LUBW
Landesanstalt für Umwelt, Messungen und
Naturschutz Baden-Württemberg

Naturschutz und Landschaftspflege Baden-Württemberg

Band 76

Baden-Württemberg

HERAUSGEBER LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg
Postfach 10 01 63, 76231 Karlsruhe, www.lubw.baden-wuerttemberg.de

BEARBEITUNG UND REDAKTION LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg
Christine Bißdorf und Astrid Oppelt
Referat Landschaftsplanung, Fachdienst Naturschutz
fachdienst-naturschutz@lubw.bwl.de

BEZUG www.lubw.baden-wuerttemberg.de
Service: Publikationen > Natur und Landschaft

PREIS 19 Euro

ISSN 1437-0093
(Naturschutz und Landschaftspflege Baden-Württemberg. Band 76)

STAND 2013

SATZ Silke Kary
Agentur & Druckerei Murr GmbH, 76187 Karlsruhe

DRUCK Systemedia GmbH, 75449 Wurmberg (gedruckt auf 100 % Recyclingpapier)

AUFLAGE 1.300 Exemplare

TITELBILD Wilfried Löderbusch

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Zustimmung des Herausgebers unter Quellenangabe und Überlassung von Belegexemplaren gestattet.
Namentlich gekennzeichnete Fremdbeiträge stimmen nicht in jedem Fall mit der Meinung des Herausgebers überein. Für die inhaltliche Richtigkeit von Beiträgen ist der jeweilige Verfasser verantwortlich.

Naturschutzbasierte Regionalvermarktung in nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsnetzwerken

Armin Kullmann

	ZUSAMMENFASSUNG	**272**
1	**EINLEITUNG**	**273**
2	**HINTERGRÜNDE**	**273**
2.1	Entwicklung und Stand des regionalen Lebensmittelmarketings	
2.2	Die Rolle kleinerer und mittlerer Unternehmen	
2.3	Regionales Marketing im Lebensmitteleinzelhandel	
2.4	PLENUM als regionaler Impulsgeber	
3	**KENNZEICHEN NACHHALTIGER REGIONALER WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKE**	**277**
3.1	Regionalität	
3.2	Netzwerkcharakter	
3.3	Wertschöpfung	
3.4	Nachhaltigkeit	
4	**METHODIK**	**280**
4.1	Forschungsfragen	
4.1.1	Erfüllung der Kennzeichen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke	
4.1.2	Rolle von und Nutzen für mittelständische Unternehmen	
4.1.3	Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Marketingstrategien	
4.1.4	Bedeutung nachhaltiger Marketingstrategien	
4.2	Vorgehensweise	
4.2.1	Qualitative Analyse	
4.2.2	Quantitative Analyse	
5	**ERGEBNISSE ZUM LANDZUNGE-PROJEKT**	**282**
5.1	Projekt-Steckbrief	
5.2	Chronologie des LandZunge-Projektes	
5.3	Ergebnisse der qualitativen Analyse des LandZunge-Projektes	
5.3.1	Erfüllung der Kennzeichen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke	
5.3.2	Strukturen und Prozesse	
5.3.3	Rollen der Unternehmen	
5.3.4	Erfolgsfaktoren	
5.3.5	Ergebnisse der quantitativen Befragung zu Erfolgsfaktoren	
5.3.6	Erfüllung der Erfolgsfaktoren	
5.3.7	Fazit zur Analyse von Erfolgsfaktoren	
6	**LITERATUR UND QUELLEN**	**302**
7	**WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN**	**303**

Zusammenfassung

In dem Forschungsvorhaben TopRegioKMU wurde eine vergleichende Analyse und Bewertung nachhaltiger Wertschöpfungsnetzwerke im regionalen Lebensmittelmarketing durchgeführt. Auftraggeber waren die LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg sowie vier weitere Institutionen aus den Bereichen Naturschutz und Lebensmittelvermarktung. Weitere finanzielle Unterstützer des Forschungsvorhabens waren die Landesmarketinggesellschaft Baden-Württemberg (in der Phase der Methodikentwicklung), die Marketinggesellschaft „Gutes aus Hessen", die Bayerische Verwaltungsstelle des Biosphärenreservats Rhön aus Mitteln der Regierung von Unterfranken des Freistaats Bayern sowie die Feneberg Lebensmittel GmbH aus Kempten. Auftragnehmer war das Institut für Ländliche Strukturforschung (IfLS) in Frankfurt am Main.

Im besonderen Fokus standen dabei die Rolle von kleineren und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft sowie deren Nutzen durch die Projekte. Dazu wurden im Jahr 2009 bundesweit fünf regionale Wertschöpfungsnetzwerke untersucht. Eines davon war das LandZunge-Projekt in der PLENUM-Region Allgäu-Oberschwaben. LandZunge ist ein Projekt zur Förderung der regionalen Wirtshauskultur im oberschwäbischen und bayerischen Allgäu, insbesondere durch den Einsatz regionaler Produkte aus extensiver oder ökologischer Erzeugung. Rund 90 Gastwirte und 15 gewerbliche Unternehmen der Lebensmittelverarbeitung sowie des Handels nehmen an dem Projekt teil. Ursprung und Herzstück des Projektes ist das sehr gut gemachte Kunden-Magazin LandZunge, in dem regelmäßig die Wirte der Region, ihre Gasthäuser, Menüs und Aktionen vorgestellt werden.

Neben dem LandZunge-Projekt wurden vier regionale Projekte aus den Bundesländern Hessen (2), Bayern und Berlin/Brandenburg zur Vermarktung von Streuobst, Hausmacher Wurstwaren, Wildfleisch sowie eines breiteren Sortiments an Regionalprodukten vergleichend analysiert. Dazu wurden rund 50 leitfadengestützte Interviews geführt sowie eine schriftliche Befragung von rund 70 Akteuren, darunter 40 kleineren und mittleren Unternehmen sowie 22 Vertreterinnen und Vertreter von Behörden, Kommunen und Verbänden.

Einige zentrale Ergebnisse des Forschungsvorhabens TopRegioKMU zum LandZunge-Projekt werden in diesem Artikel vorgestellt. Einen Schwerpunkt nehmen dabei die qualitative Analyse der Projektentwicklung sowie die Bewertung anhand ausgewählter Erfolgsfaktoren ein. Wie die Analyse zeigte, erfüllte das LandZunge-Projekt viele der abgefragten Erfolgsfaktoren in guter bis optimalerweise Weise. Das Projekt wurde von staatlicher wie kommunalpolitischer Seite begrüßt und mehrfach mit Fördermitteln unterstützt. Doch auch die KMU der Ernährungswirtschaft, die die Gastwirte mit den Produkten regionaler Erzeuger beliefern, investierten von Beginn an ihr Engagement und auch erhebliche Mittel, z. B. zur Finanzierung des LandZunge-Magazins. Nach mehreren Phasen der organisatorischen Entwicklung hat sich das Projekt erfolgreich konsolidiert.

1 Einleitung

Regionale Produkte erfreuen sich in der deutschen Bevölkerung wachsender Beliebtheit. Von regionalen Initiativen und Vermarktungsprojekten entwickelt, hat sich regionales Lebensmittelmarketing auch als Strategie mittelständischer Lebensmittelverarbeiter sowie des Lebensmittelhandels (LEH) etabliert und weitet sich weiter aus. Daher werden im Folgenden zunächst einige Hintergründe zum regionalen Lebensmittelmarketing dargestellt.

Vielfach waren und sind es Naturschutzprojekte und Landschaftspflegeverbände, welche die Regionalvermarktung aufgebaut haben. In der baden-württembergischen Streuobstvermarktung soll sogar der Ursprung der regionalen Vermarktung liegen (Rösler 2001). Dem hier untersuchten LandZunge-Projekt liegt das baden-württembergische „Projekt des Landes zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt“ (PLENUM) zugrunde, in dem regionale Vermarktung neben Naturschutz, extensiver Landnutzung, sanftem Tourismus, Umweltbildung und erneuerbaren Energien eines der Handlungsfelder für Förderprojekte darstellt. Federführend ist das Ministerium für den Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg (MLR).

Auch andere Aspekte einer nachhaltigen Produktion sind vielfach mit regionalen Produkten bzw. regionalen Marketingkonzepten verbunden. Nachhaltige regionale Marketingstrategien standen daher im Fokus des Forschungsvorhabens TopRegioKMU. Auf das hierbei zugrunde liegende Verständnis von Nachhaltigkeit im Marketing wird im Folgenden noch eingegangen.

Um regionale Vermarktungsprojekte aus Sicht von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) und anderen Akteuren beschreiben zu können, wurden diese in der Studie zunächst selbst als Organisationen vertiefend analysiert. Mit den Begriffen der Netzwerk- und Systemtheorie werden diese hier als nachhaltige regionale Wertschöpfungsnetzwerke (WSN) bezeichnet. Ihre charakteristischen Kennzeichen, ihr Aufbau, wichtige Erfolgsfaktoren sowie typische Prozesse in nachhaltigen regionalen WSN sollten im Rahmen des Forschungsvorhabens TopRegioKMU analysiert und beschrieben werden. Einige Ergebnisse dazu werden im Folgenden vorgestellt.

Auf dieser Basis erfolgte die Analyse und Beschreibung typischer Rollen von KMU, von Vertreterinnen und Vertretern von Behörden, Kommunen und Verbänden (BKV) in regionalen WSN sowie von deren Zusammenarbeit, die für den Erfolg solcher Projekte von zentraler Bedeutung ist. Diese Aspekte werden in diesem Artikel für das LandZunge-Projekt (Regionen Oberschwaben und Allgäu) beschrieben.

2 Hintergründe

2.1 Entwicklung und Stand des regionalen Lebensmittelmarketings

Die regionale Vermarktung von Lebensmitteln ist seit rund 20 Jahren ein zunehmend erfolgreicher, ungebrochen wachsender Trend im Lebensmittelmarkt. Dennoch ist das regionale Lebensmittelmarketing noch immer als neuartige Marketingstrategie zu betrachten, dessen Ausgestaltung eine weiterhin dynamische Entwicklung sowie Professionalisierung aufzeigt.

In einer bundesweiten Erhebung fanden Kullmann & Leucht (2011: 22 ff) rund 150 regionale Vermarktungsinitiativen, von welchen 30 % nur ökologische Produkte sowie 70 % der Initiativen ökologische und konventionelle Produkte vermarkten. Neben reinen Bio-Projekten ist also die gemeinsame Vermarktung konventioneller und ökologischer Produkte in der Regionalvermarktung bundesweit in vielen Regionen und Projekten üblich und erfolgreich.

Die Regionalvermarktung war von Beginn an stark mit Naturschutzaktivitäten, Landschaftspflegeverbänden und Strategien der ländlichen Regionalentwicklung verbunden. Die Fördermöglichkeiten des Naturschutzes, der zweiten Säule der Agrarpolitik der Europäischen Union sowie der ländlichen Regionalentwicklung haben maßgeblich zu ihrer Verbreitung beigetragen (vgl. Kullmann 1996). Eine große Bedeutung hatten dabei auch die Ausweisung von Großschutzgebieten wie UNESCO-Biosphärenreservaten sowie entspre-

chend ausgerichtete Bundes- und Landesprogramme wie der Bundeswettbewerb „Regionen Aktiv“ (2001 bis 2007, vgl. z. B. Böcher et al. 2008) und PLENUM in Baden-Württemberg.

Im Jahr 1998 führte der Deutsche Verband für Landschaftspflege e. V. zum ersten Mal eine Erhebung von Regionalinitiativen durch (DVL 2012). Seinerzeit fanden sich rund 170 Initiativen in einer entsprechenden Datenbank (www.reginet.de). In der letzten Erhebung in 2007 waren es schon über 500 Regionalinitiativen. Deren Anzahl dürfte mittlerweile weiter gestiegen sein. Eine regelmäßige Erfassung und Analyse erfolgt leider nicht, wäre jedoch hilfreich. Auch betriebswirtschaftliche Analysen von Regionalinitiativen liegen bis heute leider nicht vor.

Die Statistiken in dieser Datenbank zeigen, dass zunächst knapp 80 %, zuletzt gut 70 % der erfassten Initiativen im Bereich Land- und Ernährungswirtschaft aktiv waren sowie zunächst knapp 50 %, zuletzt knapp 40 % in Naturschutz und Landschaftspflege. Den sinkenden Anteilen steht jeweils eine absolut wachsende Anzahl gegenüber. In den letzten Jahren kamen zunehmend Initiativen für regenerative Energien sowie weitere Themen wie der Erhalt von Schulen hinzu, was den (nur) relativ sinkenden Anteil an Naturschutzprojekten erklärt. Vermarktungsinitiativen machen nach wie vor den Großteil der Regionalinitiativen aus.

2.2 Die Rolle kleinerer und mittlerer Unternehmen

Der Erfolg der Regionalvermarktung, d. h. der Produkte und Umsätze regionaler Vermarktungsinitiativen, hat zu einem breiten Umdenken bei Herstellern und Handel geführt. Zunächst waren es KMU der Ernährungswirtschaft, die als Dienstleister für Regionalinitiativen agierten, z. B. Keltereien in Streuobst-Projekten, oder aber selbst regionale und gegebenenfalls nachhaltige Marketingstrategien (mit-)entwickelten. Die KMU der Ernährungswirtschaft hatten also bereits von Beginn an maßgeblichen Anteil an Entwicklung und Erfolg der Regionalvermarktung.

Produkte der regionalen Erzeuger wurden zunächst über die Direktvermarktung, beispielsweise auf Wochenmärkten und in Hof- und Regionalläden sowie von Bäckern, Fleischern oder Keltereien selbst vertrieben. Die Produkte wurden außerdem in die Gastronomie, den Getränkehandel sowie in den LEH gebracht. Insbesondere der LEH griff diese regionalen Strategien gern auf.

Die Lebensmittelhersteller erhielten durch ihr Engagement maßgebliche Impulse, ihr Marketing auf regionale, teilweise auch auf ökologische oder anders nachhaltige Produktion und Kommunikation umzustellen. Viele KMU entwickelten sich dabei zweigleisig d. h., ein ursprünglich rein konventionelles Sortiment wurde sukzessive durch regionale und gegebenenfalls ökologische oder anders nachhaltige Marketingstrategien ergänzt oder ersetzt.

Für die Unternehmen kommt es dabei vor allem auf Innovationen an. Es sind die Innovationen, die Kunden neu und stärker ansprechen und damit neue Wettbewerbsvorteile mit sich bringen. Dies betrifft Produkt- und Vertriebsinnovationen, technologische und bauliche, Kommunikations- und IT-Innovationen. Alle Formen von Innovationen sind auch im regionalen Lebensmittelmarketing sinnvoll, sofern sie nicht regionalen und ggf. Nachhaltigkeitszielen widersprechen.

Regionale Vermarktungsprojekte selbst stellen soziale und organisatorische Innovationen dar. Soziale Innovationen, weil sie ein neues Miteinander von Staat (öffentlicher Hand), Markt (Unternehmen) und Zivilgesellschaft (sonstige regionale Akteure) erfordern sowie organisatorisch, weil sie neue, intermediäre Organisationsformen hervorbringen. Sie sind als „Social Business“ anzusehen, in dem gesellschaftliche Probleme durch unternehmerisches Engagement angegangen werden (vgl. Gottwald & Sprinkart 2011, Spiegel 2011).

Nachhaltig motivierte Kundinnen und Kunden, die Anhänger des „Lifestyle of Health and Sustainability“ (LOHAS; Anhänger eines Lebensstils der Gesundheit und der Nachhaltigkeit; vgl. Ray & Anderson 2000) honorieren Eigenschaften von Produkten, die deren gesellschaftlichen Ziele und Werte wie Ökologie, Solidarität oder Nachhaltigkeit betonen.

Für KMU, mit nur geringen Ressourcen für Forschung und Entwicklung, macht es Sinn, mit anderen zu kooperieren, um dabei Synergien zu nutzen sowie neue (gegebenenfalls gemeinsame) Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln. Dabei muss das richtige Maß von Kooperation und Wettbewerb zwischen den beteiligten Unternehmen immer wieder ausgehandelt werden. Dies gilt ebenso für faire Kosten-Nutzen-Verteilung

zwischen den KMU sowie den beteiligten BKV-Institutionen, um möglichst eine Win-win-Situation für alle Beteiligten zu erreichen.

Die KMU bringen sich dabei unterschiedlich stark ein. Aus der Forschung zu Wertschöpfungsketten und Clustern (Branchen-Netzwerken, vgl. z. B. Porter 2000) ist bekannt, dass der Beteiligung größerer und kundennaher, sogenannter fokaler Unternehmen, die das Netzwerk auf die Markt- und Kundenwünsche hin prägen, eine hohe Bedeutung zukommt. Daneben lassen sich verschiedenen Intensitätsstufen der KMU-Beteiligung beschreiben. Diese Typologie der Projektbeteiligung reicht vom Initiator und Kopf (Schlüsselperson, fokales KMU) über enge Mitstreiter (organisatorischer Kern) sowie das Mittelfeld der durchschnittlich aktiven Beteiligten bis zu eher passiven Teilnehmern (Mitläufer) und sog. Trittbrettfahrern. Darüber hinaus finden sich in Netzwerken auch dysfunktionale Beteiligte (Unzufriedene, Meckerer, Bremser u. a.), sowie Kritiker, Gegner und Feinde des Netzwerks oder seiner zentralen Schlüsselpersonen. Im Zuge des zugrunde liegenden Forschungsvorhabens sollten die Rollen der an den untersuchten Fallstudien-Projekten beteiligten KMU analysiert und beschrieben werden.

2.3 Regionales Marketing im Lebensmitteleinzelhandel

Der hohe Wettbewerbsdruck sowie die häufig hohe Resonanz der Regionalinitiativen trugen dazu bei, dass sich der Lebensmitteleinzelhandel bereit erklärte, regionale Produkte zu listen. Der Handel merkte schnell, wie beliebt regionale Produkte bei den Kundinnen und Kunden sind. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Regionalinitiativen, mit denen sie dabei zu Beginn in der Regel kooperierten, bescherte ihnen eine Form von Werbung, die so nicht zu kaufen ist. War es zunächst der selbstständige Lebensmitteleinzelhandel, der regionalen Initiativen Regalfläche und eine Belieferung einräumte, zogen die größeren LEH-Unternehmen bald nach.

Es waren vor allem mittelgroße Familienunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels wie Tegut (tegut... Gutberlet Stiftung & Co. KG, Fulda) und Feneberg (Feneberg Lebensmittel GmbH, Kempten), die frühzeitig erkannten, dass sowohl in regionalen wie auch ökologischen Produkt- und Marketingkonzepten eine Zukunft steckt. Diese Unternehmen sind als Pioniere bezüglich regionaler wie nachhaltiger Marketingstrategien zu betrachten. In Zeiten eines starken Wettbewerbsdrucks, der viele mittelständische, familiengeführte Unternehmen zur Aufgabe bzw. Veräußerung an größere Unternehmen brachte, setzten diese Unternehmen auf einen eigenständigen regionalen und nachhaltigen Weg. Sie erkannten frühzeitig, dass nicht nur bei städtischen Zielgruppen, sondern auch bei ländlichen Kunden ein Wandel der Erwartungen und Bedürfnisse in Richtung Regionalität und Nachhaltigkeit zu verzeichnen ist. Während beide Unternehmen konsequent ihr Sortiment um regionale und ökologische Produkte erweiterten, stellten sie auch ihre Tochterunternehmen in der Fleischverarbeitung – die kff Kurhessische Fleischwaren GmbH bei Tegut, das Unternehmen Bühler GmbH bei Feneberg – konsequent auf Qualität, Regionalität und zunehmend auch auf Bio-Produktion um. Dazu bauten beide Unternehmen Erzeugergemeinschaften mit regionalen (Bio-)Erzeugern auf.

Modellunternehmen Feneberg

Der Feneberg Lebensmittel GmbH kommt im Raum Allgäu und Oberschwaben bis in die Bodenseeregion, und damit auch für das im Folgenden dargestellte LandZunge-Projekt, eine wichtige Rolle als regionaler Motor und Entwicklungspartner zu. Das familiengeführte Unternehmen, unter der Leitung der Brüder Hannes und Thomas Feneberg sowie Ihres Cousins Christof Feneberg, betreibt in diesem Raum rund 80 Warenhäuser inklusive Lebensmittelmärkten, mit einem Jahresumsatz von rund 318 Mio. € in 2011 (Lebensmittelzeitung 2012). Es hat als Abnehmer für die Landwirtschaft sowie für kleinere Verarbeitungsunternehmen eine hohe Bedeutung in der Region. Mit seinem Eigenmarkenprogramm „Prima Rind“ ist die Feneberg GmbH einer der wichtigsten Abnehmer für die extensiv gehaltenen Rinder der Erzeugergenossenschaft Kälber e. G. Allgäu, die Kälber, Rinder und Jungbullen von bayerischen und baden-württembergischen Landwirten vermarktet.

Mit seinem Eigenmarkenprogramm „Von Hier“ hat Feneberg Bio-Produktion und Regionalität in einem bundesweit bisher einmaligen und konsequenten Konzept verbunden. Unter „Von Hier“ findet sich eine Vielzahl verschiedener Sortimentsbereiche ökologischer

Produkte, die alle im Umkreis von 100 km rund um den Standort der Zentrale in Kempten erzeugt werden. Dadurch können die Milch- und Rindfleischprodukte des grünlandgeprägten Allgäus ebenso angeboten werden wie Obst und Gemüse der Bodenseeregion sowie Getreide und Veredelungsprodukte aus der Ackerbauregion Schwaben rund um Augsburg. Die Feneberg Lebensmittel GmbH kommuniziert den 100-km-Radius als „Feneberg-Region“ offensiv und trifft damit auf die große Akzeptanz der Kunden.

Hilfreich war dabei die dauerhafte Unterstützung durch einen externen Marketingberater, Ernst Wirthensohn vom Kulturlandbüro Wirthensohn, der die Landwirte berät sowie sukzessive die Bio-Wertschöpfungsketten aufbaute. Als ehemaliger Landwirtschaftsdirektor genießt er in der Region hohes Ansehen bei den Landwirten. Er versteht es, Unternehmen, Behörden und Kommunen an einen Tisch zu bringen, z. B. um ein Beweidungsprojekt mit Ziegen zu beginnen, für dessen Vermarktung dann Feneberg sorgt. Solchen Regional- und Marketingberatern kommt für den Aufbau regionaler Marketingprojekte immer wieder eine hohe Bedeutung zu.

Feneberg unterstützt und nutzt dabei auch die Kooperation mit Kommunen und staatlichen Stellen in den Bereichen Naturschutz, Landschaftspflege und Regionalentwicklung. Als Abnehmer von Weidetieren, insbesondere von Färsen, Jungbullen und Ochsen für sein Programm PrimaRind bzw. das ökologische „Von Hier“-Programm, hat Feneberg eine Schlüsselrolle für die Aufrechterhaltung einer extensiven und naturschutzgerechten Landnutzung in der Region.

Die staatlichen und kommunalen Strategien passen wiederum zur Feneberg-Strategie. Daher ist das Unternehmen immer wieder bereit, sich mit relevanten Stellen an einen Tisch zu setzen und sich in Gremien und Strukturen einzubringen, in denen Staat (Behörden, Kommunen), Wirtschaft (Unternehmern) und Zivilgesellschaft (Naturschutz, Verbände) zusammenarbeiten. So war die Feneberg Lebensmittel GmbH auch eines der ersten Unternehmen, das den Beginn und Aufbau des im Folgenden dargestellten LandZunge-Projektes förderte und begleitete.

2.4 PLENUM als regionaler Impulsgeber

Den Rahmen für das LandZunge-Projekt bildet PLENUM, ein baden-württembergisches Landesprogramm zur Förderung des großflächigen Naturschutzes durch eine naturschutzorientierte Regionalentwicklung. Regionale Vermarktungsinitiativen werden häufig zu Beginn mit öffentlichen Mitteln gefördert. Ein zentrales Förderinstrument dazu ist das europäische Förderprogramm LEADER. In diesem entscheidet jeweils eine „Ländliche Aktionsgruppe“ aus regionalen Akteuren auf der Basis eines regionalen Entwicklungskonzepts über die Vergabe von Fördermitteln an private oder öffentliche Projektträger. Ähnlich strukturiert, jedoch speziell auf die Ziele und Belange eines großflächigen Naturschutzes zugeschnitten, ist PLENUM, ein Programm des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg. In fünf Regionen sind Teams für ein Regionalmanagement eingesetzt, die auf der Basis regionaler Konzepte Projekte initiieren, unterstützen und fördern. Die LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg begleitet, vernetzt und coacht die PLENUM-Teams und führt das Controlling der einzelnen Projekte durch.

Die Region Allgäu-Oberschwaben ist seit Mitte der 1990er-Jahre eine Schwerpunktregion des Landes Baden-Württemberg zur Förderung einer naturschutzorientierten Regionalentwicklung. Schon mit dem „Modellvorhaben Isny–Leutkirch“ wurden Landwirte in dieser intensiv genutzten Grünlandregion dafür honoriert, mindestens 10 % ihrer Flächen nur extensiv zu düngen und zu mähen und so negative Auswirkungen auf schützenswerte Grünland-Pflanzenarten, Wiesenvögel und das Grundwasser zu reduzieren. Dazu wurden die Anschaffung von Mähbalken für Traktoren und andere technische Einrichtungen sowie bereits erste regionale Vermarktungsansätze, wie die mittlerweile preisprämierte „Käs-Küche Isny“, gefördert. Viele Landwirte, die diese Möglichkeiten aufgriffen, begannen, statt der intensiven Milchwirtschaft, extensives Weiderindfleisch zu erzeugen. Diese Tiere stellen heute die Basis des Feneberg-Programms PrimaRind dar. Ökologisch erzeugte Rinder gehen in das „Von Hier“-Programm der Feneberg Lebensmittel GmbH.

Durch PLENUM wurde die regionale Förderkulisse ab 2001 erweitert. Neben Naturschutz und extensiver Landnutzung werden die Bereiche Vermarktung, Tourismus und Umweltbildung sowie die naturverträgliche Nutzung regenerativer Energien gefördert. Die Förderung erfolgt vor allem für Konzepte und Strategien, Antrags- und Umsetzungsberatung sowie für Evaluierung und Optimierung. Bauliche und technische Anlagen werden nur gefördert, sofern eine Förderung über die üblichen Agrarprogramme nicht möglich ist.
PLENUM wurde in der Region Allgäu-Oberschwaben im Jahre 2001 gestartet. Die Arbeit des Regionalmanagements wurde Ende 2011 nach zehn Jahren als PLENUM-Geschäftsstelle programmgemäß eingestellt. Die Region erhält für weitere zwei Jahre eine reduzierte Projektförderung und trägt für diese Zeit das Regionalmanagement selbst. Dieses Vorgehen soll die Verstetigung eines selbst getragenen Regionalmanagements unterstützen. Das hier zugrunde liegende Forschungsvorhaben TopRegioKMU wurde als Evaluation des Bereichs Vermarktung, am Beispiel des regionalen Schlüsselprojektes LandZunge, von der LUBW in Auftrag gegeben.

3 Kennzeichen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke

Zur Analyse und Bewertung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke ist es sinnvoll, sich die grundlegenden Kennzeichen dieser Organisationsformen klar vor Augen zu führen.

3.1 Regionalität

Die Definition einer sinnvollen und ausreichend großen Gebietskulisse ist ein zentrales Kennzeichen sowie ein Erfolgsfaktor regionaler WSN. Sinnvoll ist dabei die Anlehnung an einen Landschaftsraum sowie an eine Gebietsbezeichnung, die bei den Menschen (Kunden) bereits bekannt ist und eine positive Assoziation auslöst. Im Optimalfall entspricht der gewählte Begriff die persönliche regionale Identität der Kunden an. In der Praxis der erfolgreichen Regionalprojekte finden sich zunehmend Großregionen, die sich räumlich wie begrifflich an ganze Landschaften anlehnen, wie z. B. der Bodensee oder die Rhön.
Damit entsprechen sie dem Gebot der regionalen Identität und verbinden häufig die Einwohner und Orte dieser Landschaften wieder neu, die z. T. durch politische Grenzen getrennt sind. Zum anderen umfassen sie damit eine möglichst große Anzahl an Erzeugern sowie Kunden, wie auch an Verarbeitungs- und Handelsunternehmen, die für den Aufbau der Vermarktung unerlässlich sind. Eine regionale Herkunftskulisse sollte mindestens einen Landkreis, besser mehrerer Landkreise umfassen. Dazu ist die Einbindung der Kommunalpolitik, vor allem der Landräte, als starke Partner und Fürsprecher sinnvoll und notwendig.
In Gebietskulissen, die zu klein geschnitten sind, etwa bei der Orientierung an Schutzgebieten sollten die jeweils beteiligten Landkreise in Gänze als Gebietskulisse gewählt werden. Neben der Ausdehnung des regionalen Produktions- und Absatzmarktes ermöglicht dies den Landräten sowie Partei- und Verbandsfunktionären eine Politik für ihre gesamte Klientel. Entscheidend sind die klare Definition der Kulisse sowie die zuverlässige Kontrolle der Herkunft. Die „Qualität der Regionalität“ der Projekte war eine Leitfrage des zugrunde liegenden Forschungsvorhabens TopRegioKMU.

3.2 Netzwerkcharakter

Die Kooperation der drei Gesellschaftsbereiche Staat (Behörden, Kommunen, öffentliche Hand), Wirtschaft (Unternehmen) und Zivilgesellschaft (Vereine, Verbände, Private) ist ein weiterer Erfolgsfaktor für regionale und nachhaltige WSN. Diese sogenannten „Regionale Governance“ ist der heute in der Regionalentwicklung übliche Steuerungsansatz, da keine der drei gesellschaftlichen Gruppen in der Lage ist, anstehende Herausforderungen alleine zu lösen. Jede Innovation, jede Veränderung erfordert eine Kooperation dieser drei Gesellschaftsbereiche. Unternehmen können davon

profitieren, sich dem Staat und gesellschaftlichen Gruppierungen als Partner in einem Veränderungsprozess anzubieten.

Ein weiteres Kennzeichen regionaler WSN ist ihr Netzwerkcharakter. Es sind Verbünde von Personen, Unternehmen und Organisationen, die durch einen intensiveren Austausch ihr eigenes Handeln (Nutzen, Gewinne) verbessern sowie gemeinsam Wettbewerbsvorteile erreichen wollen (vgl. z. B. Sydow 1992). Unter dem englischen Begriff Cluster, der durch den Harvardprofessor Michael Porter (2000) bekannt wurde, haben Branchen-Netzwerke als Strategie seit den 1990er-Jahren weltweite Aufmerksamkeit erfahren.

Kennzeichen sozialer Netzwerke im Allgemeinen ist, dass sie offen sind und daher die Zugehörigkeit zu ihnen relativ leicht zu erreichen und leicht zu beenden ist. Netzwerke werden andererseits auch erst mit einer gewissen Verbindlichkeit erfolgreich. Daher werden brückenbildendes, öffnendes gegenüber verbindendem, eher schließendem Sozialkapital sozialer Netzwerke unterschieden (vgl. Elbe 2011). Nur auf der Basis von Verbindlichkeit sowie von positiven Erfahrungen entsteht Vertrauen, das die wichtigste Basis erfolgreicher Kooperation darstellt. Erst das Einüben der Kooperation sowie positive Vorerfahrungen machen Netzwerkbeteiligte zu Partnern, die gemeinsam erfolgreich neue Strategien entwickeln und umsetzen können.

Um eine Marketingstrategie für verarbeitete Produkte bis an den Ort des Verkaufs durchzuorganisieren, bilden Unternehmen sogenannte Wertschöpfungsketten (WSK). Diese werden häufig von einem oder mehreren größeren Unternehmen, sogenannte fokalen Unternehmen, geprägt und geführt. Regionale WSN können einzelne oder mehrere WSK umfassen.

Die Netzwerk-Strukturen der Fallstudien-Projekte wurden in dem vorliegenden Forschungsvorhaben untersucht. Dazu wurden aus der Literatur verschiedene Gütekriterien als Indikatoren entwickelt. Dies sind u. a. die Struktur der beteiligten Akteure, das Verhältnis von Offenheit und Geschlossenheit des Netzwerks, die Verfasstheit und Handlungsfähigkeit als Organisation, die Funktionsfähigkeit der Wertschöpfungsketten, die Rolle fokaler Unternehmen und die Qualität der Kooperationskultur.

3.3 Wertschöpfung

Ziel und weiteres Kennzeichen regionaler WSN ist die betriebliche sowie regionale Wertschöpfung. Dies umfasst, erfordert und bedingt im Erfolgsfall den Erhalt regionaler Unternehmen und Arbeitsplätze. Die Akteure regionaler WSN und nachhaltiger Marketingstrategien erkennen den gesellschaftlichen Bedarf sowie das marktwirtschaftliche Potenzial, das in regionalen Potenzialen oder auch Problemen schlummert, die der Staat (Behörden, Kommunen) bisher nicht nutzen bzw. lösen konnte. So führt beispielsweise der Rückgang der bäuerlichen Landwirtschaft zu Problemen in der Pflege der Kulturlandschaft. Die Regionalvermarktung kann eine extensive Nutzung für die Erzeuger wieder rentabel machen.

Ein Potenzial sind offensichtlich die Bedürfnisse der Menschen, mit ihrem Lebensmittelkonsum wieder mehr Verantwortung für die eigene Region, d. h. gegebenenfalls auch für das Umland ihrer Stadt zu übernehmen. Der Anteil nachhaltig orientierter Konsumenten (LOHAS) wird mittlerweile auf 30 % der Bevölkerung geschätzt. Regionalität und Nachhaltigkeit sind aktuelle Megatrends.

Die Aufgabe und Leistung der regionalen Unternehmen besteht darin, regionale und ggf. nachhaltige Produkte an diese neuen Zielgruppen zu bringen. Da die Initiative oft nicht von Unternehmen, sondern von staatlichen, kommunalen oder ehrenamtlichen Akteuren ausgeht, können auch diese als „regionale Unternehmer“ betrachtet werden (vgl. Brendle 1999: 23 ff).

Ziel jeder Förderung muss die Entwicklung marktwirtschaftlich tragfähiger Konzepte sein. Dies umfasst neben der Auflage neuer Marketingstrategien vor allem eine Re- oder Neuorganisation der Vermarktung, sprich der WSK, von der Erzeugung bis ins Regal. Darüber hinaus bedarf es des kontinuierlichen Managements des gesamten Netzwerks. Häufig entsteht ein „Duales System“ aus einem ehrenamtlichen, gegebenenfalls staatlich unterstützten Netzwerkmanagement und dem operativen Geschäft, das in der Hand der KMU liegt (vgl. BRB 2011).

Viele regionale Projekte erhalten zu Beginn oder regelmäßig staatliche oder kommunale Förderung. Auch wenn dies allgemein für viele Branchen der Wirtschaft zutrifft, sollte es das Ziel regionaler Vermarktungsprojekte sein, eine eigenständige wirtschaftliche Tragfähig-

keit zu erreichen. Im Optimalfall erreichen Vermarktungsprojekte nach einigen Jahren die Gewinnzone, die es ihnen ermöglicht, die Kosten für Marketing und Management aus eigener Kraft zu tragen.

Eine besondere Forschungsfrage des hier zugrunde liegenden Forschungsvorhabens war, welche typischen Rollen Unternehmen in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken übernehmen und welchen Nutzen sie insgesamt davon haben. Einige Ergebnisse dazu werden im Folgenden vorgestellt.

3.4 Nachhaltigkeit

Der zunehmende Erfolg regionaler Produkte ist auf eine Qualitätsanmutung der Verbraucherinnen und Verbraucher zurückzuführen: Die Kunden gehen davon aus, dass regionale Produkte mit einer höheren geschmacklichen und physischen Qualität verbunden sind. Diese sollte aufgrund der üblichen Aufpreise auch erwartet werden können. Regionale Marketingstrategien sind Premiumstrategien, in Preis und Qualität. Belege dazu sind jedoch schwierig zu erbringen und waren nicht Gegenstand dieses Forschungsvorhabens.

Darüber hinaus war und ist das Aufkommen regionaler Produkte mit der Naturschutz-, Ökolandbau- und Regionalbewegung verbunden, d. h. es kann davon ausgegangen werden, dass in der öffentlichen Wahrnehmung der Regionalität auch eine besondere Qualität des Erzeugungs- und Verarbeitungsprozesses erwartet wird. In der Praxis hängt dies davon ab, ob die Projekte und ihre Produkte sich bestimmten Richtlinien oder Fördervoraussetzungen unterwerfen. Bei PLENUM sind z. B. ein Anteil von 10 % extensiver Flächennutzung in jedem Erzeugerbetrieb sowie die Gentechnikfreiheit in der Tierfütterung vorgeschrieben.

Regionalprodukte erfordern meist einen höheren Aufwand und daher auch einen höheren Preis. Die Aussicht auf einen höheren Preis muss in der Produktqualität zu einer Premiumstrategie führen, um die Kunden langfristig zufriedenzustellen. Dies gilt ebenso für eine besondere Prozessqualität, z. B. durch Themen wie Naturschutz oder „Klimaschutz durch kurze Wege“. Auch die Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe ist als besondere Prozessqualität zu sehen. Im Marketing nennt man solche Eigenschaften und Argumente „Zusatznutzen“, da sie neben dem eigentlichen Produktnutzen als Lebensmittel den Kunden weitere z. B. ideelle Nutzen bieten.

Im Optimalfall können diese Qualitäten oder Anmutungen empirisch belegt werden. In Zukunft ist im LEH mit der verstärkten Notwendigkeit einer zertifizierten Nachhaltigkeit unter den verschiedensten Aspekten (Tierhaltung, Klimaschutz, faire Erzeugerpreise etc.) zu rechnen. Systeme für eine „belegbare Biodiversität“ stecken jedoch noch in der Entwicklungsphase.

Unter nachhaltigem Marketing werden in der zugrunde liegenden Studie alle Arten von Marketing verstanden, die darauf abzielen, mit ökologisch oder sozial orientierten Produkten, Prozessen und Kommunikationsargumenten erfolgreich zu sein. Die Nachhaltigkeit kann neben der Qualität des Produktkerns auch die Prozessqualität der Herstellung sowie des Handels umfassen. Dies erfolgt durch die Integration ökologischer und/oder sozialer Kriterien in die Marketingkonzeption, von der Produkt- über die Distributions- und Kommunikations- bis zur Preispolitik. Ökologische und soziale Nachhaltigkeit können, müssen dazu jedoch nicht kombiniert werden. In der regionalen Vermarktung ist eine Kombination regionaler und nachhaltiger Zusatznutzen häufig der Fall. Gesetzliche Vorschriften zum Grad der Nachhaltigkeit in der Regionalvermarktung bestehen jedoch nicht.

Ob ökologische oder soziale Zusatznutzen Teil der regionalen Marketingstrategie sind, d. h. der Grad der Nachhaltigkeit, ist eine normative und marketingstrategische Grundsatzentscheidung. Aus Sicht von Naturschutz, Landschaftspflege, Umwelt- und Klimaschutz, mit dem Ziel fairer Preise und des Erhalts von Unternehmen und Arbeitsplätzen im ländlichen Raum, ist dies zu begrüßen. Solche Aspekte werden von vielen Initiativen zugrunde gelegt. Grad und Art der Nachhaltigkeit ist ein zentrales Instrument des regionalen Lebensmittelmarketings.

4 Methodik

4.1 Forschungsfragen

Vor den genannten Hintergründen wurden für das zugrunde liegende Forschungsvorhaben die Untersuchungsthemen und Leitfragen formuliert, die hier noch einmal kurz dargestellt werden.

4.1.1 Erfüllung der Kennzeichen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke

Der Grad der Erfüllung dieser zuvor beschriebenen Kennzeichen sollte eine Bewertung und Einordnung der untersuchten fünf Fallstudien-Projekte ermöglichen. Ausgangspunkt war die Hypothese, dass der Erfolg der Projekte, und damit auch der Erfolg der beteiligten Unternehmen, von einer möglichst hohen Erfüllung dieser Kennzeichen abhängen.

Die Erfüllung dieser Kennzeichen wurde anhand folgender Leitfragen beleuchtet:

- Verfügt das Projekt über eine definierte und geeignete regionale Herkunftskulisse?
- Inwieweit erfüllt das Projekt die o. g. Gütekriterien wirtschaftlicher Netzwerke?
- Wie wird eine höhere Wertschöpfung angestrebt und in welchem Maße erreicht?
- Welche Bedeutung und Effekte haben Aspekte der Nachhaltigkeit im Marketing?

Die Zusammenhänge zwischen einzelnen Aspekten waren dabei von besonderem Interesse.

4.1.2 Rolle von und Nutzen für mittelständische Unternehmen

Bisher liegen nur wenige Studien über die Organisation sowie keinerlei betriebswirtschaftliche Analysen über die Rentabilität regionaler Marketingprojekte vor. Damit besteht nur eine geringe wissenschaftliche Argumentationsgrundlage, um weitere Unternehmen und Regionen von den Vorzügen regionaler und nachhaltiger Marketingstrategien zu überzeugen sowie die Politik dazu zu bewegen, die Bedürfnisse der Akteure dieses Handlungsfeldes besser zu erfüllen.

Speziell zu Strategien, Erfolgen und Bedürfnissen von KMU der Ernährungswirtschaft lagen bisher keine Studien vor. Zuvor wurde weder wissenschaftlich noch praxisorientiert aufgearbeitet, welchen Nutzen gewerbliche Unternehmen durch nachhaltig-regionale Marketingstrategien realisieren können. Die durchgeführte Analyse fünf ausgewählter, regionaler WSN sollte entsprechende Ergebnisse liefern.

Um das Informationsdefizit auszugleichen, wurden für die Studie folgende Ziele formuliert:

- Identifikation und Auswahl potenziell erfolgreicher, regionaler Wertschöpfungsnetzwerke
- Identifikation der Schlüsselpersonen und fokalen Unternehmen in diesen Netzwerken
- Analyse der Rolle der Unternehmen in der Interaktion mit dem Netzwerk und der Region
- Analyse des Aufwands der KMU sowie von Behörden, Kommunen und Verbänden (BKV)
- Analyse des Nutzens, d. h. der Rentabilität sowie qualitativer Vorteile für die KMU und BKV

Einige Ergebnisse zu diesen Leitfragen werden im Folgenden dargestellt. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den ersten drei Themen. Ergebnisse zu Aufwand und Nutzen der Beteiligten, die vor allem in der quantitativen Befragung erhoben wurden, finden sich in dem zugrundeliegenden Forschungsvorhaben, das erst im Laufe des Jahres 2013 publiziert werden soll (Kullmann 2013).

4.1.3 Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Marketingstrategien

„Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte sind Voraussetzungen, Eigenschaften oder Aktivitäten eines Projektes bzw. seiner Akteure, die für dessen Erfolg unverzichtbar sind“ (Kullmann 2003: 11). Zum Zweck des Forschungsvorhabens wurden 30 Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler WSN formuliert, zur Projektbewertung herangezogen und damit getestet. Diese Erfolgsfaktoren wurden vom Autor auf der Basis mehrjähriger eigener Vorarbeiten zur Regionalvermarktung entwickelt sowie im Rahmen dieses Forschungsvorhabens weiterentwickelt (vgl. Forschungsarbeiten zu Erfolgsfaktoren: u. a. Brendle 1999, Kullmann 2003, 2005, 2007, 2013). Erfolgsfaktoren sind z. B.

- die Eigenmotivation der regionalen Akteure,
- deren Unterstützung durch starke Partner,
- eine konsistente Marketingstrategie oder auch
- organisierte Lernprozesse.

Die geprüften Erfolgsfaktoren werden hier gemeinsam mit den Ergebnissen dazu vorgestellt.

4.1.4 Bedeutung nachhaltiger Marketingstrategien

In dem Forschungsvorhaben TopRegioKMU sollte auch der Frage nachgegangen werden, welche Bedeutung nachhaltigkeitsorientierte Marketingstrategien in den Augen projektbeteiligter KMU und BKV haben bzw. welche Bedeutung diese Aspekte in den fünf untersuchten Projekten haben sollten. Dazu wurden 16 typische Zusatznutzen im Lebensmittelmarketing abgefragt, z. B. „Qualität, Geschmack und Frische", „Transparenz und Rückverfolgbarkeit" oder „artgerechte Tierhaltung". Die Ergebnisse dazu werden jedoch erst mit dem zugrundeliegenden Forschungsvorhaben im Laufe des Jahres 2013 publiziert.

4.2 Vorgehensweise

4.2.1 Qualitative Analyse

Die Auswahl der zu untersuchenden Fallstudien-Projekte erfolgte in Absprache mit den Auftraggebern des zugrundeliegenden Forschungsvorhabens. In einem ersten Schritt wurden ausgewählte beteiligte KMU und BKV des LandZunge-Projektes sowie von drei weiteren Projekten in teilstrukturierten Experten-Interviews befragt. Beim fünften Projekt, das erst zur quantitativen Befragung hinzugenommen wurde, wurde nur das Netzwerkmanagement per Interview befragt. Einen Überblick über die Struktur der in den Interviews befragten Akteure gibt Tabelle 1.

Tabelle 1: Art und Anzahl der Interviewpartner

Projekt	KMU	BKV
Projekt A (LandZunge)	5 Erzeuger 5 Gastwirte 3 Lebensmittelverarbeiter 1 LEH-Unternehmen	1 Landesbehörde 3 Regionalmanager/-innen 1 Amt für Landwirtschaft 1 Marketingberater
Projekt B	1 Erzeuger 1 Erzeugergemeinschaft 6 Lebensmittelverarbeiter 1 LEH-Unternehmen	2 Schutzgebietsverwaltung
Projekt C	2 Schlachtbetriebe 4 Fleischereien	1 Erzeugerverband 1 Verbraucherverband 1 Schutzgebietsverwaltung
Projekt D	1 Schlachtbetrieb 4 Gastronomen	1 Marketingagentur 3 Forstämter
Projekt E		1 Netzwerkmanagement

Tabelle 2: Versand und Rückläufe der quantitativen Befragung

Projekt	Verschickt			Rücklauf			Rücklaufquote [%]			Anteil am Rücklauf [%]		
	KMU	BKV	Ges.	KMU	BKV	Ges.	KMU	BKV	Ges.	KMU	BKV	Ges.
Projekt A (LandZunge)	20,0	4,0	24,0	10,0	4,0	14,0	50,0	100,0	54,0	14,1	5,6	18,0
Projekt B	23,0	7,0	30,0	11,0	5,0	16,0	48,0	71,0	53,0	15,5	7,0	23,0
Projekt C	12,0	5,0	17,0	6,0	3,0	9,0	50,0	60,0	53,0	8,5	4,2	13,0
Projekt D	10,0	7,0	17,0	9,0	4,0	13,0	90,0	57,0	77,0	12,7	5,6	18,0
Projekt E	30,0	9,0	39,0	13,0	6,0	19,0	43,0	67,0	49,0	18,3	8,5	27,0
Gesamt	95,0	32,0	127,0	49,0	22,0	71,0	52,0	69,0	56,0	69,1	30,9	100,0

4.2.2 Quantitative Analyse

Um eine breitere und datenbasierte Analyse zu ermöglichen, wurde zusätzlich zu den qualitativen Interviews eine schriftliche Befragung durchgeführt. Die Befragung der fünf Projekte erfolgte im Herbst des Jahres 2009, im Anschluss an die Experten-Interviews in den Projekten A–D. Tabelle 2 zeigt die Anzahl der versendeten sowie zurückgekommenen Fragebögen. Die Rückläufe lagen bei KMU zwischen 6 und 13 sowie bei den BKV zwischen 3 und 6 Befragten. Aufgrund der geringen Rückläufe, die durch die Anzahl auskunftsfähiger und auskunftsbereiter Akteure begrenzt wurde, war nur eine quantitativ-deskriptive Statistik möglich. Die Auswertung sowie deren Interpretation erfolgten daher überwiegend deskriptiv sowie mit Hilfe von Grafiken.

5 Ergebnisse zum LandZunge-Projekt

In diesem Artikel werden nur die Ergebnisse der Qualitativen Analyse dargestellt. Die Ergebnisse der Qualitativen Analyse werden erst mit dem zugrundeliegenden Forschungsvorhaben im Laufe des Jahres 2013 publiziert.

5.1 Projekt-Steckbrief

Projekt	LandZunge („Das Beste aus der Region“)
Region	Oberschwaben und Allgäu
Gründung	2002
Gründer	Regionaler Agrar-Journalist
Träger	LandZunge Stiftung und LandZunge GbR
Ziele	■ Förderung der Landgasthöfe in Oberschwaben und im Allgäu ■ Regionale Vermarktung in der bzw. in die Gastronomie ■ Auf- und Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten
Förder-Programme	Ab 2001 Projekt von PLENUM Allgäu-Oberschwaben, ab 2004 auch LEADER-Programm Bayern (Allgäu-Bodensee). Beide Förderprogramme liefen 2011 aus.
Richtlinien	Landschaftspflegerichtlinie Baden-Württemberg, beinhaltet die Förderung des PLENUM-Programms: u. a. mind. 10 % Extensivflächen
Mittelgeber	■ Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg, umgesetzt durch PLENUM Allgäu-Oberschwaben ■ Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, umgesetzt durch das Amt für Landwirtschaft Kempten, in Abstimmung mit LEADER-LAGs des Allgäus
Förderung	PLENUM: rund 113.500 €; LEADER: 30.000 € (Zuschuss). Das Volumen inkl. Eigenmittel der KMU lag bis Mitte 2009 insgesamt rund 100 % höher. Hinzukommen Aufwendungen der KMU für Werbung sowie eine Stiftung.
Beteiligte Unternehmen	Feneberg Lebensmittel GmbH, Brauerei Clemens Härle, Edelweissbrauerei Farny, Meckatzer Löwenbräu, Privatbrauerei Leibinger, Metzgerei Buchmann, Früchte-Jörk, Allgäuland Frische, Landwirte der Kälber e. G. Allgäu, Mineralbrunnen AG Krumbach, Weinkellerei Steinhauser, Salem-Frucht GmbH, Molkerei Zurwies, eine Agentur sowie rund 90 Gastwirte.

5.2 Chronologie des LandZunge-Projektes

2001: Ein regionaler Journalist und Regionalberater stellt dem PLENUM-Team Ravensburg eine „Projektskizze Dorfwirtschaft“ zur Wiederentdeckung oberschwäbischer Landgasthöfe vor. Ein erstes Förderprojekt wird bewilligt. Ein Magazin wird erstellt, das die Gasthöfe und ihre regionalen Produkte präsentiert. Regionale KMU der Ernährungswirtschaft finanzieren bereits erste Ausgaben des Magazins mit. Auf Vermittlung des Landrates unterstützen der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DeHoGa) und eine touristische Gebietsgemeinschaft das Projekt.

2002: Es finden mehrere Treffen der Gastwirte sowie der regionalen Lebensmittelhersteller statt. Ein regionaler Gastronomie-Logistiker erklärt sich bereit, die Logistik zu übernehmen. Die beteiligten KMU erstellen eine gemeinsame Orderliste. Ein zweiter Förderantrag wird bewilligt. Das LandZunge-Magazin erscheint erstmals und eröffnet den Aufbau der Marke LandZunge.

2003: Ausdehnung des Projektes auf die vier Landkreise des bayerischen Allgäus. LEADER-Antrag beim Amt für Landwirtschaft in Kempten. Koordination mit den lokalen Aktionsgruppen. LEADER-Antrag sowie PLENUM-Förderung werden von den Behörden daran gekoppelt, das Projekt weiterzuentwickeln, u. a. soll ein Kriterien- und Kontrollsystem entwickelt werden.

2004: Die bisherigen Schlüsselpersonen sowie Gastronomen und KMU gründen eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Die GbR übernimmt offiziell die Projektleitung, der Gründer erstellt weiterhin das LandZunge-Magazin. Die Geschäftsführung übernimmt ein Unternehmen (ehrenamtlich). Erste Produkt- und Herkunftskriterien werden beschlossen, die Betreuung der Gastwirte sowie Kontrolle der Produktherkunft erfolgt zunächst durch ein beteiligtes Gastronomie-Unternehmen.

2005: Verhandlungen über eine Förderung durch die Marketinggesellschaft Baden-Württemberg. Ergebnis: Das Projekt tritt nicht dem Verbund „Schmeck dem Süden“ bei. Erfolgsfaktoren-Analyse im Rahmen der Zwischenevaluierung von PLENUM. Dritter PLENUM-Antrag wird bewilligt. Die Aktivitäten werden sukzessive verbreitert, erstmals auch in Großküchen.

2006: Ausdehnung auf bayerisches Allgäu beginnt mit Ausgabe des erweiterten LandZunge-Magazins; Teilnahme an der Oberschwaben-Schau, am PLENUM-Wettbewerb „Regio-Schmecker“, an der Messe „Genuss am See“ sowie an der „Genießerkarte“. Gastronomen werden von Beratern geschult. Beteiligte Hersteller-KMU planen und realisieren Marke „VitalZunge“ für Großküchen.

2007: Die Qualitätsstrategie des Projektes wird vertieft. Der Einsatz naturschutzgerecht erzeugter Produkte wird verstärkt, die regionale Herkunft und Verwendung besser kontrolliert. Die LUBW betreut eine Diplomarbeit zur zielgruppenorientierten Kommunikation (Hochschule Heilbronn). Kooperation mit Projekt „Oinaweag“ zur Förderung der heimischen Landwirtschaft.

2008: Den Unternehmen erscheint es sinnvoll, für das Projekt eine andere Rechtsform zu finden. Das Projekt soll verstetigt und die Markenrechte auf eine neue Organisation übertragen werden. Die Idee einer regionalen Stiftung entsteht. Die KMU sind bereit, das Stiftungskapital zu stellen, Gründungsvorbereitungen laufen. Ein ehemaliger Landrat übernimmt den Stiftungsvorsitz.

2009: Gründung der LandZunge-Stiftung und Übertragung der Markenrechte vom Gründer auf die Stiftung. GbR hat weiter die Geschäftsführung. Drei-Ebenen-Modell: Stiftung (Marke, Rechte), GbR (Management, Betreuung der Gastwirte), Journalist (LandZunge-Magazin, Aktionen). Mitte 2009: sind 85 Gastwirte beteiligt. Konsolidierung: Kriterien und Kontrollen sollen verschärft, die Qualität noch erhöht werden.

2010: Entwicklung eines LandZunge-Schranks als Schaufenster der Produkte bei Gastwirten und Beginn zusätzlicher unabhängiger Kontrollen bei Wirten. Förderprojekt der Kälber e. G. Allgäu zur Ausdehnung der VitalZunge als Zweitmarke für Großküchen (Kliniken) durch bayerische Bio-Regio-Richtlinie; Entwicklung eines VitalZunge-Bio-Joghurts (Molkerei Zurwies).

2011: Neufassung der Partnervereinbarung zwischen GbR und Gastwirten; Erhöhung der Standards für neue Gastwirte: LandZungePlus-Kriterien (höhere Regionalanteile, z. B. Rindfleisch zu 100 % nach PLENUM-Kriterien); Entwicklung eines Handbuchs für Gastwirte, Durchführung einer Gastwirte-Tagung; Beratung weiterer Schweinehalter zu PLENUM-Kriterien.

5.3 Ergebnisse der qualitativen Analyse des LandZunge-Projektes

Im Rahmen der Studie wurden die Prozesse der Entstehung und Entwicklung, der Konsolidierung und Veränderung der untersuchten Fallstudien-Projekte beschrieben. Dazu erfolgte zunächst eine fachliche Beschreibung. In einem zweiten Schritt wurden diese Prozesse mit Begriffen der System- und Netzwerktheorie sowie der Kooperations- und Innovationstheorie beschrieben, um verallgemeinerbare Muster an Strukturen und Prozessen zu identifizieren. Aus diesen ausführlichen Beschreibungen können hier jedoch nur kurze Auszüge dargestellt werden, für die eine möglichst allgemein verständliche Sprache gewählt wurde.

5.3.1 Erfüllung der Kennzeichen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke

Regionalität

Das LandZunge-Projekt hat eine klar definierte Gebietskulisse. Ausgehend vom Landkreis Ravensburg wurde die Kulisse in einem zweiten Schritt ausgedehnt. Sie umfasst nun die Landkreise Ravensburg und Biberach sowie die vier Landkreise des bayerischen Allgäus. Die Kulisse erscheint ausreichend. Sie umfasst viele extensive und ökologische Erzeuger, Verarbeitungs- und Handelsunternehmen sowie Gasthöfe und Großküchen als Abnehmer. In der Region besteht eine vergleichsweise starke regionale Identität. Die beteiligten Unternehmen haben häufig einen mit der Gebietskulisse weitgehend deckungsgleiches Vertriebsgebiet. Die Auswahl ganzer Landkreise als Gebietskulisse sichert die Unterstützung der Kommunalpolitik, die auch erfolgt. „Regionalität“ als Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSN erscheint bestens erfüllt.

Netzwerk

Das Projekt basiert auf einem breiten regionalen Netzwerk. Akteure aus unterschiedlichen Hintergründen bringen ihr Engagement und ihre Expertise ein. Zu nennen sind u. a. ein Agrarjournalist als Projektgründer und Ersteller des LandZunge-Magazins, die beteiligten Erzeuger, Hersteller und Wirte, die Kommunalpolitik, das PLENUM-Regionalmanagement sowie die LUBW. Eine besondere Rolle kam mehreren Beratern zu (5.3.3 Rolle der Unternehmen). Das Projekt durchlief drei Phasen der Organisationsentwicklung bis zur heutigen Form (Stand 2009, 5.3.2 Strukturen und Prozesse). Der Projektgründer ist nach wie vor als Ersteller des LandZunge-Magazins beteiligt. In der GbR sind Wirte, Hersteller und Händler vertreten, in der Stiftung vor allem die größeren KMU.

Das Projekt war zunächst offen für interessierte Wirte und Anbieter, jedoch begrenzt die Gebietskulisse die Anzahl infrage kommender Wirte einer bestimmten Wirtshausqualität. Aufseiten der Anbieter umfasst das Netzwerk z. T. konkurrierende Unternehmen, z. B. fünf Brauereien, während in anderen Bereichen jeweils nur ein bis zwei Anbieter einer Produktgruppe beteiligt sind und so ihren Markt schützen. Dies zeigt eine sinnvolle Kombination aus öffnendem und schließendem Sozialkapital und bestätigt das Phänomen der Coopetition, d. h. die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz in solchen Netzwerken. Die Kooperationskultur war jedoch immer ausreichend hoch, um zwischenzeitliche Probleme zu meistern, z. B. auch ohne, dass zentrale beteiligte Akteure das Netzwerk verlassen mussten. Insgesamt zeichnet sich das Projekt durch ein breites und wandlungsfähiges Netzwerk aus.

Wertschöpfung

Das langjährige Engagement der Unternehmen spricht für die wirtschaftliche Bedeutung des Projektes. Die Umsatzeffekte waren für einen Teil der KMU nur leicht positiv, für einen Teil hoch bis sehr hoch. Die Rentabilität ihres Engagements wurde jedoch im Jahr 2009 von den Unternehmen durchschnittlich nur mit knapp mittel bewertet (Kullmann 2013). Die Absatzpotenziale bei den Gastwirten können durch höhere regionale Pflichtquoten noch erhöht werden, sind jedoch aufgrund der Anzahl infrage kommender Wirte begrenzt. Daher wurde das Projekt mit einer Zweitmarke (VitalZunge) erfolgreich auf regionale Großküchen ausgedehnt, die auf identischen Produkten und Kriterien basiert. Für den Ausbau beider Marken konnten wie-

derholt Fördermittel aus beiden beteiligten Bundesländern generiert werden. Dem Projekt kann insgesamt ein positiver Effekt auf die betriebliche und regionale Wertschöpfung attestiert werden. Darüber hinaus kommt ihm für die KMU eine hohe Bedeutung zur strategischen Kommunikation zu.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit des Projektes wird durch die zugrunde liegenden Kriterien von PLENUM bestimmt. Diese sehen u. a. vor:

- mindestens 10 % Naturschutz- oder Extensivflächen in der Landwirtschaft,
- bei großen Projekten zusätzliche Naturschutzmaßnahmen – wie extensive Weidehaltung in größerem Umfang bei der LandZunge –,
- Verzicht des Anbaus oder des Einsatzes von genveränderten Organismen als Futtermittel,
- der Nachweis eines Qualitätsmanagements
- sowie eines schlüssigen Kontrollkonzepts.

Damit wurde dem Projekt und allen beteiligten Unternehmen vonseiten des Staates (LUBW, MLR) ein klarer Rahmen für Nachhaltigkeitskriterien im Lebensmittelmarketing vorgegeben.

Die Projektakteure selbst bestimmen in Richtlinien den Umfang des Einsatzes der so erzeugten Produkte bei den beteiligten Gastronomen. Diese Richtlinien und ihre Kontrolle wurden im Jahr 2007 eingeführt, im Jahr 2011 wurden die Richtlinien überarbeitet und die Kontrolle strenger geregelt. Ökologische Betriebe und Produkte sind beteiligt, jedoch nicht vorherrschend.

Bezüglich der bisherigen „Projekteffekte auf eine extensive oder naturverträgliche Landnutzung“ attestierten die befragten BKV, darunter die LUBW, das PLENUM-Team, das Amt für Landwirtschaft Kempten sowie ein Berater dem Projekt nur einen insgesamt mittleren Effekt. Diese Ergebnisse führten zur Nachrecherche der Naturschutzeffekte seitens der LUBW sowie des Regionalmanagements vor Ort. Aus dem vorgeschriebenen 10 %-Anteil an Extensiv- oder Naturschutzflächen durch PLENUM lassen sich auf Basis der Anzahl vermarkteter Produkte (Rinder, Schweine etc.), durch Umrechnung auf die Anzahl von Großvieheinheiten, die Flächenanteile extensiver Landnutzung auf dem Grünland oder im Ackerbau errechnen.

„Nach aktuellen Erhebungen und darauf aufbauende Berechnungen im Juni 2012 bei einem Großteil der Lieferanten [...] (im Teilprojektgebiet innerhalb dieses Bundeslandes) beträgt der Extensivflächenanteil 190 ha [...].“ (LUBW 2012) (vgl. Tabelle 3).

Da das Projekt die Landesgrenzen überschreitet und diese Zahlen nur einen von sechs Landkreisen, also nur rund 17 % der Fläche sowie der Erzeuger umfassen, kann mit entsprechend sechsfachen Flächen in der Gesamtkulisse, also mit rund 1.100 bis 1.200 ha gerechnet werden, die bisher durch das Projekt extensiviert oder naturschutzgerecht bewirtschaftet wurden. Dies deckt sich mit den Angaben eines Rindfleischlieferanten, der angibt, dass die Edelteile (Hinterviertel) von fast 2.000 Rindern überwiegend an die Gastwirte dieses Projektes sowie die Großküchen des Schwesterprojektes vermarktet werden. Rechnet man dafür jeweils die Hälfte des Schlachtkörpers, kommt man auf rund 1.000 Rinder pro Jahr, die über das Gastronomie-Projekt und das aus ihm entstandene Schwesterprojekt für Großküchen jährlich abgesetzt werden. Bei einer Viehbesatzdichte von

Tabelle 3: Extensive Flächennutzung durch das LandZunge-Projekt

Art der Flächennutzung	Fläche [ha]
Extensive Weiden und Bergweiden	135
Extensivflächen Schweinehaltung	21
Käse, Molkereiprodukte	14
LandZunge-Streuobstsaft (18.000 l)	5
Biobier LandZüngle	12
Biomehl	1
Gesamtfläche	ca. 190

Die Weiden der „Herde der Wirte" des LandZunge-Projektes wurden durch Informationstafeln gekennzeichnet.
Foto: Norbert Höll

max. 1 GV/ha (auf Hochalmen max. 0,8 GV/ha) ergeben sich aus beiden Bundesländern zusammen rund 1.140 ha extensiv beweidete Flächen.

Dies wurde von den Gastronomen des Projektes auch im Marketing eingesetzt, und eine sogenannte „Herde der Wirte" ins Leben gerufen, mit der die Wirte den Gästen ihre Naturschutzleistungen veranschaulichen, sowie die Art der Erzeugung des Rindfleischs, das die Gäste dann auf der Speisekarte finden. Dies wurde vor Ort den Wanderern auch mit Schildern verdeutlicht (LUBW 2012).

„Insgesamt übersteigt nach diesen Angaben der Extensivflächenanteil des Projektes [...] deutlich die geforderten 10 % (Extensivflächen). Einen konkreten Zahlenwert anzugeben ist derzeit schwierig, da zu einigen Bereichen wie Molkereiprodukte (mehrere kleine Käsereien mit ihrerseits etlichen zuliefernden Betrieben) die aktuelle Gesamtfläche des Betriebszweiges nicht vorliegt. Nach vorsichtiger Schätzung liegt der Wert über 40 % Extensivflächenanteil, wohl eher in der Größenordnung von über 50 %. Der hohe Wert beruht darauf, dass die Flächen etlicher Betriebszweige weitgehend komplett Extensivflächen darstellen, z. B. die extensiven Weiden mit 91 % und Streuobstsaft mit 100 %" (LUBW 2012).

Darüber hinaus hat die Vorgabe von PLENUM, nur gentechnikfrei hergestelltes Futter zu verwenden, zu einer entsprechenden Versorgung aller beteiligten Betriebe geführt. Als vonseiten des Projektes die Klage herangetragen wurde, es sei immer schwieriger, gentechnikfreies Futter (vor allem Sojaschrot) am Markt zu bekommen, gab die Landesbehörde dazu ein Gutachten in Auftrag, dass die gesicherte Versorgung mit diesen Produkten zu geringfügig höheren Preisen klarstellte. Das Gutachten wurde allen Regionalmanagements des Programms zur Verfügung gestellt. So wird durch das Projekt der gentechnikfreie Anbau in Südamerika ebenso gefördert sowie der Aufbau eines Marktes dafür in den Programmregionen. Das Projekt trägt somit in der Urproduktion wesentlich zu einer höheren Nachhaltigkeit bei.

5.3.2 Strukturen und Prozesse

Im Folgenden werden einige Strukturen und besondere Prozesse im LandZunge-Projekt dargestellt, die im Rahmen des zugrunde liegenden Forschungsvorhabens identifiziert und analysiert wurden. Dazu wird auf Begriffe der System- und Netzwerktheorie zurückgegriffen (Kullmann 2013).

Strukturen

Phasen der Organisationsentwicklung

Das Projekt entwickelte sich über vier Entwicklungsstufen: von der Vorphase zum Einmannprojekt einer charismatischen Schlüsselperson über die Gründung einer GbR bis zur Gründung einer Stiftung. Damit verbunden waren jeweils vorangehende Probleme und Aufgaben, die eine Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und Prozesse notwendig erscheinen ließen.

Richtlinien & Kontrollen

Das Projekt wurde in Phase 1 mit nur geringen Anforderungen an den Einsatz regionaler Produkte gestartet. In Phase 2 wurde vonseiten der Förderstelle (PLENUM) die Entwicklung von Herkunftskriterien, d. h. von Kriterien zum Mindesteinsatz regionaler Produkte sowie deren Kontrolle verlangt. Die Kontrolle erfolgte zunächst durch eine projektbeteiligte Gastronomin. In Phase 3 wurde der Bedarf nach erhöhten Regionalanteilen (LandZungePlus-Kriterien) formuliert sowie eine unabhängige, externe Kontrolle der Wareneingänge der Wirte etabliert.

Unabhängigkeit von Landesmarketing-Agentur

Als Besonderheit kann auch die Unabhängigkeit des Projektes von der Marketinggesellschaft Baden-Württemberg (MBW) gesehen werden. Im Jahr 2 der Projektlaufzeit (2005) erfolgte ein Kontakt mit der MBW-Marketingkampagne „Schmeck den Süden" für die regionale Gastronomie im Land. Es kam jedoch nicht zu einer Kooperation. Die PLENUM-Förderung, d. h. die gesamte PLENUM-Programmatik, hatte das Projekt von der ansonsten üblichen Förderung durch die MBW unabhängig gemacht. Zwischen der LUBW, der MBW und dem MLR wurden im Laufe der Jahre immer wieder Kooperationsformen zur Förderung von PLENUM-Projekten entwickelt.

Oligopole & Coopetition

Anders als offene Branchen-Cluster können und müssen regionale Wertschöpfungsnetzwerke, wie beim LandZunge-Projekt, durch einen hohen Anteil von schließendem (gegenüber brückenbildendem) Sozialkapital gekennzeichnet sei. Solche Projekte und Zusammenschlüsse dienen durchaus dazu, regionale Märkte durch jeweils wenige Anbieter regionaler Produkte zu besetzen und durch ein Monopol oder Oligopol die betriebliche und regionale Wertschöpfung zu sichern. So finden sich auch im LandZunge-Projekt jeweils nur 1–2 Anbieter je Produktgruppe. Eine Ausnahme bilden die Brauereien, von denen fünf Unternehmen projektbeteiligt sind. Dies erklärt sich aus der Brauereibindung der Gastwirte, d. h. keine Einbindung der Gastwirte ohne ihre Brauereien und umgekehrt. Die Brauereien müssen daher mit einer höheren Coopetition, d. h. mit der Gleichzeitigkeit von Kooperation und Wettbewerb leben.

Begrenzung & Erweiterung

Die regionale Herkunftskulisse des Projektes ist, trotzdem, dass diese sechs Landkreise umfasst, begrenzt, und damit auch die Anzahl der (rund 100) Gastwirte, die von ihrem Qualitätsanspruch zu den LandZunge-Richtlinien und Akteuren passen. Damit sind auch die Wertschöpfungspotenziale mit diesen begrenzt und durch höhere Regionalanteile nur noch in immer kleineren Schritten zu steigern. Die Lösung dieses Problems besteht zunächst in der Erweiterung der Marktareal-Strategie durch die Belieferung von Großküchen mit denselben Produkten, auf Basis derselben Richtlinien, durch dieselben Akteure, wenn auch unter einer anderen, wenn auch verwandten Marke (VitalZunge). Eine zukünftige Erweiterung könnte in der Produktion und Vermarktung spezieller LandZunge-Markenprodukte im LEH gesehen werden.

Prozesse

Wachstum & Wandel – eine systemische Perspektive

Das LandZunge-Projekt durchlief bezüglich der Führung vier Phasen:

- die Entstehungs- und Gründungsphase,
- eine zweite Phase als Einmannprojekt (flankiert von zwei Verbänden),
- die Gründung als GbR (mit anschließender GbR-Phase) sowie
- die Gründung einer Stiftung (heutige Stiftungsphase).

In den jeweiligen Phasen bestanden (bis 2009) jeweils bestimmte günstige Bedingungen, aber es zeigte sich auch jeweils ein Bedarf der zukünftigen Weiterentwicklung. Die Wandlungen vollzogen sich jeweils auf mehreren Ebenen und bedingten sich gegenseitig.

Dieser Veränderungsbedarf zielte, mit Begriffen systemischer Theorien gesprochen, auf die Entwicklung des Projektes zu einem ausgereifteren System ab. Ein ausgereiftes (biologisches, soziales o. a.) System zeigt einen weitgehend abgeschlossenen Aufbau sowie ausgereifte Prozesse, die eine effiziente Erfüllung seiner Zwecke und Ziele ermöglichen. Das System ist im Zustand der Homöostase (Fließgleichgewicht) und zeigt Resilienz (Störungstoleranz). Es prüft und adaptiert Innovationen von innen und außen und rekonstruiert sich so permanent selbst (zu systemischen Theorien vgl. z. B. Reese-Schäfer 1999, Rosa et al. 2007, Baumfeld et al. 2009).

Wachstum in der Fläche

Das LandZunge-Projekt begann im Landkreis Ravensburg. Hier wurde die Philosophie und Strategie entwickelt und die erste Umsetzung begann mit den regionalen Erzeugern und Wirten. Nach der Startphase wurde deutlich, dass eine breitere Beteiligung sowie eine Ausdehnung in der Fläche sinnvoll wäre. So wurde die Kulisse auf den Landkreis Biberach sowie vier bayerische Allgäu-Landkreise ausgedehnt und ein zusätzlicher Förderantrag in Bayern gestellt. Das Wachstum erforderte die Betreuung einer größeren Anzahl an Gastwirten, sowohl für das Magazin als auch in der Lieferlogistik und im Vertrieb der regionalen Produkte durch die KMU. Ein weiteres Wachstum in der Fläche ist jedoch nicht möglich bzw. ist bisher nicht geplant.

Veränderung der Partner – Wandlung der Organisation

In der ersten Entstehungsphase ging das Projekt auf die Initiative einer Einzelperson zurück, die schnell Anschluss an ein staatliches und kommunales Unterstützungssystem (PLENUM) fand. Dieses führte in Phase 2 zur Kooperation mit zwei Verbänden. Dennoch hatte das Projekt eine Einmannführung, als unzureichende Organisationsform erwies. Dies führte zu der Anforderung, für eine weitere Förderung eine GbR mit Erzeugern, Wirten und KMU zu gründen. Doch auch die Kooperation in dieser Form erwies sich, nach einigen Problemen und Konflikten, als noch unzureichend. Dies führte zur Vorbereitung und Gründung einer gemeinnützigen regionalen Stiftung, die maßgeblich durch die beteiligten KMU organisiert und finanziert wurde. Damit entstand, zusätzlich zur GbR, eine systemisch übergeordnete Organisationsform, welche die Probleme und Konflikte klärte und so die Stabilität und Effizienz des Gesamtsystems erhöhte.

5.3.3 Rollen der Unternehmen

Visionäre Schlüsselperson

Zunächst ging das Projekt, wie beschrieben, von einem visionären Unternehmer (Journalist, Berater) aus. Diesem wurden vonseiten der PLENUM-Förderstelle bzw. der dahinter stehenden Kommunalpolitik (Landrat), für einen ersten Förderantrag zwei thematisch sinnvolle regionale Wirtschaftsnetzwerke (DeHoGa, touristische Gebietsgemeinschaft) als Partner zur Seite gestellt, die sich jedoch in der Folge nicht als die tatsächlich geeigneten Partner erwiesen.

Schon in dieser ersten Phase beteiligten sich, neben den ersten Wirten und Erzeugern, bereits regionale Lebensmittelunternehmen an der Finanzierung des LandZunge-Magazins und boten sich dem Initiator als potente Partner an; es kam zu ersten, noch losen Kooperationsformen mit diesem. Um die erste Schlüsselperson bildete sich sukzessive ein erster organisatorischer Kern. Das Projekt und sein Know-how waren jedoch rechtlich und de facto noch in Händen des Initiators.

Um das Projekt auszubauen sowie eine breitere Partizipation und Einflussnahme zu erreichen, verpflichtete man den Initiator vonseiten des PLENUM-Managements, sich für die Fortsetzung der Förderung mit einer Gruppe von Wirten, Erzeugern und Verarbeitern zu einer Organisation zusammenzuschließen. So erreichte das Projekt ein neues (zweites) organisatorisches Niveau.

Fokale Unternehmen

In diesem Zuge übernahmen jedoch andere Akteure des regionalen Branchen-Clusters Ernährungswirtschaft, und zwar jeweils zwei fokale Unternehmen ihrer Wertschöpfungsketten, Schaltstellen des Projektes. Diese wiederum brachten ihre Partner und Kunden in

das Projekt ein, sodass eines oder mehrere bestehende Netzwerke dessen Strategie für sich adaptierten.

Im ersten Schritt war es das Getränke-Cluster rund um das fokale KMU 1 und einige Wirte, welche das Ruder in der neu gegründeten GbR übernahmen. Auch KMU 2 (LEH, Rindfleisch) sowie ein eher im Hintergrund wirkendes Logistik-Unternehmen (KMU 3) nahmen frühzeitig fokale Funktionen ein. Die ehrenamtliche Führung der GbR hat bis heute KMU 1 übernommen. Die fokalen KMU – KMU 1 und 2 traten als solche in dem Forschungsvorhaben besonders hervor – führten das Projekt schließlich, nach einigen internen Problemen, der Gründung als gemeinnütziger Stiftung zu, die von der ersten Schlüsselperson auch die Markenrechte an Projekt und Magazin kaufte. Somit wurde das Projekt für die Region sowie die KMU auf Dauer als kollektives Gut gesichert.

Bestehende und neue Netzwerke

Zum Teil bestehen zwischen diesen Unternehmen langjährige Lieferbeziehungen. So hat z. B. das Logistik-Unternehmen (KMU 3) für einige Unternehmen eine unverzichtbare Funktion, in dem eine grundsätzliche Abhängigkeit von dessen Leistungen als Großkunde und Verteiler besteht. Diese Kooperations- sowie Konkurrenzbeziehungen zwischen den beteiligten KMU prägen das Netzwerk im Hintergrund, ohne das dies jeweils für Außenstehende deutlich sichtbar wird.

Wie in einem Interview berichtet wurde, kannten sich einige der Inhaber der beteiligten Unternehmen seit vielen Jahren, z. T. aus der Jugendzeit, vom Alpinsport und aus Jungunternehmer-Kreisen. Die beteiligten KMU waren also bereits Teil eines bestehenden, wenn auch losen Branchen-Netzwerkes. Für das hier untersuchte Projekt formierten sie sich neu, sie adaptierten und gestalteten dieses für sich, mit KMU 2 als größtem und einflussreichstem Unternehmen.

Die Verbindungen der führenden Unternehmen (KMU 1–3) in die regionale Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft waren und sind gut bzw. fruchtbar. Während sich der Inhaber von KMU 1 langjährig als Kommunalpolitiker engagierte, weisen andere Unternehmen wie KMU 2 beste Kontakte zur Kommunalpolitik in Oberschwaben und dem Allgäu auf. Diese Kontakte waren zur frühzeitigen sowie auch der späteren Unterstützung des Projektes immer wieder hilfreich. Ein ehemaliger Landrat übernahm schließlich auch den Vorsitz in der später neu gegründeten Stiftung. Die aktiven Landräte unterstützen die Ausdehnung auf die Großküchen (VitalZunge).

Die gewachsene Vernetzung von KMU mit Politik, Verwaltungen und Verbänden kann also ein wichtiges Kapital regionaler Wertschöpfungsnetzwerke sein, insbesondere zur Verfolgung nachhaltiger Strategien. Viel zu oft verhindern jedoch solche alten Netzwerke auch noch Entwicklung mit einem klaren Nachhaltigkeitsbezug. Regionen bleiben z. T. Geiseln ihrer alten Establishments und Seilschaften, systemisch gesprochen leiden sie am Locked-In-Syndrom: ihre Rückkopplungsschleifen erzeugen über Jahre hinweg nur noch ein Echo auf sich selbst.

Ganz anders in der hier untersuchten Projektregion, die ohnehin wirtschaftlich, insbesondere touristisch, hoch dynamisch ist, und in der nachhaltige Gedanken und ihre Träger seit Jahrzehnten auf offene Ohren und Umsetzung stoßen, wie z. B. das „Ökomodell Hindelang“ zeigt (vgl. Kullmann 2003: 33 ff). Die hier beteiligten Unternehmen, insbesondere KMU 1 und 2, sind dabei als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung der Untersuchungsregion zu sehen, die dafür auch die Politik gewinnen, und ebenso andere KMU sowie ihre Erzeuger auf diesem Weg führen. Ist also Nachhaltigkeit das Ziel, so können gewachsene KMU-Netzwerke sehr hilfreich sein. Sie stellen ein wichtiges Sozialkapital einer nachhaltigen Regionalentwicklung dar.

Strukturelle Löcher und die Adaption der Innovation

Der Initiator des Projektes wirkte in diesem Zusammenhang als Katalysator. Mit den Worten der Innovationstheorie (vgl. Burt 2002) entdeckte er das „strukturelle Loch“ zwischen verschiedenen Netzwerken (Landwirte, Gasthöfe, KMU, PLENUM) und entwickelte dazu eine Brückenstrategie. Er brachte eine Innovation in die Region und regte mit dieser das etablierte Branchen-Netzwerk an. Im Zuge der „Partnerschaft“ mit den KMU verlor er jedoch, aufgrund des konditionierten Ressourcenzugangs, die alleinige Eignerschaft über seine Innovation – ein durchaus nicht unübliches Problem von Innovatoren, jedoch ebenso notwendig zum Aufbau regionaler Wertschöpfungsnetzwerke. Er hatte jedoch Mühe den Einfluss zu bewahren, den die großen

KMU in dem Netzwerk bereits zuvor hatten und auch in diesem Projekt errungen haben. Die KMU vollzogen somit eine erfolgreiche nachhaltige Innovation des regionalen Lebensmittelmarketings, in welche die bestehenden Netzwerk-Strukturen integriert wurden, bzw. systemisch zutreffender, in dem die Innovation durch das bestehende System adaptiert wurde.

Macht, Vertrauen und Ausgleich in Netzwerken

Mit KMU-Netzwerken sind also immer auch klassische Machtfragen verbunden. Vertrauen gilt als das wichtigste Sozialkapital in solchen Netzwerken. Das Maß des Vertrauens hängt vom Gefühl der Beteiligten bezüglich der gerechten Verteilung von Aufwand, Nutzen, Macht und Einflussmöglichkeiten ab. In der Entwicklung des LandZunge-Projektes war zu beobachten, dass der Einfluss, insbesondere der fokalen KMU, größer wurde, als der des Gründers sowie der meisten der Erzeuger und Wirte. Das Projekt wurde von dem bestehenden KMU-Netzwerk der regionalen Ernährungswirtschaft adaptiert, unterstützt, geprägt und weiterentwickelt.

5.3.4 Erfolgsfaktoren

Auf der Basis umfangreicher Vorarbeiten (Kullmann 2003, 2005, 2007) sollten in dem Forschungsvorhaben Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke identifiziert werden. Aufgrund von Vorüberlegungen sollten diese nach den Ebenen Staat (inkl. Behörden und Kommunen), Region (als Handlungsebene der Regionalentwicklung), Netzwerk, Wertschöpfungskette und Unternehmen (KMU) sowie „Nachhaltiges Lebensmittelmarketing“ differenziert werden. Als Erfolgsfaktoren, die im LandZunge-Projekt deutlich wurden, lassen sich die Folgenden benennen.

Staatliche Ebene

Auf der Ebene des Staates (EU, BUND, Land) sollten bestimmte Dinge gegeben sein, die regionale Wertschöpfungsnetzwerke unterstützen. Für diese Studie wurde nur die Landesebene betrachtet, die in außergewöhnlicher Weise für das LandZunge-Projekt unterstützend wirkte:

Landespolitische Unterstützung:

Die Regionalvermarktung wird im Land Baden-Württemberg (auch in Bayern) im Rahmen von PLENUM sowie anderer Programme konsequent unterstützt. Jeweilige Minister setzten sich dafür persönlich ein.

Eigenständiges Programm:

Mit PLENUM besteht in Baden-Württemberg für die Förderung einer naturschutzorientierten Regionalentwicklung ein eigenes Programm.

Langfristige Strategie:

PLENUM ist auf eine zehnjährige Förderung regionaler Modellregionen angelegt und ermöglicht so eine kontinuierliche Umsetzung.

Integrierte Konzeption:

Mit den Handlungsfeldern Naturschutz, Landnutzung, Vermarktung, Umweltbildung sowie Tourismus (u. a.) weist PLENUM eine integrierte und partizipative Strategie der ländlichen Regionalentwicklung auf.

Programm-Management:

Ähnlich wie ein Regionalmanagement, sollte ein staatliches Förderprogramm nicht nur angeboten, sondern „unternehmerisch gemanagt“ werden. Dies war bei PLENUM in Baden-Württemberg seinerzeit der Fall.

Personelle Kontinuität:

Die personelle und ideelle Kontinuität der Entscheider, bei gleichzeitig hoher fachlicher Qualifikation, wurde als weiterer Erfolgsfaktor gesehen, da diese eine langjährige Begleitung und Unterstützung für das Projekt mit sich brachte.

Methodische Reflexivität:

PLENUM wird reflexiv geführt und gemanagt. Die PLENUM-Teams kommen regelmäßig zu Austausch und Fortbildungen zusammen, Evaluationen sorgen für eine Reflexion, ein persönliches Coaching der Managerinnen und Manager wird angeboten (Erfolgsfaktor „Organisierte Lernprozesse“).

Institutionelle Kooperation:

Die Institutionen auf Landesebene (MLR, LUBW, MBW) sowie grenzübergreifend auf regionaler Ebene (PLENUM in Baden-Württemberg, LEADER in Bayern) haben über Jahre hinweg in positiver Weise für das Projekt zusammengearbeitet.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit:

Die Zusammenarbeit zwischen Landesbehörde, Regionalmanagement und Projektträgern war gut. Eine partnerschaftliche Kooperation, im Optimalfall eine persönliche Patenschaft, stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar.

Gute staatliche Governance:
In der Summe kann man von einer „guten staatlichen Governance“ als übergeordnetem Erfolgsfaktor und anzustrebende Rahmenbedingung für regionale Wertschöpfungsnetzwerke auf staatlicher und landespolitischer Ebene sprechen (zu Governance vgl. z. B. Benz 2006). Eine solche schien im Falle des LandZunge-Projektes, d. h. durch PLENUM, über mehrere Jahre voll gegeben.

Regionale Ebene
Auf der regionalen Ebene wurden typische Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung analysiert:

Sinnvolle Gebietskulisse:
Die Gebietskulisse des LandZunge-Projektes war sowohl zu Beginn (Landkreis Ravensburg) als auch nach der Erweiterung (Allgäu-Oberschwaben) gut gewählt, da sie auf zwei Landschaftsräume mit hoher regionaler Identität aufbaut.

Eigenmotivation regionaler Akteure:
Die Handlungs- und Veränderungsbereitschaft der regionalen Akteure war und ist hoch. Die regionalen Akteure zeigten sich hoch motiviert, die Chancen des regionalen Marketings auf Basis der PLENUM-Kriterien zu nutzen.

Engagierte Schlüsselpersonen:
Wie schon beschrieben, ging der Gründungsimpuls von einer engagierten Schlüsselperson aus. Der Initiator ist ein charismatischer Typ. Er versteht es, Visionen zu entwerfen und andere Akteure dafür zu begeistern. Fachlich ist er in der Lage, ein sehr hochwertiges Magazin zu gestalten, das allgemein auf großes Lob stößt. Das Projekt ging damit in die erste Umsetzung und bringt seither erfolgreiche Magazine, begleitende Aktivitäten und insgesamt eine gute Öffentlichkeitsarbeit hervor. Mit der Zeit brachten sich weitere aktive Akteure, insbesondere einige Gastwirte sowie die Inhaber mittelständischer Unternehmen (KMU) in das Projekt und seine Führung ein.

Fach- und Prozesskompetenz:
Die fachliche Kompetenz des Initiators und Magazin-Autors ist hoch, er motivierte die Wirte, Erzeuger und KMU zur Beteiligung sowie zu immer neuen Aktionen, die ihrerseits ihre Fach- und Prozesskompetenz einbringen.

Regionalmanagement:
Das PLENUM-Team förderte als Regionalmanagement das Projekt und unterstützte dieses über Jahre hinweg durch verschiedene Aktivitäten.

Gute Beziehungen:
Zwischen dem Projektgründer und einer PLENUM-Managerin bestand von Beginn an eine sehr gute fachliche wie persönliche „Chemie“. Brendle (1999: 45 f) beschreibt diese „Akzeptanz durch Fachbezug“ auch mit dem Begriff „Fachbruderschaft“, der eine gute Beziehung zwischen Akteuren durch ähnliche Ideen, Ziele und häufig auch eine ähnliche Sozialisation und Ausbildung beschreibt. Auch im Weiteren verfügte das Projekt stets über gute Beziehungen zu relevanten Entscheidern und Partnern in Politik und Verwaltung, in die Wirtschaft sowie zu zivilen Gruppierungen.

Starke Partner:
Zu Beginn des Projektes brachte der Landrat und Dienstherr der PRO REGIO Oberschwaben GmbH, bei der das PLENUM-Management angesiedelt war, den Projektgründer mit dem DeHoGa sowie einer touristischen Gebietsgemeinschaft als Träger eines ersten Förderantrages zusammen. Die guten Beziehungen zur Kommunalpolitik ebneten dem Projekt den Weg in andere Netzwerke. Die Bindung an diese Partner veränderte sich später zugunsten der regionalen Erzeuger und Wirte sowie der beteiligten KMU. Die KMU wiederum brachten ihre „guten Beziehungen“, z. B. in die Kommunalpolitik, ein.

Ausreichende Ressourcen:
Durch die PLENUM- und LEADER-Förderung, die Beiträge der Unternehmen zum LandZunge-Magazin und zur Gründung der Stiftung sowie durch das Engagement der KMU verfügte das Projekt jederzeit über ausreichende Ressourcen.

Vorzeigbare Erfolge:
Die frühzeitige Vorzeigbarkeit des gut gemachten LandZunge-Magazins brachte dem Projekt von Beginn an eine positive öffentliche Resonanz. Viele weitere Aktionen und Aktivitäten, z. B. auf der Oberschwaben-Schau, unterstützten dies. Diese vorzeigbaren Erfolge fördern die Projektunterstützung durch Politik und Wirtschaft.

Gute regionale Governance:
Mit diesem Begriff (vgl. z. B. Pütz 2004) lassen sich die Erfolgsfaktoren für die Ebene der Regionalentwicklung zusammenfassend beschreiben. Eine solche schien im LandZunge-Projekt im Untersuchungszeitraum (2009) gegeben.

Netzwerk-Ebene
Auf der Netzwerk-Ebene wurden Erfolgsfaktoren untersucht, die insbesondere den Netzwerk-Charakter eines nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsnetzwerks beleuchten:

Gemeinsame Vision:
Im LandZunge-Projekt bestand von Beginn an die Vision, mithilfe regionaler Produkte die oberschwäbischen und Allgäuer Landgasthöfe zu fördern sowie den Naturschutz, durch Vermarktung extensiv erzeugter Regionalprodukte an diese.

Breites Bündnis:
Es wurde ein ausreichend breites, jedoch nicht zu breites Bündnis gebildet: Initiator und frühe Unterstützer (PLENUM, PRO REGIO GmbH, Landrat, DeHoGa u. a.), Erzeuger, Wirte und Lebensmittelverarbeiter, Logistiker und Händler. Zu Beginn wurde stärker brückenbildendes, mit der Zeit zunehmend verbindendes Sozialkapital gebildet, d. h. am Anfang öffnete sich, mit der Zeit schloss sich der „Club" der Projektbeteiligten.

Branchen-Anschluss:
Dieser war schnell und stets gegeben. Regionale Wirte, Erzeuger und Lebensmittel-Verarbeiter (KMU) konnten sukzessive als Partner gewonnen werden.

Beiträge der Beteiligten:
Diese waren stets gegeben. Einige der heute beteiligten und fokalen Unternehmen finanzierten bereits frühzeitig das Projekt (LandZunge-Magazin, Aktionen) mit.

Netzwerkmanagement:
Das Management lag zunächst beim Gründer, später bei der GbR. Einige Jahre später wurde zusätzlich eine Stiftung gegründet, welche die Rechte übernahm. Die GbR hat noch immer das Management, der Gründer erstellt noch immer das LandZunge-Magazin. Die Produkt-Herkunftskontrolle erfolgt mittlerweile unabhängig und extern.

Geeignete Organisationsform:
So entstand, nach einigen Konflikten und Problemen,ein stabiles, ausgewogenes Steuerungssystem, mit klar verteilten Rollen und Aufgaben.

Organisierte Lernprozesse:
Das Projekt bzw. seine Führungspersonen mussten jedoch auch schwierige Zeiten bewältigen. Dies verlangte von diesen Personen, wenn auch nicht immer ganz freiwillig, erhebliche soziale Kompetenz sowie kollektive Lernprozesse. Diese Stufen der Entwicklung haben die Akteure des Projektes jedoch stets gemeistert.

Know-how-Transfer:
Das Projekt begann mit den Ideen der ersten Schlüsselperson. Diese Ideen wurden nach seinen Angaben durch Aktivitäten in der österreichischen Nachbarregion Vorarlberg angeregt, die als Modellregion der Regionalentwicklung gilt. Die Prinzipien der Regionalentwicklung bildeten also eine Grundlage des Projekts.
Ein später hinzugezogener Marketingberater konnte seine langjährigen Erfahrungen im Aufbau von regionalen und nachhaltigen Wertschöpfungsketten in das Projekt einfließen lassen, ebenso ein versierter ehemaliger Küchenchef, der den Wirten und Köchen in Großküchen das Kochen mit den regionalen Produkten näher brachte. Beratung und Know-how-Transfer trugen in dem Projekt also mehrfach sehr zur Fortentwicklung bei.

Hohe Kooperationskultur:
Zu Beginn konnte das Projekt auf erfolgreiche Vorarbeiten aus der Zeit des Modellprojekts „Isny–Leutkirch" aufbauen, durch dessen Aktivitäten und Erfolge, bereits gute, vertrauensvolle Beziehungen zwischen dem PLENUM-Team sowie regionalen Erzeugern, Wirten und KMU entstanden waren. Die Kooperationskultur des Projekts war, aufgrund von Konflikten zwischen den Beteiligten, nicht immer optimal. Sie war jedoch stets hoch genug, um das Projekt sukzessive erfolgreich zu konsolidieren.

Win-win-Situation:
Die Anzahl beteiligter Wirte (ca. 100) und KMU (rund 15), die Mengen der regionalen Produkte und damit die Anzahl der beteiligten Erzeuger sowie die jeweiligen Umsätze sprechen dafür, dass das Projekt für alle Beteiligten ein Erfolg war und ist. Der Naturschutz hat durch die damit verbundene extensive Nutzung seine Ziele erreicht. Das LandZunge-Projekt bestätigt damit die integrierte Strategie von PLENUM.

Professionelle Kommunikation:
Dieser Schlüsselfaktor war von Beginn an voll gegeben. Das hochwertige und gut gemachte LandZunge-Magazin war und ist die zentrale Plattform des LandZunge-Projektes. Mit der Zeit kamen verschiedene Aktions- und Kommunikationsformen hinzu, wie z. B. eine LandZunge-Gastwirtschaft auf der Oberschwabenschau oder die Schwestermarke VitalZunge für regionale Großküchen. Die Kommunikation war zu jeder Zeit eine absolute Stärke des LandZunge-Projektes.

Ebene Wertschöpfungskette
Auf dieser Ebene wurden Erfolgsfaktoren identifiziert und untersucht, die mit der Organisation der Wertschöpfungsprozesse, insbesondere zwischen den KMU, als relevant erachtet wurden:
Marketing-Kompetenz:
Die Marketing-Kompetenz war auf jeder Stufe und in jedem Bereich der Wertschöpfung hoch (LandZunge-Magazin, Wirte, Erzeuger, KMU). Durch Beratung und Schulungen wurden die Kompetenzen der Beteiligten immer wieder noch verbessert.
Fokale Unternehmen:
Neben dem Projektgründer stießen mit den regionalen Unternehmen weitere Führungspersönlichkeiten hinzu, von denen vor allem drei KMU – eine Brauerei, ein Logistik- sowie ein LEH-Unternehmen – zu den fokalen Unternehmen des Projektes wurden (so wie es in der Studie eingeschätzt wurde). Diese KMU stellten das Projekt ihren Netzwerk-Partnern vor und bestimmten weitgehend die Projektentwicklung.
WSK-Management:
Das Management der Wertschöpfungsketten liegt bei der GbR, in enger Abstimmung mit beteiligten Erzeugern, Wirten und LEH-Unternehmen.
Konsistente Strategie:
Eine solche schien für Tischgäste und Außenstehende jederzeit gegeben. Interne Konflikte deuteten jedoch darauf hin, dass dies nicht immer der Fall war. Es gab Zeiten der Krise, in welchen die Strategie für einige Beteiligte nicht klar war. Spätestens seit Anfang 2010, so zeigte ein Workshop zur Diskussion der Ergebnisse im Rahmen des zugrundeliegenden Vorhabens, herrschte hierzu wieder mehr Klarheit.

Problemlose Distribution:
Durch eine eigene Logistik aller beteiligten KMU sowie die Dienste eines zentralen Logistikers war diese auf der Angebotsseite jederzeit gegeben.
Transparenz & Rückverfolgbarkeit:
Zur Herkunftskontrolle wurden in den Interviews mit Beteiligten unterschiedliche Angaben gemacht. Aus Sicht der GbR war diese, durch die Wirte-Betreuung und -Kontrolle einer beteiligten Gastronomin, jederzeit gegeben. Einige Beteiligte sahen dies anders. Seit 2010 wird eine unabhängige Kontrolle durchgeführt. Die Kriterien zu regionalen Produktanteilen in den Menüs wurden in diesem Zug erhöht.
Faire Verteilung von Aufwand, Nutzen und Mitsprache:
Soweit dies in der Erhebung erfasst werden konnte, erschien eine faire Verteilung zu diesen drei Aspekten gegeben. Eine einseitige Übervorteilung eines Teils der Beteiligten zugunsten eines anderen Teils wurde nicht berichtet. Es war allen Befragten klar, wer die fokalen Unternehmen sind, d. h. wer maßgeblich die Geschicke des Projektes bestimmt, wer aber dafür auch einen Großteil der ehrenamtlichen Führungsarbeit leistet oder maßgebliche finanzielle Lasten übernommen hat. Kritiker dieser fokalen KMU waren im Rahmen der Interviews mit den Akteuren zu vernehmen, doch wurden keine Vorwürfe bezüglich einer ungerechtfertigten Vorteilsnahme formuliert. Mitspracherechte für alle Interessierten schienen gegeben. Die Lasten des Aufwands sowie der jeweilige Nutzen schienen angemessen verteilt zu sein.

Ebene Unternehmen
Unternehmensethik:
Als Grundlagen einer regionalen und nachhaltigen Marketingstrategie wurden in dem zugrundeliegenden Forschungsvorhaben die Ethik eines Unternehmens sowie insbesondere die persönliche Ethik von dessen Inhabern oder Managern betrachtet. Eine quantitative Befragung brachte hierzu keine eindeutige Bestätigung. Im Falle des LandZunge-Projektes schienen regionale und im gegebenen Maße nachhaltige Produktionskriterien (PLENUM-Richtlinien, teilweise Richtlinien des Bio-Landbaus) zum üblichen Produktportfolio und

üblichen Unternehmensstrategie der befragten KMU zu gehören. Die befragten Unternehmer und Entscheider taten sich damit im Vergleich der fünf untersuchten Fallstudienprojekte nicht besonders hervor. Dies wurde, angesichts teilweise sehr nachhaltiger Unternehmensstrategien, z. T. als „Understatement“ gewertet.

Leitbild Nachhaltigkeit:

Das Leitbild Nachhaltigkeit kann bei einzelnen beteiligten KMU (insbesondere bei fokalen KMU 1 und 2) als Kern bzw. Teil der Unternehmensstrategie betrachtet werden. Für andere beteiligte KMU stellen die PLENUM-Richtlinien machbare, wenn auch nicht zu anspruchsvolle Produktionskriterien dar, die den KMU einen Imagegewinn bringen, jedoch keine Auswirkung auf die sonstige Produktpolitik und Strategie haben. Die PLENUM-Richtlinien führen also zu einem „sanften Greening“ des regionalen Marketings, nicht aber zu einer starken Ökologisierung. So sind diese jedoch auch angelegt, um eine möglichst hohe Akzeptanz und Beteiligung zu erreichen.

Eigenes Engagement:

Viele Beteiligte, insbesondere die meisten der beteiligten KMU, haben sich von Beginn an in hohem Maße zeitlich und finanziell ins Projekt eingebracht. Dies gilt insbesondere auch für den Projektgründer und Ersteller des LandZunge-Magazins, den Vorstand der GbR sowie die Gründer der Stiftung. Unter den rund 100 und mehr zwischenzeitlich involvierten Wirten gibt es eine Normalverteilung des Engagements, vom Vordenker bis zum Trittbrettfahrer. Durch schärfere Richtlinien und Kontrollen haben daher gewisse Reinigungseffekte stattgefunden, sodass heute nur zuverlässige Wirte beteiligt sind.

Kooperationsbereitschaft:

Die Kooperationsbereitschaft der Beteiligten war jederzeit hoch. Alle Akteure haben frühzeitig erkannt, dass das Projekt nur in Form einer regionalen Kooperation erfolgreich sein kann und sich entsprechend eingebracht.

Hohe Produktqualität:

Die Produktqualität ist hoch, entsprechend den anvisierten Kunden (Gastwirte und Großküchen), d. h. es werden gute konventionelle Qualitäten, z. B. Rinder aus konventioneller extensiver Weidehaltung geliefert, die bezüglich der Schlachtkörper, Fleischqualität, Schnittführung etc. im oberen Qualitätsbereich liegen. In der Befragung der Beteiligten wurden in der Produktqualität noch Potenziale gesehen, das Niveau des LandZunge-Projektes noch anzuheben. Dies wird jedoch nur möglich sein, wenn es den Wirten gelingt, dies auch preislich bei den Tischgästen zu erreichen.

Qualitätsmanagement:

Angesichts der Professionalität der beteiligten Erzeuger und KMU kann von einer hohen bis sehr hohen Managementqualität auf operativer Ebene (Produkthandling etc.) ausgegangen werden. Regelmäßig erfolgen Schulungen, um die Kompetenz und Kochkünste der Wirte und Köche zu erhöhen (WSK-Management).

Regelmäßige Innovation:

Im Rahmen des Projektes führten bereits verschiedene beteiligte KMU Produktinnovationen ein, z. B. die Brauerei Clemens Härle in Leutkirch das LandZüngle, ein ökologisches Fassbier, exklusiv für LandZunge-Wirte, sowie die Bio-Limonade SeeZüngle. Dennoch wurden im Rahmen der Befragung der Akteure im Bereich regelmäßiger Produktinnovationen noch ungenutzte Potenziale gesehen.

Attraktive Rentabilität:

Laut Herrn Härle, dem langjährigen Vorsitzenden der LandZunge-GbR, werden mit dem Projekt mittlerweile sehr respektable Umsätze durch die beteiligten KMU und Gastwirte erzielt. Dies, so wie die langjährige und engagierte Beteiligung der LandZunge-Akteure spricht dafür, dass die beteiligten KMU mit diesem Projekt einen deutlichen Nutzen erzielen.

Ebene Nachhaltiges Lebensmittelmarketing

Nachhaltige Produktqualität

Nachhaltige Produktionskriterien:

Gegeben auf Basis der PLENUM-Richtlinien

Nachweisbare Nachhaltigkeit:

Gegeben durch staatliche Kontrolle der Richtlinien

Nachhaltige sonstige Prozesskriterien:

Keine weiteren besonderen Richtlinien

Nachhaltigkeitskommunikation

Starke Story:

Das LandZunge-Magazin erzählt die Geschichte des Projekts sowie die Geschichten seiner Wirte, Erzeuger und der liefernden Unternehmen. Im Mittelpunkt der Kommunikation stehen immer wieder die dahinter stehen-

den Menschen, insbesondere die Wirte sowie die Erzeuger, sowie gelegentlich die Kommunalpolitiker der Region. Die liefernden KMU schalten Werbeanzeigen.

Werte-Orientierung:

Kernbotschaften des LandZunge-Magazins und damit des gesamten Projektes sind die regionale Wirtshaus-Kultur, leckeres, deftiges Essen, die moderne traditionelle Küche, Allgäu und Oberschwaben als Heimat und Destination sowie Landwirtschaft, Landschaftspflege und Naturschutz. Am Rande werden auch die Themen Wellness und sanfter Tourismus dargestellt. Von der Meckatzer Löwenbrauerei wird in Werbeanzeigen die Region als Heimat sowie als Raum der Solidarität in Zeiten des globalen Wandels thematisiert.

Das Projekt weist damit eine sowohl nachhaltige als auch innovative Werte-Orientierung auf, die dabei jedoch eher recht ländlich-bodenständig bleibt. Die Werte-Welten jüngerer und urbaner Nachhaltigkeitszielgruppen sind hingegen nicht Teil des Markenkerns des Projektes. Dies muss und kann jedoch nicht als Defizit gesehen werden, da der Werte-Mix für die Beteiligten und deren Zielgruppen offensichtlich insgesamt sehr stimmig ist.

Neue Gemeinschaft:

Mit dem LandZunge-Projekt (GbR, Stiftung) entstand eine neue Marketingorganisation, nicht jedoch eine neue soziale Gemeinschaft im Sinne zivilgesellschaftlicher Bewegungen. Natur- und Umweltschützer sind als Verbände kaum involviert, der staatliche Naturschutz unterstütze die Gründung.

Prominente Protagonisten:

Testimonials kamen in diesem Projekt kaum zum Einsatz. Jedoch konnten die relevanten Landräte als Botschafter und Paten gewonnen werden, was auch in der Lokalpresse bekannt gemacht wurde.

Not-(only)-for Profit-Image:

Das LandZunge-Projekt hat kein ausgeprägtes Non-Profit-Image. Themen wie ein besonderes Engagement im Naturschutz oder eine solidarische Hilfe für bestimmte Menschen stehen nicht im Mittelpunkt der Projektkommunikation, sondern werden eher mittelbar kommuniziert, etwa das Thema Landschaftspflege durch extensive Rinderhaltung, mit Bezug zum Rindfleisch bei LandZunge-Wirten. Dazu wird z. B. mit der „Herde der Wirte“ auf einer extensiven Alm geworben. Ein stärker gemeinnütziges Image des Projektes und seiner Akteure wurde jedoch nicht aufgebaut. Die Corporate Identity passt jedoch zu den unternehmerischen Akteuren und den angestrebten Zielgruppen.

Konkrete Projekte:

Ein konkretes Projekt der beteiligten Unternehmen, neben der „Herde der Wirte“, ist die Sicherung der dauerhaften Beweidung des Kreuztals und der Adelegg-Alm mit Rindern und einer Ziegenherde. So engagiert sich z. B. das Unternehmen Feneberg durch eine Abnahmegarantie für den Ziegenkäse einer geplanten neuen Käserei, in der die Ziegenmilch verarbeitet werden soll.

Neue Beteiligungsformen:

Möglichkeiten der Beteiligung für Tischgäste und regionale Einwohner, etwa durch Gründung eines Bürgerfonds für Beweidungsprojekte o. ä., wurden bisher nicht genutzt (Not-for-Profit-Image).

Außergewöhnliche Aktionen:

Im Rahmen des Projektes wurden immer wieder öffentlichkeitswirksame Aktionen durchgeführt, wie z. B. ein Wirtshaus mit Biergarten auf der Oberschwabenschau sowie die „Herde der Wirte“ (bzw. „Herde der Gäste“). Eine ausgeprägte eigene Formsprache, durch besondere oder spektakuläre Aktionen, wurde jedoch bisher nicht etabliert. Als solche kann jedoch das LandZunge-Magazin betrachtet werden, das in seiner textlichen, bildlichen wie grafischen Gestaltung ein Alleinstellungsmerkmal des LandZunge-Projektes darstellt. Dieses Magazin gibt dem Projekt sein Gesicht.

Gesundheitsaspekte

Wellness & Erlebnis:

Das Einkehren und Speisen in den beteiligten Gasthöfen kann unter den Begriffen „Genießen & Erleben“ subsumiert werden. Immer wieder werden dazu auch „sanft touristische“ Wellness-Themen (z. B. Heu-Bett, Heu-Bad) oder auch regionale Veranstaltungen für Einheimische und Touristen beworben bzw. im Nachhinein über diese berichtet. Diese Aspekte ergänzen das Markenimage des LandZunge-Projektes.

Rückstandsfreiheit (Reinheit, Naturbelassenheit):

Keine besondere Bedeutung. Dieser Aspekt könnte bei allen Bio- und Weide-Produkten herausgestellt werden. Dies würde ein stärker öko- und gesundheitsorientiertes Marketing bedeuten.

Besondere Qualität
(Omega-3-Fettsäuren, glutenfrei o. ä.):
Keine besondere Bedeutung. Mit dem hohen Anteil an ungesättigten Omega-3-Fettsäuren bei Rindfleisch aus extensiver (Bio-)Weidehaltung könnte jedoch geworben werden, wie Anbieter aus dem bayerischen Bio-Markt aufzeigen und wissenschaftlich belegen können.
Tipps & Anregungen
(Rezepte, Haushalt, Familie):
Keine besondere Bedeutung

5.3.5 Ergebnisse der quantitativen Befragung zu Erfolgsfaktoren

Struktur der Befragten
Neben den qualitativen Interviews mit Projektbeteiligen wurde auch eine Auswahl an Akteuren schriftlich befragt. Zum LandZunge-Projekt wurden zehn Vertreter von Unternehmen (KMU) befragt. Beteiligt sind Mittelständler aller Klassen, darunter zwei KMU mit mehr als 10 Mio. € Jahresumsatz sowie zwei KMU mit mehr als 100 Mio. € Jahresumsatz.
Das Projekt weist innerhalb der fünf befragten Projekte die breiteste Struktur mit den größten Unternehmen auf. Dies korrespondiert mit einer kontinuierlich hohen Aktivität des Netzwerks. Von Behörden, Kommunen und Verbänden wurde je ein Vertreter einer Landesbehörde, eines Amtes für Landwirtschaft, drei Vertreterinnen und Vertreter eines PLENUM-Regionalmanagements sowie ein Berater befragt. Die Struktur der Befragten, auch der Befragten der weiteren vier Fallstudien-Projekte (Kullmann 2013), zeigt Tabelle 2.

Abgefragte Erfolgsfaktoren
Die Tabellen 4 bis 8 zeigen die untersuchten Erfolgsfaktoren jeweils mit kurzen Erläuterungen. Eine Herleitung der Faktoren findet sich in dem zugrundeliegenden Forschungsvorhaben (Kullmann 2013). Die Erfolgsfaktoren wurden hier kurz so erläutert, wie dies im Fragebogen der Fall war, sowie nach ähnlichen Aspekten so gruppiert, wie sie für die Auswertung zusammengefasst wurden.
Neben Erfolgsfaktoren der „Regionalen Governance", des Managements, der Organisation und des Marketings in den Tabellen 4 bis 7 finden sich in Tabelle 8 drei Erfolgsindikatoren. Diese Erfolgsindikatoren sind „frühe, vorzeigbare Erfolge", eine „attraktive Rentabilität", vor allem für Unternehmen sowie eine Win-win-Situation, auch für alle anderen Beteiligten. Nach Brendle (1999: 44 ff) sind diese Aspekte auch als Erfolgsfaktoren zu verstehen, weil Erfolge weitere Unterstützung, Ressourcen etc. nach sich ziehen und so eine Erfolgskette entsteht. Diese Methodik folgt der „Erfolgsfaktoren-Analyse für regionale Vermarktungsprojekte", die zur Evaluierung von PLENUM entwickelt wurde und bereits am Beispiel des hier im Fokus stehenden Projektes zur Anwendung kam (Kullmann 2005, Kullmann & Gehrlein 2005).
In der Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) wurden die Beteiligten nach ihrer Einschätzung der allgemeinen Bedeutung dieser Faktoren für den Erfolg regionaler Vermarktungsprojekte befragt sowie nach ihrer persönlichen Zufriedenheit mit deren Erfüllung im jeweiligen Projekt. Aus der Differenz lässt sich der Handlungsbedarf zu den Erfolgsfaktoren ablesen (vgl. Tabelle 8). Die Befragungsergebnisse der KMU sowie der Vertreterinnen und Vertreter von Behörden, Kommunen und Verbänden (BKV) werden im Folgenden dargestellt sowie, z. T. durch Vergleiche mit den anderen vier Fallstudien-Projekten, interpretiert. Dabei wird auch die Zusammenarbeit der KMU und BKV zu einigen Aspekten näher beleuchtet.

5.3.6 Erfüllung der Erfolgsfaktoren

Bezüglich der Erfolgsfaktoren der „Regionalen Governance" (Tabelle 4) bewerteten die Unternehmen des LandZunge-Projektes (Projekt A) sowohl die Bedeutung der Erfolgsfaktoren als auch ihre Zufriedenheit mit deren Erfüllung am zweithöchsten unter den KMU aller fünf Projekte. Die Vertreter/-innen der BKV lagen mit gleicher Bedeutung, aber noch höherer Zufriedenheit auf Rang 1 der fünf Projekte. Eigenmotivation und Veränderungsbereitschaft der regionalen Akteure erschienen den KMU wie den BKV gegeben. Bezüglich „motivierter Mitstreiter" zeigten die KMU des Projekts eine gewisse Unzufriedenheit. Auch zur Erfüllung des Erfolgsfaktors „Gute Beziehungen" äußerten sich die KMU etwas kritischer als die Vertreter/-innen der BKV, wozu jedoch die qualitative Analyse keine Anhaltspunkte lieferte. Insbesondere die (fokalen) KMU des Projektes erschienen in der Region optimal vernetzt. Diese Vernetzung innerhalb der Branche sowie mit der Kommunalpolitik wurde als Erfolgsfaktor voll erfüllt.

Mit der Erfüllung der Erfolgsfaktoren des Managements (Tabelle 5) zeigten sich die KMU recht zufrieden, während die BKV dazu nur im Mittel der Vergleichsprojekte lagen. Die KMU gaben eine nur mittlere Zufriedenheit mit dem Vorhandensein „engagierter Schlüsselpersonen“ an. Deren Sozial- und Prozesskompetenz sahen die KMU zwar am zweithöchsten als erfüllt an, die BKV jedoch sahen dies von allen Projekten am kritischsten. Eine ähnliche Diskrepanz zwischen KMU und BKV zeigte sich bezüglich einer „gemeinsamen Vision“. Die Zusammenarbeit mit den KMU war also nicht so eng, wie sich die BKV dies gewünscht hätten.

In der hohen Bedeutung sowie der geringen Erfüllung „klarer, überprüfbarer Ziele“ waren sich die KMU und BKV des Projekts weitgehend einig, bei der Erfüllung eines „effizienten Controllings“ jedoch nicht. Dies lässt sich aus der qualitativen Analyse heraus verstehen: Trotz des Aufbaus eines Richtlinien- und Kontrollsystems, das durch einige der BKV-Befragten finanziert und beraten wurde, hatten die KMU z. T. Mühe, das Projektgeschehen wirksam zu kontrollieren und effizient zu steuern. An der Effektivität der Herkunftskontrolle wurden Mitte 2009 z. T. noch Zweifel formuliert. Ein neues System wirksamerer „Checks and Balances“ war erst kurz vor dem Untersuchungszeitraum etabliert worden und zur damaligen Zeit noch nicht vollimplementiert.

Die unterschiedlichen Perspektiven der KMU und BKV hatten sich auch in den Experten-Interviews sowie in den Diskussionen des ersten Ergebnis-Workshops im Januar 2010 gezeigt. Mittlerweile ist das Projekt durch die Stiftung noch deutlich mehr durch die Unternehmen geprägt. Das PLENUM-Regionalmanagement, welches das Projekt in seiner Start- und Konsolidierungsphase gefördert hatte, lief mittlerweile aus, wird jedoch bis dato (2012) durch den Landkreis Ravensburg, mit einem geringeren Landeszuschuss, weiter getragen. Ziel ist die Überführung in ein Regionalmanagement im Rahmen des EU-LEADER-Programmes für Regionalentwicklung.

Bei der Bewertung der Erfolgsfaktoren der Organisation (Tabelle 6; Seite 298) lagen die KMU und BKV mit einer hohen Bedeutung, aber einer geringen Zufriedenheit recht nahe beieinander. Mit der Erfüllung einer geeigneten Organisationsform waren die KMU noch gut mittelmäßig zufrieden, mit den Kennzeichen eines regionalen Netzwerks, einer WSK sowie mit der Kooperationskultur nur knapp mittelmäßig zufrieden. Mit der Erfüllung der Kennzeichen eines Clusters sowie mit Lernprozessen und Wissensmanagement zeigten sie sich unzufrieden. Nur wenig zufriedener waren jeweils die BKV. Offenbar fällt es regionalen Projekten aufgrund der begrenzten Ressourcen schwer, diese modernen Management-Ansätze umzusetzen.

Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren des Marketings (Tabelle 7) erschien den KMU und noch mehr den BKV des Projekts sehr bedeutsam. Die Zufriedenheit mit deren Erfüllung war bei den KMU jedoch nur knapp mittelmäßig, aus Sicht der BKV auf höherem mittlerem Niveau erfüllt. Während die KMU die „Marketingkompetenz der Schlüsselpersonen“ nur gut mittelmäßig erfüllt sahen, erschien diese den BKV weitgehend erfüllt, ebenso eine „Professionelle Kommunikation“. Zu diesen Erfolgsfaktoren sahen die KMU und BKV das Projekt recht verschieden.

Auch bezüglich der drei Erfolgsindikatoren (Tabelle 8) zeigten sich die KMU insgesamt nur mittelmäßig zufrieden, die BKV nur etwas zufriedener. Lagen die KMU mit ihrer Zufriedenheit bezüglich „vorzeigbarer Erfolge“ noch etwas höher, war diese bezüglich „attraktiver Rentabilität“ nicht einmal im Mittel der Bewertungsskala. Auch die Zufriedenheit mit einer Win-win-Situation war bei den KMU nur knapp mittelmäßig ausgeprägt. Die BKV sahen dies bei Erfolgen und Rentabilität deutlich besser, eine Win-win-Situation immerhin etwas besser erfüllt.

Handlungsbedarf nach Erfolgsfaktoren

Tabelle 9 zeigt die errechneten Handlungsbedarfe zu den Erfolgsfaktoren-Clustern nach Projekten sowie deren arithmetischen und einen anzahlgewichteten Durchschnitt. Eine Diskrepanz zwischen Bedeutung und Zufriedenheit ab 2,5 wurde rot unterlegt, um den größten Handlungsbedarf hervorzuheben. Diskrepanzen ab 2,0 wurden gelb unterlegt und zeigen einen mittleren Handlungsbedarf. Werte unter 2 wurden hier als unkritisch betrachtet. Aus den Werten für den Handlungsbedarf nach Erfolgsfaktoren-Clustern wurde jeweils ein arithmetisches sowie ein (mit der Anzahl der Befragten) gewichtetes Mittel errechnet, um so den Handlungsbedarf im Vergleich der fünf untersuchten Projekte zu ermitteln.

Tabelle 4: Erfolgsfaktoren der „Regionalen Governance“

Erfolgsfaktoren	der „Regionalen Governance“
Eigenmotivation regionaler Akteure	Es besteht eine regionale Problemlage, die von relevanten Akteuren erkannt wird und diese zu Engagement motiviert.
Veränderungsbereitschaft	Die Akteure sind bereit, das Projekt für innovative Strategien und Handlungsweisen zu nutzen sowie dafür Zeit, Geld und Know-how einzusetzen.
Starke Partner	Gewinnung von Fürsprechern/Entscheidern in Politik, (Land-)Wirtschaft, Naturschutz, Ministerien etc.
Gute Beziehungen	zu Politik, Presse, Verbänden, wichtigen Unternehmen und Öffentlichkeit; proaktives Umfeldmanagement
Motivierte Mitstreiter/-innen	und/oder Mitarbeiter/-innen: hohe Motivation, gutes Arbeitsklima, Teamgeist, Lob, Anreizsystem
Ausreichende Ressourcen	Zeit und Geld für Auf- und Ausbau des Projekts; finanzierte Arbeitszeit, Fördermittel für Marketing und Beratung

Tabelle 5: Erfolgsfaktoren des Managements

Erfolgsfaktoren	des Managements
Engagierte Schlüsselpersonen	gründen Projekt, motivieren und führen Mitstreiter; ausdauernd, verlässlich, erfolgsorientiert
Sozial- und Prozesskompetenz	die Schlüsselpersonen sind gleichzeitig erfolgsorientiert und pragmatisch, kommunikations-, kooperations- und konfliktfähig
Gemeinsame Vision	ein fokussiertes, positives Zukunftsbild wurde erarbeitet, das zur Motivation nach innen und außen genutzt wird
Klare, überprüfbare Ziele	die Ziele wurden gemeinsam erarbeitet, sind klar definiert, positiv, realistisch, attraktiv, messbar, zeitlich terminiert und allen Beteiligten bekannt
Effizientes Controlling	der Prozess- und Produktqualität sowie der Effektivität der Marketinginstrumente; Marktforschung
Ausreichende Ressourcen	Zeit und Geld für Auf- und Ausbau des Projekts; finanzierte Arbeitszeit, Fördermittel für Marketing und Beratung

Tabelle 6: Erfolgsfaktoren der Organisation

Erfolgsfaktoren	der Organisation
Geeignete Organisationsform	geeignete Rechtsform, gute Struktur und interne Prozesse, kontinuierliche Organisationsentwicklung
Kennzeichen eines regionalen Netzwerks	Kooperation von Unternehmen, staatlicher Behörden, Kommunen, Verbänden u. a. gesellschaftlicher Akteuren, Verfolgung gemeinsamer Ziele
Kennzeichen einer Wertschöpfungskette	dauerhafte strategische enge Kooperation von Unternehmen; gemeinsame Ziele, Strategie und Produkte; Austauschprozesse klar geregelt
Kennzeichen eines Clusters	Kooperation in einer regionalen Branche, um gemeinsam Wettbewerbsvorteile zu erreichen; zentrales Management, Budget, Projekte mit Hochschulen
Hohe Kooperationskultur	offener Informations-Austausch, hohes gegenseitiges Vertrauen, verantwortungsvolles Verhalten der prägenden Unternehmen
Organisierte Lernprozesse	regelmäßige, systematische Reflexion der eigenen Prozesse und Probleme mittels Klausuren oder Beratung (ggf. Coaching)
Wissensmanagement	vorhandene Informationen werden gesammelt und geteilt, neues Know-how gezielt erworben, Beratung wird genutzt, Erfahrungsaustausch organisiert

Tabelle 7: Erfolgsfaktoren des Marketings

Erfolgsfaktoren	des Marketings
Konsistentes Marketing	klare Strategie, Zusatznutzen, Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition; USP); Mix der Marketing-Instrumente „passt“
Hohe Produktqualität	definierte höhere Qualität von Produktkern und Verpackung, Qualitäts-Managementsystem
Regionale Herkunftskriterien	definierte Herkunftsregion, sinnvolle Gebietskulisse, hohe regionale Identität, Produkt erzählt seine historische Geschichte
Besondere Prozesskriterien	Richtlinien zur Definition eines besonderen Produktionsprozesses, z. B. zu Landnutzung oder Tierhaltung
Werteorientiertes Marketing	attraktiver Zusatznutzen-Mix bezüglich Regionalität, Gesundheit, Transparenz und Nachhaltigkeit;gelebt, erzählt und wahrnehmbar
Regelmäßige Produktinnovationen	neue Produkte, Prozesse, Rezepturen und Kombinationen von Eigenschaften machen das Angebot regelmäßig attraktiver
Problemlose Distribution	gezielt an/in Zielgruppenmärkte, kontinuierliche Lieferfähigkeit; zuverlässige, flexible Logistik
Professionelle Kommunikation	einheitliches Design (Logo etc.), moderne Medien, Pressearbeit, Verkaufsförderung am Point of Sale (POS)
Konsequente Kundenorientierung	Kunden und Zielgruppen sind definiert, Erwartungen bekannt, Zufriedenheit regelmäßig überprüft, Reklamationen schnell erfüllt, Trends aufgegriffen

Tabelle 8: Erfolgsfaktoren der Erfolgsindikatoren

Erfolgsfaktoren	der Erfolgsindikation
Vorzeigbare Erfolge	frühe Erfolge werden geplant und erreicht, weitere Unterstützung und Erfolge werden generiert
Attraktive Rentabilität	Aufwand und Nutzen stimmen; höhere Umsätze, faire Preise und/oder ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis werden erreicht
Win-win-Situation	Unternehmen, Behörden, Verbände und Akteure erreichen ihre ökonomischen, ökologischen, sozialen sowie immateriellen Ziele (z. B. Image)

Für das LandZunge-Projekt (Projekt A) wurde dabei kein akuter Handlungsbedarf deutlich. Den höchsten Handlungsbedarf sahen die KMU ebenso wie die BKV bei den Erfolgsfaktoren des Managements. Der Handlungsbedarf im Management-Cluster bildete sich nach beiden Rechnungsarten ab. Einen gewissen Handlungsbedarf sahen die KMU außerdem im Marketingbereich, z. B. zur Produktqualität und Produktinnovationen, sowie zu den Erfolgsindikatoren, also bezüglich des konkreten Nutzens für die Akteure. Insgesamt zeigte das Projekt damit den zweitgeringsten Handlungsbedarf der fünf untersuchten Fallstudien-Projekte.

5.3.7 Fazit zur Analyse von Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren des staatlichen, hier landespolitischen Governance waren und sind beim LandZunge-Projekt sehr weitgehend erfüllt. In Baden-Württemberg besteht seit über 10 Jahren eine kontinuierliche Politik zur Unterstützung von PLENUM als der hier zugrunde liegenden Rahmenkonzeption einer naturschutzorientierten Regionalentwicklung. Auch wenn die politische und administrative Unterstützung hinter den Kulissen nicht immer sicher war, sondern immer wieder auch innerhalb dieses staatlichen Systems erkämpft werden musste, behielten das MLR sowie die LUBW lange Zeit ihre politische wie finanzielle Unterstützung bei. Das LandZunge-Projekt ist ein gutes Beispiel für den Erfolg dieser integrierten Programmatik.

Auch die Erfolgsfaktoren der „Regionalen Governance“ (Ebene der Regionalentwicklung) waren in dem Projekt sehr weitgehend erfüllt. Voraussetzungen wie die Eigenmotivation der regionalen Akteure, aber auch die

Tabelle 9: Handlungsbedarf zu den Erfolgsfaktoren-Clustern

Projekt	Cluster	KMU			BKV			Mittel arithmetisch	Mittel gewichtet
		Bedeutung	Zufriedenheit	Handlungsbedarf	Bedeutung	Zufriedenheit	Handlungsbedarf		
A	Governance	8,2	6,5	1,8	8,2	7,0	1,3	1,5	1,6
A	Organisation	6,9	5,3	1,6	7,6	5,8	1,8	1,7	1,6
A	Management	7,9	5,5	2,4	8,7	6,3	2,4	2,4	2,4
A	Marketing	8,5	6,5	2,0	8,7	7,1	1,5	1,8	1,9
A	Erfolge	7,5	5,3	2,3	3,0	2,0	1,0	1,6	1,9
A	Durchschnitt	7,8	5,8	2,0	7,2	5,6	1,6	1,8	1,9
B	Governance	7,5	5,1	2,4	8,8	7,6	1,2	1,8	2,0
B	Organisation	7,8	4,8	3,0	8,5	6,8	1,7	2,4	2,6
B	Management	7,0	5,4	1,6	8,4	6,9	1,5	1,6	1,6
B	Marketing	8,6	6,7	1,8	9,0	7,6	1,4	1,6	1,7
B	Erfolge	8,5	5,6	2,8	8,6	7,1	1,4	2,1	2,4
B	Durchschnitt	7,9	5,5	2,3	8,6	7,2	1,5	1,9	2,1
C	Governance	8,6	5,1	3,5	8,9	6,6	2,3	2,9	3,1
C	Organisation	8,7	4,8	3,9	7,9	5,6	2,3	3,1	3,3
C	Management	8,2	4,5	3,7	8,9	6,5	2,4	3,1	3,3
C	Marketing	8,9	5,6	3,3	8,4	6,0	2,5	2,9	3,0
C	Erfolge	8,8	4,3	4,5	7,7	5,2	2,5	3,5	3,8
C	Durchschnitt	8,6	4,8	3,8	8,3	5,9	2,4	3,1	3,3
D	Governance	7,7	5,3	2,4	8,3	5,7	2,7	2,5	2,5
D	Organisation	7,8	4,8	3,0	8,5	6,8	1,7	2,4	2,6
D	Management	7,6	5,6	2,0	7,7	5,5	2,2	2,1	2,1
D	Marketing	8,5	6,3	2,2	7,8	6,5	1,4	1,8	1,9
D	Erfolge	8,3	6,6	1,7	6,9	5,3	1,6	1,6	1,7
D	Durchschnitt	8,0	5,7	2,2	7,8	5,9	1,9	2,1	2,1
E	Governance	7,5	6,3	1,1	8,8	5,6	3,2	2,2	1,8
E	Organisation	7,1	6,0	1,1	8,7	5,5	3,1	2,1	1,8
E	Management	7,5	6,3	1,2	8,1	6,6	1,4	1,3	1,3
E	Marketing	8,1	7,0	1,1	8,9	6,6	2,3	1,7	1,5
E	Erfolge	7,6	5,9	1,7	8,7	6,8	1,8	1,8	1,7
E	Durchschnitt	7,6	6,3	1,3	8,6	6,2	2,4	1,8	1,6

mittlerer Handlungsbedarf großer Handlungsbedarf

kommunalpolitische Unterstützung war jederzeit hoch. Insgesamt kann dem Projekt die Erreichung einer Win-win-Situation für Landwirtschaft, Ernährungswirtschaft, Gastronomie und Tourismus sowie für die Kommunalpolitik attestiert werden. Die Verbände des Naturschutzes sind nicht beteiligt, der staatliche Naturschutz (PLENUM) ist jedoch involviert.

Auf der Netzwerkebene bildete sich rund um den Gründer schnell ein organisatorischer Kern, in dem regionale KMU der Ernährungswirtschaft, neben Wirten und Erzeugern, bald eine fokale Rolle einnahmen. Etablierte und engagierte Unternehmer brachten ihre Kunden (Wirte) und Lieferanten in das Netzwerk ein. Mit den Worten der Innovationstheorie wurde die Innovation LandZunge-Projekt durch bestehende wirtschaftliche Netzwerke unterstützt, adaptiert und letztlich auch bezüglich der Steuerung unter ihre Kontrolle gebracht. Dies blieb nicht ohne Konflikte bzw. Konflikte und unzureichend geregelte Aspekte machten dies für die KMU erforderlich. Mit der Sprache der Systemtheorie entwickelte sich das Netzwerk dabei über mehrere Entwicklungsstufen hin zu einem ausgereifteren, stabileren und effizienteren System. Heute sind die Aufgaben zwischen der Stiftung (Holding der Markenrechte, Kuratorium), der GbR (Management, operatives Geschäft) und der Herausgeber des LandZunge-Magazins (Marketing) klar geregelt.

Auf der Ebene der WSK bilden die Produktionskriterien von PLENUM die Grundlage der Qualitätsstrategie. Die Bindung an diese Kriterien war und ist die Bedingung zur Förderung des LandZunge-Magazins so wie der übrigen Aktivitäten. Die KMU der Ernährungswirtschaft regeln die Bereitstellung und Distribution der Produkte. Auf dieser Ebene wurde nicht von größeren Problemen berichtet. Die Produktion, z. B. der Schweinehalter, oder die Qualifikationen der Wirte wurden sukzessive zu verbessern gesucht. Zur Qualität der Produkte sowie in Produktinnovationen wurden von einigen Befragten noch Potenziale gesehen.

Die gewerblichen Unternehmen (KMU) des LandZunge-Projektes bestehen überwiegend aus etablierten und gut aufgestellten Verarbeitungs- und Handelsunternehmen. Auf der Seite der Erzeuger arbeiten diese mit besonders qualitätsorientierten Betrieben zusammen, z. B. mit der Erzeugergemeinschaft Kälber e. G. Allgäu, die die extensiv erzeugten Rinder liefert. Für alle Unternehmen bietet das Projekt die Gelegenheit zu Mehrabsatz sowie regionaler Profilierung. Während durch die Bindung der Wirte an die Brauereien zwischen den fünf beteiligten Brauereien ein gewisser Wettbewerbsdruck besteht, können in anderen Bereichen die KMU selbst ihren Wettbewerb auf je 1–2 Anbieter begrenzen und sich so die Umsätze mit den Projektwirten sichern. Dies ist der legitime Sinn und Zweck regionaler Wertschöpfungsnetzwerke.

Die befragten Unternehmen lagen mit der Bewertung ihres Nutzens, im Vergleich mit den anderen vier untersuchten Projekten, jedoch nur im Mittelfeld. Die langjährigen Konflikte sowie deren aufwendige Lösung durch die Gründung einer Stiftung hatten die KMU erhebliche Ressourcen gekostet, während es an der Basis auch kritische Stimmen bezüglich der Strategie gab. Die LandZunge-KMU bewerteten ihr Projekt meist wenig euphorisch oder hochtrabend, eher bescheiden, mit Understatement oder schlicht auf dem Boden der Tatsachen. In einigen Bereichen wurden von einzelnen KMU noch Verbesserungsbedarf und Potenziale gesehen. Ein Workshop zur Diskussion erster Ergebnisse im Januar 2010 zeigte das Projekt auf gutem Weg.

Das Projektniveau der Nachhaltigkeit im Lebensmittelmarketing wird hauptsächlich durch die PLENUM-Kriterien bestimmt, vereinzelt sind auch Bio-Erzeuger und Bio-Produkte involviert. Die Landschaftspflege durch extensive Beweidung wird immer wieder thematisiert, Projekte wie die „Herde der Wirte“dazu aufgelegt und natürlich das extensive Weiderindfleisch den Tischgästen schmackhaft gemacht. Auf diese Weise werden durch LandZunge-Erzeuger 1.000 bis 1.200 ha extensives Grünland, vielfach auf Almweiden, naturschutzgerecht beweidet und erhalten.

Die Bewertung der Erfolgsfaktoren durch die KMU- sowie die BKV-Vertreter deckte sich weitgehend mit den Ergebnissen der qualitativen Analyse durch 20 Experten-Interviews. Die Akteure der Projekte A (LandZunge) bis D waren dazu mittels Experten-Interviews befragt worden. Nach dieser Analyse war beim LandZunge-Projekt eine recht hohe Zufriedenheit mit den Erfolgsfaktoren zu erwarten. Dennoch äußerten einige Akteure z. T. auch kritische Aspekte.

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigten, dass die KMU und BKV-Vertreter vor allem zu den

Erfolgsfaktoren des Managements (Tabelle 5) noch Handlungsbedarf sahen. Darüber hinaus wurde von den KMU auch im Marketingbereich, z. B. zur Produktqualität und zu Produktinnovationen noch Potenziale zur Verbesserung gesehen (Tabelle 9). Im Vergleich der fünf untersuchten Projekte nahm das LandZunge-Projekt bei der Erfolgsfaktoren-Analyse bezüglich der Zufriedenheit mit der Erfüllung der Erfolgsfaktoren den zweithöchsten Rang ein.

Seit dem Untersuchungszeitraum in 2009 wurde einiges getan, um Organisation und Management noch zu verbessern. Die Diskussion der ersten Ergebnisse des Forschungsvorhabens TopRegioKMU auf einem Workshop im Januar 2010 war Teil dieses Prozesses. Laut des Geschäftsführers der LandZunge-GbR, Gottfried Härle (2012), Inhaber der Brauerei Clemens Härle in Leutkirch, sind die beteiligten Unternehmen mit dem Jahresumsatz (auf Ebene der Lieferanten an die Gastwirte), mittlerweile sehr zufrieden mit den erreichten Ergebnissen. Aus Sicht des Autors stellt das LandZunge-Projekt, insbesondere im Bereich Gastronomie, eines der erfolgreichsten nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsnetzwerke in Deutschland dar.

Dank

Der besondere Dank des Autors gilt Herrn Norbert Höll von der LUBW, den PLENUM-Managern Andreas Morlok und Markus Zipf, Herrn Ernst Wirthensohn vom Kulturlandbüro Wirthensohn sowie Herrn Hannes Feneberg von der Feneberg Lebensmittel GmbH für ihre Unterstützung der zugrundeliegenden Studie.

6 Literatur und Quellen

BRB – Bundesverband Regionalbewegung (2011): Positionspapier Glaubwürdige Regionalvermarktung. – Feuchtwangen.

DVL – Deutscher Verband für Landschaftspflege (2012): Reginet-Datenbank der Regionalinitiativen. – www.reginet.de – Abgerufen am 21.08.2012.

Baumfeld, L., R. Hummelbrunner & R. Lukesch (2009): Instrumente systemischen Handelns. – Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Benz, A. (2006): Governance – Regieren in komplexen Mehrebenensystemen. – Fernuniversität Hagen.

Brendle, U. (1999): Musterlösungen im Naturschutz. – Bundesamt für Naturschutz, Bonn.

Burt, R. S. (2002): Social Origins of Good Ideas. – University of Chicago and Raytheon Company, Chicago.

Böcher, M., M. Krott & S. Tränker (2008): Regionale Governance und integrierte regionale Entwicklung. – VS-Verlag, Wiesbaden.

Elbe, J. (2011): Die Wirksamkeit von Sozialkapital in der Regionalentwicklung. – Shaker Verlag, Aachen.

Härle, G. (2012): Mündliche Mitteilung auf einem Workshop zu „Mittelständische Bio-Hersteller in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken“ auf der Biofach-Messe. – Nürnberg.

Kullmann, A. (1996): Evaluierung von Projekten der ländlichen Regionalentwicklung. – Diplomarbeit, Institut für Projekt- und Regionalplanung, Justus-Liebig-Universität Gießen.

Kullmann, A. (2003): Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte. 1. Zwischenbericht zum FuE-Vorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“ – Institut für ländliche Strukturforschung (Hrsg.), Frankfurt am Main.

Kullmann, A. (2005): Erfolgsfaktoren-Analyse regionaler Vermarktungsprojekte. – Institut für ländliche Strukturforschung (Hrsg.), Frankfurt am Main.

Kullmann, A. & U. Gehrlein (2005): Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. – Institut für ländliche Strukturforschung (Hrsg.), Frankfurt am Main.

Kullmann, A. (2007): Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten. – Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.) – BfN-Skripten 175, Bonn.

Kullmann, A. & C. Leucht (2011): Synergie oder Profilverlust? – Institut für ländliche Strukturforschung (Hrsg.), Frankfurt am Main.

Kullmann, A. (2013): Nachhaltige regionale Wertschöpfungsnetzwerke im Lebensmittel-Marketing (in Vorbereitung). – Auftragnehmer: Institut für Ländliche Strukturforschung, Frankfurt am Main.

LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg (2012): Schriftliche Mitteilung zu Landnutzungseffekte des LandZunge-Projektes im PLENUM-Gebiet Allgäu-Oberschwaben. – Karlsruhe.

Lebensmittelzeitung (2012): Top 30 – Die größten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels 2012. – Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main.

Gottwald, F.-T. & K. P. Sprinkart (2011): Social Business. – Herbig-Verlag, München.

Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile. – Campus-Verlag, Frankfurt.

Pütz, M. (2004): Regionale Governance. – Ökom-Verlag, München.

Ray, P. & S. R. Anderson (2000): The Cultural Creatives. – The Three Rivers Press, New York.

Reese-Schäfer, W. (1999): Niklas Luhmann. Einführung. – Junius-Verlag, Hamburg.

Rosa, H., D. Strecker & A. Kottmann (2007): Soziologische Theorien. – UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.

Rösler, M. (2001): Mündliche Mitteilung. – Experten-Interview vom 31. Januar 2001, Eppelborn.

Spiegel, P. (2011): Eine Bessere Welt unternehmen. – Herder, Freiburg.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. – Gabler, Wiesbaden.

7 Weiterführende Informationen

Informationen zu LEADER:
www.mlr.baden-wuerttemberg.de/mlr/leader/LEADER.htm
www.netzwerk-laendlicher-raum.de

Informationen zu PLENUM:
www.plenum-bw.de
www.plenum-ravensburg.de

Dipl.-Ing. agr. Armin Kullmann
BioRegio-Institut, Frankfurt am Main
kullmann@bioregio-institut.de