG veröffentlicht werden:

[www.turismo.fvg.it](http://www.turismo.fvg.it)

Die allgemeinen Ziele der Initiative umfassen:

- die Implementierung der lokalen territorialen Marketingstrategie, durch Wertsteigerung der Spezialitäten und der traditionellen Landwirtschafts- und Esskultur,
- den Vorschlag eines qualitativen Wachstums des Tourismus im Raum Belluno, durch die Wechselbeziehung

zwischen den Tourismusbetrieben und dem Lebensmittelsektor, um die Beziehung zwischen Familienangebot und Familiennachfrage wiederherzustellen,

- den Vorschlag einer Landkarte der lokalen landwirtschaftlichen und Lebensmittelherzeugung und einer gas-

tronomischen Tour durch die Dolomiten im Raum Belluno, die geeignet ist, die verschiedenartige und reiche lokale Produktion darzustellen,

- den Schutz und die Erhaltung der örtlichen Umwelt und Ressourcen, auch durch Ausnutzung landwirtschaftlicher Nischenproduktion

Die in diesem Rahmen unternommenen Maßnahmen und Aktivitäten sind:

- Überwachung und Beobachtung der wichtigsten Landwirtschafts- und Lebensmittelprodukte und traditioneller Spezialitäten,
- Definition technischer und juristischer Datenblätter für lokale Akteure in der Produktionskette,

- Lieferung von Produktdatenblättern an Mitglieder der lokalen Produktionskette,

- Definition von Entwürfen zum „traditionellen Menü“, die Broschüre „infoetichetta“ und die Einrichtung der „Gourmetstraße der Provinz“, die auf Handelsmessen und Veranstaltungen vorgestellt werden wird,

- die Einrichtung der „Gourmetstraße der Provinz“ zur Ergänzung der „Käsestraße des Raums Belluno“,

- die Einrichtung eines technischen Programms (das Produktion, Marketing und Verwaltung umfasst) und von dessen Regelungssystem, zur Ergänzung der „Käsestraße“ von Belluno.



*Beschreibung und Absicht des Beispiels LandZunge*



Ein Hinweis an der Wand des Restaurants zeigt, dass es an der Kampagne LandZunge teilnimmt. Die Marke befindet sich auch auf der Speisekarte und hinter jedem Gericht

darin, das ausschließlich auf Regionalprodukten basiert. Für jedes Restaurant ist die Vorbedingung, um an der Kampagne LandZunge teilzunehmen, mindestens drei regionale Speisen anzubieten und spezielle Kriterien einzuhalten. Die Erfüllung der Kriterien wird überwacht. Optional geben die Speisekarten in solchen Restaurants Auskunft über die Lieferanten und die Herkunft der Produkte.

Als weitere Verpflichtung verwenden die an der LandZungePlus-Kampagne teilnehmenden Restaurants allein Rindfleisch regionaler Herkunft sowie meistens regionale Produkte für alle Speisen.

Wegen des großen Erfolgs der Kampagne (Ende 2006 waren schon 80 Restaurants beteiligt) wurde eine weitere geplant, die sogenannte VitalZunge, die sich an Gemeinschaftsküchen wendet, damit diese regionale Produkte für ihre Menüs benutzen.

#### *Wichtige Aufgaben zur Implementierung regionaler Menüs*

Sofern Ihr regionales Marketingsystem schon aufgebaut ist (d.h. Produkte sind verfügbar, Qualitätsstandards wurden definiert usw.), sind die Hauptaufgaben

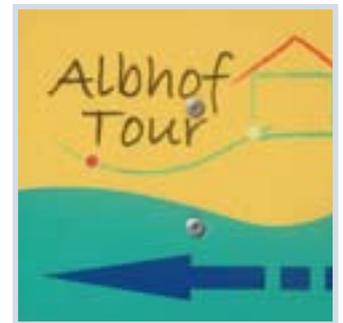
bezüglich der Aufstellung eines regionalen Menüs folgende:

- Kontaktaufnahme und Verhandlungen mit Gastronomen zur Einbeziehung regionaler Speisen in ihr Menü,
- Werbungsorganisation (zum Beispiel Broschüren, Veranstaltungen ...),
- Entwicklung eines Vertriebssystems für regionalen Lebensmittel an Restaurants, einschließlich eines Überwachungssystems zur Qualitätssicherung.

#### **Besuchsprogramme**

##### *Beschreibung und Absicht*

Die Absicht der Besuchsprogramme ist, die Verbraucher zu den Erzeugungs- und Produktionsstellen zu bringen. Dies hilft auch, eine Partnerschaft zwischen Herstellern und Verbrauchern und zwischen Land und Stadt zu bilden. Es ist eine Herausforderung, einen Weg zu finden, um über permanente Ressourcen für Besuchsprogramme zu verfügen. Das gemeinsame Marketing muss ständig einen Teil der Kosten dieser Marketingmaßnahme tragen, weil die Beiträge von den Besuchern für den Service nicht rentabel sind.



Die Absicht der Besucherprogramme ist nicht nur, Verbraucher anzuziehen, sondern sie auch zu informieren. Die Einladungen zu solchen Veranstaltungen sollten dem Wunsch der Verbraucher nach Vergnügen, Genuss, Wissbegier (hinter die Kulissen zu schauen) usw. entgegenkommen. Die Erwartungen des Besuchers müssen so weit erfüllt werden, dass die Mundpropaganda die Besucherzahl zunehmen lässt.

#### *Wichtige Aufgaben zur Implementierung des Besucherprogramms*

##### **Aufgaben des zentralen Marketings**

- Anlage einer Sammlung von besuchbaren Erzeugungseinrichtungen und anwendbaren Programmen
- Ausarbeitung eines Prospekts für die gastgebenden Partner, so dass sie die zentralen Aussagen und das Markenprogramm fehlerlos ausdrücken können
- Festlegung und Veröffentlichung einer zentralen Kontaktstelle für Fragen der Besucher, zum Beispiel die Website und eine Telefonnummer

## „Stadt-Land-Partnerschaft“ – Naturschutz durch Bewusstseins-schärfung der Verbraucher im Raum Kaiserstuhl (Deutschland)

In der PLENUM-Region Kaiserstuhl ist ein außerordentliches Finanzierungsprojekt erfolgreich bei der regionalen Vermarktung einerseits und dem Naturschutz andererseits: die Partnerschaft zwischen Stadtbezirken und Landgemeinden.

Geschichtlich hatten die Stadt und ihr Umland eine besondere Beziehung, die im Gefolge der Modernisierung und Globalisierung zunehmend verloren ging.

Die Absicht der Stadt-Land-Partnerschaft ist, diese Beziehung zwischen Landgemeinden von Kaiserstuhl und mehreren Bezirken der Stadt Freiburg zu revitalisieren. Es ist das Ziel, das Vertrauen der Verbraucher auf die Natur, die Landwirtschaft, die Landwirte und die Versorgung mit Lebensmitteln wiederherzustellen.

2004 wurde die erste Stadt-Land-Partnerschaft zwischen der Gemeinde Eichstetten und dem Bezirk Freiburg-Mooswald gegründet. Bald wird die dritte Partnerschaft in dieser Region folgen. In jedem Fall wurden die Gemeinden und Bezirke sehr sorgfältig nach einer besonderen Matrize ausgewählt, die für dieses Projekt entwickelt wurde, um eine Abstimmung der Interessen zu erreichen und eine langfristige Dauer der Partnerschaft sicherzustellen.

Die örtliche PLENUM-Agentur des Plenums unterstützt die ersten Kommunikationsschritte auf politischer, regionaler und Bürgerinitiativen-Ebene und arrangiert eine Startveranstaltung in den betreffenden Stadtbezirken und Landgemeinden.

Während der Partnerschaft organisieren beide Partner ein individuelles Austauschprogramm mit verschiedenen Aktivitäten und gemeinsamen Besuchen, wie zum Beispiel der Besuch von Bauernmärkten, Weinbergen, Naturpfaden. Gemeinsame Aktivitäten wie Pressen von Apfelsaft sind auch Teil des Programms.



### Kombinierte Natur-Kultur-Küche-Exkursionen

#### Beschreibung/Absicht

Das Ziel der kombinierten Natur-Küche-Exkursionen ist es, den Verbraucher über Zusammenhänge zwischen Kulturlandschaft, Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung und regionalem Marketing zu informieren. Sie dienen der Bildung von Meinungen und von Netzen, und so steigt der Verkauf regionaler Produkte. Diese Ausflüge sollten daher Gelegenheiten enthalten, regionale Produkte zu kaufen und/oder ein regionales Menü angeboten zu bekommen. Der Vorteil: die Erhaltung von Firmen, der Schutz der Kulturlandschaft, die Förderung eines nachhaltigen Tourismus.

Für ein solches Angebot können schon vorhandene Methoden verschmolzen und kombiniert werden, anders gesagt:

- vorhandene Angebote von Wandertouren,
- vorhandene Angebote von Naturerlebnistouren.

Für Einheimische und Besucher der Region – auch Besucher aus umliegenden Städten – könnten Erlebnispakete und Pauschalangebote vorgesehen sein. Grundsätzlich sind es Erlebnistouren zu Direktvermarktern, Erzeugern und Herstellern mit speziell ausgebildeten Führern und immer in Kontakt mit dem Erlebnis der Natur und Kultur.

Die Teilnehmer der kombinierten Natur-Küche-Exkursionen können folgendes erleben:

- Themenführung mit Inszenierung von Kabarett und Theater,

- Kulinarische Besonderheiten und regionale Delikatessen,
- Landwirtschaft und altes Handwerk mit Angeboten, mitzumachen,
- Kulturgeschichte und Archäologie,
- Tradition.

In Deutschland gibt es ein Zertifizierungssystem für die Ausbildung von Führern dieser Tourangebote<sup>40</sup>.

Diese Führer wurden innerhalb der von PLENUM finanzierten Natur-Kultur-Küche-Exkursionsprogramme Albführer ([www.alb-guide.de](http://www.alb-guide.de)) in der Region Schwäbische Alb und Landgastgeber ([www.landgastgeber.org](http://www.landgastgeber.org)) in der Region Allgäu ausgebildet und eingestellt.

#### Wichtige Aufgaben zur Implementierung von kombinierten Natur-Küche-Exkursionen

- Klären von Konzeptfragen:
  - Welche Qualifizierung brauchen die Führer?
  - Wer kann die Führer schulen?
  - Wer kann als Kontaktstelle und Organisator arbeiten?
  - Was ist der thematische Schwerpunkt?
- Koordination mit anderen Kampagnen (zum Beispiel die „Routen für Fahrraderlebnisse“)
- Gewinnen von Partnern für das Angebot

<sup>40</sup> Bundesweiter Arbeitskreis der staatlich getragenen Natur- und Umweltbildungseinrichtungen (BANU) ([www.banu-akademien.de](http://www.banu-akademien.de))

- Entwicklung eines Buchungssystems für die Touren, möglichst in Zusammenarbeit mit etablierten Touristenbüros und Buchungssystemen
- Herstellung von Marketingmaterial und Durchführung des Marketings

### Gastronomische Themenwochen

#### Beschreibung/Absicht

Die Absicht ist, eine Plattform aufzubauen, die die regionalen Produkte durch die Gastronomie prüfbar macht. Mehrmals im Jahr können viele Gastronomen Delikatessen der Region und typische Delikatessen der Saison anbieten. Diese Themenwochen können regional und überregional beworben werden und sollten benutzt werden, um neue Besuchergruppen anzuziehen.

#### Wichtige Aufgaben zur Implementierung von gastronomischen Themenwochen

- Überzeugen der potentiellen Projektpartner
- Sortiment von Themen (abhängig von den Jahreszeiten) und Sicherstellen der Versorgung mit Produkten des regionalen Programms
- Vorbereitung von Informationsmaterialien für die Themenwochen vor und während dieser Wochen (Flugblätter, Tischaufsteller, Plakate, Pressemitteilungen)
- Schulungskurse für gastronomisches Personal (Küchenpersonal; Bedienungspersonal) zwecks idealer Vorstellung der ganzen Region bei den Themenwochen.

### Regionale Familienfeiern (z. B. Hochzeiten)

#### Beschreibung/Absicht

Pauschalangebote für Familienfeiern mit Unterkunft, Verpflegung und besonderen Veranstaltungen könnten ebenfalls ein attraktives Angebot von regionalen Initiativen sein. Die Angebote gelten für Einheimische und Besucher, um ihnen die Spezialitäten der Region zugänglich zu machen.

#### Wichtige Aufgaben zur Implementierung von regionalen Familienfeiern

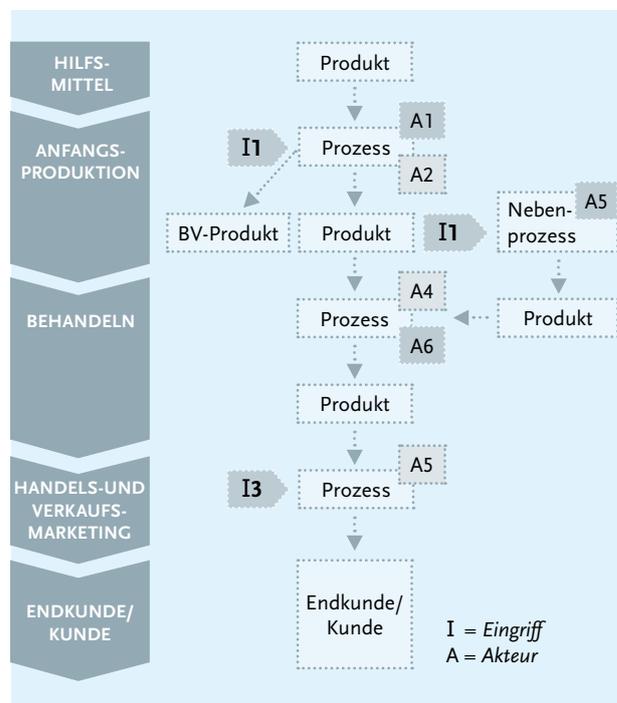
- Gewinnen von Anbietern als Partner
- Vorbereitung eines einheitlichen Pakets unter besonderer Berücksichtigung des regionalen Marketingprogramms
- Errichtung eines Partnerschafts-Marketings

### 6.2.3 Energie

Im Sektor Energie sollten Maßnahmen zur partnerschaftlichen Verkaufsoptimierung beides ansprechen: die Regionalisierung und Verbesserung von Wertschöpfungsketten zur Erzeugung erneuerbarer Energie und Anlagen zur erneuerbaren Energie (wie z. B. Solarzellen, Boiler usw.) wie auch regionale Aktivitäten zur Energieeffizienz.

Regionalisierung der Wertschöpfungskette heißt nicht unbedingt Verkauf des Endprodukts innerhalb der Region, sondern Erhöhung des Mehrwerts innerhalb der Produktionskette in der Region.

#### Zusammenarbeit entlang der regionalen Biomassen-Produktionskette



#### Wertkette

Innerhalb der Branche der erneuerbaren Energien (zum Beispiel Holzspäne, Ölfrüchte) ergeben Potentialanalysen sehr oft, dass die Menge an verfügbarer regionaler Biomasse auf dem regionalen Markt nicht effizient eingesetzt wird.

Gründe für den großen Unterschied zwischen Angebot und Nachfrage könnten beispielsweise sein, dass die Qualität der Biomassenanlieferung nicht den Anforderungen der Nachfrager entspricht. Abhängig von der Größe und Ausrichtung der Einrichtungen sind verschiedene Qualitäten von zum Beispiel Holzspänen (Größe, Trockenheit) erforderlich. Darüberhinaus sind Holzspäne nicht so bequem zu liefern und zu lagern wie Pellets.

Mangelnde Produktqualität im Bearbeitungsstadium ist ein entscheidendes Hindernis, dessen Verbesserung

von der Unsicherheit der derzeitigen Bereitschaft der Endverbraucher zur Umstellung gehemmt wird. Umgekehrt erwarten potentielle Kunden ein Qualitätsversprechen vor dem Investieren.

Solche Situationen sind klassische Einsatzpunkte des Wertschöpfungsketten-Managements (siehe Kapitel 1). In diesem Fall gibt es folgende Eingriffsmöglichkeiten eines Wertschöpfungsketten-Managers:

### Analyse, Planung und Beratung

Die genaue Nachfrage (Qualität, Menge) von Holz kann für potentielle Kunden berechnet werden, welche über eine Marktstudie ermittelt werden können. Die verschiedenen Heizoptionen können verglichen und gegengerechnet werden. Die Ergebnisse hiervon sind die Anforderungen an die Qualität des Heizmaterials, die konzertierte Anpassungen weiter oben in der Wertschöpfungskette veranlassen können.

### Die Erleichterung der Investition

Wertschöpfungskettenmanager können Lücken innerhalb der regionalen Holzenergiekette feststellen und Informationen für potentielle Investoren sammeln, um ihr Investitionsrisiko zu verringern.

### Eingriff

Die Aufgabe des Wertschöpfungskettenmanagers ist, in den individuellen Phasen durch Verbindung zwischen Wertschöpfungskettenphasen und Initiation von Geschäftsbeziehungen Maßnahmen zu ermöglichen.

Daher erfolgt die Aufgabenzuweisung der Wertschöpfungskettenmanager entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowohl als Eingriff zwischen Kettengliedern als auch beim Optimieren individueller Kettengliedverbindungen.

### Wichtige Aufgaben zur Verbesserung der Regionalen Biomassen-Wertschöpfungskette

- Marktstudie: Analyse des Bedarfs und der Defizite auf verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette
- Mitteilung der Ergebnisse und Diskussion von möglichen Lösungen mit regionalen Partnern entlang der Wertschöpfungskette
- Unterstützung der Aktivitäten durch einen regionalen Wertschöpfungskettenmanager

### Cooperative Marketing für energieeffiziente Bauwerke

Das Bewusstsein von Hauseigentümern bezüglich der Notwendigkeit und der Optionen für eine energetische Sanierung ihrer Gebäude wächst nur langsam an. Dasselbe gilt für viele Firmen, die bis jetzt das reale Potential des Energiesparmarktes nicht in befriedigendem Umfang entdeckt haben.

Die Initiative „**Energiesparen und Sanieren**“ ist ein hervorragendes Beispiel für eine partnerschaftliche regionale Verkaufsoptimierungstätigkeit auf diesem Gebiet. Es ist eine Partnerschaft von Handwerkern, Energieberatern, Architekten und Ingenieuren, regionalen Banken, des Agenda-21-Arbeitskreises „Energie und Ressourcen“, der Umweltorganisation „BUND Naturschutz“, der regionalen Marketinginitiative „Ebersberger Land“ und von Vertretern des Landrats in Ebersberg. Das Projekt verknüpft auf eine hervorragende Art ökologisches, wirtschaftliches und soziales Engagement.



Bei Renovierung der zwischen 1949 und 1978 erbauten Gebäude in der Region innerhalb der nächsten dreißig Jahre lässt sich ein gigantischer Kontraktwert <sup>41</sup> schätzen, mit dem viele Arbeitsplätze erhalten oder geschaffen werden können. Darüberhinaus werden Einkommen und Arbeitsplätze in den Bereichen Modernisierung von Heizungsanlagen, Planung, Beratung und Finanzierung steigen. Das Ziel, den Anteil der erneuerbaren Energie am gesamten Energieverbrauch signifikant zu erhöhen, hat im Kreis eine breite Basis.

### Beschreibung/Absicht

Die Partnerschaft beabsichtigt, Wege für eine effektive Verwendung von Energie zu zeigen, da sie so knapp ist, sowie die damit verbundenen finanziellen Einsparungen für Hausbesitzer. Andererseits sollte es Marketinggelegenheiten für Handwerksunternehmen, Beratungsfirmen und geeignete Planer im Kreis Ebersberg unterstützen.

Die Initiative hat folgende wichtige Aufgaben implementiert:

- eine Informationskampagne zur energetischen Gebäudesanierung in Gestalt eines Informationspakets über die energetische Gebäudesanierung im Kreis Ebersberg („Ebersberger Sanierungswegweiser“) für Hausbesitzer, einschließlich Listen von etwa 70 eingetragenen regionalen Firmen, einer Website, einer Anzahl von Informationsveranstaltungen (z. B. von lokalen Banken), Beteiligung an regionalen Messen
- Subventionierung einer einstündigen Energieberatung
- Technischer Austausch und vernetztes Arbeiten auf der Grundlage eines sogenannten Technischen Forums, das sich regelmäßig trifft

41 Berechnungen vom Architektenbüro Grandter für das „Zentrum für Innovative Energien im Landkreis Fürstentum (ZIEL 21)“; www.ziel21.de

## RegioMarket-Assistenz – ein Unterstützungs- und Qualifizierungs-Programm für kleine und mittelständische Unternehmen im Sektor der Erneuerbaren Energie

Das Weizer Energie-Innovations-Zentrum (W.E.I.Z.) hat ein marketingorientiertes Unterstützungs- und Qualifizierungs-Programm für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt.

Dieses Programm basiert auf der Erfahrung, dass überregionale Zugänge zum Markt für die wirtschaftliche Entwicklung von kleinen und mittelständischen Unternehmen zunehmend notwendig werden. Kleine und mittelständische Unternehmen haben oft nicht die Energie und die Hilfsmittel, um auf diesen Märkten allein aktiv und beständig zu arbeiten. Für diesen Erfolg muss man hart arbeiten, ihn langwierig aufbauen, schützen und sich immer an neue Marktsituationen anpassen.

Das Marketing-Konzept der RegioMarket-Assistenz ist ein in sich geschlossener Plan und stellt einen Kernbereich der Führung eines Unternehmens oder einer Organisation dar. Es enthält Marketingziele, Marketingstrategien und die betriebliche Durchsetzung konkreter Marketingmaßnahmen sowie Qualitätskontrolle. Um Ziele wie die Erhöhung der Marktanteile, des Verkaufsvolumens und des Profits schnell und dauerhaft zu erreichen, erfordert es eine bewusste marktorientierte Zusammenarbeit, die alle Unternehmensaktivitäten in Richtung auf die derzeitigen und die potentiellen Märkte orientiert. Hierfür ist es notwendig, sich selbst und seine Umgebung sorgfältig zu analysieren, um eine vielversprechende Firmenstrategie zu entwickeln, die auf den Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und den Möglichkeiten und Gefahren der Umgebung aufbaut (Markt, Konkurrenz usw).

W.E.I.Z. bietet Qualifizierungs-Workshops, in denen Unternehmen aktiv ins Marketing einbezogen sind - Lernen durch Tun. Das Ziel dieser Workshops ist, den Teilnehmern erforderliche Werkzeuge und ein entsprechendes Know-how zu vermitteln, damit sie in der Lage sind, im Unternehmen Marketingaktivitäten allein auszuführen. Die Ausbildung verstärkt sowohl die persönlichen als auch die funktionellen Kompetenzen und befähigt dazu, im Unternehmen notwendige Marketingverfahren aktiv zu verwenden. Der Workshop ist für Manager und Angestellte von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Gründer konzipiert, die ihr Know-how im Marketing und in den neuen Märkten aufbauen und erweitern möchten. Dafür ist kein besonderes Grundwissen erforderlich.

Für weitere Informationen: [www.w-e-i-z.com](http://www.w-e-i-z.com)

## Partnerschafts-PR für Besonderheiten erneuerbarer Energie und Tourismus

Eine weiterer interessanter Ansatz ist ein Cross-Marketing zwischen dem Energie- und dem Tourismus-Sektor. Da die erneuerbare Energie noch ein innovatives

Handlungsgebiet ist und noch ein hoher Bedarf an Informationen über Techniken und Erfahrungen besteht, werden Einrichtungen und Hersteller erneuerbarer Energie immer beliebter als Ziele für Exkursionen und Tagesausflüge.

Die Energieregion Weiz-Gleisdorf wendet sich an diesen potentiellen Markt mit einem Sonderangebot für Radfahrer: die Funergy-Tour

Verlauf – Distanz = Weiz – St. Ruprecht – Gleisdorf – Nitscha – Krottendorf – Weiz (38 km)



## Beschreibung

Abfahrt in der Energiestadt Weiz und weiter zu der sonnigen Stadt Gleisdorf auf dem Raabtal-Fahrradweg (R 11) und dann zurück über die WZ 10 an traditionellen österreichischen Restaurants vorbei, wo Wein und hausgemachte Speisen serviert werden, und zur Steirischen „Apfelstraße“. Es gibt viele Attraktionen entlang der Route. Radmannsdorf-Kast, Weizer Kunsthaus, Gemini-Haus, eindrucksvolle Naturschönheit entlang dem Barental, Friedensgrotte und Foucaultsches Pendel in St. Ruprecht, Sonnenenergiestraße in Gleisdorf, das Weinanbaugebiet von Nitscha, der Garten der Generationen in Krottendorf und der „Spirituelle Weg“ zwischen Kirche von Tabor und der von Weizberg. Abkühlen können Sie sich in den Schwimmbädern von Weiz, St. Ruprecht oder Gleisdorf. Radfahren vorbei an Gasthäusern und traditionellen österreichischen Restaurants, die Wein und hausgemachte Speisen servieren und sich freuen, Radfahrer mit Erfrischungen und kulinarischen Delikatessen zu begrüßen oder ihnen auch im Falle irgendwelcher Pannen helfen zu können.

## 6.3 Entwicklung des Partnerschafts-Produkts und des Service

In den Kapiteln 6.1 und 6.2 konzentrierten wir uns auf Verkaufs- und Kommunikations-Maßnahmen kooperativer regionaler Marketinginitiativen. Dieser Abschnitt spricht die Produktion und das Produkt selbst an. Die Zusammenarbeit entlang regionaler Wertschöpfungsketten führt oft zu neuen Produktentwicklungen, da die Stärken verschiedener Partner vereint werden können.

Eine solche Zusammenarbeit kann innerhalb eines Sektors oder über verschiedene Sektoren hin stattfinden, z. B. Lebensmittel- und Tourismussektor.

Mehrere Gründe können eine Rolle spielen, wenn eine regionale Marketinginitiative eine gemeinsame Produktentwicklung erwägt:

- die Notwendigkeit, das Angebot der regionalen Marketinginitiative zu diversifizieren
- der Wunsch, einen großen Warenkorb zu bieten
- der Wunsch, neue Zielgruppen anzusprechen
- die Reaktion auf neue Trends
- die Nachfrage der Vertriebspartner und Endkunden

Jedoch sollte Produktentwicklung nicht zufällig oder ohne ausführliches Nachdenken über ihre Ziele und verschiedenen Optionen geschehen. Die folgenden Hauptfragen können helfen, über die wichtigsten Belange in Bezug auf eine kooperative Produktentwicklung nachzudenken<sup>42</sup>:

- ist die Produktion mit einem vorhandenen Modell oder mit den Richtlinien und Zielen der regionalen Initiative vereinbar?
- Welche Kosten und Vorteile für die Initiative sind mit der Produktentwicklung verbunden?
- Unterstützt oder unterläuft das neue Produkt unsere Glaubwürdigkeit?
- Ist das Produkt für Kommunikationsmittel geeignet?
- Passt das neue Produkt in unsere regionale Identität?
- Wie ist es mit dem Bild der Region vereinbar?
- Welche Images hat das Produkt selbst?
- Beeinflusst die Produktion beispielsweise das Landschaftsbild (und wie relevant ist dies für die Initiative)?

Die Zusammenarbeit verlangt speziell auf dem Gebiet der Produktentwicklung sehr viel Offenheit der einbezogenen Partner. Es könnte vonnöten sein, Kompromisse einzugehen (z. B. bei Qualitätsstandards oder Produktionsvorgängen) oder sogar Geschäftsgeheimnisse zu offenbaren. Daher muss der Output einer solchen Mitarbeit für die Partner vielversprechend sein. Eine kooperative Produkt- und Service-Entwicklung hat eine gute Grundlage, wenn eine oder mehrere der folgenden Bedingungen bestehen:

- Einzelhersteller haben oft nicht die Möglichkeiten und Kapazitäten, neue Produkte zu entwickeln.
- gewisse Arten von Angeboten können nur entwickelt werden, wenn Partner mit verschiedenen Hintergründen zusammenarbeiten (z. B. aus den Gebieten Lebensmittelherstellung und Tourismus).
- Die Rentabilität für viele neue Produkte kann nur durch Mindestbestellmengen erreicht werden.
- der Know-how-Austausch kann zu Produkten höherer Anziehungskraft führen.
- einige Zielgruppen können nur auf Absatzwegen erreicht werden, die nicht mit einzelnen Herstellern oder Service-Anbietern zusammenarbeiten und daher ihre neuen Produkte nicht verkaufen.
- Die kooperative Produktentwicklung öffnet einen weiteren Bereich von möglichen Kommunikationsmaßnahmen auf dem Gebiet Marketing.
- die Zusammenarbeit von verschiedenen Partnern kann helfen, regionale Material- und Wertekreise zu schließen (z. B. durch neue Verwendungsmöglichkeiten von Rückständen).

Die folgenden Beispiele geben eine Vorstellung von der großen Auswahl von Möglichkeiten für eine kooperative Produkt- oder Service-Entwicklung in verschiedenen Sektoren.

Beispiel zur Entwicklung einer neuen Produktlinie im Lebensmittelsektor:

### Organische Güter des täglichen Bedarfs von UNSER LAND (Oberbayern, Deutschland)

Die regionale Marketinginitiative UNSER LAND betreibt ein Netz von Unterregionen in und um München herum. Diese wohlbekannte Initiative bietet einen gut gefüllten Warenkorb. Mit seiner neuen Produktlinie Mixed Pickles will UNSER LAND neue Zielgruppen anziehen. Die neuen Produkte kombinieren die Vorteile von organischen Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs und dienen daher den Bedürfnissen einer neuen Gruppe von Verbrauchern.

Die Gemüse werden in einem der Bezirke von UNSER LAND erzeugt. Da die einzelnen Regionen von UNSER LAND (sogenannte Solidargemeinschaften) als eine große Partnerschaft zusammenarbeiten, werden die neuen Produkte im ganzen Netz verkauft.

[www.unserland.info](http://www.unserland.info)



<sup>42</sup> Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape-A Guide. S. 23, abgeändert

Beispiel für ein kooperatives Angebot im Tourismussektor:

## Projekt „Reiseziel Natur“ auf der Schwäbischen Alb (Kreis Reutlingen, Deutschland)

Das Projekt „Reiseziel Natur“ ist ein gutes Beispiel für eine kooperative Service-Entwicklung auf dem Gebiet des Tourismus. Bevor dieses Projekt im Jahre 2005 gestartet wurde, gab es schon in der Region Schwäbische Alb eine Vielzahl von verschiedenen kaum zu handhabenden touristischen Angeboten vor. Die meisten davon hatten eine starke Verbindung mit einem nachhaltigen Tourismus, mit Schwerpunkt Kulturlandschaft und Naturschutz.

Das Gesamtziel des neuen Angebots „Reiseziel Natur“ war die Vereinigung der bestehenden Angebote und eine gemeinsame Absatzmethode.

Das gemeinsame Marketing basiert auf drei Stützen: eine Ausstellung im Informationszentrum am Bahnhof in der Stadt Münsingen, die Webseite und eine Informationsbroschüre.



[www.reiseziel-natur.de](http://www.reiseziel-natur.de)

Beispiel für ein kooperatives Angebot von Lebensmittelherstellern und Restaurants:

## Das Projekt „LandZunge“ (Allgäu-Oberschwaben, Deutschland)



Das Projekt „LandZunge – Das Beste aus der Region“, das schon im Abschnitt 6.2 dargestellt wurde, ist auch ein gutes Beispiel für sektorübergreifende Produkt- und Service-Entwicklung. In Zusammenarbeit zwischen regionalen Lebensmittelherstellern und Hotels mit Restaurants in der Region Allgäu/Oberschwaben wurden typische

regionale Speisen entwickelt und werden gemeinsam verkauft. Ein wichtiges Ziel dieses Projekts ist, „redliche“ Preise für jedes Glied in der Wertschöpfungskette zu zahlen.

[www.landzunge.info](http://www.landzunge.info)

Beispiel zur Entwicklung von System- und Service-Paketen im Energiesektor:

## System- und Service-Pakete für den Kreis Fürstfeldbruck (Oberbayern, Deutschland)



Das Prinzip eines System- und Service-Pakets ist folgendes: Eine Gruppe von regionalen Partnern entwickeln eine standardisierte Einrichtung zur Benutzung von erneuerbarer Energie und Dienstleistungen von Bedienpersonen. Ein Qualitätssicherungssystem stellt die korrekte Installation sowie die Instandhaltung sicher. Die Tatsache, dass alle Dienstleistungen von derselben

Quelle durchgeführt werden, wie auch die gute Funktionsweise der standardisierten Einrichtung führt zu Mundpropaganda, was Geschäftsvertrauen erzeugt. Das Ergebnis ist, dass mehr potentielle Kunden sich für die System- und Service-Pakete entscheiden und den Erfolg des Projekts sichern.

Die erste Art dieser Service-Pakete, die im Rahmen der Agenda 21 im Kreis Fürstfeldbruck entwickelt wurden, war ein standardisierter Sonnenkollektor, einschließlich Software, eines Qualitätssicherungssystems, um die fachgerechte Installation sicherzustellen,

sowie spezielle Sonnenenergie-Kredite einer lokalen Bank, um die Finanzierung zu vereinfachen.

Der große Erfolg des Projekts (es gewann im Jahre 1999 den deutschen und europäischen Sonnenenergie-Preis von EUROSOLAR) führte zur Weiterentwicklung der universalen System- und Service-Pakete für verschiedene Arten erneuerbarer Energie. Beispiele sind die Errichtung von gemeinsamen Solarzellen-Einrichtungen, die Umrüstung von Kraftfahrzeugen oder kombinierte Heizkraftwerke zur Nutzung von Biokraftstoff.

## 6.4 Kooperativer Vertrieb in regionalen Wertschöpfungsketten

Eine der zu lösenden Hauptfragen bei der Aufstellung regionaler Wertschöpfungsketten lautet: Wie erreichen die Waren den Kunden?

Zur Bestimmung von Vertriebswegen muss zuerst entschieden werden, an wen spezifisch verkauft werden soll. Auf der Grundlage einer Analyse der Nachfrageseite sollten die Hauptakteure über die Vertriebswege entscheiden, die Erfolg versprechen. Nach dieser Entscheidung müssen die relevanten Handelspartner ausgewählt werden und die Vertriebswege aufgebaut werden.

Da die Regionen sehr verschiedene Arbeitsverfahren, Märkte und Strukturen für den Vertrieb haben, muss eine sehr individuelle Methode gefunden werden. Regionale Handelsbeziehungen geraten oft in Konflikt mit den etablierten Arbeitsabläufen. Das örtliche Tourismus-Marketing ist oft nicht mit den regionalen oder nationalen Touristbüros abgestimmt.

Die folgenden Hauptfragen<sup>43</sup> können helfen, eine gute Vertriebsmethode festzulegen:

- Welche Vertriebswege für welche Produkte sind schon verfügbar?
- Erreichen diese Vertriebswege die Zielgruppe besonders gut?
- Welchen Zeit- und Geldaufwand kann und will die regionale Initiative leisten?
- Welche Märkte können damit erreicht werden?
- Können bestehende Kontakte von Mitgliedern der regionalen Initiative zu neuen Partnern für Vertriebszwecke benutzt werden?

- Wird es nützlich und möglich sein, den Vertrieb zu zentralisieren oder gar eine zentrale Marketingorganisation aufzubauen?

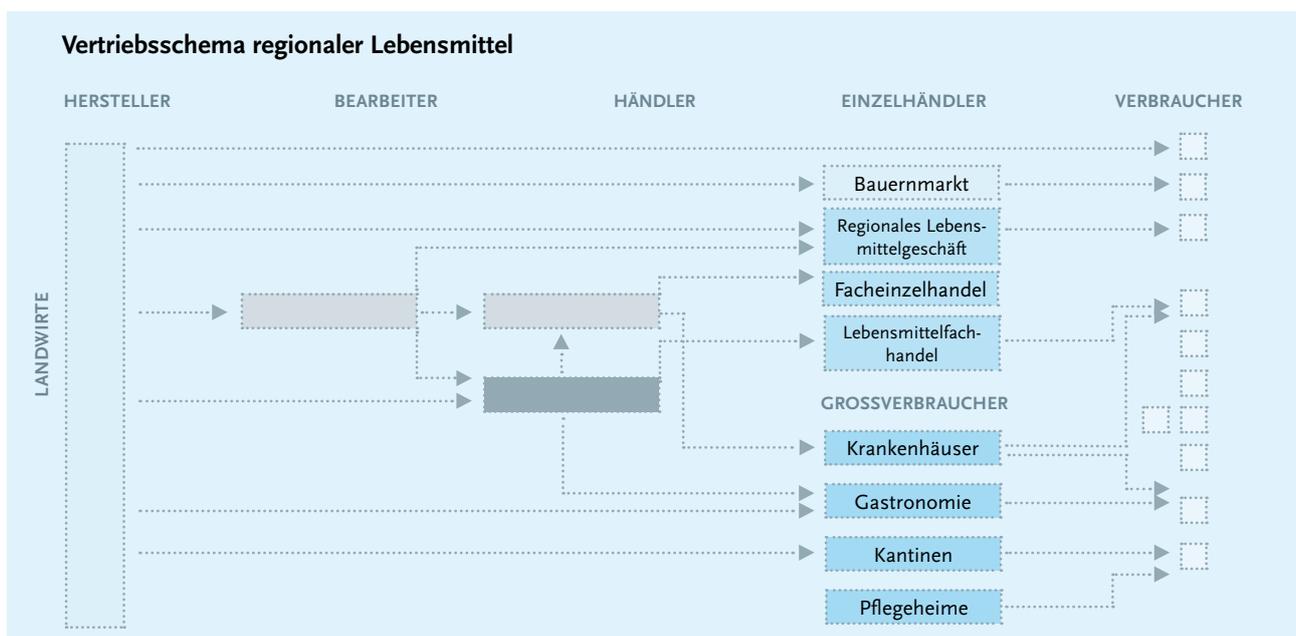
### Verschiedene Vertriebswege

Die Wahl der Vertriebswege hängt vorwiegend von der Menge und Qualität der Produkte ab. Außerdem variieren die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entsprechend den verschiedenen Arten von Verkaufsstellen. Im Lebensmittelsektor sind die Unterschiede zwischen Läden für organische Lebensmittel, Einzelhändlern, Kantinen oder Großhandel offensichtlich. Im Energiesektor sind viele verschiedene Vertriebswege in Abhängigkeit von den Produkten oder angebotenen Dienstleistungen möglich. Touristische Produkte werden auch über verschiedene Kanäle, z.B. Reisebüros, Internet oder gar Supermärkte gehandelt. Daher sollte der „typische“ Kunde bei diesen Betrachtungen eine Rolle spielen.



Für den physischen Teil des Vertriebs von Lebensmitteln oder Energie-Produkten – Logistik – sind verschiedene Methoden denkbar. Mögliche Lösungen, um eine Logistik<sup>44</sup> zu organisieren, sind:

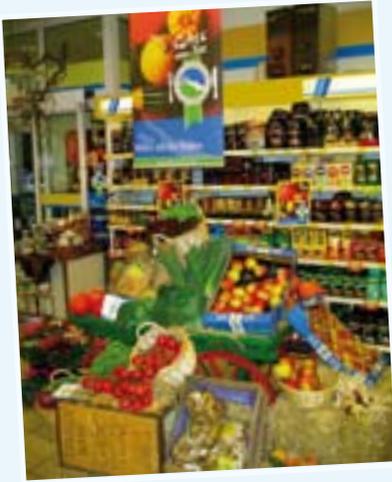
- Logistik des Herstellers
- Logistik der Handelspartner
- regionale Logistikanbieter
- eigene Logistik



<sup>43</sup> Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape – A Guide. S. 40, abgeändert

<sup>44</sup> Siehe Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006): Branding the Landscape – A Guide. S. 43

Beispiel zur Verwendung vorhandener Logistik-Systeme:



### Lieferservice „Gutes vom See“ (Kreis Konstanz, Deutschland)

Der „Gutes vom See“-Lieferservice ist ein Verband von Lebensmittelerzeugern, Herstellern, Händlern und Gastronomen in der Region Westlicher Bodensee Konstanz, der im Jahre 2004 gegründet wurde. Das Hauptziel ist die Förderung von umweltfreundlichen und organischen Produkten aus der Region in Lebensmittel-Einzelhandelsmärkten,

Großkantinen und Gastronomie. Hierfür ist ein wichtiger Partner der Partnerschaft der Fruchthof Konstanz, ein etablierter Obstgroßhändler.

[www.gutes-vom-see.de](http://www.gutes-vom-see.de)



Beispiel für eine neu aufgebaute Logistik-Struktur:

### Die „UNSER LAND GmbH“ (Oberbayern/Deutschland)

Das regionale Marketingnetz UNSER LAND hat eine Doppelstruktur. Es besteht aus einer wirtschaftsorientierten Gesellschaft mit beschränkter Haftung für Preis- und Produkt-Politik und Logistik, und einem UNSER-LAND-Verband, der nicht wirtschaftsorientierte Partner einbezieht, die die Prinzipien der nachhaltigen regionalen Entwicklung befolgen.

Die „UNSER LAND GmbH“ bringt Landwirte, Handwerker, Marketingleute und Umwelt zusammen, um ein verbraucher- und marktfreundliches Ange-

bot von Lebensmitteln hoher Qualität zu entwickeln.

Die UNSER-LAND GmbH ist Partner von Handelsfirmen (Supermärkten) und Gastronomie für einen effizienten Vertrieb vieler Produkte von UNSER LAND. Abhängig von dem Vertriebsweg nutzt UNSER LAND verschiedene Logistik-Modelle. Zur Belieferung der Supermärkte sammelt die UNSER-LAND-Logistik die Produkte vieler kleiner Landwirte und Hersteller und verteilt sie an Handelsgesellschaften. Eine große Zahl sogenannter market sup-

porter sind in direktem Kontakt mit den Supermärkten zur Beratung und zum Lösen von Problemen des Tages.

Für die Belieferung von Bäckereien und Fleischläden besteht dagegen ein direkter Kontakt zwischen Verarbeitern (Mühle, Schlächter) und Handel.



### Vom zentralisierten Vertrieb zur zentralen Marketingorganisation

Je nach den Volumina der Waren und den potentiellen Partnern werden zentralisierte Organisationen (wie die UNSER LAND GmbH) vonnöten sein. Lebensmittel-Einzelhändler und Großgastronomie werden nicht direkt mit Einzelherstellern verhandeln.

Ähnliche Probleme sind auf dem Gebiet der Bioenergie zu lösen: im Falle der Belieferung von Kraftwerken mit Holzspänen stellt sich die Frage, ob sie durch Lie-

ferung durch die Einzelhersteller oder über vorherige Lagerung erfolgen soll.

Es gibt einen glatten Übergang zwischen einer zentralisierten Vertriebsstruktur und einer zentralen Marketingorganisation. Während sich erstere auf die Frage der Logistik und der Kundenbeziehungen konzentriert und so die Bedürfnisse verschiedener Partner bündelt, vervollständigt letztere das regionale Marktsystem mit einer gemeinsamen Kommunikationspolitik und Qualitätssicherung oder sogar mit der Errichtung eigener Läden oder Produktionseinrichtungen.

Beispiel für einen regionalen Biomassen-Lagerplatz:

### Biomassen Allgäu (Kempten)

Der Biomassehof Allgäu, der im Jahre 1997 gegründet wurde, ist ein Serviceunternehmen für Waldbiomasseprodukte und eine breite Palette von Scheitholz-Produkten über Holzbriketts und Holzspäne bis hin zu Holzpellets. Er kauft Rohholz aus regionalen Wäldern, verarbeitet es in verschiedene Produkte zur Heizung mit Holz (Holzspäne, Pellets, Holzblöcke), lagert sie und verkauft sie an die Endverbraucher.

Der Biomassehof Allgäu gewann den Deutschen Solarpreis 2002 von der Europäischen Vereinigung für Erneuerbare Energien e.V. (EUROSOLAR).

[www.holzbrennstoffe.de](http://www.holzbrennstoffe.de)



#### Die Aufgaben einer zentralisierten Vertriebsstruktur umfassen:

- Organisation der Ressourcen-Planung und Logistik (Sammlung, Lagerung, Lieferung)
- Bestellungssystem und Kontrolle des Warenflusses
- Management der Rechnungslegung und Mahnwesen
- Bereitstellung von Verpackung und Etiketten (Scan-Codes usw.)
- Akquirieren von Einzelhändlern und diesbezügliche Verhandlungen
- Akquirieren von Lebensmittelfachhändlern (wie Bäckereien oder Metzgereien) und entsprechende Verhandlungen
- Akquirieren von Gastronomiebetrieben und Großküchen und betreffende Verhandlungen
- Akquirieren von Heizanlagen und anderen Käufern
- Aufgaben auf dem Gebiet des direkten Marketings von Bauernhöfen (z. B. Verzeichnis von Verkäufern)

#### Aufgaben einer zentralen Marketingorganisation:

- Qualifizierung und Beratung von Partnern in allen Marketingaspekten
- Verteilung von Informationsmaterial über regionales Marketing an die Verbraucher
- Verwirklichung von Kommunikations-Maßnahmen für regionale Produkte

- Errichtung eines Anreiz- und Belohnungs-System für Kunden
- Qualitätssicherung (Produktionskriterien, Verwaltung von Kontrollelementen, usw.)
- Entwicklung von regionalen Produkten durch Marktuntersuchungen und weitere Verbesserung der Ideen
- Produktion von regionalen Produkten (z. B. Betrieb von Verarbeitungsanlagen)
- Entwicklung und Betreiben von regionalen Läden
- Entwicklung und Betreiben von fahrbaren Verkaufsstellen
- Fungieren als Verantwortlicher für die Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungs-Projekten
- Gegebenenfalls Entwicklung und Management einer regionalen Marke

### 6.5 Implementierung einer regionalen Marke

Bei den meisten regionalen Marketingkooperations-Prozessen kommt früher oder später das Thema einer regionalen Marke auf. Wenn verschiedene Firmen über eine gemeinsame Vision hinaus und mit gemeinsamen Qualitätsanforderungen zusammenarbeiten, kann eine griffige Marke oder Bezeichnung mit einem kurzen Spruch helfen, die Werbebotschaft der Initiative auf eine verständliche Art zu vermitteln.

Aber eine Marke entwickelt sich nicht nur durch die Produktion eines gemeinsamen Logos, Spruchs und

Corporate Designs. Darüberhinaus sind verschiedene Identitätsbildungsmaßnahmen (siehe Kapitel 4), gemeinsame Produktentwicklung und Entwurf der Nutzungsregeln (d.h. Produktionskriterien) notwendig, um die Grundlage für die regionale Marke zu schaffen.

Die verschiedenen Definitionen von Marken und ihre Vorteile wurden in Kapitel 2 diskutiert. Hier möchten wir die „technischen“ Anforderungen für die Implementierung einer Marke ansprechen.

Im ersten Abschnitt stellen wir ein Schritt-für-Schritt-Verfahren zur Entwicklung einer regionalen Marke vor. In den Abschnitten 7.5.2 - 7.5.4 heben wir eine Anzahl von wichtigen Themen hervor, die Sie beim Aufbau einer regionalen Marke beachten sollten.

Da Kapitel 7 weitere wichtige Merkmale von regionalen Markenbildungssystemen (Qualitätskriterien) nennt, beschlossen wir, Beispiele für regionale Marken aus verschiedenen Kategorien erst am Ende von Kapitel 7 zu geben.

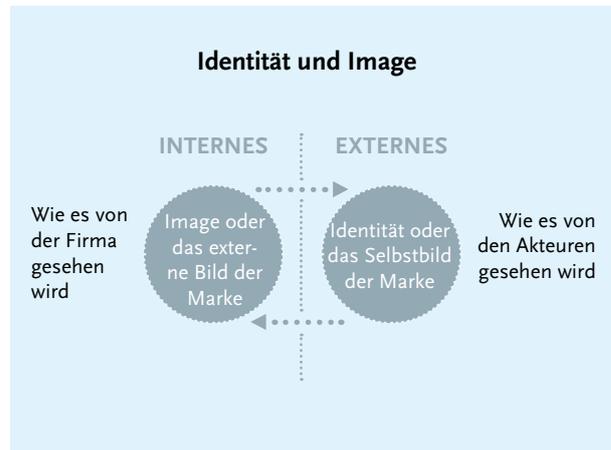
### 6.5.1 Aufbau einer regionalen Marke – Der Prozess

Das folgende Bild schlägt einen einfachen Weg vor, um eine Marke zu entwickeln. Anschließend wird jede Phase unten erklärt.



Die Situationsanalyse beschreibt die erste Phase des Prozesses, die auf die Identifizierung der Stärken und Schwächen der Region verglichen mit anderen Regionen abzielt, sowie Gelegenheiten und Risiken, die von einer Makro-Ebene vorweggenommen werden. Die Zusammenfassung beider Analysen ist durch eine SWOT-Tabelle dargestellt. Die Prozeduren regionaler Analysen sind in Kapitel 4 umrissen.

Die nächste Phase besteht aus der Identifizierung der inneren und externen Wahrnehmung der Region. Hierbei können die Ausdrücke Markenidentität und Markenimage unterschieden werden. Einfach gesagt, Identität ist zu sehen als das, was die Region versucht, zu vermitteln, während Images definiert werden als das, was der Verbraucher wahrnimmt oder das Ergebnis und Verständnis davon.



Die zweite Phase konzentriert sich auf die Ermittlung der Identitäts- und Persönlichkeitsmerkmale der betreffenden Zielsegmente. Die Akteure der Initiative müssen bestimmen, welche Zielgruppen angesprochen werden und wie. Das Ansprechen von spezifischen Zielsegmenten fördert die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und erleichtert die Identifizierung der Region durch den Verbraucher. In dieser Phase ist es sehr wichtig, dass ein Gleichgewicht zwischen den Werten der Zielsegmente und den von der Marke vermittelten angestrebt wird.

Auf der Grundlage vorheriger Aktivitäten wird die Kernidentität der Marke geschaffen. Diese Kernmarke beschreibt die Identität der Region sowie die Vision der Akteure der Region. Nach Hankinson (2004) umfasst die Kernmarke drei Bestandteile:

- Markenpersönlichkeit, gekennzeichnet durch funktionale, symbolische und empirische Merkmale
- Markenplatzierung umfasst die Elemente, die die Marke der Region einzigartig machen und wie die Region möchte, dass ihre Angebote wahrgenommen werden.
- Markenwirklichkeit zielt auf die Fähigkeit ab, das gemachte Versprechen zu halten.

Nachdem die grundlegenden Elemente der Marke entwickelt worden sind, muss sichergestellt werden, dass alle Aktivitäten professionell geleitet und organisiert werden. Diese Phase gilt dem Aufbau der **Struktur und Kultur für ein langfristiges Markenmanagement**. Man braucht eine zentrale Organisation, die verantwortlich für die Aktivitäten der Marke ist. Darüberhinaus

## Beispiel für die Definition einer Markenidentität und eines Image



Der Markenname Srce Slovenije/Heart of Slovenia repräsentiert ein integriertes Tourismusprodukt, konzentriert auf das Angebot von Aktivreisen und Urlaub im Herzen des zentralen Slowenien. Daher kombiniert er die verschiedenen Aspekte der

Dienstleistungen dieser Region (örtliche und regionale landwirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen) mit den örtlichen Sehenswürdigkeiten und fördert eine Vielfalt von Programmen für verschiedene Zielgruppen. Im weiteren Sinne repräsentiert der Name Srce Slovenije/Heart of Slovenia einen Rahmen zur Bildung einer gemeinsamen Identität dieser Region. Seine Schlüsselwerte umfassen Güte, Freundlichkeit, Gemüt-

lichkeit, Tradition, Umweltschutz, eine gesunde Lebensweise - das Wesen und der Herzschlag Sloweniens. Einer der zentralen Aspekte in der Bildung der gemeinsamen Identität ist das zukünftige Touristenziel Srce Slovenije/Heart of Slovenia, das die verschiedenen Optionen dieser Region kombinieren wird und als ein Reiseziel in Slowenien und im Ausland dargestellt werden wird.

wird sie ein vernünftiges und konsequentes Markenmanagement garantieren. Sonst kann angenommen werden, dass in Konflikt stehende Ziele den Fortschritt der Aktivitäten der Marke behindern werden. Das beratende Gremium sollte aus Leuten bestehen, die neben den beruflichen Fertigkeiten auch soziale Kompetenz besitzen, da sie die verschiedenen Ziele der verschiedenen teilnehmenden Gruppen koordinieren müssen, was gute Kommunikationsfähigkeit und Geduld erfordert. Bei mehreren Teilnehmern sollte ein früher Aufbau eines derartigen beratenden Gremiums erwogen werden, um eventuelle Aktivitäten gleich von Anfang an zu koordinieren.

**Markenarchitektur** umfasst das Design des Produkts und/oder Dienstleistungspakets, das die Einzigartigkeit der Region unterstreicht, um ein attraktives Angebot für die betreffenden Zielgruppen vorzustellen. Zusätzlich bestimmt dieser Schritt die Markenbildungsstrategie (siehe Kapitel 2 für die verschiedenen Arten von Markenbildungsstrategie). Bei der regionalen Markenbildung ist die Auswahl beschränkt. Oft werden regionale Marken als Dachmarken entwickelt. Da es in dem Gebiet viele schon bestehende Marken geben wird, sollte die Dachmarke auch co-Branding-fähig sein. Die Aktivitäten dieses Schritts markieren die Grundlagen für den Markenwert, d.h. die Wertschöpfung bei Produkten und Dienstleistungen.

Marketingexperten empfehlen, zuerst die oben umrissenen Phasen und Entscheidungen durchzugehen, bevor man ernsthaft beginnt, die Marke durch Maßnahmen einzuführen. Sie bestehen aus den sogenannten 7 Ps: product, pricing, promotion, place, physical evidence, processes, people (Produkt, Preisgestaltung, Förderung, Ort, Erscheinungsbild, Prozesse, Leute). Diese Themen wurden schon in früheren Kapiteln angesprochen.

Jedoch zeigen wir in den folgenden Abschnitten des weiteren einige wichtige Themen zur Implementierung einer regionalen Marke auf.

### 6.5.2 Vermittlung einer klaren Werbebotschaft

Eine Marke braucht eine zentrale Werbebotschaft oder einen kombinierten Satz von solchen Werbebotschaften. Oft werden solche Werbebotschaften in Bezug auf ein Ziel formuliert, wie z.B.:

- Qualifizierte Nachfrage – Qualifiziertes Angebot
- Wir wollen Veränderung

Manchmal gibt die zentrale Werbebotschaft den wichtigsten Vorteil an:

- Regionale Produkte - Regionale Arbeit
- Köstlichkeiten einzigartiger Menschen
- Zusammen kaufen – zusammen sparen
- Unser Geld soll in unserer Region bleiben
- Weil wir wissen, woher es kommt

Alle Aktivitäten und die Berichte im weiteren Verlauf des Prozesses sollten sich auf die zentrale Werbebotschaft konzentrieren. Wenn die Werbebotschaft „Regionale Produkte in jedem Hotel“ ist, sollte die Initiative die Schritte zu diesem Ziel messen und häufig die Anzahl der Hotels veröffentlichen, die regionale Speisen servieren. Wenn die Werbebotschaft „neue Arbeitsplätze“ ist, sollte die Kampagne von neuen Arbeitsplätzen berichten oder vom Erfolg eines Anbieters in der Region. Und wenn der Schwerpunkt der Werbebotschaft die regionale Herkunft der Produkte ist, werden häufig Informationen über die Produkte und Artikel über die Produkte veröffentlicht.

Im Idealfall wird eine zentrale Werbebotschaft direkt zu einem Spruch für die Kampagne oder ein Logo. Aber auch wenn dies nicht der Fall ist, sollte sich jeder Partner dieser zentralen Werbebotschaft bewusst sein und sie in Reden, Präsentationen, Veröffentlichungen und Gesprächen verwenden. Es ist eine wichtige Aufgabe des Kampagnenführers, das gesamte Team dazu anzuhalten, zu schulen und ihm dabei zu helfen, die zentralen Werbebotschaften zu verwenden!

### 6.5.3 Schaffung des Wiedererkennungswerts

Marketingenerfolg beruht auf Wiederholung und gutem Ruf! Deshalb schaffen die Kampagnenführer und Marktleute Logos oder Markennamen für ihre Aktivitäten und Produkte.

Es ist ein Endziel, in einem Logo so viel wie möglich von der zentralen Werbebotschaft und der regionalen Einzigartigkeit aufzunehmen. Nichtsdestoweniger sollte das Logo nicht mit Informationen überlastet werden. Es ist wichtiger, eine nette einprägsame Graphik zu haben, vielleicht zusammen mit einem anziehenden Spruch wie „Qualität ist unsere Natur“ oder „Das regionale Produkt, das Ökonomie und Ökologie vereint“. Ein solches Zeichen kann gut mit mehrfachen Text-Werbebotschaften einhergehen. Es zahlt sich immer aus, einen Profi zu verpflichten, um ein solches Logo und ein einheitliches Layout für alle Kampagnenmaterialien zu entwerfen, das sogenannte „corporate design“.



Ein Logo ist mehr als nur das kleine Bild in der Ecke oben rechts jedes Briefes! Es vereint alle Veröffentlichungen und Aktivitäten. Es erscheint auf Flugblättern, Fahnen, Gratisbeigaben, auf der Website, als Türanschrift an Hotels mit regionalen Produkten, in der Werbung aller Partnern und natürlich auf den Produkten selbst.

Manchmal meinen Anbieter, dass ihr eigener Markenname oder Firmenlogo wichtiger ist als das Logo der Kampagne. Sagen Sie ihnen, dass es gute Gründe für „co-branding“ gibt: ein gemeinsam verwendetes Logo kann der Qualität ihrer Marke besonderen Nachdruck verleihen. Warum benutzt SONY wohl das **intel inside**-Logo auf seinen Computern?

Interessanterweise hat das englische Wort „recognition“ (Erkennung) zwei Bedeutungen: „sich erinnern, dass man es zuvor gesehen hat“ und „hohes Ansehen“. Daran sollten Sie sich bei der Einführung eines Logos erinnern. Es ist mehr als nur ein kleines Bild. Es ist wie ein Stempel und steht für Qualität. Sorgen Sie dafür, dass nur qualifizierte und befugte Partner diesen

Stempel verwenden dürfen. Und nur geprüfte Qualitätsprodukte und -dienstleistungen sollten den Stempel verwenden dürfen. Erstellen Sie zusammen mit Ihren Partnern Kriterien und unterzeichnen Sie förmlich einen Vertrag.

Nicht Werbung, sondern öffentliche Aufmerksamkeit etabliert eine Marke. So sollte Ihre Marke gute Nachrichten bringen – kündigen Sie eine neue Kategorie an, kein neues Produkt! Erarbeiten Sie sich einen guten Ruf – wenn andere Gutes über Ihre Marke sagen, ist das viel effektiver als was Sie selbst darüber sagen. Und das ist der Grund, warum öffentliche Aufmerksamkeit wichtiger ist als Werbung.

### 6.5.4 Schutz und Registrierung von Marken

Um die Verwendung Ihres Logos zu kontrollieren, müssen Sie es von der zuständigen Justizbehörde in Ihrem Land oder auf EU-Ebene förmlich schützen lassen.

Es gibt eine Anzahl von Definitionen, die bekannt sein müssen, wenn man an eine solche Registrierung denkt.

#### Definitionen

- Marke: ein Name für Produkte oder Dienstleistungen, früher: eingetragene Handelsmarke
- Eingetragenes Geschmacksmuster: ein Probestück des zwei- oder dreidimensionalen Aussehens eines vollständigen Produkts oder von Teilen davon, was besonders aus den Linien hervorgeht, Umrissen, Farben, Formen, Textur, Materialien und seiner Ausschmückung. Ob ein Logo in diese Kategorie fällt oder nicht, muss geprüft werden. Üblicherweise ist der Handelsmarkenschutz für Logos oder Ähnliches gültig.
- Produkt: jeder industrielle oder technische Gegenstand, einschließlich Verpackung, Ausrüstung, grafischer Symbole und Buchstaben sowie einzelner Bestandteile, die zu einem komplexen Produkt zusammengesetzt werden können. Ein Computerprogramm ist kein Produkt.
- Gebrauchsmuster: eine Erfindung, die industriell anwendbar ist (niedrigste Anforderungen, „kleines Patent“)
- Verbandsmarke: der Inhaber einer Verbandsmarke muss einen geschäftsfähiger Verband oder eine juristische Person des Öffentlichen Rechts sein.
- nationale Handelsmarke: Handelsmarke, die in einem Land geschützt ist
- Gemeinschaftsmarke: Handelsmarke, die in der ganzen Europäischen Union patentiert ist.
- internationale Handelsmarke: Handelsmarke, die in der Europäischen Union und in Drittländern geschützt ist

Ebenso: nationales eingetragenes Geschmacksmuster und internationales eingetragenes Geschmacksmuster

### Was sind die Vorteile der Registrierung einer Handelsmarke?

Die Registrierung einer Handelsmarke erleichtert die Verteidigung der Handelsmarke gegen Nachahmer, die illegal an dem geschäftlichen Erfolg Ihrer Handelsmarke teilhaben möchten. Die Registrierung einer Handelsmarke in dem öffentlichen Markenregister bewirkt auch, dass sie leicht gefunden wird, und hilft so dabei, unabsichtliche Markenverletzungen zu verhindern.

Es wurden sogar Fälle berichtet, wo Außenseiter vorhandene, aber nicht geschützte Markenzeichen eingetragen haben, so dass sie deren ursprünglichem Erfinder entweder die Verwendung der Marke verbieten oder von ihm Lizenzgebühren verlangen konnten.

Eine nationale Handelsmarke bietet Schutz für das gesamte politische Territorium der betreffenden Nation. Die vorschriftsmäßigen Prozeduren erfahren Sie von Ihren nationalen Patent- und Markenämtern.

#### Nationale Patent- und Markenämter in Europa und im Alpenraum

- ▶ Österreich: [www.patentamt.at/Home/index.html](http://www.patentamt.at/Home/index.html)
- ▶ Frankreich: [www.inpi.fr](http://www.inpi.fr)
- ▶ Deutschland: [www.dpma.de](http://www.dpma.de)
- ▶ Italien: [www.uibm.gov.it/](http://www.uibm.gov.it/)
- ▶ Liechtenstein: [www.llv.li/amtsstellen/llv-aht-geistiges\\_eigentum/](http://www.llv.li/amtsstellen/llv-aht-geistiges_eigentum/)
- ▶ Slowenien: [www.uil-sipo.si](http://www.uil-sipo.si)
- ▶ Schweiz: [www.ige.ch/](http://www.ige.ch/)
- ▶ Europäisches Patentamt: [www.epo.org](http://www.epo.org)
- ▶ Europäisches Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM): <http://oami.europa.eu/>

Wenn Sie Ihre Handelsmarke in allen 27 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union schützen möchten, können Sie eine Gemeinschaftsmarke beim Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (Marken und Modelle) in Alicante ([www.oami.europa.eu](http://www.oami.europa.eu)) eintragen.

### Die Hauptaufgaben vor der Eintragung sind:

- Ältere Handelsmarken haben Vorrang über neuere – das bedeutet, die Verwendung neuerer Handelsmarken kann per Verfügung verboten werden, oder sie können sogar gelöscht werden. Deshalb sollten Sie ausfindig machen, ob Marke, Name, Logo oder Spruch schon durch andere Firmen oder Einrichtungen geschützt worden ist. Um Prozessrisiken und Kostennachteile zu verhindern, suchen Sie nach älteren Rechten, sowohl eingetragenen als auch nicht eingetragenen.

- Es gibt verschiedene Hilfsmittel, die Sie verwenden sollten, um eine Suche durchzuführen. Zum Beispiel die kostenlos verfügbaren Markendatenbanken des Markenamts der Europäischen Union und der Weltorganisation für Geistiges Eigentum (WIPO), einem Fachbereich der Vereinten Nationen. 1891 führte die WIPO das Madrider System für die internationale Eintragung von Marken ein. Heute enthält der „Madrid Express“ den derzeitigen Status aller internationaler Zulassungen. Zusätzlich können Informationen von dem gebührenpflichtigen „ROMARIN“-System der WIPO erhalten werden, das den derzeitigen Status aller internationalen Zulassungen mit allen Einzelheiten enthält.
  - Madrider System für die internationale Eintragung von Marken: [www.wipo.int/madrid/en/](http://www.wipo.int/madrid/en/)
  - ROMARIN-Datenbank: [www.wipo.int/romarin/](http://www.wipo.int/romarin/)
  - Datenbank des Markenamts der Europäischen Union: [oami.europa.eu/](http://oami.europa.eu/)
- Da ältere Firmennamen auch Vorrang über Ihre neuere Markenmeldung haben können, empfehlen wir auch, einer Anmeldung entgegenstehende Einträge im Handelsregister (Österreich: Firmenbuch) zu suchen (dazu sollten Sie sich an ein Handelsregistergericht (Österreich: Firmenbuchgericht) oder einen Rechtsanwalt/Notar wenden).
- Wählen die richtigen Nizza-Klassen für Ihre Eintragung. Dazu wenden sich viele Firmen an Markenanwälte, die sie bei der Suche und der Eintragung ihrer Marken unterstützen.

### Die Nizza-Klassifizierung

„Die Internationale (NIZZAER) Markenklassifikation von Waren und Dienstleistungen für die Eintragung von Marken dient der Festlegung des Schutzzumfangs für Marken. Obwohl die Europäische Gemeinschaft dem Abkommen von Nizza nicht angehört, hat das HABM die Nizzaer Klassifikation übernommen und schreibt ihre Verwendung für Anmelder einer Gemeinschaftsmarke vor. Derzeit gilt die 9. Ausgabe. Die Nizzaer Klassifikation ist in Klassen von Waren (Klassen 1 bis 34) und Dienstleistungen (Klassen 35 bis 45) untergliedert. Die Überschriften beinhalten allgemeine Angaben zu den Waren und Dienstleistungen der jeweiligen Klasse.“<sup>45</sup>

### Was kostet eine Eintragung?

Die Kosten für eine Eintragung weichen von Land zu Land ab und hängen von dem Schutzgrad ab (d.h. Klassen, landesweiter oder EU-weiter Schutz), sie können bis zu mehreren tausend Euro betragen.

45 Quelle: <http://oami.europa.eu/en/database/euroace.htm>, 30.10.2007

## 7 Erfolgreiche Markenstrategien und Marketingsysteme für den Alpenraum – Kriterien und Beispiele

### 7.1 Einleitung: RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ regionales Marketingsystem

Eines der Hauptziele des RegioMarket-Projekts war die Förderung der Entwicklung von kooperativen regionalen Marketinginitiativen in den Bereichen Lebensmittelproduktion, Tourismus und Gastronomie und erneuerbare Energien. Einige der RegioMarket Partner haben umfangreiche Erfahrung mit dem Aufbau solcher Systeme, andere haben ein solches System erst kürzlich eingeführt. Einige der Partner befinden sich bereits im Entscheidungsprozess für den Aufbau regionaler Marketingstrukturen, gemeinsamer Absatzbemühungen oder eines Systems für die Entwicklung einer Regionalmarke.



Deshalb war der Erfahrungsaustausch zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen regionalen Initiativen – innerhalb bereichsspezifischer Arbeitsgruppen sowie bereichsübergreifend – eine der Hauptaufgaben der transnationalen Aktivitäten von RegioMarket.



Die wesentliche Frage, die sich im Rahmen dieses Arbeitsprozesses stellte, war, ob es Faktoren und Kriterien gibt, durch die sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche regionale Marketingsysteme charakterisieren lassen.

Ziemlich bald kam die Idee auf, auf Grundlage der Erfahrungen der Projektpartner aus deren regionalen Entwicklungsprozessen und durch die Auswertung weiterer Best-Practice-Beispiele, RegioMarket-Kriterien für „gute“ regionale Marketingsysteme aufzustellen.

Drei bereichsspezifische Arbeitsgruppen durchliefen einen intensiven Diskussions- und Arbeitsprozess, der viele internationale Workshops und den Austausch von Konzepten umfasste.

Unter den RegioMarket-Kooperationspartnern besteht Einigkeit über folgende Schlüsselfaktoren für erfolgreiche regionale Marketingsysteme:



- **Transparenz und Ehrlichkeit:** Wenn die Verbraucher ein regionales Produkt kaufen oder ein regionales Gericht bestellen, können sie sich auf die überwiegend regionale Herkunft der Vorprodukte verlassen. Regionale Produkte sollen Vertrauen zwischen den – innerhalb oder außerhalb der Region lebenden – Kunden und den in der Region ansässigen Produzenten schaffen.
- **Qualitätskriterien und -kontrollen:** Die Definition „regionale Produkte“ beinhaltet nicht nur die Provenienz, d.h. die Herkunft aus einer bestimmten Region, sondern auch bestimmte regionale Qualitätsanforderungen und Produktionsweisen. Die Kriterien für die Qualität und die Produktionsmethoden müssen objektiv festgelegt und unabhängigen Kontrollen unterzogen werden. Dies stärkt die Glaubwürdigkeit des kommerziellen Angebots und kann ein effizienter Weg sein, um die Region mit ihrem Natur- und Kulturerbe zu fördern, zu erhalten und zu entwickeln.
- **Dualer Produzenten/Verbraucher Ansatz:** Partner von beiden Seiten, Produzenten und Verbraucher, sollen zusammenarbeiten; wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Gruppen kooperieren, damit die Initiative erfolgreich ist.
- **Stadt-Land-Partnerschaft:** Städtische Verbraucher sollen nicht nur die Gelegenheit erhalten, Waren und Dienstleistungen aus dem Umland zu beziehen, sondern sie sollen auch eine Beziehung zu den Produzenten herstellen und auf diese Weise lernen, ihre Bemühungen zu schätzen. In diesem Sinne sollen regionale Produkte eine Botschaft an den Verbraucher überbringen: „Sie tragen Verantwortung und können etwas dafür tun, um die Orte, an denen Sie leben, Ihre Wochenenden oder Urlaube verbringen, zu erhalten.“
- **Regionale Wertschöpfung:** Partner regionaler Marketingsysteme sollen die größtmögliche regionale Wertschöpfung erzielen.
- **Nachhaltigkeit:** Regionale Marketingsysteme sollten unter Berücksichtigung ökologischer, wirtschaftlicher und sozialer Aspekte die Prinzipien einer nachhaltigen regionalen Entwicklung verfolgen. Die Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung finden sich deshalb auch in den entsprechenden Kriteriensystemen.

Die in den nachstehenden Absätzen dargelegten Kriterien und Indikatoren wurden von der RegioMarket Partnerschaft als Diskussionsgrundlage entwickelt und sollen Ausgangspunkt für die Festlegung eines regionalen Systems zur Marktunterstützung oder Markenentwicklung sein. Regionale Initiativen können die Kriterien ihren jeweiligen Anforderungen anpassen. Allerdings

sind sich die RegioMarket Partner darüber einig, dass regionale Marketingsysteme nur als „RegioMarket anerkannt“ gelten, wenn ein gewisser Übereinstimmungsgrad mit den folgenden Kriterien besteht:

Die RegioMarket Kriterien wurden unter anderem aus folgenden Gründen aufgestellt:

- Regionale Marketingsysteme im Alpenraum sollen auf möglichst vielen allgemein anerkannten, mit den Gebieten und Orten im Alpenraum verbundenen Werten aufgebaut sein.
- Produzenten sollen Hinweise erhalten, wie sie ihre Produktion im Hinblick auf eine Produktqualität und Produktionsmethoden, die den Erhalt des Alpenraums unterstützen, verbessern können.
- Die Verbraucher sollen ein Qualitätsversprechen der Produzenten erhalten und anfangen, sich Gedanken über eine mögliche Erweiterung der Versorgung mit regionalen Produkten zu machen.

Die RegioMarket Projektpartner haben diese Kriterien als Good-Practice-Leitfaden für Initiativen entwickelt, die ein glaubwürdiges System zur Unterstützung der Region oder eine Regionalmarke aufbauen wollen. Weitere Schritte könnten die Einführung eines allgemeinen Belohnungs- und Kontrollsystems und der Aufbau einer autorisierten Organisation sein.

### Ein „gutes“ regionales Marketingsystem

Ein regionales Marketingsystem ist eine Kooperation für die Herstellung von Waren aus regionalen Ressourcen und den Verkauf von regionalen Produkten und Dienstleistungen innerhalb der Region oder im In- oder Ausland. Ein solches Marketingsystem entspricht der RegioMarket Definition wenn

- die Zusammenarbeit der Kooperationspartner nach bestimmten Struktur- und Prozesskriterien verläuft
- die regionale Initiative ihre Partnerschaft formell in einer Satzung erklärt und für die Definition der Gruppe regionaler Partner klare Partnerkriterien aufgestellt hat
- alle von der regionalen Partnerschaft produzierten und vermarkteten Produkte einer Reihe bestimmter Qualitätsanforderungen entsprechen

Die RegioMarket Projektpartner haben ein Bewertungsschema für die Anerkennung regionaler Marketingsysteme entwickelt. Zu diesem Zweck wurde ein Bewertungssystem entwickelt, mithilfe dessen der Grad der Übereinstimmung mit den Kriterien bemessen werden kann. Liegt der erreichte Grad über einem festgelegten Wert, erhält das System das Regio-Market-Gütesiegel.

In den Kapiteln 7.2 - 7.6 sind die RegioMarket Kriterien für „gute“ regionale Marketingsysteme in den Bereichen Lebensmittel, Tourismus und Gastronomie und erneuerbare Energien dargelegt. Sie sind das Ergebnis der in den jeweiligen RegioMarket Arbeitsgruppen geführten Diskussionen. Die RegioMarket Partnerschaft betrachtet diese Kriterien als Diskussionsgrundlage für weitere Überlegungen zur Produktqualität und nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum sowie der Förderung der regionalen Wertschöpfungsketten.

## 7.2 RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ regionales Marketingsystem für den Lebensmittelsektor

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe für regionale Marketingsysteme im Lebensmittelsektor einigten sich für die von ihnen vorgeschlagenen RegioMarket Kriterien auf folgende Gliederung:

- A) Struktur- und Prozesskriterien
- B) Partnerkriterien
- C) Grundlegende Produkt- und Produktionskriterien
- D) Besondere Produkt- und Produktionskriterien

Diese vier Arten von Kriterien werden in den folgenden Kapiteln ausführlich beschrieben.

Die RegioMarket Definition für regionale Systeme und Produkte steht nicht im Widerspruch zu den EG-Verordnungen Nr. 509/2006 und Nr. 510/2006 (PDO, PGI, TSO). Sie soll die Transparenz für den Verbraucher über die o.g. Richtlinien hinaus erhöhen und Produzenten bei der Festlegung ihrer regionalen Wertschöpfungs-systeme unterstützen.

### 7.2.1 Struktur- und Prozesskriterien

Mit diesen Kriterien wird erklärt, in welche Richtung die Entwicklung des regionalen Marketingsystems zur optimalen Einbeziehung der relevanten Interessenvertreter und für den Aufbau einer stabilen regionalen Partnerschaft gesteuert werden soll.

- Die regionale Marketinginitiative unterstützt die Schaffung von Wertschöpfung in der Region. Dies beinhaltet den Erhalt von Produktionseinrichtungen, die auf die Herstellung kleiner Stückzahlen ausgelegt sind, die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen und die Nutzung von regionalen Ressourcen, soweit dies möglich ist.



- Das regionale Marketingsystem befolgt die Regeln einer fairen Preisgestaltung. Alle an der Kette aus Produktion und Handel beteiligten Partner sollen zum einen für die Produktion ihres Produkts und zum anderen für ihren Beitrag zur Erhaltung der Natur und Kultur der Region angemessen entlohnt werden.
- Das regionale Marketingsystem weist während des Entwicklungsprozesses und in seinen Strukturen eine duale Struktur auf. Partner auf beiden Seiten, Produzenten und Verbraucher, wirtschaftliche und nicht-wirtschaftliche Gruppen kooperieren, damit die Initiative erfolgreich ist.
- Bei der Festlegung der „besonderen Produkt- und Produktionskriterien“ werden Mitglieder aller an der Kette aus Produktion, Handel und Verbraucher beteiligten Parteien einbezogen.
- Die regionale Partnerschaft verfügt über ein unabhängiges Kontrollsystem für ihre Produkte, das sich soweit wie möglich auf anerkannte Kontrollinstitutionen stützt.
- Die Initiative bemüht sich um Zusammenarbeit mit unabhängigen Interessenvertretern wie Forschungsinstituten, umweltorientierten NROs und anderen Organisationen.
- Die Initiative ist offen für eine interregionale Zusammenarbeit mit anderen Organisationen oder Institutionen im Alpenraum.

### 7.2.2 Partnerkriterien

Diese Kriterien gelten für Personen und Organisationen, die bereit sind, Partner des regionalen Marketingsystems zu werden. Nur Partner, die diese Kriterien einhalten, dürfen die Regionalmarke verwenden, sich an gemeinsamen Marketingaktivitäten beteiligen und das System für die eigenen Zwecke nutzen.



Zu den möglichen Produktions- und Geschäftspartnern eines regionalen Marketingsystems zählen:

- Landwirte und Produktionsbetriebe
- Handels- und Logistikunternehmen

- Handwerker des Produktions- und Dienstleistungsbereichs
- oder ein Zusammenschluss derselben, sofern

- sich ihr Sitz und ihre Produktionsstätte in der Region befinden oder sie nachweisen können, dass die regionalen Produkte getrennt von anderen Produkten hergestellt werden
- sie berechtigt sind, ihr Geschäft zu führen und hochwertige Arbeitsplätze mit entsprechenden technischen Einrichtungen anbieten
- sie die sozialen Rechte ihrer Mitarbeiter und Geschäftspartner gemäß der Europäischen Sozialcharta vollständig anerkennen
- sie ihre Produktionsmethoden auf Anfrage gegenüber Kontrollinstitutionen und Verbrauchern offen legen
- sie die Entwicklung der Partnerschaft zwischen Produzenten und Verbrauchern aktiv unterstützen<sup>47</sup>
- sie durch den Einsatz energieeffizienter Mittel und die Nutzung erneuerbarer Energien dazu beitragen, das große Problem des Klimawandels zu bewältigen
- sie zum Schutz und der Entwicklung des Natur- und Kulturerbes ihrer Region beitragen.<sup>48</sup>

Andere mögliche Partner sind:

- die Gastronomie
- Gemeinden
- Verbände
- Institutionen

sofern sie die o.g. Kriterien erfüllen oder Produktionspartner aktiv bei deren Einhaltung unterstützen, insbesondere durch die Wahrnehmung von deren Angeboten.

### 7.2.3 Grundlegende Produkt- und Produktionskriterien

Mit diesen Kriterien werden die Anforderungen dargestellt, die für alle Produkte des Regionalprogramms gelten. Damit wird in gewisser Weise der Mindeststandard festgelegt, den ein Produkt zur Aufnahme in das gemeinsame regionale Marketingsystem erfüllen muss. Partner aus den verschiedenen Lebensmittelsektoren sollten die entsprechenden Grundsätze vereinbaren.

<sup>47</sup> Details sind vertraglich zu verhandeln und zu regeln. Die Partner sollten jedoch mindestens an den regelmäßigen Informationsveranstaltungen und Qualifikationsbesprechungen über Themen wie regionales Marketing, Markenentwicklung, Qualitätsmanagement etc. teilnehmen.

<sup>48</sup> Die entsprechenden Unterstützungsmaßnahmen müssen für die jeweilige Region festgelegt werden. Das einheitliche Ziel, 10 % des Lands der einzelnen Partner als Naturschutzgebiet oder für die extensive Produktion zu erhalten, scheint jedoch realistisch, insbesondere im Alpenraum, zu dessen größten Vorzügen die Biodiversität zählt.

Grundsätzlich muss ein regionales Produkt

- die Palette regionaler und/oder traditioneller Produkte ergänzen
- qualitativ hochwertig sein und den Kunden in hohem Maße zufriedenstellen
- die Identifikation von Produzenten und Verbrauchern mit der Region unterstützen



Zur Unterstützung dieser Ziele soll die Definition eines regionalen Marketingprogramms folgende Grundkriterien enthalten sowie einen Mechanismus für deren Kontrolle:

- Die Produktqualität entspricht mindestens einem regionalen, nationalen oder internationalen Qualitätsstandard, sofern für das Produkt vorhanden
- Die Produktionskriterien stützen sich auf mindestens einen Standard eines mehrstufigen nationalen oder internationalen Qualitätsprüfsystems<sup>49</sup> oder auf einen von der EU anerkannten regionalen Standard<sup>50</sup>.
- Die Kontrollen des regionalen Systems werden in Übereinstimmung mit den für die jeweiligen Normen festgelegten Kontrollsystemen durchgeführt.
- Die Informationen über das regionale Produkt enthalten keine missverständlichen Angaben über seine Herkunft bzw. die Herkunft der entsprechenden Inhaltsstoffe.
- Unverarbeitete regionale Lebensmittel und Lebensmittel, die nur aus einer Zutat bestehen (z.B. Fleisch), stammen zu 100 % aus der Region.
- Die Verarbeitung regionaler Lebensmittel muss innerhalb der Region erfolgen. In Bezug auf die Wertschöpfungskette muss mindestens 2/3 des Werts des Endprodukts in der Region geschaffen worden sein.<sup>51</sup>
- Bei verarbeiteten Lebensmitteln, die als „regionale Spezialität“ gehandelt werden, müssen die Zutaten des Endprodukts soweit technisch möglich aus der Region stammen und den jeweiligen Basis- und Sonderkriterien entsprechen. Die Definition des Programms beinhaltet folgende Mindestregelungen:

49 z.B. EUREPGAP, IFS, BRC, QS (Deutschland), QM-Schweizerfleisch

50 z.B. Qualitätszeichen Baden-Württemberg

51 Als Richtwert gilt der Preis, zu dem ein Produkt vom Endhersteller verkauft wird.

- Zutaten, die aus technischen Gründen<sup>52</sup> nicht in der Region produziert werden können, dürfen ein Höchstgewicht von 25 % nicht überschreiten.



- Ein Tier muss mindestens 2/3 seiner Lebenszeit in der Region verbracht haben, um als regionales Produkt zu gelten.
- Nicht regionale Zutaten werden vorzugsweise von einem Marketingsystem einer Nachbarregion bezogen, das den RegioMarket Kriterien entspricht.
- Die folgenden Kriterien gelten für alle Endprodukte, sofern keine anderslautenden Sonderkriterien anzuwenden sind:
  - Die Produktion des Produkts und möglicher Vorprodukte erfolgt ohne den Einsatz von Gentechnik<sup>53</sup>
  - Im gesamten Landwirtschaftsbetrieb wird kein aus Hausmüll gewonnener Klärschlamm oder Kompost verwendet
  - Tiere werden entsprechend den anerkannten Tierschutzregelungen gehalten
  - Die Düngung der Felder mit Kunstdünger erfolgt gemäß dem Konzept für integrierte Landwirtschaft oder auf Grundlage bestimmter Empfehlungen, die auf Analysen basieren<sup>54</sup>
  - Der Einsatz chemischer Pestizide ist nur erlaubt, wenn die Anwendung biologischer Mittel keinen Erfolg verspricht.

#### 7.2.4 Besondere Produkt- und Produktionskriterien

Diese Kriterien hängen von dem jeweiligen Produkt ab und werden für die gesamte Kette aus Produktion, Handel und Verbraucher festgelegt.

In Übereinstimmung mit den Prozess- und Partnerkriterien werden auch Produzenten und Verbraucher in die Entwicklung entsprechender Kriterien mit einbezogen.

Wie in den grundlegenden Produkt- und Produktionskriterien angegeben, erfolgt die Produktion in Übereinstimmung mit mindestens einem regionalen, nationalen oder internationalen Standard eines mehrstufigen Qualitätsprüfsystems und wird den entsprechenden Kontrollen unterzogen.

52 Dies beinhaltet, dass die Angabe „das Rohprodukt kann außerhalb der Region günstiger eingekauft werden“ nicht als Begründung dafür akzeptiert werden kann, die Zutaten nicht aus der Region zu beziehen. Lieferengpässe für Rohprodukte können jedoch als technischer Grund anerkannt werden.

53 Dies beinhaltet, dass weder das Produkt noch das Vorprodukt unter die EG Verordnungen (EG) Nr. 1829/2003 und (EG) Nr. 1830/2003 vom 22.09.2003 fallen. Des Weiteren bedeutet dies, dass Produkte frei von gentechnisch veränderten Organismen (GVO) sind, auch wenn es keine Deklarierungspflicht gibt.

54 z.B. „Agriculture raisonnée“ in Frankreich oder „Integrierter Anbau“ in Deutschland



Die besonderen Kriterien für jedes Produkt müssen folgende Angaben enthalten:

- welcher Standard und welches Kontrollsystem für das Produkt gilt
- welche Kriterien zusätzlich gelten oder inwieweit das regionale Qualitätssicherungsprogramm die entsprechenden Anforderungen an das Produkt übersteigt
- wie die Kriterien des Standards angewendet und kontrolliert werden



### 7.3 RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ regionales Marketingsystem für den Energiesektor

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe für kooperatives Regionalmarketing im Energiesektor schlagen für die Festlegung der RegioMarket Kriterien folgende Schwerpunkte vor:

- wertschöpfender, regional orientierter und umweltfreundlicher Produktionsprozess
- Einsatz modernster Technologien
- Schutz der regionaltypischen Landschaften
- interregionale Kooperation im Alpenraum
- Ausrichtung auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs)
- Einsatz modernster Qualitätssicherungssysteme
- Umweltorientierung und entsprechende Vision
- Zusammenarbeit mit unabhängigen Interessenvertretern
- alle Bereiche abdeckendes Service-Netzwerk
- hervorragendes Management auf Grundlage einer nachhaltigkeitsorientierten Vision

Die o.g. Punkte werden im folgenden Absatz erklärt. Jeder von ihnen stellt eine Kriteriengruppe dar, die wiederum in sogenannte Unterkriterien aufgeteilt ist.

### Kriteriengruppe 1: Wertschöpfender, regional orientierter und umweltfreundlicher Produktionsprozess

#### Erklärung zur Kriteriengruppe

Ziel von RegioMarket ist die Stärkung der Position des Alpenraums. Ein Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, ist natürlich die Unterstützung der einzelnen Regionen. Deshalb wird viel Wert auf die regionale Ausrichtung von Unternehmen und Initiativen gelegt. Anders ausgedrückt: Unternehmen und Initiativen, deren Wertschöpfungsprozess in erster Linie in der Region durchgeführt wird, passen in das Konzept von RegioMarket. Auf diese Weise wird das regionale Wirtschaftswachstum gefördert und die Sicherung von Arbeitsplätzen unterstützt. Ferner sollten die Produktionsprozesse umweltorientiert sein, um die Natur in der Region zu schützen. Dies ist nicht nur wichtig für die Lebensqualität innerhalb der Region selbst, sondern bietet noch weitere Vorteile: eine solche Region ist attraktiv für Fachkräfte, die eine wichtige Säule für das Wachstum im globalen Wirtschaftsleben von heute darstellen.

#### Unterkriterien

- Die Initiative sollte die Erhöhung der Wertschöpfung in der Region unterstützen (=> in der Region ansässige Unternehmen und Mitglieder von Kooperationsnetzwerken, d.h. im Inland tätige Firmen)
- Die Firma hat ihre Geschäftsräume und Betriebe in der Region
- Die Firma ist Mitglied eines Kooperationsnetzwerks (z. B. Cluster)
- Umweltfreundliche Produktion (effiziente Nutzung der Primärenergie, nachhaltige Nutzung von Ressourcen und sonstige Maßnahmen); vgl. auch EMAS-System
- Die Produktion entspricht mindestens einem nationalen oder europäischen Qualitätsstandard für die nachhaltige Nutzung von Ressourcen und unterliegt regelmäßigen Kontrollen
- Regionale Beschaffung
- Die Komponenten des Endprodukts stammen soweit möglich aus der Region
- Kombination mit nicht-erneuerbaren Energiequellen
- Berücksichtigung negativer Auswirkungen der Produkte

#### Relevanz:

- Schutz der Umwelt
- Stärkung der Wirtschaft

## Kriteriengruppe 2: Die eingesetzte Technik entspricht aus regionaler, nationaler und europäischer Sicht dem neuesten Stand

### Erklärung zur Kriteriengruppe

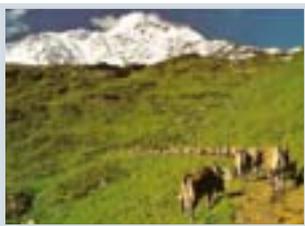
Die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens oder der Initiative sollten hochwertig sein. Ferner sollten die Produktionsprozesse, wie bereits oben erwähnt, so wenig negative Auswirkungen auf die Natur und Umwelt der Region haben, wie möglich. Das beste Mittel, um diese Ziele zu erreichen, sind moderne Einrichtungen und der Einsatz modernster Technologien. Da sich die Bedeutung von „modern“ in verschiedenen Regionen unterscheiden kann, muss die „Modernität“ nicht nur vom regionalen Standpunkt, sondern auch aus nationaler und europäischer Sicht beurteilt werden.

### Relevanz:

- Umweltschutz
- Stärkung der Wirtschaft

## Kriteriengruppe 3: Das Unternehmen oder die Initiative sollte den Schutz regionaltypischer Landschaften unterstützen

### Erklärung zur Kriteriengruppe



Aus der Perspektive von RegioMarket gehört zur Stärkung einer Region nicht nur, neue Aufträge zu gewinnen, sondern auch die Schönheit der Umwelt in der Region zu erhalten, z. B. ihre Landschaften. Insbesondere im Alpenraum scheint der Tourismus

eine große Zukunft zu haben. Das große Kapital des Alpenraums – und vielleicht sogar ein Alleinstellungsmerkmal – ist seine Natur. Der Naturschutz trägt nicht nur zu einer hohen Lebensqualität für die in der Region ansässigen Menschen bei, sondern fördert auch das Wachstum eines der weltwirtschaftlich betrachtet wichtigsten Sektoren der Zukunft.

### Unterkriterien (Beispiele)

- Keine Nutzung gentechnisch manipulierter Pflanzen.
- Häufiger Fruchtwechsel
- Schutz charakteristischer Landschaften
- Kein Pflügen von Grünland
- Der Anteil der nutzbaren Flächen, der für den Anbau zur Energieerzeugung nutzbarer Pflanzen genutzt wird, sollte begrenzt sein

- Die Bauweise passt zum allgemein vorherrschenden Stil des betreffenden Viertels, Gebiets oder der Region.

### Relevanz:

- Schutz der regionaltypischen Landschaft

## Kriteriengruppe 4: Interregionale Kooperation mit anderen Unternehmen oder Institutionen im Alpenraum

### Erklärung zur Kriteriengruppe

Durch diese Kriterien sollte sichergestellt werden, dass sich die Kooperation nicht auf eine bestimmte Region beschränkt. Initiativen im Bereich erneuerbare Energien brauchen eine starke Marktposition, damit sie für potentielle Partner aus der Geschäftswelt attraktiv sind. Im Laufe des RegioMarket Projekts stellte sich heraus, dass viele Unternehmen Interesse an der Beteiligung an einer Marketingkooperation haben, sofern sie bedeutend genug ist und als Ausgangspunkt für die Penetration neuer Märkte dienen kann. Dies gilt sowohl für die bloße Anzahl der Mitglieder wie für die von der Initiative abgedeckten geografischen Märkte. Deshalb sollte die betreffende Kooperation eindeutig international ausgerichtet sein; da RegioMarket Teil des Alpenraum-Programms ist, sollte die geografische Ausrichtung zumindest den Alpenraum umfassen.

### Unterkriterien

- Dauer (Beginn der Kooperation [Jahr]?)
- Anzahl der Partner
- Intensität der Zusammenarbeit (wofür steht die Kooperation? Findet ein regelmäßiger Austausch zwischen den Partnern statt?)

### Relevanz:

- Stärkung der Wirtschaft
- Förderung der regionalen Identität des Alpenraums

## Kriteriengruppe 5: Das Unternehmen oder die Initiative sollte auf KMUs ausgerichtet sein

### Erklärung zur Kriteriengruppe

KMUs spielen im modernen Wirtschaftsleben fraglos eine bedeutende Rolle. So die EU-Kommission: „KMUs spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und für den Export und sind eine der Säulen für soziale Stabilität und wirtschaftliche Dynamik [...]“. Es überrascht nicht, dass KMUs häufig De-



fizite in Bereichen wie Marketing aufweisen. Aus diesem Grund sind Kooperationen eine ideale Lösung für kleine und mittlere Unternehmen zum Ausgleich dieser Schwächen. Wie oben erwähnt, spielen KMUs in Bezug auf das Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum eine wichtige Rolle. Deshalb bietet die Unterstützung einer KMU-Kooperation viele Vorteile, zum einen für die KMUs selbst, zum anderen für die Wirtschaft – und damit für die regionale Entwicklung des Alpenraums.

#### Unterkriterien

- Größe der Unternehmen (vgl. EU-Definition)
- Anzahl der Mitarbeiter (9; 10 - <49; 50 - <249)
- Gibt es Überschneidungen in Bezug auf das Eigentum am Unternehmen und dessen Management?
- Wird das Unternehmen unabhängig geführt (rechtlich und wirtschaftlich)?



#### Relevanz:

- Stärkung mittlerer Unternehmen
- Förderung der regionalen Identität des Alpenraums

#### Kriteriengruppe 6: Das Unternehmen oder die Initiative sollte über ein modernes Qualitätssicherungssystem oder eine vergleichbare Einrichtung verfügen

##### Erklärung zur Kriteriengruppe

Die Globalisierung ist die derzeit wichtigste Entwicklung für die Weltwirtschaft. Jedes Unternehmen muss große Anstrengungen unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben: Kosten reduzieren, die Organisationsstrukturen verbessern, Innovationen auf den Markt bringen und andere Maßnahmen ergreifen. In dieser von hartem Wettbewerb geprägten Ära, ist ein qualitativ hochwertiges Produkt- und Dienstleistungsangebot an den Kunden unerlässlich. Dies gilt nicht nur für den bloßen Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung, sondern auch für optionale Sonderleistungen. Deshalb ist der Einsatz eines an die gegenwärtigen Anforderungen angepassten Qualitätssicherungssystems wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

#### Unterkriterien

- Vgl. EMAS System (oder andere nationale oder europäische Qualitätsstandards)

#### Relevanz:

- Erfüllung der an die Qualität gestellten Mindestanforderungen

#### Kriteriengruppe 7: Das Unternehmen oder die Initiative sollte umweltorientiert sein und eine entsprechende Vision haben

##### Erklärung zur Kriteriengruppe

Erklärte Ziele von RegioMarket sind die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und der Umweltschutz. Die Umweltorientierung einer RegioMarket Kooperation zeigt sich in zweifacher Hinsicht: Erstens ist die Zusammenarbeit im Bereich erneuerbare Energien schon im Ansatz umweltorientiert, da der grundsätzliche Vorteil der angebotenen Produkte und Dienstleistungen auf eine effiziente Nutzung natürlicher Ressourcen ausgerichtet ist. Zweitens empfiehlt RegioMarket allen teilnehmenden Unternehmen und natürlich der Initiative selbst, ein Leitbild in Bezug auf die eigene Umweltpolitik herauszugeben. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht nur die Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Arbeitsprozesse der beteiligten Unternehmen umweltfreundlich sind. Deshalb sollte das Leitbild sich nicht nur auf eine globale Vision beschränken, sondern auch Umsetzungsstrategien und konkrete Maßnahmen enthalten. Verfügt ein Unternehmen nicht über eine solche Vision, sollte der Zertifizierungsprozess eine entsprechende Verpflichtung beinhalten, z.B. in Form der Unterzeichnung einer von RegioMarket herausgegebenen Umwelterklärung.

#### Relevanz

- Umweltschutz

#### Kriteriengruppe 8: Zusammenarbeit mit unabhängigen Interessenvertretern

##### Erklärung zur Kriteriengruppe

Diese Kriterien sind darauf ausgerichtet, sich einen Überblick über die Zusammenarbeit eines Unternehmens mit unabhängigen Interessenvertretern wie Forschungsinstituten, NROs, Gemeinden etc. zu verschaffen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Art der Zusammenarbeit, der Art der Partner, der Art der Beziehung zu ihnen sowie den mit der Zusammenarbeit verbundenen Zielen. Die Kooperation mit unabhängigen Interessenvertretern gilt als wichtiger Anhaltspunkt dafür, welche Rolle die Übernahme sozialer Verantwortung in dem jeweiligen Unternehmen spielt.

#### Unterkriterien

- Allgemeine Beziehung zu den Interessenvertretern



- Art der Kooperation (mit welchen unabhängigen Interessenvertretern arbeitet das Unternehmen zusammen: NROs, Forschungsinstituten, Beratungsfirmen, Kunden?)
- Was sind die Ziele dieser Kooperation/en?
- Ist die Kooperation erfolgreich?
- Verfolgt das Unternehmen mit dieser/diesen Kooperation/en lang- oder kurzfristige Perspektiven?
- Anzahl der Partner

#### Relevanz:

- Verbindung von wirtschaftlichen und ökologischen Zielen

#### Kriteriengruppe 9: Das Unternehmen oder die Initiative sollte ein alle Bereiche abdeckendes Service-Netzwerk (z. B. Produktbündel, System- und Service-Pakete wie Vertragsabschlüsse) anbieten, anstelle einzelne Produkte zu verkaufen

##### Erklärung zur Kriteriengruppe

Dieser Teil der Gesamtbeurteilung konzentriert sich auf die Ermittlung der Breite oder Tiefe der Produkt- und/oder Dienstleistungspalette, die ein Unternehmen seinen Kunden anbietet. Es wird erwartet, dass die Unternehmen ihren Kunden alle für die erfolgreiche Anwendung eines Produktes oder einer Dienstleistung erforderlichen Dienste anbieten. In Übereinstimmung damit, können sich die Kunden mit allen Fragen an denselben Ansprechpartner wenden. Ferner wird erwartet, dass die Unternehmen ihre Kunden aktiv mit in ihre Prozesse einbeziehen.

##### Unterkriterien

- Bietet das Unternehmen eine Produktpalette an? (Breite vs Tiefe)
- Welche Zusatzleistungen bietet das Unternehmen an?
- Starke Kundenorientierung

- Welche Maßnahmen zur Einbeziehung der Kunden werden ergriffen?

#### Relevanz:

- Qualität
- ein alle Bereiche abdeckendes Produkt- und Serviceangebot an den Kunden
- Wertschöpfung in der Region

#### Kriteriengruppe 10: Das Unternehmen sollte hervorragend geführt werden, auf Grundlage einer nachhaltigkeitsorientierten Vision

##### Erklärung zur Kriteriengruppe

Die nachstehenden Kriterien setzen sich aus wichtigen Punkten für die Beurteilung der Unternehmensleitung zusammen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Fähigkeit des Managements, ein Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten. Ferner konzentrieren sich die Punkte auf die Beurteilung der Ernsthaftigkeit, mit der das Management auf Umweltfragen eingeht.

##### Unterkriterien

- Vgl. EMAS oder ähnliche Systeme.
- Referenzen.
- Befragung des Steuerberaters und anderer Personen.
- Datenbeschaffung von Dritten, beispielsweise Institutionen wie Creditreform
- Ausbau der verfügbaren Elektrizitätsversorgung.
- Einfluss auf das Verhalten von Lieferanten, Partnern und Subunternehmern.
- Das Unternehmen oder die Initiative legt viel Wert auf die Bildung und Weiterbildung oder Schulung sowohl der Mitarbeiter wie des Managements.

#### Relevanz:

- Stärkung der Wirtschaft

#### 7.4 RegioMarket Kriterien für ein „gutes“ Regionales Marketingsystem für den Tourismussektor

Die Mitarbeiter der Arbeitsgruppe für ein regionales Marketingsystem für den Tourismus- und Gastronomiektor haben RegioMarket Kriterien entwickelt, die auf einen mehrstufigen Prozess abzielen.

Es gibt gute Gründe für die Entwicklung einiger allgemeiner Mindestanforderungen für die Aktivitäten im Bereich Tourismus und Gastronomie im Alpenraum:

- Sie sorgen für eine größere Übereinstimmung der verschiedenen Aktivitäten und Dienstleistungen der Tourismusbranche, die zwar in unterschiedlichen Ländern angeboten werden, deren Gemeinsamkeit jedoch in einer Umwelt mit vielen natürlichen Ressourcen liegt.
- Sie tragen zum Aufbau neuer, systematischer Beziehungen bei und stärken vorhandene Netzwerke, sowohl intern wie extern.
- Sie sorgen für eine Verbesserung der Kommunikation mit dem Endkunden durch mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit der Marketingsysteme und der darüber vertriebenen Produkte.
- Sie tragen zu einer Verbesserung bestehender und sich in der Entwicklung befindlicher Produkte und Dienstleistungen bei und können in diesem Zusammenhang wichtige Hinweise für die Ausrichtung entsprechender Aktivitäten geben.
- Dadurch können sie schließlich zu einer Wertsteigerung des Alpenraums, seiner natürlichen Ressourcen und seines Human- und Sozialkapitals beitragen.

Die Kriterien, durch die „gute“ RegioMarket Produkte des Tourismus- und Gastronomiesektors gekennzeichnet sein sollen, umfassen vier Kategorien:

1. **Systemkriterien:** Diese Kategorie umfasst die allgemeinen Kriterien für die Entwicklung des Systems, die Grundregeln der Führung und die Maßnahmen zur Einbeziehung von Interessenvertretern und den Aufbau stabiler Beziehungen zwischen ihnen.
2. **Partnerkriterien:** Diese Kategorie umfasst die Kriterien, die jeder Partner erfüllen sollte, um sich am System zu beteiligen und auf diese Weise dessen Netzwerk zu nutzen und davon zu profitieren. Ferner enthält sie Kriterien mit denen sichergestellt werden soll, dass Produktionstechniken und -prozesse eingesetzt werden, die zum Schutz oder der Verbesserung der allgemeinen Umweltqualität des Alpenraums beitragen. Dies ist wichtig, wenn wir ein Marketingsystem einführen wollen, das auch für eine nachhaltige Entwicklung maßgebend ist.
 
3. **Produktkriterien:** Diese Kriterien gelten für die Verbindung der in der Gastronomie angebotenen Le-

bensmitteln mit dem Herstellungsgebiet, die durch Anwendung der Kriterien sichergestellt werden soll.

4. **Servicekriterien:** Zu dieser Gruppe zählen alle Kriterien, nach denen die Qualität der gastronomischen Betriebe und der Dienstleistungen, mit denen die regionalen Produkte dem Kunden angeboten werden, festgelegt wird.

Diese allgemeinen Kriterien können unabhängig davon angewendet werden, ob das Marketingsystem die Entwicklung regionaler Rezepte und Menüs beinhaltet (wie im Falle von Deutschland und Slowenien) oder eher auf einer Ausarbeitung von Rundreiseprogrammen und Routen zum Kennenlernen von Lebensmitteln und Produkten der Önogastronomie beruht, wie es z. B. in Italien üblicher ist (vgl. Beispiele in Absatz 6.2.2).

#### 7.4.1 Systemkriterien

Ein RegioMarket System für Tourismus und Gastronomie

- schafft Wertschöpfung in der Region: d.h., dass die jeweilige Aktivität oder Dienstleistung auch positive wirtschaftliche Nebeneffekte auf die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Anregung anderer produktiver Aktivitäten in der Region hat und so deren endogene Entwicklung vorantreibt
 
- sorgt für eine gerechte Verteilung der Wertschöpfung auf die gesamte Produktionskette: Dies beinhaltet, dass alle Teilnehmer einer Initiative eine gemeinsame Vorstellung von der Verteilung der durch die Produktionsketten erzeugten Gewinne haben, die nicht bei einem oder einzelnen Segmenten am Ende der Kette verbleiben, sondern entsprechend dem jeweils geleisteten Beitrag unter allen am Prozess Beteiligten aufgeteilt werden
- trägt zur Schaffung einer eindeutigen regionalen Identität bei: Dies bedeutet, dass die Art der Produktionsmethoden und die angebotenen Leistungen in den kulturellen und traditionellen Werten der Region verwurzelt sind
- trägt zur Schaffung eines positiven Images der Region bei: Dies beinhaltet, dass die Initiative in der Lage ist, Strategien und Prozesse umzusetzen, durch die das gesamte Gebiet, einschließlich seiner Kultur und Umwelt vermarktet wird, und nicht nur die dort durchgeführten wirtschaftlichen Aktivitäten. Das Image kann als „Marke“ der Region betrachtet werden

- kann gemeinschaftliche Beziehungen in der Region herstellen: Dies ist wesentlich für das gute Funktionieren der Initiative, die in der Lage sein sollte, durch den Aufbau der Überzeugung, dass alle im Sinne eines gemeinsamen Interesses arbeiten, Beziehungen zwischen den einzelnen Teilnehmern herzustellen
- trägt zum Schutz und der Entwicklung des Natur- und Kulturerbes der Region bei: Dies ist wichtig in Bezug auf Aktivitäten, die in Regionen durchgeführt werden, die über wichtige natürliche Ressourcen verfügen, wie der Alpenraum. Dies beinhaltet auch, dass sich die Initiative nicht auf die Förderung wirtschaftlicher Aktivitäten konzentrieren sollte, die in keinerlei Zusammenhang mit der Tradition und der Kultur des Alpenraums stehen
- ist offen für die Kooperation mit anderen Institutionen oder Initiativen im Alpenraum: Diese offene Haltung ist wichtig für die Stärkung der positiven Beziehungen und Netzwerke, die durch die einzelnen Initiativen hervorgebracht werden
- verfügt über ein Kontrollsystem, das auf vorab, durchgehend und nachträglich durch einen Fachausschuss oder eine unabhängige Institution durchgeführten Kontrollen basiert: Dieses Kriterium wurde aufgenommen, weil bekannt ist, dass ein gut funktionierendes Kontroll- und Überwachungssystem wichtig ist, um der Initiative ein glaubwürdiges und beständiges Ansehen bei den Endkunden zu verschaffen
- ist in der Lage eine starke Kommunikationsstrategie umzusetzen: Kommunikation ist für den Erfolg einer Initiative unerlässlich. Die Strategie muss so ausgelegt sein, dass dadurch alle positiven Werte, die die Initiative geschaffen hat, deutlich zum Ausdruck gebracht werden können. Die Kommunikation sollte, zumindest auf Systemebene, mithilfe innovativer Mittel wie dem Internet erfolgen.

#### 7.4.2 Partnerkriterien

Ein „guter“ Partner eines RegioMarket Systems für Tourismus und Gastronomie

- hat seinen Sitz in der Region. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau eines authentischen regionalen Marketingsystems, da seine Teilnehmer stark mit dem regionalen Umfeld verbunden sein und ein direktes Interesse an dessen nachhaltiger Entwicklung haben müssen



- übt eine Tätigkeit aus, die zum allgemeinen Image des Gebiets und der regionalen Marketingstrategie passt und so zur Stärkung der regionalen Identität beiträgt: Dies beinhaltet, dass alle Teilnehmer der Initiative gemeinsame Interessen verfolgen und sich darüber bewusst sind, dass ihre Arbeit dazu dient, einen gegenseitigen Nutzen zu erzielen
- setzt nachhaltige Produktionsmethoden ein: Dies bedeutet, dass die Initiative eine positive Haltung gegenüber Produkten fördert, die aus Betrieben stammen, in denen nach der auf Regionalebene festgelegten guten landwirtschaftlichen Praxis angebaut wird und Wasser und Energie bewusst genutzt werden
- nimmt Rücksicht auf den lokalen Baustil: Die Teilnehmer sollte sich darüber bewusst sein, wie wichtig eine an die regionalen Landschaft angepasste Bauweise ist und dies bei der Sanierung bestehender Bauwerke oder beim Bau neuer Gebäude berücksichtigen
- kommuniziert offen über Produktionsverfahren und -prozesse: Die Teilnehmer sind bereit, ihre Produktions- und Verarbeitungsmethoden auf Anfrage gegenüber Kontrollinstitutionen und Kunden offenzulegen
- ist bereit sich schulen zu lassen: Die Teilnehmer sollten sich an Schulungsmaßnahmen beteiligen, die Fähigkeiten, Haltungen und Verhaltensweisen fördern, die den Anforderungen des RegioMarket Systems für Tourismus und Gastronomie und den dafür festgelegten Kriterien entsprechen.

#### 7.4.3 Produktkriterien

Ein den Anforderungen eines RegioMarket Systems für Tourismus und Gastronomie entsprechendes Produkt:

- wird für die Herstellung von Speisen (vollständig oder in einem gewissen Umfang) aus traditionellen oder herkömmlichen Produkten aus der Region hergestellt: Durch dieses Kriterium wird im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes der Aufbau von Beziehungen zwischen dem RegioMarket System für Tourismus und Gastronomie und dem RegioMarket System für Lebensmittel unterstützt
- wird (vollständig oder in einem gewissen Umfang) nach traditionellen Rezepten aus der Region hergestellt: Dieses Kriterium steht für die Wertschöpfung durch ein Produkt des RegioMarket Systems im Vergleich mit einem gewöhnlichen in der regionalen Gastronomie angebotenen Produkt.



#### 7.4.4 Servicekriterien

Ein den Anforderungen eines RegioMarket Systems für Tourismus und Gastronomie entsprechender Service:

- bietet auf seinem Speiseplan eine Auswahl regionaler Gerichte und Rezepte aus der Region an: Durch dieses Kriterium wird eine Beziehung zu den o.g. Produktkriterien hergestellt
- verwendet eine Ausstattung und Ausrüstung, die zu den angebotenen Speisen und Getränken (z. B. Weinen in Weinregionen) passt: Dieses Kriterium ist wichtig, um anspruchsvollere Kunden anzusprechen und bei diesen den Eindruck zu hinterlassen, dass es sich um ein in jeder Hinsicht gut abgestimmtes System handelt
- kann bei der Auswahl der Getränke beraten, die am besten zu den Speisen passen (z. B. Wein in Weinregionen): Dieses Kriterium unterstützt den Aufbau einer positiven und zufriedenstellenden Beziehung mit dem Kunden, der sich gut bewirtet fühlt, und alle Vorzüge einer Mahlzeit genießt, bei der die verschiedenen Geschmacksrichtungen gut aufeinander abgestimmt sind
- stellt den Kunden Informationen über die Produkte und Produktionsmethoden zur Verfügung: Dies trägt zur Transparenz des gesamten Systems bei und hinterlässt beim Kunden den Eindruck, dass er aktiv daran beteiligt ist und durch seine Auswahl positiv dazu beitragen kann
- hängt Speisekarten und Preislisten gut sichtbar aus: Auch dieses Kriterium trägt zur Transparenz des Systems bei
- kann „Geschichten“ über die Historie und das Kulturerbe der Region erzählen: Dieses Kriterium sorgt dafür, dass beim Kunden der Eindruck entsteht, er genieße beim Verzehr eines Gerichts eine ganze Region mit ihren Traditionen und ihrem Kulturerbe
- stellt den Kunden Broschüren, Reiseführer, Landkarten und Bücher über die kulturellen Sehenswürdigkeiten und Tourismusattraktionen zur Verfügung: Auch dieses Kriterium unterstützt den Aufbau des gewünschten Images beim Kunden
- verfügt über Personal, das eine oder mehrere europäische Sprachen spricht: Dieses Kriterium sorgt dafür, dass das System als System für den Alpenraum einen internationalen Ruf genießt.



#### 7.5 Beispiele für Kriteriensysteme regionaler Marketingsysteme im Alpenraum

Einige der weiterentwickelten Systeme, an denen RegioMarket-Projektpartner beteiligt sind, werden in diesem Abschnitt beschrieben. Die Auswahl unten deckt verschiedene Aktivitätsbereiche ab, einschließlich Initiativen, die sich mit Lebensmitteln, Tourismusdienstleistungen oder Energieangelegenheiten beschäftigen.

##### 7.5.1 Die Marke „Kaiserlich Genießen“ (Kaiserstuhlregion, Baden-Württemberg, Deutschland)

Weinbauern, Destillateure, Landwirte, Müller, Bäcker und viele andere haben sich zu der Markengemeinschaft „Kaiserlich genießen“ zusammengesetzt, um die Kaiserstuhlregion zu schützen und als einzigartigen Raum zum Leben und Wirtschaften und als eine Gegend unberührter Natur zu entwickeln.



Die Entwicklung der Marke „Kaiserstuhl“ wird im Rahmen von PLENUM durchgeführt, einem Projekt des Bundeslandes Baden-Württemberg zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt. Neben Umweltprojekten werden Pilotprojekte aus den Bereichen Marketing, Landwirtschaft, Tourismus und Umwelterziehung eingeleitet, um zu zeigen, dass Wirtschaftsaktivität und angewandter Naturschutz nicht in Widerspruch zueinander stehen. In einem breiten Willensbildungsprozess haben sich alle Akteure auf eine eingetragene Wortmarke und Logo mit dem Werbespruch „Kaiserlich genießen“ geeinigt, kombiniert mit einer stilisierten Landschaft des Kaiserstuhls. Der Ausdruck „Kaiserlich genießen“ bezieht sich auf die Genüsse, die die Region Feinschmeckern und Naturliebhabern bietet.

Alle Partner der Markengemeinschaft „Kaiserlich genießen“ verpflichten sich, aktiv die Stärkung der regionalen Wirtschaft zu unterstützen und am Aufbau einer regionalen Hersteller-Verbraucher-Partnerschaft mitzuarbeiten. Alle Partner liefern einen besonderen Beitrag zur Erhaltung der einzigartigen Natur in dem Gebiet des Kaiserstuhls, z. B. durch extensiven Anbau auf 10 % ihres landwirtschaftlichen Gebiets oder durch Anbau entsprechend den professionellen Anforderungen des Naturschutzes.

Das Kriteriensystem der „Kaiserlich genießen“-Marke ist klar strukturiert. Auf einer ersten Ebene wurden Partnerkriterien für Hersteller und Anbieter von Produkten und Dienstleistungen definiert. Die zweite Ebene ist ein Kriteriensatz von umfassenden grundlegenden Produktkriterien. Und als eine dritte Ebene wurden spezifische Kriterien für verschiedene Produkte und Dienstleistungen festgelegt.

## Partner-Kriterien

Partner und Benutzer der Marke „Kaiserlich genießen“ können Firmen sein oder Konsortien von Firmen aus den Bereichen

- land- oder forstwirtschaftliche Produktion, Verarbeitung oder Marketing,
- Handel und Logistik,
- Handwerk (Produktion und Dienstleistungen),
- Gastronomie-, Beherbergungs- und Tourismus-Dienstleistungen,

wenn sie

- in der Kaiserstuhlregion ansässig sind,
- ein zertifizierter Betrieb mit einem angemessenen Niveau an Qualifizierung und technischer Ausstattung sind,
- aktiv die Stärkung der regionalen Wirtschaft unterstützen,
- am Aufbau einer regionalen Hersteller-Verbraucher-Partnerschaft mitarbeiten, um die Entwicklung des gemeinsamen Qualitätssicherungssystems zu fördern,
- einen besonderen Beitrag zur Erhaltung der einzigartigen Natur im Gebiet des Kaiserstuhls leisten (Beschreibung in einem separaten Anhang von Kriterien).

Alle Produkte der „Kaiserlich genießen“-Qualitätsmarke werden unter Bezug auf grundlegende Produktkriterien hergestellt, zu denen sich alle Partner entlang der Produktionskette verpflichtet haben. Sie garantieren z. B., dass

- das Produkt die charakteristische regionale Auswahl an Produkten vom Kaiserstuhl bereichert,
- nur frische und Waren von höchster Qualität verwendet werden,
- Düngung und Schädlingsbekämpfung nach strengen Weinbaukriterien oder denen des Qualitätszeichens von Baden-Württemberg für kontrollierten Getreideanbau durchgeführt werden,
- keine gentechnisch veränderten Organismen und kein Abwasserschlämme verwendet werden,
- gut ausgebildetes Personal in der Produktion sowie Verarbeitung eingesetzt und die hohe Qualität der Arbeitsplätze garantiert wird.

Die Kriteriensätze für spezifische Produkte umfassen folgendes:

- Korn, Mehl und Brot,
- Gemüse und Gemüseprodukte,
- Obst und Obstprodukte,

- alkoholische Getränke,
- Honig,
- Speiseeis,
- regionale Speisekarten,
- Beherbergung.

Produkt- und Produktionskriterien folgen weitestgehend nationalen oder internationalen Standards. Für alle Produkte gibt es auch eine Anzahl von Kriterien, die diese Standards ersetzen oder übertreffen - zumindest wenn es zu der Definition von „Regionalität“ kommt und der Definition von „guter Partnerschaft“. Letztere ist sehr wichtig für die Kaiserstuhl-Partner.

[www.naturgarten-kaiserstuhl.de](http://www.naturgarten-kaiserstuhl.de)

### 7.5.2 Die „Jarina“-Marke (Slowenien)

„Jarina“ ist die Marke einer regionalen Marketinginitiative für Produkte und Dienstleistungen in Slowenien. Die Marke gehört der Kooperative Jarina (Jarina z.o.o.) und darf nur in Übereinstimmung mit einer betreffenden Richtlinie verwendet werden, die die Jarina-Kriterien definiert. Die Marke ist durch gültige Gesetzgebung auf dem Gebiet des gewerblichen Eigentumsschutzes in der Republik Slowenien als Marke eingetragen.



Das Recht, die Marke zu verwenden, wird Herstellern gewährt, die die Bedingungen der Kriterien erfüllen. Die Angelegenheiten bezüglich der Marke werden von der Expertenkommission für die Marke verwaltet, die vom Vorstand von Jarina ernannt wird.

Die Mitglieder der Bewertungskommissionen sind Experten für sensorische Bewertung mit Abschluss als Prüfer. Die Bewertungskommissionen führen die Bewertungen so aus, wie es in der grundlegenden Richtlinie und in den besonderen Richtlinien für spezifische Produkte festgelegt ist. Die Hersteller müssen ihre Produkte auf einen öffentlichen Aufruf hin zur Bewertung vorlegen, der von der Jarina-Kooperative ausgeht.

Die Marke kann Milch- und Molkereiprodukten zugeeignet werden, dauerhaften Fleischwaren, Kräutern und Tee, Brot und Weizenprodukten, Obstprodukten (getrocknetes Obst, Saft, Marmelade, Orangenmarmelade, Obstweinen, Essig, Kompott), Gemüsekonserven, natürlichen destillierten alkoholischen Getränken, Honig und Honigprodukten, Handwerks- und Kunsthandwerksprodukten.

Allgemeine Bedingungen für alle Produkte sind:

- alle Gesundheits- und anderen Regelungen für den Vertrieb des Produkts müssen erfüllt werden.

- das Produkt muss die Qualitätskriterien der Jarina-Kooperative erfüllen.
- der Hersteller ist verpflichtet, die vereinheitlichte Verpackung zu verwenden (wenn vorhanden).

Der Benutzer der Marke kann ein Landwirt sein, ein Mitglied des bäuerlichen Haushalts, eine Landwirtschafts- oder Entwicklungskooperative, ein Verband, ein Handwerker, ein selbständiger Unternehmer oder ein Bürger mit eingetragener Tätigkeit. Der Benutzer der Marke kann unabhängig oder durch eine gemeinsame organisatorische Form auf dem Markt handeln.

Das Recht zur Verwendung von der Marke kann einem Hersteller zuerkannt werden, der die Erfüllung der Qualität mit Wertbezeichnungen wie »Dobrote slovenskih kmetij na Ptuju« (gute Dinge von Slowenischen Landwirtschaftsbetrieben in Ptuj) beweist, oder der seine Produkte zur Bewertung bei der Jarina-Kooperative einreicht. Von dem Tag der Erteilung des Rechts auf die Verwendung der Marke hat der Hersteller das Recht, das Logo auf seinen Produkten, Werbe-Materialien und Verkaufsstellen zu verwenden.

Der Benutzer der Marke verpflichtet sich, das Qualitätsniveau des Produkts permanent beizubehalten. Der Vorstand kontrolliert ständig die Qualität der Produkte.

### 7.5.3 Marke „Parco delle Prealpi Giulie“ (Friaul-Julisch-Venetien, Italien)



Der Regionale Naturpark Prealpi Giulie ist ein Gebirgspark mit einer Gesamtoberfläche von etwa 10.000 Hektar in der Provinz Udine. Die Region des Parks überspannt zwei verschiedene geografische Bereiche – die Julischen Alpen und das Voralpenland.

Das RegioMarket-Projekt gab die Gelegenheit, eine schon vorhandene ParkMarke weiterzuentwickeln, die eingeführt worden war, um Qualität, Umweltschutz und die typische Herkunft von Produkten und Dienstleistungen zu bescheinigen. Innerhalb von RegioMarket wurde ein Qualitätssicherungssystem um dieses Logo herum geschaffen und ein Zertifizierungssystem für Tourismusdienstleistungen aufgebaut.

Das Ergebnis war die Schaffung von fünf verschiedenen Regelungen, die einen gemeinsamen Teil zu allgemeinen Prinzipien umfassen und einen spezifischen Teil mit Anweisungen für jede der fünf Kategorien. Die allgemeinen Markenkriterien basieren vorwiegend auf Qualität, Umweltnachhaltigkeit und Förderung von typischen Produkten und Rezepten. Spezifische Regelungen geben besondere Anforderungen an die Aktivität der Partner in dem System an.

Die Regelungen wurden in Workshops mit Repräsentanten der einbezogenen Sektoren entwickelt.

Auswirkung der Kriterien:

- Identität: Vertretung der Region.
- Nachhaltigkeit: ausgeglichener Beitrag zu Umwelt (Erhaltung) und Wirtschaft (Entwicklung).
- Qualität: Minimumstandard beim Tourismusangebot.
- Jede Regulierung (fünf insgesamt) führt spezifische Anforderungen auf.

Der ganze Satz von Kriterien besteht aus den folgenden Teilen:

- architektonische Eingriffe,
- Akzeptanz und Öffentlichkeitsarbeit,
- öffentliche Bereiche,
- Förderung der Region,
- Umweltnachhaltigkeit und Landschaft,
- Energie,
- Wasser,
- Reduzierung und Wiederaufbereitung von Abfällen,
- Transformation von Landwirtschaft und Lebensmitteln,
- Verkauf,
- Hotels, Pensionen, ländliche Häuser,
- Restaurants,
- Tourismusdienstleistungen.

Die Regulierung umfasst zwei Arten von Regeln: obligatorische und fakultative. Fakultative Regeln haben einen Wert (von 0,5 bis 3 Punkten). Um Zugang zur Marke zu haben, müssen alle obligatorischen Anforderungen erfüllt werden, und der Gesamtbetrag der fakultativen Regeln muss gleich 20 Punkten sein oder darüber.

Auch ein Kontrollsystem für die ordnungsgemäße Verwendung der Marke wurde umrissen, durch die Einrichtung einer Kontrollkommission, um die Überwachung von Unternehmen zu programmieren und aktivieren. Die Qualitätskontrollen werden vom Verwaltungsbüro des Parks, Repräsentanten der Wissenschaft und von den einbezogenen wirtschaftlichen Sektoren durchgeführt.

Die Hauptelemente des Kontrollsystems sind:

- Regulierungssystem, das die richtige Verwendung der Marke erklärt,
- Kontrollstelle, gebildet von Vertretern des Parks, Wissenschaftlern und Unternehmen aller Kategorien,

- direkte Kontrolle vor Ort durch qualifizierte Rechnungsprüferteams,
- periodischer Bericht von den Betriebsprüfungen,
- technische Hilfe für Unternehmen bei Problemen, der Marke beizutreten.

Tatsächlich wurde, um den Partnern zu helfen, einen befriedigenden Qualitätsstandard zu erreichen, das Regulierungssystem nicht nur als Kontrollinstrument konzipiert, sondern auch als Orientierungshilfe, um die Partner zu guten Praktiken anzuhalten und zu unterstützen. Die beteiligten Unternehmen können den Park direkt kontaktieren und Hilfe bei der Auslegung der Regulierungsanweisungen erhalten und so sichere und akzeptierte Antworten zu Fragen zur Qualität finden. Anders ausgedrückt, das Ziel des Regulierungssystems ist nicht nur, „was“ zu sagen, sondern auch „wie“.

[www.parcoprealpigiulie.org](http://www.parcoprealpigiulie.org)

#### 7.5.4 Die „LandZunge“-Marke (Allgäu-Oberschwaben, Deutschland)

Das LandZunge-Projekt wurde als eine gastronomische Zusammenarbeit in der Region Allgäu-Oberschwaben gegründet. Das Projekt hat drei miteinander verflochtene Ziele:

- **Die LandZunge-Marke:** Förderung des regionalen Marketings für Qualitätsprodukte.
- **Die LandZunge-Förderung:** Förderung des regionalen, ländlichen, qualitätsorientierten Gaststättengewerbes.
- **LandZunge-Medien:** Zusammenarbeit bei der Werbung mit Werbefeldzügen zur Verkaufsförderung, Anzeigen und LandZunge-Magazin.



Die Kriterien für Produkte der Marke LandZunge-Förderung sind mehrdimensional. Regionale Herkunft ist ein Aspekt, die Zielsetzung des Herstellers ist ein anderer: vorzugsweise von handwerklichem und traditionellem Charakter statt industriell und gewerblich, eher regional als global. LandZunge fördert eher Kartoffelsalat als Pommes Frites, und eher organisches Gemüse, alpine Milchwirtschaft und Sauerteig als Plantagen, Fabriken und verarbeitete Lebensmittel. Nichtsdestoweniger ist die LandZunge-Förderung realistisch und unterstützt auch Partner, die große Mengen preisgünstig an den Gastronomiesektor liefern können. Die Förderung muss effektiv sein und sollte nachhaltig operieren.

Vor allem jedoch ist LandZunge kompromisslos dem Geschmack verpflichtet. Alle LandZunge-Produkte werden daher von einer kleinen Jury auf ihren Geschmack getestet. Ebenso bindend ist eine Auszeichnung beim jährlichen Wettbewerb um den „Regio-Schmecker“. Das Geschmackskriterium gilt auch für organische Produkte. Für LandZunge bedeutet dies: organisch ist eine Option, aber keine Notwendigkeit - sonst verringerte sich die Vielfalt der besten regionalen Produkte.

Die Produktkriterien der LandZunge-Marke umfassen fünf Kategorien:

- regionale Herkunft (Allgäu und Oberschwaben),
- Qualitätssiegel („QS“ (Qualitätssicherung), „QZ“, organisch, u. a.),
- Herstellung auf dem Lande (arteigene Tierhaltung) (Zertifizierung von Anbietern) + Faire Preise (Überprüfung des Herstellers),
- optimale Herstellung (handwerkliche Methoden) (Inspektion und Prüfung der Anbieter),
- Geschmack (jedes Produkt wird von Experten getestet).

Das Ziel: die LandZunge-Marke sollte in den Augen der Einheimischen und Gäste mit der Region Allgäu-Oberschwaben identifiziert werden. Die Marke steht für Zusammenarbeit zwischen Restaurantbesitzern und Landwirten, regionale Treue, Verpflichtung zu Qualität und gastronomische Zielsetzung. Restaurantbesitzer, die der LandZunge-Förderung beitreten, verpflichten sich zur Verwendung und Etikettierung von so vielen regionalen Qualitätsprodukten wie möglich.

Die Mengen, die Herkunft und die zugelassenen Anbieter innerhalb des Aufsichtsgebiets von LandZunge müssen jederzeit zur Offenlegung bereit sein. Die Anbieter können jederzeit von Vertretern von LandZunge GbR besucht und inspiziert werden.

LandZunge-GbR erkennt andere vorhandene regionale Marken wie zum Beispiel „Prima Rind“, „Von Hier“ oder „Bergbauern“ als hochwertige Produkte an. Diese gilt im Prinzip auch für alle organischen Produkte der Region. Jedoch müssen auch sie bei LandZunge GbR eingetragen werden und unterliegen Überwachungsprozeduren.

Das LandZunge-Projekt besteht aus Landwirten und Spezialisten des Gastronomiesektors. Es zielt darauf ab, Produktkriterien im Dialog weiterzuentwickeln. LandZunge GbR und ihre Partner streben aktiv nach Herstellungsmethoden, die auch klare Gesundheitsvorteile bieten. Sie suchen aktiv nach geeigneten Anbietern.

Das Motto für LandZunge ist daher:

Das Beste der Region – auf den Tischen des Gaststättengewerbes – im Landgasthaus wie in der Kantinenküche.

[www.landzunge.info](http://www.landzunge.info)

## 7.5.5 eza!-Partner (Allgäu, Baden-Württemberg, Deutschland)

### eza! energie- und umweltzentrum allgäu

Das „eza! energie- und umweltzentrum allgäu“ ist eine gemeinnützige Korporation in Kempten/Allgäu. Das Zentrum wurde innerhalb der „Hightech-Offensive Bayern“ gefördert (einer Kampagne der bayerischen Regierung zur Erneuerung der wirtschaftlichen und technologischen Grundlagen), um sowohl Energieeffizienz als auch erneuerbare Energie voranzubringen.



Das Zentrum wird auf breiter Ebene von Gemeinden, Firmen und Aktionsgruppen des Allgäus unterstützt. Um Energieeinsparung und erneuerbare Energie zu fördern, arbeitet eza! in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Energieberatung, Ausbildung, Schulung und Qualifizierung von Energieberatern und Spezialisten sowie Energiemanagement.

### Das Netz der eza!-Partner

Mehr als 120 Firmen (Architekten, Ingenieure, Bauunternehmen, Handwerker, Hersteller und Händler) gehören dem Netz der eza!-Partner an. Diese Firmen vereinbaren, verschiedenen Richtlinien, Qualitätssicherungen und weiteren Schulungen zu folgen. Sie dürfen die „eza!-partner“-Marke als Qualitätszeichen verwenden. Das Netz bietet Qualifizierung und Informationen für die Partner. Besonders die „eza!-partner days“ unterstützen den Austausch zwischen seinen Mitgliedern. Alle Partner sind verpflichtet, an einer bestimmten Zahl der Qualifizierungsmaßnahmen pro Jahr zu teilnehmen. Darüberhinaus werden die Partner von den eza! Beratungsunternehmen im gesamten Allgäu gefördert.

Im Prinzip kann jede Firma im Bau- oder Energiesektor eza!-Partner werden, egal ob sie ein Architekten- oder Ingenieurbüro ist, ein Baufirma, ein Handwerksunternehmen, ein Hersteller oder Kaufmann.

Die Bedingungen für die Beteiligung sind die Bindung an den sogenannten Energiekodex und die Erfüllung von Qualitätskriterien. Darüberhinaus ist eine Zulassungsgebühr in Höhe von 25 Prozent des Jahresbeitrags (entsprechend der Größe des Teilnehmers) fällig.

## ENERGIEKODEX

Alle Partnerbetriebe verpflichten sich zu folgendem Energiekodex:

1. Wir bekennen uns zum energie- und ökologieoptimierten Bauen und Sanieren und zum Einsatz erneuerbarer Energieträger und Ressourcen.
2. Wir weisen auf umweltschonende und energiesparende Produkte hin und motivieren unsere Kunden zu deren Kauf.
3. Wir beraten ganzheitlich und handeln im Sinne branchenübergreifender Zusammenarbeit. Wir informieren dabei offen über Kosten und Einsparmöglichkeiten.
4. Wir halten uns im Bereich erneuerbare Energien, effiziente Energienutzung und Ökologie durch Aus- und Weiterbildung auf dem aktuellen Stand.
5. Wir bieten unseren Kunden die bestmögliche Qualität und führen die im Rahmen der eza!-partner beschlossenen Qualitätssicherungsmaßnahmen in unserem Unternehmen ein.

Der Energiekodex ist Verpflichtung für die eza!-partner und gleichzeitig Marketinginstrument für das Netzwerk. Die Bedingungen für die Beteiligung und Einzelheiten über Qualitätssicherung sind interne Werkzeuge der Initiative und daher nicht für die Öffentlichkeit zugänglich. Interessierte Firmen erhalten die betreffenden Informationen auf Wunsch.

[www.eza.eu](http://www.eza.eu)

### 7.5.6 Das „Köstlichkeiten einzigartiger Menschen“-System in der Region Friaul-Julisch-Venetien

Das Projekt „Sapori di gente unica“ (Köstlichkeiten einzigartiger Menschen) der Region Friaul-Julisch-Venetien hat den regionalen Touristenförderungs-Werbespruch „Gäste einzigartiger Menschen“ entwickelt. Es soll die traditionelle regionale Küche mit typischen und einzigartigen Produkten der Region fördern und aufwerten. Außerdem soll es dem einzelnen Akteur und allen Akteuren, die ihm beitreten, ein innovatives Werbe- und Marketinginstrument durch verschiedene Werbemittel liefern.



„Köstlichkeiten einzigartiger Menschen“ ermöglicht es Gastronomiebetrieben (Restaurants, aber auch Trattorias, traditionelle Kneipen, Agriturismorestaurants) mit bestimmten Merkmalen und Qualitätsstandards, die von einem Reglement streng festgelegt sind, in enger Zusammenarbeit mit dem regionalen Studienzentrum der Accademia entworfen, dem Klub beizutreten. Die Zugangsregeln begünstigen vor allem Gastronomiebetriebe, die ihren Gästen als Priorität die traditionelle regionale Küche anbieten und insbesondere – und darauf zielt die Aktion ab – die örtliche Küche ihres Gebiets (Küche der Berge, der Ebene, venezianisch österreichisch oder slowenisch beeinflusst, Küche des Meeres usw.). Bei der Auswahl der Weine im Keller und auf einer Weinkarte, die auch Weine aus anderen Regionen oder Ländern enthalten kann, muss der Schwerpunkt auf regionalen Weinen liegen. Diese Voraussetzungen sind gefolgt von strengen einfachen Regeln zu Gastfreundlichkeit, Reinigung und Funktionieren der Restaurants, Tischtücher, Besteck, Geschirr, usw., aber auch Hygiene und Lebensmittelsicherheit. „Köstlichkeiten einzigartiger Menschen“ will auch den Touristen einen garantierten Preis bieten: ein mehrgängiges Essen (Vorspeise, erster Gang, zweiter Gang mit Beilage, Dessert, Wein des Hauses und Wasser) darf nicht 35 € pro Person überschreiten. Die Preise werden je nach der Art des Restaurants und der Gesamtqualität des Angebots festgelegt, sie werden klar angegeben sein und von Turismo FVG beworben, als Tribut an die Transparenzkriterien zugunsten der Gäste.

Um Touristen zu schützen, hat Turismo FVG zusammen mit der Accademia eine Kommission von Experten ins Leben gerufen, die die Aufgabe hat, Kontrollen und Vor-Ort-Überprüfungen vorzunehmen, sowohl vor Annahme der Bewerbungen um den Beitritt als auch danach, periodisch, wahllos, um zu überprüfen, ob die Voraussetzungen weiterhin bestehen.

## 8 Abschlusskommentar und Zukunftsperspektiven

### Herausforderungen in der Alpenregion

Aufgrund der gebirgigen Lage ist die Landwirtschaft der Alpenregion durch schwierige Produktionsbedingungen gekennzeichnet und kann bezüglich Massenproduktion kaum mit optimalen Standorten in der EU konkurrieren. Ein anderes Merkmal der Alpenregion ist jedoch eine große Vielfalt von qualitativ erstklassigen Produkten und einer vielseitig bebauten und natürlichen Landschaft mit einem hohen Grad an Artenvielfalt. Die steigende Angleichung der landwirtschaftlichen Preise innerhalb der EU an das globale Marktniveau und die zu erwartende signifikante Reduzierung der EU-Finanzierung stellen enorme Herausforderungen an die Landwirtschaft der Alpenregion dar.

Viele Bereiche der Alpenregion genießen eine lange Tourismustradition. Tourismus ist ein signifikanter wirtschaftlicher Faktor. Er ist jedoch starker Konkurrenz unterworfen. Kostengünstige Fernreisen und die Entwicklung von neuen Touristenzielen sollten in diesem Zusammenhang erwähnt werden. Der zu erwartende Rückgang des klassischen Tourismus infolge des Klimawandels wird auch zu großen Veränderungen führen.

Auf dem Gebiet der erneuerbaren Energiequellen genießt die Alpenregion großes Potential. Dank der Topographie kann die Wasserenergie intensiv verwendet werden. Die Entwicklung von neuen innovativen Techniken wie zum Beispiel das Passivhaus würde es ermöglichen, erfolgreiche neue Industriebranchen aufzubauen. Der Sektor der erneuerbaren Energie ist gekennzeichnet durch einen hohen Anteil an kleinen und mittelgroßen Firmen. Notwendige Zusammenarbeit zum Optimieren der Produktpalette und um sich wirtschaftlich durchzusetzen, sind somit die Herausforderungen an die zukünftige Entwicklung. Eine strenge Ausrichtung auf Nachhaltigkeitsaspekte wird ebenso signifikant für die bebauten Landschaft der Alpenregion sein.

### Stärkung der langfristigen regionalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit

Einer möglichen Reaktion auf die Herausforderungen, die die globalisierten Märkte und andere obengenannte Entwicklungen darstellen, ist die Stärkung der regionalen Wirtschaft und ihre langfristige Ausrichtung. Nicht umsonst vertraut die EU der kreativen Kraft der nachhaltigen, integrierten Entwicklung in Gestalt des Leader-Programms. Die Botschaften für die Zukunft, unverblümt ausgedrückt, lauten so: Hilf dir selbst,

verwende dein eigenes kreatives Potential, um deine Zukunft zu gestalten, und hinterlasse deinen Kindern eine bewohnbare Erde. Durch die Bildung von Formen regionaler wirtschaftlicher Zusammenarbeit oder deren Optimierung können kleine und mittelgroße Firmen zunehmend miteinander verbunden sein und die Wertschöpfungsketten verbessert werden. Wenn der Gang der Ereignisse günstig ist, könnte dies zur Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen führen, zur Erweiterung der vorhandenen Produktpaletten und zu neuen Märkten infolge erhöhter Produktionskapazitäten, unter gleichzeitiger Beibehaltung hoher Qualitätsstandards. Die langfristige Ausrichtung solcher Angebote vertraut auf die verfügbaren regionalen Ressourcen und fördert auf die Dauer die Erhaltung der Lebensräume und Wirtschaftsregionen in den Alpen.

Als Beispiel könnte u. a. genannt werden: die Einführung von regionalen Regalen in den Lebensmittelläden, auf denen den Verbrauchern Produkte aus der Region angeboten werden, die auf umweltfreundliche Art hergestellt sind. Ein neues Programm wird von Naturführern angeboten, die Touristen und auch Einheimische auf Exkursionen mit aufs Land nehmen und ihnen einen Sinn für die Geschichte der Natur und Ökologie vermitteln, der es ihnen gestattet, die Landwirtschaftsbetriebe mit all ihren Sinnen zu erfahren, wobei die Routen auch regionale Gastronomie enthalten. Die Optimierung der Dienstleistungen im Sektor der erneuerbaren Energie durch die Einführung von Qualitätsschulung für Angestellte und den Zusammenschluss von verschiedenen regionalen Partnern ist auch ein Teil davon. Viele weitere mögliche Methoden wurden in dieser Broschüre beschrieben, insbesondere in Kapitel 6.

Die Entwicklung von Markennamen für regionale Partnerschaften ist ein weiteres Instrument zur Stärkung der regionalen Wirtschaft. Beispiele für solche Markenbildung sind örtliche Qualitätssiegel für Lebensmittel, Marken für regionale Menüs oder Touristenrouten sowie regionale Energiepartnerschaften. Auf diese Weise kann man Werbebotschaften zu Qualität und Umwelt hinüberbringen, um dem Kunden die Marken- oder Identifizierungszeichen der Markenpartner bewusst zu machen, um einen höheren Grad von Kundentreue zu erreichen und ein größeres Finanzierungspotential für Marketing und Kommunikation verfügbar zu machen.

Diese Entwicklungsarbeit sollte so professionell wie möglich geschehen, um Verluste durch Reibung zu vermeiden, wie auch wirtschaftliche Schäden und die Wiederholung von häufigen Fehlern.

Dank des RegioMarket-Projekts war es möglich, wertvolle Erfahrungen und Wissen zum Marketing regionalen Partnerschaften zu sammeln, in grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Der vorliegende Leitfaden bietet Interessenten Tipps, wie sie mit ihrer Entwicklungsarbeit auf diesem Gebiet fortfahren können, bereichert um Beispiele aus der Alltagspraxis.

## RegioMarket-Kriterien

Der Kern der RegioMarket-Projektarbeit ist jedoch die Entwicklung von Kriterien für die drei Sektoren Lebensmittel, Tourismus und Gastronomie wie auch erneuerbare Energiequellen (siehe Kapitel 7). Diese Kriterien sind nicht Entscheidungen am grünen Tisch, sondern wurden auf Grundlage von Erfahrungen der Partnern erarbeitet und wissenschaftlich begleitet. Signifikante Inhaltsstichpunkte für alle drei Sektoren waren: Qualität und deren Kontrolle, regionale Verantwortung durch die weitestmögliche Ausnutzung regionaler Ressourcen und die Integration in regionalen Netzen. Nachhaltigkeitsaspekte wurden auch berücksichtigt.

Diese Kriterien können als Richtlinien zum Entwerfen von Systemen regionaler Märkte und Markennamen herangezogen werden. Es versteht sich dass die Entwicklung von langfristigen und erfolgreichen Systemen hoher Qualität zum Cooperative Marketing und zu Markennamen in der Alpenregion auf diese Weise unterstützt werden sollten. Dies ist auch schon erfolgreich im Verlauf des RegioMarket-Projekts verwirklicht worden.

## Vision für ein RegioMarket-Qualitätssiegel



Die Kriterien für RegioMarket, die entwickelt wurden, können, zusätzlich zu den oben beschriebenen möglichen Anwendungen, auch der Ausgangspunkt für einen visionären Ansatz sein. Sie könnten die Grundlage für die Einführung eines alpenweiten RegioMarket-Qualitätssiegels bilden, durch das, über alle Sektoren hinweg, außerordentliche Produkt- und Dienstleistungsangebote regionaler Partnerschaften in der Alpenregion identifiziert werden könnten. Dieser Qualitätsstempel würde Botschaften vermitteln, die sich vollständig mit dem derzeitigen Trend bei den Verbraucherbedürfnissen decken:

- Regionale Herkunft
- Hohe Qualität
- Innovation
- Nachhaltigkeit

Das Qualitätssiegel könnte als Anhängsel zu den eigenen Marken regionaler Partnerschaften oder individueller Firmen im Markenkommunikationsprozess verwendet werden und somit als eine Art Co-Branding. Dies könnte sowohl der Kommunikation der Marken selbst wie auch der Förderung von individuellen Produkten oder Dienstleistungsangeboten dienen. Dies würde eine Anzahl von Vorteilen ergeben, die teilweise mit denen der regionalen Dachmarken identisch sind (Marken, die eine Vielfalt von Produkten vieler verschiedener Hersteller umfassen):

- alpenweite Einzigartigkeit
- die Entstehung eines hohen Wiedererkennungswerts für weite Bereiche von Angeboten aus verschiedenen Sektoren in der gesamten Wirtschaftsregion der Alpen
- eine Vielzahl von Möglichkeiten zum Cross-Marketing infolge eines Ansatzes, der über alle Sektoren hinweggeht
- ein hohes Finanzierungspotential für Kommunikation
- Unterstützung der Durchschlagskraft von individuellen Marken
- solide Förderung der beteiligten kleinen und mittelgroßen Firmen
- eine Kombination von verschiedenen zentralen Werbebotschaften wie zum Beispiel regionale Herkunft oder Umweltschutz, die heute über eine Vielfalt von Qualitätssiegeln vermittelt werden

Aufgrund der kurzen Dauer des RegioMarket-Projekts war es nicht möglich, signifikante Schritte in dieser Richtung zu unternehmen, die über die Entwicklung der Kriterien und anfängliche Gedanken zum Thema der Einführung eines RegioMarket-Qualitätssiegels hinausgegangen wären.

Um diese Vision eines RegioMarket-Qualitätssiegels in der Praxis zu verwirklichen, hätte folgendes Sinn:

- die Einrichtung eines Netzes von interessierten Partnerschaften, Firmen oder interessierten Parteien aus den Bereichen Politik und Marketing. Bis zu einem gewissen Grad wäre es möglich, auf schon vorhandene Netze zurückzugreifen. Dies könnte möglicherweise auch die Form von Inter-Projekt-Zusammenarbeit bei zukünftigen INTERREG-Projekten annehmen.
- Prüfung und Entwurf der vorliegenden Kriterien.
- Erarbeitung von notwendigen Strukturen und Aktivitäten, damit eine Organisation das Siegel verwalten kann.
- Entwicklung eines anfänglichen Kommunikationskonzepts.
- Implementierung einer Pilotorganisation zu den anfänglichen Kommunikationsmaßnahmen. In der Anfangsphase wäre es vorstellbar, dies zunächst in regional beschränktem Maßstab zu tun.

Die Zukunft wird zeigen, ob diese Vision Gestalt annehmen und eine positive Wirkung für die Zukunft des Alpenraums entfalten wird.

## Bildnachweise

### ABKÜRZUNGEN:

**ab:** Augustin Beeli

**B.A.U.M.:** BAUM. Consult GmbH

**Ca:** don. Corrado Adamo

**Carinthia:** Amt der Kärntner Landesregierung, Abteilung 10L Landwirtschaft

**CSR D:** Zentrum für nachhaltige ländliche Entwicklung Kranj, Entwicklungsinstitut

**db:** Dominique Bundi

**FVG:** Turismo FVG, Autonome Region Friaul-Julisch-Venetien

**HLI:** Universität Liechtenstein Institute for Entrepreneurship, Universität für angewandte Wissenschaften Liechtenstein

**LUBW:** Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz BadenWürttemberg

**mn:** Michele Nenz

**nh:** Norbert Höll

**PPG:** Körperschaft Naturpark der Julischen Voralpen

**RCL:** Lokales Entwicklungszentrum Litija

**SIR:** Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen, Gemeindeentwicklung

**ss:** Stefano Sanson

**UL:** UNSER LAND GmbH

**W.E.I.Z.:** Weizer Energie Innovations-Zentrum  
Wenn nicht anders angegeben, werden zuerst die Bilder in der linken Spalte von oben nach unten erklärt. Dann wird die rechte Spalte von oben nach unten erklärt. Für die Titel- und Rückseite werden die Bilder von oben links nach unten rechts erklärt.

### TITEL

Collage – be orange GmbH & Co. KG

Das Copyright für die folgenden Bilder liegt bei:

- Gutes vom See Erntedankfest: Modellprojekt Konstanz GmbH
- Honig: ss
- Workshop Slowenien: B.A.U.M.
- Workshop Venzone: PPG
- Käse: mn
- Workshop Slowenien: B.A.U.M.

### ZUSAMMENFASSUNG

S. 4: FVG

S. 4: UL

S. 4: W.E.I.Z.

S. 4: Schafherde im Val Frisal: ab

S. 5: Logo von RegioMarket: LUBW

S. 5: Screenshot der RegioMarket-Website: LUBW

S. 7: Karte der RegioMarket-Partnerregionen: LUBW

S. 8: Gruppenfoto der RegioMarket-Partner: B.A.U. M.

S. 8: Broschüre „Köstlichkeiten einzigartiger Menschen“: FVG

S. 9: RegioMarket-Workshop Belluno: B.A.U.M.

S. 10: Käse aus Graubünden: B.A.U.M.

S. 10: FVG

S. 11: RegioMarket-Workshop Belluno: B.A.U.M.

S. 11: Fondazione UomoNatura

S. 12: Turismo FVG, Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia

### KAPITEL 1

S. 14: Knoblauch aus dem Val Resia: Lorenzina di Biasio

S. 15: FVG

S. 15: Fassadenkollektoren im Lungau, Österreich: Samsunn Mariapfarr

### KAPITEL 2

S. 16: Fontina-Käse: ca

S. 17: „PLENUMSchnapps“ Auswahl: nh

S. 18: „Albheimisches“ Zeichen: PLENUM-Reutlingen

S. 19: Gerda Sickl

S. 20: Panorama Valle Resia: PPG

### KAPITEL 3

S. 22: nh

S. 22: Kartoffeln aus dem Lungau: Bezirksbauernkammer Tamsweg

S. 23: Kartoffelfeld: ss

S. 23: Albbüffel: nh

S. 23: Logo Albbüffel: Maichle-Schmitt

### KAPITEL 4

S. 25: Beratendes Gremium von PLENUM: Modellprojekt Konstanz GmbH

S. 26: „Vulkanbrot“-Brottüte: PLENUM Kaiserstuhl

S. 26: Produkte von Streuobstwiesen im Heckengau: PLENUM Heckengau

S. 27: Landschaft im Aostatal: ca

S. 30: Karotten aus der Kaiserstühler Region: PLENUM Kaiserstuhl

S. 30: Dinkelerntet: Schwäbische Alb-Dinkel GmbH

S. 30: Ritt auf dem Tipihof: Sandra Wendel

S. 30: Paddler auf dem Bodensee: Bootsstüble Wangen

S. 31: Schinken: ca

S. 31: Kürbisernte: UL

S. 32: Bündnerfleisch-Exkursion: BAUM.

S. 32: Kartoffellaster: UL

S. 32: Stand: UL

S. 33: Streetlife-Festival München: UL

S. 33: Logo SRCE: RCL

S. 34: Stand bietet Milch an: UL

S. 34: Käseküche Isny: nh

S. 34: FVG

S. 34: FVG

S. 35: FVG

S. 36: FVG

S. 37: FVG

S. 37: Fondazione UomoNatura

S. 38: W.E.I.Z.

S. 38: W.E.I.Z.

S. 39: W.E.I.Z.

S. 41: Logo Geschützte Ursprungsbezeichnung: Europäische Gemeinschaft

S. 41: Logo Geschützte geografische Angabe: Europäische Gemeinschaft

S. 41: Pilze: FVG

S. 41: Logo ökologische Landwirtschaft: Europäische Gemeinschaft

S. 42: FVG

S. 42: FVG

S. 43: Workshop Reutlingen: B.A.U.M.

S. 44: Workshop Reutlingen: B.A.U.M.

S. 45: Logo Parco Prealpi: PPG

S. 45: Workshop Venzone: PPG

S. 45: Workshop Venzone: PPG

S. 45: Workshop Venzone: PPG

S. 46: Jakoberalm im Lungau: TV Zederhaus

S. 46: Dry Stone Wall: PLENUM Heckengau

S. 46: Regionale ökologische Produkte from „Urvihe Ferdinand“, Lake Constance: nh

S. 49: Workshop Venzone: PPG

S. 50: Workshop Venzone: PPG

S. 52: Workshop Herrsching: BAUM.

S. 54: ca

### KAPITEL 5

S. 56: Produkte aus der Region AllgäuOber-schwaben: Track Kolle Kunter Werbea-

- gentur GmbH
- S. 56: Melken als Attraktion: Modellprojekt Konstanz GmbH
- S. 56: Führer zur Kulturlandschaft im Heckengau: Araneus
- S. 57: Christian Neureuther: UL
- S. 58: UL
- S. 60: UL
- S. 62: Logo Genussland Kärnten: Carinthia
- S. 63: UL
- S. 65: UL

## KAPITEL 6

- S. 68: „Gutes vom See“-Köche: Gutes vom See e.V.
- S. 68: Trio Flyer PLENUM: LUBW
- S. 68: UL
- S. 68: Marktstand mit Produkten aus dem Lungau: TV Zederhaus
- S. 70: B.A.U.M.
- S. 70: HLI
- S. 71: Käse: mn
- S. 71: Käse: mn
- S. 71: Screenshot www.bauernhof-rt.de: Kreisbauernverband Reutlingen
- S. 72: UL
- S. 72: UL
- S. 72: UL
- S. 73: Aktionsbündnis Tag der Regionen
- S. 73: Aktionsbündnis Tag der Regionen
- S. 73: Aktionsbündnis Tag der Regionen
- S. 73: Logo RegioSchmecker: PLENUM Allgäu-Oberschwaben
- S. 73: RegioSchmecker: Fr. Voigt-Freund
- S. 73: RegioSchmecker Jury: PLENUM Allgäu-Oberschwaben
- S. 74: Alpkäse-Ausstellung Surselva: db
- S. 74: Alpkäse-Ausstellung Surselva: db
- S. 74: Alpkäse-Ausstellung Surselva: db
- S. 75: Würste: RCL
- S. 75: Würste: RCL
- S. 75: Neigschmeckt: Reutlinger General-Anzeiger
- S. 75: Screenshot „Neigschmeckt“ Internetseite: Neigschmeckt/Fr. Zah, Fr. Janz
- S. 76: Broschüre: SIR
- S. 76: Handzettel: UL
- S. 77: Broschüre: RCL
- S. 77: Plakatwand Lungauer Eachtling: SIR
- S. 77: Plakatwand: UL
- S. 77: Plakatwand: UL

- S. 78: Regionales Regal: UL
- S. 79: Screenshot Tafelfreuden Bodensee: PLENUM Westlicher Bodensee
- S. 80: Hamper UL
- S. 80: „PLENUMGourmetkischtle“: Modellprojekt Konstanz GmbH
- S. 80: Logo Regionaldo: Regina GmbH
- S. 82: Logo Köstlichkeiten einzigartiger Menschen: FVG
- S. 82: FVG
- S. 82: FVG
- S. 83: FVG
- S. 83: FVG
- S. 84: Speise: Hotel Steinbuck
- S. 84: Logo Landzunge: Landzunge GbR
- S. 84: Schild „Albhof Tour“: nh
- S. 85: Partnerschaft Kaiserstuhl-Region und Stadt Freiburg: Engelbert Mayer
- S. 87: Handzettel Ebersberger Sanierungswegweiser: B.A.U.M.
- S. 88: Funergy Tour: Tourismusverband/Stadtmaking Weiz, Werbeagentur Digitiv
- S. 89: Mixed Pickles: UL
- S. 90: Logo Reiseziel Natur: Maichle Schmitt/Kreis Reutlingen
- S. 90: Logo Landzunge: Landzunge GbR
- S. 90: Logo ZIEL21: UL
- S. 91: Regal: UL
- S. 92: Gutes vom See Erntedankfest: Modellprojekt Konstanz GmbH
- S. 92: Logo UNSER LAND: UL
- S. 93: Logo Biomassehof-Allgäu: Biomassehof Allgäu GmbH
- S. 95: Logo Heart of Slovenia: RCL
- S. 96: Logo Parco Prealpi: PPG
- S. 96: Logo Heart of Slovenia: RCL
- S. 96: Logo Lungau: SIR
- S. 96: Logo UNSER LAND: UL
- S. 96: Logo Alpkäse: Schweizer Milchproduzenten SMP
- S. 96: Logo Kaiserlich genießen: Naturgarten Kaiserstuhl GmbH
- S. 96: Logo Gutes vom See: Gutes vom See e.V.
- S. 96: Logo Köstlichkeiten aus der Gorenjska: CSR

## KAPITEL 7

- S. 98: RegioMarket Workshop Belluno: B.A.U.M.
- S. 98: Workshop Slowenien: B.A.U.M.
- S. 98: Workshop Slowenien: B.A.U.M.

- S. 99: Tauernroggen Sagmeisterhof, Lungau: SIR
- S. 100: Äpfel: FVG
- S. 101: Fässer: FVG
- S. 101: Kastanien: ss
- S. 102: Öko-Käse Slowfood Lungau: SIR
- S. 102: Honig: ss
- S. 103: Landschaft in Graubünden: Martin Bie-nerth
- S. 103: Brennholzersägen: Hornbach
- S. 104: Heuballen: Thomas Zoch
- S. 105: „Lungauer Tälerbus“ Elektrobus: Dr. Emil Hocevar
- S. 106: Kirche: B.A.U.M.
- S. 106: Koch mit Fisch: FVG
- S. 107: FVG
- S. 107: FVG
- S. 108: Jarina
- S. 108: Logo Kaiserlich genießen: Naturgarten Kaiserstuhl GmbH
- S. 109: Logo Jarina: Jarina
- S. 110: Logo Parco Prealpi: PPG
- S. 111: Logo Landzunge: Landzunge GbR Landzunge Gastronom zeigt regionale Gerichte: Volker Strohmaier
- S. 112: Logo eza
- S. 113: Logo Köstlichkeiten einzigartiger Menschen: FVG

## KAPITEL 8

- S. 115: Logo RegioMarket: LUBW

## RÜCKSEITE

Collage – be orange GmbH & Co. KG

Copyright für die folgenden Bilder:

- Tabelle: PPG
- Karte RegioMarket-Partnerregionen: LUBW
- Kartoffelfeld: ss
- „Albheimisches“ Sign: PLENUM-Reutlingen
- Workshop Reutlingen: B.A.U.M.

## Bibliografie

- Al-Sulaiti, K. & Baker, M. J. (1998):** Country of origin effects: a literature review. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, No. 3
- „Antonio Della Lucia“ Staatliche Berufsschule für Landwirtschaft und Umwelt (2007):** Implementation of the Cheese Route of the Belluno Dolomites. Fallstudie, Vellai, Feltre
- Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (2005):** Abfallvermeidung durch Regionalvermarktung.
- Defert S. (1979):** „Structure économique et localisation dans 16s régions touristiques“ – Genf, Inst. Intern. de recherche touristique
- Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVI) e.V. (2006):** Branding the Landscape – A Guide.
- Doole, I., Lowe, R. & Philips, C. (1994):** International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation. London, International Thomson Business Press.
- Esch, F.R., Tomczak, t, Kernstock, J. & Langner, T. (2006):** Corporate Brand Management. 2nd ed., Wiesbaden, Gabler
- Hankinson, C. (2004): Relational network brands:** Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10 No. 2
- Henchion, M. & McIntyre, B. (2000):** Regional imagery and quality products: the Irish experience. *British Food Journal*, Vol. 102, No. 8
- Hospers, G.J. (2006):** Borders, Bridges and Branding: The Transformation of the øresund Region into an Imagined Space. *European Planning Studies*, Vol. 14 No. 8
- Keegan, W. J. & Green, M. C. (2005):** Global Marketing. 4th ed., Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- Klewes, J. (1999):** Praxis Checkliste Marketing Datenbank: Die wichtigsten Regeln für Werber, PR- und Marketing-Profis. Düsseldorf
- Kirchgeorg, M. (2005):** Identitätsorientierter Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert, H., Burmann, C. & Koers, M. (Hg). *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden, Gabler
- Kotler, S. & Keller, K. L (2006):** Marketing Management. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hill
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005):** Principles of Marketing. Harlow, England, Prentice Hall.
- Kotler, P. (1997):** Marketing Management. 9th ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall International
- Lanka, V. (2005):** Markenentwicklung und Management für Destinationen, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Meffert, H., Burmann C., Koers, M. (HRSG)(2002):** Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden
- Meyer, J.A. (1999):** Regional Marketing. München, Vahlen
- Montemagno G. (1985):** „The development of tourism and recreation in rural society. Possibilities and limits in Italy“, in: Freizeit und Erholung auf dem Lande, Europarat, Bonn/Straßburg
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H (2002):** Marketing, Verlag Duncker & Humblot, 19., überarb. und erg. Aufl.
- Popp, D. (2007):** Regionale Dachmarke als Nachhaltigkeitskonzept: Erfahrungen mit der Regionalmarke Eifel für eine Dachmarke Rhon, in: Beiträge Region und Nachhaltigkeit 4, No.4
- Seitsch, B. (2004):** Dissertation ‚Wirkungen des Regionalmarketings forst- und holzwirtschaftlicher Akteure zur Aktivierung von regionalen Potentialen“. AlbertLudwigsUniversität Freiburg im Breisgau, 2004
- Wilson, R. M. S. & Gilligan, C. (1997):** Strategic Marketing Management. Planning, implementation and control. Oxford, Butterworth Heinemann

### INTERNET-QUELLEN

#### Energiewende Oberland

[www.energiewende-oberland.de](http://www.energiewende-oberland.de)

#### EURLex – The Access to European Union Law

<http://eur-lex.europa.eu/>

#### Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt

<http://oami.europa.eu/en/database/euroace.htm>,  
30.10.2007

#### Projekt des Landes zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt

[www.plenum-bw.de](http://www.plenum-bw.de), 25.10.2007

#### Regionaldo – Das regionale Bonus-System im Kreis Neumarkt

<http://www.regionaldo.de/>, 25.10.2007

#### SINUS Sosiovision

[www.sinus-sociovision.de](http://www.sinus-sociovision.de)

#### Tag der Regionen

[www.tag-der-regionen.de](http://www.tag-der-regionen.de), 29.10.2007

#### Waldviertler Regionalwährung

<http://www.waldviertler-regional.at/>, 25.10.2007

#### ZIEL 21 – Zentrum Innovative Energien im Landkreis Fürstentfeldbruck

[www.ziel21.de](http://www.ziel21.de)

## Impressum

### Veröffentlicht von

LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg,  
Postfach 1001 63, D-76231 Karlsruhe  
[www.lubw.baden-wuerttemberg.de](http://www.lubw.baden-wuerttemberg.de)

### Herausgegeben von

Martin Tischer, Patrick Ansbacher, Anja Seyfert –  
B.A.U.M. Consult GmbH,  
Gotzinger Str. 48-50,  
D-81371 München  
[www.baum-consult.de](http://www.baum-consult.de)

### Autoren

Martin Tischer, Patrick Ansbacher, Anja Seyfert,  
Ludwig Karg, Vivien Fuhr, Anne Mommer – B.A.U.M.  
Consult GmbH  
Norbert Höll – LUBW Landesanstalt für Umwelt, Mes-  
sungen und Naturschutz Baden-Württemberg  
Paola Gatto (Department TeSAF), Giovanna Toffanin  
(Centro di Contabilità e Gestione Agraria Forestale Am-  
bientale) – Universität Padua  
Manuel Haug, Lutz Sommer – Universität Albstadt-Sig-  
maringen, Fakultät für Geschäftsverwaltung und Ingeni-  
eurwesen  
Susanne Durst – Universität Liechtenstein, Institute for  
Entrepreneurship  
Giovanni Vetrutto – DARAL – Presidenza del Consiglio  
Dipartimento Affari Regionali e Autonomie Locali – Ita-  
lien  
Umberto De Col, Stefano Sanson – I.P.S.A.A., „Antonio  
Della Lucia“ Staatliche Berufsschule für Landwirtschaft  
und Umwelt, Vellai, Feltre  
Domenico Nucera – Civita Servizi  
Verdiana Morandi, Parco delle Prealpi Giulie  
Bepi Pucciarelli, Turismo FVG, Region Friaul-Julisch-Ve-  
netien  
Saša Ceglar, Saša Gradišek, Matej Zupan i , Jelka Babi  
– Lokales Entwicklungszentrum Litija (RCL)  
Mojca Kodri – Vibacom d.o.o.  
Gerlinde Leitner, Gerda Sickl – Amt der Kärntner Landes-

regierung, Abt. 10 L – Landwirtschaft,  
Tanja Frieß, Franz Kern – Weizer EnergielInnovations-  
Zentrum (W.E.I.Z.)  
Rudi Bucher – LBBZ Plantahof – Landwirtschaftliches  
Bildungs- und Beratungszentrum Graubünden

### Layout

be orange marketing & kommunikation GmbH & Co. KG  
Heilig-Kreuz-Straße 2a,  
D-91522 Ansbach  
[www.beorange.de](http://www.beorange.de)

### Druck

diedruckerei.de,  
Walter Meyer,  
Rudolf-Diesel-Str. 10,  
D-91413 Neustadt a.d. Aisch

### Download:

Diese Broschüre können Sie herunterladen auf  
[www.regiomarket.org](http://www.regiomarket.org) und [www.plenum-bw.de](http://www.plenum-bw.de)

ISBN – 978-3-88251-331-8  
1. Auflage Februar 2008

### Copyright:

Abschriften der Broschüre, auch von Auszüge, nur mit  
Genehmigung der LUBW und mit Referenzangabe und  
Zusendung eines Probeexemplars.

