



LfL

Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft

Empfehlungen für Netzwerkpartnerschaften in Landwirtschaft und Tourismus anhand der Analyse ausgewählter Projekte in Bayern



Forum Diversifizierung



LfL-Information

Impressum

Herausgeber: Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL)
Vöttinger Straße 38, 85354 Freising-Weihenstephan
Internet: www.LfL.bayern.de

Redaktion: Elisabeth Loock, Institut für Betriebswirtschaft und Agrarstruktur
Menzinger Straße 54, 80638 München
E-Mail: Agraroeconomie@LfL.bayern.de
Telefon: 089 17800-111

1. Auflage: November 2016

Schutzgebühr: 10,00 Euro

© LfL



**Empfehlungen für Netzwerkpartnerschaften in
Landwirtschaft und Tourismus
anhand der Analyse ausgewählter Projekte
in Bayern**

**Stephan Illi
Büro für Agrarkultur, 83209 Prien**

**in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe
„Regionale Wertschöpfungspartnerschaften
Landwirtschaft und Tourismus“**

im Forum Diversifizierung

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einführung.....	7
1.1 Ausgangssituation	7
1.2 Was ist eine Regionale Wertschöpfungspartnerschaft (RegWP)?	7
1.3 Zielsetzung des Projektes	7
1.4 Kriterien für die Auswahl der Projekte	8
1.5 Methodik der Befragung	8
2 Empfehlungen für die Umsetzung Regionaler Wertschöpfungspartnerschaften.....	9
2.1 Planungsphase	9
2.1.1 Was ist in der Planungsphase zu beachten?	9
2.1.2 Festlegung der Region und der Partner	11
2.1.3 Vision/Leitbild: Was ist unser gemeinsames Zukunftsbild?	12
2.1.4 Strategie/Ziele: Was genau wollen wir gemeinsam erreichen? Und wie packen wir das an?	14
2.1.5 Aufgaben und Zuständigkeiten: Wer ist wofür verantwortlich?	15
2.1.6 Fertigkeiten und Fortbildung: Können wir das, was wir wollen?	17
2.1.7 Betriebswirtschaftliche Planung und Förderung	18
2.1.8 Alleinstellungsmerkmale, Richtlinien und Qualitätssicherung	19
2.1.9 Planung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	21
2.1.10 Recht, Verträge und Vereinbarungen: Möchten wir das zusammen machen?	21
2.2 Startphase	22
2.2.1 Allgemein	22
2.2.2 Begegnung und Teamentwicklung	22
2.2.3 Aufgaben, Zuständigkeiten und Nahtstellen	25
2.2.4 Fertigkeiten und Fortbildung	25
2.2.5 Vertrauen und Transparenz	25
2.2.6 Erfolge feiern	26
2.3 Stabilisierungsphase	27
2.3.1 Weiterentwicklung ermöglichen durch Reflexion des Erreichten	27
2.3.2 Vision und Strategie aktualisieren und lebendig halten	28
2.3.3 Reflexion der Zusammenarbeit	28
2.3.4 Betriebsentwicklung und Zusammenhalt fördern	29
2.3.5 Wie steht es um unsere Nachhaltigkeit?	29

2.3.6	Wie können wir die Netzwerkentwicklung vorantreiben?	30
2.3.7	Wie können wir unser Wissensmanagement verbessern?	31
2.3.8	Wie ermöglichen wir den Wandel?	31
3	Beschreibungen der ausgewählten Projekte	32
3.1	Allgäuer Alpgenuss	32
3.2	Ernteerlebnis Fränkische Schweiz	38
3.3	FamilyFarm	44
3.4	Franken - Wein.Schöner.Land!	50
3.5	LandGenuss Bayerwald.....	57
3.6	Naturkäserei TegernseerLand e.G.....	62
3.7	PassauerLandLeben.....	70
3.8	Wildfreizeitpark Oberreith	75
4	Anhang	80
4.1	Abkürzungen und weitere Informationen.....	80
4.2	Danksagungen	80
4.3	Literaturverzeichnis.....	81

1 Einführung

1.1 Ausgangssituation

Ende 2015 wurde von Landwirtschaftsminister Helmut Brunner das Forum Diversifizierung ins Leben gerufen. Zielsetzung des Forums Diversifizierung ist der Erhalt möglichst vieler selbständiger landwirtschaftlicher Unternehmen und die Sicherung eines ausreichenden Familieneinkommens in der Landwirtschaft, aber auch die Sicherung und Wertschöpfung im ländlichen Raum und der Aufbau von Netzwerken. Im Rahmen dieses Forums beschäftigte sich eine Arbeitsgruppe mit dem Thema „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften (RegWP) im Bereich Landwirtschaft und Tourismus“. Mit der Frage, wie solche Regionale Wertschöpfungspartnerschaften gefördert werden können, wurde deutlich, dass in Bayern zwar einerseits einige RegWP sehr erfolgreich arbeiten, andererseits aber wenig bekannt ist, was diese Partnerschaften richtig machen und was entstehende RegWP von den erfolgreichen lernen können. Das sollte in einem separat ausgeschriebenem Projekt in enger Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe RegWP geklärt werden und ein Leitfadens für Akteure und Berater entstehen.

1.2 Was ist eine Regionale Wertschöpfungspartnerschaft (RegWP)?

Die Arbeitsgruppe orientierte sich an folgender Definition: „Bei einer RegWP handelt es sich um eine strategische Allianz zwischen den Unternehmen einer regionalen Wertschöpfungskette bzw. eines -netzes einerseits und einer Partnerschaft bestehend aus Akteuren der Region aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft andererseits. Ziel der RegWP ist die Generierung einer nachhaltigen regionalen Wertschöpfung durch die Inwertsetzung der regionalen Potentiale zum wechselseitigen Nutzen aller Beteiligten.“ (Quelle: Schubert/Bühler 2008, Leitfaden „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“, Seite 9)

Für dieses Projekt konzentrierte man sich speziell auf RegWP im Bereich Landwirtschaft und Tourismus. Als Ziel solcher Partnerschaften wurde definiert: Die Einzelleistungen im Agrotourismus und die dahinter stehenden Akteure sind optimal zu verzahnen und mit den regional agierenden Stakeholdern zu vernetzen. Damit sollen die landwirtschaftlichen Betriebe gestärkt und eine deutlich bessere regionale Wertschöpfung erzielt werden. Durch die strategische Partnerschaft zwischen Landwirtschaft und Tourismus kann eine Vielzahl von Synergieeffekten geschaffen werden. So hat der Agrotourismus mehr Chancen sich zu etablieren, wenn er als Teil des touristischen Angebots der Region wahrgenommen wird.

1.3 Zielsetzung des Projektes

Mit dem vorliegenden Projekt sollten acht Regionale Wertschöpfungspartnerschaften im Bereich Landwirtschaft und Tourismus in Bayern analysiert und Good-Practice-Beispiele beschrieben werden. Die entstandene Wertschöpfung für den landwirtschaftlichen Betrieb und die Region sollte erfasst sowie nicht genutzte Potenziale genannt werden.

Die Ergebnisse sollten auf andere Wertschöpfungspartnerschaften übertragen werden können, um damit Akteuren im ländlichen Tourismus und Einzelbetrieben, die im Agrotourismus agieren, aufzuzeigen, wie eine fruchtbare Zusammenarbeit initiiert und ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg geplant werden kann. Damit wird der Einstieg in die Projektentwicklung und -umsetzung erleichtert.

1.4 Kriterien für die Auswahl der Projekte

Für die Analyse wurden acht bayerische RegWP mit regionaler Abgrenzung, positiver Ausstrahlung und guter Verteilung über ganz Bayern ausgesucht. Wichtig dabei war, dass in den Projekten selbständige Unternehmer schon über mehrere Jahre partnerschaftlich über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen zusammenarbeiten. Von großer Bedeutung speziell für dieses Projekt war, dass mit den acht Projekten eine große Bandbreite verschiedener Ansätze der Zusammenarbeit von Landwirtschaft und Tourismus abgebildet werden.

Aus diesen Gründen wurden die Projekte Allgäuer AlpenGenuss, Ernteerlebnis Fränkische Schweiz, FamilyFarm in Mittelfranken, Franken – Wein.Schöner.Land!, LandGenuss Bayerwald, Naturkäseerei Tegernseer Land, Passauer LandLeben und Wildfreizeitpark Oberreith bei Wasserburg/Inn ausgewählt. Mit dieser Auswahl ist keine qualitative Bewertung verbunden, es gab viele weitere Projekte, die genauso interessant waren. Entscheidend für die Auswahl genau dieser Projekte war vielmehr die damit verbundene große Vielfalt an verschiedenen Modellen und die Verteilung über ganz Bayern. Ebenso sollten neben Projekten mit vielen Beteiligten auch kleinere Projekte beteiligt sein.

1.5 Methodik der Befragung

In jedem Projekt wurden, überwiegend vor Ort, mit mindestens vier Verantwortlichen und Beteiligten Interviews geführt und dokumentiert. Wichtig dabei war, neben den verantwortlichen Akteuren auch Beteiligte mit mehr Abstand dabei zu haben, um ein breites Spektrum an Erfahrungen abzubilden. Weiterhin sollten deshalb neben beteiligten Unternehmern auch Beteiligte aus dem Tourismus und gegebenenfalls auch wichtige Personen aus der Landwirtschaftsverwaltung einbezogen sein. Bei jedem Projekt wurden längere Interviews von 1,5 bis 2 Stunden mit Projektverantwortlichen geführt, die kürzeren Interviews mit Mitgliedern und Unterstützern dauerten ca. 30 Minuten. Die Fragen betrafen die unter Teil 2 und 3 genannten Themenbereiche. Wichtig dabei war, dass neben gezielten Fragen (z. B. Wie wichtig ist die Schaffung interner Transparenz?) auch offene Fragen (z. B. Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren, dass das Projekt gelang?) gestellt wurden. Dadurch zeigten sich auch Punkte, die nicht erwartet wurden, wie der Punkt zum Umgang mit Widerständen.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass alle Interviewpartner bereit waren, ihre Erfahrungen weiter zu geben und dafür Zeit bereit zu stellen. Das ist bei diesem vielbeschäftigten Personenkreis durchaus nicht selbstverständlich und zeigt die hohe Kooperationsbereitschaft.

2 Empfehlungen für die Umsetzung Regionaler Wertschöpfungspartnerschaften

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus der Befragung der ausgewählten Regionalen Wertschöpfungspartnerschaften (RegWP) so aufbereitet dargestellt, dass daraus Anregungen für die verschiedenen Phasen (Planungsphase, Startphase, Stabilisierungsphase) einer RegWP gewonnen werden können. Die Handlungsempfehlungen werden in wenigen Punkten ergänzt durch die langjährigen Erfahrungen des Autors in der Begleitung von Wertschöpfungspartnerschaften. Die im Text in Anführungszeichen dargestellten Sequenzen sind Zitate aus den Befragungen der ausgewählten Projekte.

2.1 Planungsphase

Unter der Planungsphase wird hier die Gründungsphase vor dem eigentlichen Startschuss einer RegWP verstanden, also bevor gemeinsam Waren oder Dienstleistungen angeboten werden.

2.1.1 Was ist in der Planungsphase zu beachten?

Sich ausreichend Zeit nehmen

Es bewährt sich sehr, wenn zu Beginn einer Regionalen Wertschöpfungspartnerschaft (RegWP) die Planungsphase sorgfältig gemacht wird. Die dafür notwendige Zeit spart man später ein, indem weniger Unklarheiten und Unstimmigkeiten entstehen. Und das gemeinsame Vorhaben entwickelt mehr Dynamik.

„Wichtig ist, sich genügend Zeit zu lassen zu Beginn: Vision, Strategie, Aufgaben, Qualitätsvorgaben etc., das sollte gut erarbeitet sein bevor man startet. Und dabei sollten alle wichtigen Gruppen integriert werden.“

Die in den nächsten Kapiteln beschriebenen Aufgaben eignen sich dafür, in der genannten Reihenfolge bearbeitet zu werden. Selbstverständlich ist diese auch variierbar, Vision, Strategie und Aufgaben nacheinander zu beschreiben ist jedoch besonders wichtig.

Insbesondere große Projekte brauchen eine lange Anfangsphase, bei kleineren Projekten mit wenigen Projektpartnern und kleinen gemeinsamen Vorhaben ist dies weniger entscheidend. Interessant ist auch die Erfahrung von Franken – Wein.Schöner.Land!: aus einer kleineren thematischen Arbeitsgruppe, die gemeinsam gute Arbeit macht, ging innerhalb einiger Jahre eine Arbeitsgruppe für einen sehr großen Veränderungsprozess hervor. Aus einer kleineren Aufgabe kann also eine sehr große hervorgehen.

Einen Initiativkreis formen

In der Regel ist es sinnvoll, als Initiator/Initiatoren einen kleinen Kreis von Menschen einzubinden, die bereit sind, gemeinsam die Idee weiter zu entwickeln. Bewährt haben sich dabei Größen von zwei bis ca. sechs Personen. Ist es z. B. wichtig, Menschen aus verschiedenen Sparten der Wertschöpfung einzubinden, orientiert man sich eher am oberen Rand. Es ist günstig, im kleinen Kreis eine Art Gesamtkonzept zu entwerfen, bevor man es weiteren Kooperationspartnern vorstellt. Je nach zu erwartenden Widerständen kann eine anfängliche Idee sonst leicht zerredet werden. Selbstverständlich ist später aber wichtig, die Anregungen, Ideen und die Bedürfnisse weiterer Partner aufzunehmen und zu integrieren. Denn gute Kooperationen leben auch von Dynamik und Ideen der Weiterentwicklung, die durch die Kreativität aller Partner ermöglicht wird. Dafür offen zu sein wirkt einladend auf die Kooperationspartner und macht aber andererseits gute Moderation, gute Entscheidungsfindung und Konzentration auf das Wesentliche notwendig.

Schon bei den ersten Treffen, gerade wenn Partner aus sehr unterschiedlichen Bereichen zusammenkommen, kann sich neutrale Moderation beispielsweise durch einen Berater vom Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten sehr bewähren.

Es kann wichtig sein, im Vorfeld des Aufbaus einer RegWP als Initiativkreis mit möglichst vielen potentiellen Partnern zu reden, um die Sichtweisen und Empfindlichkeiten der verschiedenen Gruppen zu erfragen und zu verstehen.

Exkursionen und gegenseitiges Kennenlernen der Betriebe organisieren

Ein sehr guter Start für eine RegWP ist die Organisation einer Exkursion zu ähnlichen Projekten. Schon bei der gemeinsamen Fahrt in einem Bus entstehen neue Kontakte und Annäherung zwischen den Kooperationspartnern.

Sehr bewährt hat sich, wenn die Initiatoren das gegenseitige Kennenlernen durch Treffen bei den beteiligten Unternehmern reihum organisieren. Das dient dem Verständnis und kann die Vorteile der Verschiedenartigkeit der Partner und damit die Stärken einer zukünftigen Partnerschaft deutlich machen.

„*Man hat einen persönlichen Nutzen, von der Vernetzung untereinander, vom Meinungsaustausch, da lernt man viel.*“

Günstig ist, wenn diese Betriebsbesichtigungen oder Stammtische auf den beteiligten Betrieben reihum auch über die Gründungsphase hinaus beibehalten werden.

In der Anfangsphase mit Angst und Widerstand rechnen

Der Schritt vom Abliefern eines Rohstoffs zur Übernahme der unternehmerischen Verantwortung für die Vermarktung ist für manche Bäuerinnen und Bauern relativ neu und damit verständlicherweise mit großer Unsicherheit verbunden. Hinzu kommt, dass es von den Kollegen oftmals kritisch betrachtet wird, wenn andere Bäuerinnen und Bauern neue Wege gehen. Das Vorhaben wird zerredet und auf die Risiken verwiesen. Insbesondere eine klare Qualitätsprofilierung („Heumilchkäse“) wird von den Kollegen, die nicht mitmachen, so empfunden, als wäre damit eine Abwertung ihres Produktes verbunden. *„Eine große Hürde waren die Bauern, die nicht mitgemacht haben. Wir hatten nicht nur Freunde. In dem Augenblick, indem du was Anderes machst, meint der Andere, dass er selbst etwas nicht so gut macht, z. B. das mit der Heumilch. Das Unwort des Jahres im Tal wurde „Silokäse“. Die Leute werfen mir das heute noch vor, dass wir sagen, wir haben die bessere Milch. Damit würden wir sagen, sie hätten die schlechtere. Da wurde richtig schlecht geredet. Sie wollten, dass wir nicht weitermachen.“* Diese empfundene Abwertung erfolgt, obwohl sie nicht beabsichtigt ist.

Deshalb ist es hilfreich, mit solchen Widerständen zu rechnen und sich entsprechend vorzubereiten: Indem vor der Ansprache der Öffentlichkeit eine motivierende Vision erarbeitet wurde, sich eine starke Gemeinschaft geformt hat, eine gute, auch betriebswirtschaftliche Planung gemacht wurde und sich zumindest eine mitreisende Persönlichkeit im Initiativkreis befindet.

Auch in der eigenen Familie kann Widerstand auftauchen.

„Der Anfang war ein gewagter Schritt. Wir mussten unsere Lieferverträge kündigen ohne Baugenehmigung für die eigene Verarbeitung. Da waren oft die Bäuerinnen wichtig. Der Mann hat den familiären Hintergrund, dort war eher die Unsicherheit, die Frauen sind oft visionärer, sie wollen, dass die Kinder eine gute Zukunft haben.“

Selbst starke Pionierpersönlichkeiten erleben diesen Widerstand als verunsichernd. „Die andern Bauern haben fast das Aus bedeutet, man selbst macht fast den Rückzieher und glaubt selbst, dass es keine Chance hat.“ Einerseits eine gute Gelegenheit, selbst nochmals zu prüfen, ob man an alles Wichtige gedacht hat. Und dann aber doch auf die eigene Überzeugung und das eigene Gefühl zu hören. Denn die Unsicherheit gehört zu allen Veränderungsprozessen mit dazu, ohne sie gäbe es kaum neu beschrittene Wege.

Förderliche Faktoren für die Planungsphase:

- Die Beteiligten sind vom Thema selbst betroffen
- Es ist gut darstellbar, dass die RegWP den Partnern wirtschaftliche oder ideelle Vorteile bringt
- Die Bedürfnisse der Beteiligten werden berücksichtigt
- Die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten sind im Initiativkreis vorhanden (oder Menschen mit diesen Fähigkeiten werden mit einbezogen, z. B. durch externe Beratung)
- Die Schwere der Aufgabe wird als echte Herausforderung gesehen und erscheint dennoch lösbar (Bereich zwischen Unterforderung und Überforderung)
- Die Begegnungen der Initiatoren und Partner machen Freude, jeder kann sich einbringen, die Zusammenarbeit ist geprägt von Offenheit und Kreativität einerseits und gemeinsam getragenen konkreten weiterführenden Schritten andererseits
- Positiver Umgang mit Fehlern und Rückschlägen erleichtert die Zusammenarbeit. Denn beides gehört dazu, wenn Neues ausprobiert wird.



Bildquelle: FamilyFarm

2.1.2 Festlegung der Region und der Partner

Bei den untersuchten Projekten wurde die **Größe der Region** entweder von den Initiatoren festgelegt oder sie ergab sich aus Faktoren wie Naturraum (z. B. Tegernseer Tal) oder verwaltungstechnischen Größen (z. B. Landkreis oder Tourismusgebiet). Die Größe einer Region kann evtl. später erweitert werden.

Wichtig bei der Festlegung der Region ist, dass sie groß genug ist, um wichtige Partner wie Verarbeiter und Gastronomen und genügend Konsumenten mit dabei zu haben. Andererseits sollte sie nur so groß sein, dass durch Zusammenkünfte und Austausch Identifikationsraum entstehen kann.

Die Bedeutung von gegenseitigen Betriebsbesichtigungen wird später noch erläutert. An dieser Stelle ist wichtig, dass solche gegenseitigen Betriebsbesichtigungen ohne allzu lange Fahrten möglich sein sollten.

Die **Auswahl der Kooperationspartner** ergibt sich aus den Bedürfnissen des geplanten Vorhabens. Dafür sind einerseits die fachliche Eignung und Abdeckung der notwendigen Bereiche wichtig, andererseits die persönliche Eignung mit dem Bedürfnis der Kooperationsfähigkeit. Bei RegWP im Zusammenhang mit dem Tourismus - die untersuchten Projekte in diesem Bericht - ist es von großer Bedeutung, die regionalen Tourismusorganisationen als Partner zu gewinnen.

Hilfreich ist es, nach der Auswahl der Kooperationspartner gemeinsam zu einer ersten Vereinbarung zu kommen; sich darauf zu verständigen, einen gemeinsamen Weg in der Projekt-Ausarbeitung zu gehen, zunächst jedoch ohne die Verpflichtung, danach auch sicher mitzumachen. Wichtig ist es, sich auf grundsätzliche Abläufe und Strukturen zu einigen, auf die Art der Treffen (wann, wo, wie lange?), die Verantwortlichkeiten bezüglich Moderation, Führung und Dokumentation sowie die Arbeitsthemen und die zu erledigenden Vor- und Nachbereitungen der Treffen.

Ein bedeutender Punkt ist auch: Die Verschiedenartigkeit der Partner ist von Vorteil. Denn sie ermöglicht einen weiteren und umfassenderen Blick auf die Chancen und Risiken des Vorhabens. Dann ist jedoch auch mit einer spannenden und wichtigen Phase der Auseinandersetzung zu rechnen, bis man die gemeinsamen Chancen sieht und merkt, dass man sich gegenseitig braucht. Ohne gute Moderation und ein offenes Gesprächsklima geht es nicht.

„*Es kommt darauf an, gemeinsam an die Zukunft zu denken! Das Zukunftspotenzial sehen und nutzen wollen, gemeinsam [zu] diskutieren und nicht die Offenheit und Konfrontation scheuen.*“
 „*Mit dem Hotel- und Gaststättenverband gab es zu Beginn immer Zoff wegen den Heckenwirtschaften, das wurde immer als Konkurrenz erlebt. Bis man gemerkt hat, dass damit insgesamt mehr Gäste kommen.*“

2.1.3 Vision/Leitbild: Was ist unser gemeinsames Zukunftsbild?

Visionsarbeit vorbereiten

Die Arbeit an der gemeinsamen Vision wird erleichtert, wenn im Vorfeld an den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Situation und des Vorhabens gearbeitet wird. Zu dieser sogenannten SWOT-Analyse gibt es in der Literatur und im Internet viele Anleitungen zum freien Herunterladen.

Hilfreich ist weiterhin die Beschäftigung mit Fragen folgender Art:

- Was ist unsere Geschäftsidee?
- Wen wollen wir damit ansprechen?
- Was sind unsere Besonderheiten und wie können wir sie stärken?
- Wie kann es uns gelingen, Aufmerksamkeit und Kunden zu finden?
- Wie möchten wir zusammenarbeiten?

Schon bei der Beschäftigung mit diesen Fragen kann deutlich werden, dass das gemeinsame Anliegen nur durch eine Partnerschaft der verschiedenen Akteure zu erreichen ist. Es geht darum, das Gefühl der Konkurrenz zu überwinden, indem man gemeinsam mehr Menschen ansprechen kann und so alle genug zu tun haben. *„Kleine Alpen wie wir können niemals so viel Werbung machen wie wir das gemeinsam übern Alpenruss schaffen.“*

Was ist eine gute Vision?

Eine Vision entwickelt ein positives Zukunftsbild, die Zeitperspektive ist ungefähr 10 Jahre. Sie muss nicht konkret sein und keine exakten Ziele enthalten. Eine Vision soll aber kraftvoll und motivierend sein. Optimal ist, wenn es gelingt, sie in wenigen Sätzen zu formulieren. Möglich ist die Gliederung in ein kurzes Kernleitbild und Leitbildsätze für die verschiedenen Bereiche. *„Je besser es gelingt, gemeinsam eine gute, einfach verständliche, starke Vision zu entwickeln, desto mehr Orientierung und Zugkraft entwickelt die Gemeinschaft.“* Hier wird schon deutlich, dass eine gute Vision Orientierung gibt für Alltagsentscheidungen.

Vision/Leitbild erstellen

Die Erstellung wird in der Regel oftmals vom Führungskreis koordiniert im Zusammenspiel mit allen Kooperationspartnern. Beispielsweise entwickelt man erste Ideen in größerer Runde, fasst diese im kleineren Kreis zu einem Rohentwurf zusammen. Diesen lässt man wieder in der größeren Runde kommentieren und ergänzen, um wiederum in kleinerer Runde den Entwurf zu einem fertigen Leitbild zu entwickeln. Anschließend wird er, nach vielleicht noch kleinen sprachlichen Änderungen, in der gesamten Runde beschlossen. *„In einem Leitbild muss sich jeder wiederfinden, aus seiner persönlich erlebten Warte.“*

Hilfreich ist, wenn visionäre Menschen mit im Führungskreis sind. *„Die Krönung ist, wenn jemand da ist, der Visionen hat, der immer wieder vorantreibt und vorwärtsschaut.“* Denn allzu leicht lassen wir uns von den Alltagsorgen gefangen nehmen.

„Es funktioniert nur dann, wenn du tatsächlich versuchst, nicht von den Mühen des Segelns, sondern von der Verheißung der Schönheit Amerikas zu reden.“

„Wichtig ist, unkonventionell zu sein. Im Kopf immer wieder Regeln brechen, geht nicht - gibt's nicht.“

Das Leitbild sollte schriftlich gefasst, dann aber nicht in den Ordner gelegt, sondern in den Menschen wirksam werden. Gerade deshalb ist es gut, wenn es kurz ist und immer wieder bei Alltagsfragen genutzt wird. *„Wir haben das Leitbild zwar verschriftlicht, aber wirksam wird es, weil wir es leben. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, es täglich umzusetzen. Ich glaube an Leitbilder, aber nicht daran, dass man es im Ordner stehen hat.“*

Leitbild-Sätze

Bei den Interviews in den acht untersuchten Projekten sind mir mehrere Sätze begegnet, die verdeutlichen, wie ein starkes Leitbild im Alltag leben kann:

- *„Unser Gedanke war, Franken zu einer der schönsten Weinbaugebiete Europas zu machen. Wir sind da auf einem guten Weg, aber noch lange nicht angekommen.“*
- *„Der Käse ist ein Stück der wunderschönen Landschaft, das man erwerben kann.“*
- *„Wir wollten etwas machen, was positiv aufgenommen wird, was die Leute richtig zufrieden stellt. Sie sollen glücklich nach Hause gehen und ein Stück Glück auch dalassen, weil wir etwas schaffen, was den Leuten gefällt.“*

Wie wird ein Leitbild wirksam?

Ein gelungenes Leitbild lebt in den Menschen und gibt Orientierung im Alltag.

„*„Wir haben sehr engagierte Leute, die sich identifizieren mit dem Projekt, mit unserer Marke, die gut zusammenarbeiten für unser gemeinsames Ziel, gute Milchqualität und guten Käse zu erzeugen. Dann sind wir mehr als Verkäufer, weil wir voll hinter dem Produkt stehen.“*“

In der Vision sollte der Nutzen für die verschiedenen Betriebe und die Region sichtbar werden, um z. B. auch Gemeinden, Landrat, Tourismuspartner und Förderer zur Unterstützung zu bewegen. Kommunen können Projekte nur unterstützen, wenn deutlich wird, was das Projekt von anderen abhebt und welchen Nutzen es für die Region bringt. Dazu sollten in einem Leitbild für RegWP entsprechende Aussagen enthalten sein.

Das Leitbild sollte Grundlage für die Erarbeitung der Strategie sein, die im nächsten Kapitel beschrieben wird. Aus einem Leitbild sollten also strategische Ziele ableitbar sein.

Weiterentwicklung ist wichtig

Leitbildarbeit ist niemals beendet. Ein Leitbild muss alle paar Jahre überarbeitet werden, besonders wichtig ist dies, wenn neue Partner hinzukommen. Deshalb wird das Thema im Kapitel Konsolidierung später nochmals aufgegriffen.

2.1.4 Strategie/Ziele: Was genau wollen wir gemeinsam erreichen? Und wie packen wir das an?

Strategiearbeit vorbereiten

Es kann hilfreich sein, sich im Vorfeld der Strategiearbeit mit folgenden Fragen zu beschäftigen:

- SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken, siehe Vision/Leitbild)
- Welche Trends und Entwicklungen gibt es in unserem Geschäftsfeld?
- Was passiert in Politik und Wirtschaft und Gesellschaft, das für uns relevant ist?
- Welche neueren technischen Errungenschaften sind für uns interessant?
- Welche Werte werden stärker in der Gesellschaft? Was wollen unsere Kunden? Was könnte ein spezieller Kundennutzen sein?
- Wie sieht der Markt aus, in dem wir uns bewegen? Welche Entwicklungen gibt es bei „Wettbewerbern“, wie können wir uns positionieren?
- Was könnte das Besondere und möglicherweise Einmalige unseres Angebotes sein?
- Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung? Wie können wir zusätzliche Ressourcen gewinnen?

Was ist eine Strategie?

Eine Strategie legt Ziele fest, wägt ab, welche Wege zur Zielerreichung möglich sind und beschreibt, wie man konkret vorgehen möchte. Sie beinhaltet in der Regel Mehrjahresziele und Jahresziele und wie man diese umsetzen will. Wichtig ist, dass sie bis zu konkreten Maßnahmen und Zuständigkeiten reicht. Sie ist ein ordnendes und motivierendes Element für Unternehmungen und Kooperationsprojekte. Gerade in einer Kooperation sind gemeinsam vereinbarte konkrete Ziele und Zuständigkeiten enorm wichtig, um Klarheit, Zugkraft, Engagement und Transparenz zu ermöglichen. Dadurch entstehen Verbindlichkeit und Durchschaubarkeit und es lässt sich nachvollziehen, ob und wie Zugesagtes eingehalten wird. So entsteht Vertrauen in einer Gemeinschaft. In einem Projekt wurde berechtigt vom „Kompetenzfaktor Ziele“ gesprochen.

Für große Projekte kann es sinnvoll sein, in der Strategie verschiedene Aktivitäts-Phasen festzulegen: z. B. „Qualifizierungsphase, Zertifizierungsphase, Kommunikationsphase“.

Was für eine Strategie von RegWP wichtig ist

- Es sollte besonderen Wert darauf gelegt werden, wie frühe Erfolge ermöglicht werden. Auch wenn sie klein sind zeigen sie doch die Wirksamkeit der Zusammenarbeit und motivieren eine Gemeinschaft.
- Günstig ist es, kleinere Pilotprojekte zu starten, um die Zusammenarbeit in Schwung zu bringen.

Mit der Strategie arbeiten

Eine Strategie ermöglicht Klarheit, was zu tun ist und wer dafür verantwortlich ist (Näheres dazu im Kapitel 2.1.5). Günstig ist es, wenn bei den Treffen der Kooperationspartner kurze Berichte über Fortschritte und Probleme ausgetauscht werden. Und besonders wichtig ist, dass Flexibilität und Anpassung möglich ist. Denn man sollte sich weniger auf gemeinsam Beschlossenes berufen, sondern wach sein für sich unerwartet ergebende Chancen, die alles bisher Geplante verändern. Wichtig ist, über diese Veränderungen und Abweichungen vom bisherigen Plan im Austausch zu sein.

Die Strategie weiterentwickeln

Im Gegensatz zu Vision/Leitbild, das eher Stabilität und Klarheit für einen längeren Zeitraum bringt, ist die Strategie ein dynamisches Element, das laufender Pflege benötigt, um optimal wirksam zu sein. Deshalb hat sich bewährt, die Strategie in der Gemeinschaft regelmäßig zu überarbeiten und zu aktualisieren.

„*„Wir machen einmal jährlich ein Strategietreffen mit allen Mitgliedern.“*“

„*„Alle zwei Jahre machen wir einen Workshop, bei dem wir die Ziele neu definieren.“*“

Das dient dem lebendigen Austausch und dem Vertrauensaufbau.

2.1.5 Aufgaben und Zuständigkeiten: Wer ist wofür verantwortlich?

Wer ist verantwortlich? Wer macht's?

Aufbauend auf der Strategie ist es von großer Bedeutung zu klären, wer für die Aufgaben verantwortlich ist. Dabei kann nochmals unterschieden werden zwischen Verantwortlichkeit und Arbeitserledigung. Wer verantwortlich ist, sorgt für die Erledigung, macht es also entweder selbst oder delegiert und kontrolliert die Erledigung.

Klare Verantwortlichkeiten sind von extrem großer Bedeutung für Kooperationen. Kaum etwas ist auf Dauer lähmender als gemeinsame Beschlüsse, bei denen unklar bleibt, wer es macht und jeder dies vom Andern erwartet. Und viel Streit basiert auf der Unklarheit von Zuständigkeiten. Nicht nur, dass damit wichtige Dinge liegen bleiben. Genauso schwierig ist, wenn Menschen in den gefühlten Zuständigkeiten anderer aktiv werden. Dies kann auf Dauer zu Zerrüttung von Beziehungen führen, sind damit doch Werte wie Respekt und Wertschätzung verbunden.

Deshalb ist es wichtig, Zuständigkeiten möglichst genau zu klären.

„*„Aufgaben wie Marketing sprechen wir zwar gemeinsam ab, aber es muss einer verantwortlich sein, damit es funktioniert. Zum Beispiel liegt bei uns die Verantwortlichkeit für die Kommunikation beim Tourismusverband. Oder für die Beratung und Ausbildung ist die Landesanstalt verantwortlich.“*“

Von zentraler Bedeutung für die Klärung der Aufgaben und Zuständigkeiten ist, dass bei allen Aufgaben die Verbindung zum Ganzen und die damit verbundene Sinnhaftigkeit für die Gemeinschaft deutlich werden. Dies ist wichtig für die eigene Motivation und für die Wertschätzung der einzelnen Aufgaben durch die Gemeinschaft.

Jeder sollte sich engagieren

Sehr bewährt hat sich, wenn jedes Mitglied einer RegWP auch eine Aufgabe für die Gemeinschaft trägt. Das bringt einerseits Dynamik und entlastet die Führungspersönlichkeiten. Andererseits fördert es die Identifikation der Mitglieder mit dem Ganzen. Dazu ein paar Beispiele und Zitate:

- *„Bei FamilyFarm muss sich jedes Mitglied in einer Arbeitsgruppe engagieren. Die Arbeitsgruppen tragen wichtige Aufgaben für die Gemeinschaft, wie Qualitätssicherung, Messebeteiligung oder Internetauftritt. Von großer Bedeutung bei einem solchen Modell ist, dass die Vorstände auf die Arbeitsgruppen verteilt sind und in den Zusammenkünften über die Aktivitäten berichtet wird, damit die Gesamtwahrnehmung gegeben ist und Gesamtkoordination möglich ist.“*
- *„Und jeder braucht einen Job, da entsteht auch Motivation. Und jeder hat Identifikation zum Ganzen. Auch wenn's kleine Beiträge sind.“*
- *„Aufgaben und Zuständigkeiten sind sehr wichtig. Man muss die Stärken des Einzelnen nutzen, sie erkennen und jedem seinen Bereich lassen. Auch jedem seinen Platz für eigenes Engagement lassen.“*

Was für die Führung wichtig ist

Folgende Gesichtspunkte und Anforderungen an Führungspersönlichkeiten wurden in den Interviews genannt. Dabei gilt natürlich: die idealen Führungspersönlichkeiten gibt es nicht und gelingende Teamarbeit kann die Stärken verschiedener Charaktere nutzen.

- Verantwortliche sollen und dürfen, müssen aber nicht von ihrem Engagement persönlich profitieren.
„Wichtig ist: du brauchst aber auch Vorstände, die sich engagieren und die einen persönlichen Nutzen daraus ziehen, das muss man denen auch zugestehen. Das muss legitim sein.“
Es gibt auch sehr gute Vorstände, die sich ohne eigenen wirtschaftlichen Vorteil sehr für die Umsetzung einer Idee engagieren und daraus ihre Motivation ziehen.
- Gute Führung soll vorangehen und Beispiel sein.
„Er ist der Treiber, Visionär, sogar Provokateur um uns zu motivieren. Wir wären ohne ihn nicht da, wo wir heute sind.“
„Er braucht Charisma und Weitblick und sollte ein persönliches wirtschaftliches Interesse haben und Vorbild sein. Der muss das leben und offen kommunizieren, dann machen die andern mit.“

Was für die Moderation wichtig ist

Verschiedene Anforderungen wurden an eine gute Moderation der Treffen gestellt.

- Ausgleich schaffen, motivieren und die Richtung vorgeben:
„Ausgleich schaffen, das war so mein Job. Ich bin mehr der Moderator. Der der motiviert, an die Ziele erinnert, vielleicht auch mal Vorgaben macht.“
- „Die Alfatiere rutschen aneinander und der, der führt, muss immer wieder ausgleichen.“*
- Alle ernst nehmen und integrieren:
„Und alle Meinungen zählen. Man darf nichts klein machen, jede Aussage muss man ernst nehmen.“ *„Es braucht Weitsicht und Integration, dann läuft es gut, und wenn der Vorstand*

das schafft beizubehalten, schafft er das auch in einer größeren Gruppe, sonst droht die Spaltung.“

- Offenheit und Respekt ermöglichen:

„Offenheit ist wichtig, offen miteinander umzugehen und Probleme direkt anzusprechen. Da ist auch unser Vorsitzender sehr gut, er ruft dann direkt bei dem Betrieb an, wenn was vorgefallen ist.“

Gerade der letzte Punkt ist auch hinsichtlich dem Vermeiden von Streit wichtig. Gelingt es, Spannungen während oder kurz nach der Entstehung anzusprechen, ist es noch relativ einfach, die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse zu klären und für Ausgleich zu sorgen. Dies wird deutlich schwerer, wenn die Fronten verhärtet sind.

Sich im Team gegenseitig ergänzen

Gerade bei den letzten beiden Aufgaben, der Führung und der Moderation, ist es nicht zwingend notwendig, beides in einer Person zu vereinen. Zwei Menschen, die sich gut absprechen und gut verstehen, können sich hier mit ihren verschiedenen Stärken ergänzen. *„Optimal ist, wenn sich Fähigkeiten ergänzen: Moderationsfähigkeit, Organisationstalent, Durchsetzungsfähigkeit und Anschieber zu sein.“*

Die Verschiedenartigkeit der Charaktere wird als Vorteil erlebt, wenn die Zusammenarbeit gut gelingt: *„Welche, die drei Schritte voraus sind, und Leute, die bremsen. Welche, die großzügig, und welche, die sparsam sind.“*

Abschließend sei noch bemerkt, dass es Gemeinschaften gibt, die ohne Chef als gleichberechtigtes Team über viele Jahre sehr gut zurechtkommen. Wenn es klappt, die Stärken der verschiedenen Charaktere gut zu nutzen, können solche Teams erfolgreicher sein als hierarchische Strukturen, weil sie das Engagement aller Beteiligten fördern. Dann werden häufig die Führungsaufgaben im Team verteilt, mit klaren Verantwortlichkeiten und Entscheidungsfreiräumen für die Beteiligten und der Schaffung vollständiger gegenseitiger Transparenz. Diese Faktoren sind wichtig, damit es auf Dauer stabil funktioniert. Wird dies nicht sorgsam durchgeführt, ist es einfacher, eine klare Führungsstruktur zu haben.

„Es war wichtig, dass ich gesagt habe, die Führung muss einer machen, davor gab es Unstimmigkeiten, z. B. bei den Bauarbeitern: wer schafft eigentlich an?“

2.1.6 Fertigkeiten und Fortbildung: Können wir das, was wir wollen?

An dieser Stelle wird gemeinsam überlegt, ob die notwendigen Fertigkeiten bei den Verantwortlichen vorhanden sind, um die im vorigen Schritt zugeteilten Aufgaben zu erfüllen. Dieses Thema kann in einer RegWP immer wieder von Bedeutung sein und sollte dann bearbeitet werden.

Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Braucht es Fort- oder Weiterbildung? Sind z. B. die Fertigkeiten in Moderation, Führung und Mitarbeiterführung vorhanden oder sollten wir dafür Fortbildung in Anspruch nehmen?
- Sind weitere Partner sinnvoll, um wichtige Kompetenzen dabei zu haben? Z. B. um im folgenden Schritt einen Businessplan zu erstellen?
- An welchen Stellen sollten wir Beratung von außen in Anspruch nehmen?
- Wie ermöglichen wir ein „Lernklima“, bei dem wir positiv mit Fehlern umgehen, die zu Beginn sicherlich gemacht werden (und vielleicht sogar notwendig sind, wenn Neues ausprobiert wird)?

Ein Beispiel vom Projekt Ernteerlebnis Fränkische Schweiz: Als klar war, dass sich potentielle Erntehelfer direkt bei den Betrieben melden werden, wurde für die Betriebsleiter eine Fortbildung im Telefonmarketing organisiert.



Bildquelle: LandGenuss Bayerwald

2.1.7 Betriebswirtschaftliche Planung und Förderung

Rechnet sich das? Wie viel kommt an Investitionen auf mich zu?

Je nach Vorhaben, insbesondere wenn größere Investitionen notwendig sind, ist die Erstellung eines Businessplans mit Umsatzzielen und Kostenplan für die nächsten Jahre notwendig. Dazu bedarf es sorgfältiger Vorarbeiten, Daten müssen besorgt werden, die Erfahrungen der Partner über die Wertschöpfungskette einbezogen werden. Hier kann sich aber schon der Vorteil zeigen, dass durch die Partner ein guter Überblick und viel Know-how zur Verfügung stehen.

Auch bei Vorhaben, die keiner großen gemeinsamen Investitionen bedürfen, sondern nur kleinere Investitionen z. B. in Beratung und Öffentlichkeitsarbeit, wird an dieser Stelle überlegt, wie viele Mittel notwendig sind.

Die Vereinbarung von angemessenen Preisen über die Wertschöpfungskette und der Weg, wie diese auch zukünftig besprochen werden, sollten hier ebenfalls erfolgen. Hilfreich ist dabei ein möglichst weitreichender Einblick in die betriebswirtschaftlichen Zahlen und Deckungsbeiträge, um die richtige Preisfindung zu ermöglichen.

Wichtig an dieser Stelle ist die Transparenz und der Einbezug aller Kooperationspartner, idealerweise auch von Vertretern der Abnehmer der Produkte.

Ressourcen klären

Die zu bewegende Frage ist hier, wer basierend auf dem notwendigen Bedarf welche Summe beitragen kann und wie und wo Zuschüsse beantragt werden können.

Förderungsmöglichkeiten klären

Besonders interessant bei den untersuchten Projekten war es festzustellen, dass der Gründungsimpuls von drei unterschiedlichen Gruppen ausgehen kann:

- Weg 1: Vom Unternehmer: Eine Idee wird als Projekt von Unternehmern entwickelt, in die anschließend staatliche Unterstützer zwecks Förderung und später die Kunden als Abnehmer hinzugezogen werden.
- Weg 2: Von staatlichen Stellen und Verbänden ausgehend: Eine Idee wird z.B. von einer/m engagierten Mitarbeiter/in eines AELF ausgehend entwickelt, anschließend wird auf potentiell interessierte Unternehmer und später auf die Kunden zugegangen.
- Weg 3: Von Bürgern der Region: Die Idee wird von einem oder mehreren Bürgern entwickelt, anschließend wird auf möglicherweise interessierte Unternehmer, evtl. auf staatliche Stellen wegen Fördermöglichkeiten, und später auf größere Verbraucherkreise zugegangen.

Wie fast immer gibt es Zwischenwege zwischen den drei Wegen und selbstverständlich werden meistens schnell alle Gruppen einbezogen. Dennoch kann sich die Finanzierung, abhängig vom Gründungsimpuls, sehr unterschiedlich gestalten.

- Bei Weg 1: Im Mittelpunkt der Finanzierung steht hier zu Beginn die staatliche Unterstützung. Ein Beispiel dafür ist Ernteerlebnis Fränkische Schweiz.
- Bei Weg 2: Im Mittelpunkt der Finanzierung steht die Investition von Unternehmern, die durch staatliche Mittel aufgestockt wird. Ein Beispiel dafür ist der Freizeiterlebnispark Oberreith
- Bei Weg 3: Im Mittelpunkt der Finanzierung steht der Bürger. Typisches Beispiel dafür ist die Naturkäserei Tegernseer Land. Als klar wurde, wie groß der Rückhalt in der heimischen Bevölkerung ist, wurde diese als Genossenschaft aufgebaut und überwiegend durch Bürgergeld finanziert.

Entsprechend wichtig ist es, bei Weg 1 staatliche Stellen, bei Weg 2 Unternehmer und bei Weg 3 Bürger als starke Partner im Netzwerk mit dabei zu haben.

Mit Blick auf die untersuchten Modellprojekte zeigt sich, dass in vielen RegWP engagierte Mitarbeiter der Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten eine sehr wichtige Rolle beim Aufbau spielten. Besonders wichtig dabei waren das Organisationstalent, Moderationsfähigkeit, der vorhandene Überblick über potentielle Partner und die Organisation von staatlicher Förderung. Neue Entwicklungen wie die Ausbreitung von Solidarischer Landwirtschaft oder von Crowdfunding-Plattformen lassen darauf schließen, dass der Weg über die Bürgerbeteiligung zukünftig an Bedeutung für den Aufbau von RegWP gewinnen könnte.



Bildquelle: Naturkäserei TegernseerLand

2.1.8 Alleinstellungsmerkmale, Richtlinien und Qualitätssicherung

Klare Positionierung: Wofür stehen wir?

Hier gilt es, sich mit den Fragen der Besonderheiten, der Klarheit und leichten Verständlichkeit der eigenen Aussagen zu beschäftigen. Was hebt uns aus der Masse der Angebote ab und macht uns besonders?

Alleinstellungsmerkmale sind für regionale Initiativen meistens relativ leicht zu finden, denn insbesondere der Lebensmittelmarkt ist heute geprägt von weltweiten Marken und Warenströmen. Dennoch bedarf es sorgfältiger Überlegungen im Aufbauprozess, wie ein stimmiges Gesamtkonzept für das eigene Projekt aussieht. Denn nur ein solch stimmiges Gesamtkonzept wird positiv aufgenommen, Emotionen wecken und für genügend Rückhalt bei der Bevölkerung sorgen.

Ein wichtiger Gedanke dabei ist, wie mit Zukäufen von außerhalb der Region umgegangen wird. Auch deshalb ist die Definition von Richtlinien hilfreich, um ein klares Profil bei Kunden zu entwickeln.

Dasselbe gilt für nicht landwirtschaftliche Angebote wie touristische Dienstleistungen: Was macht uns in unserem Angebot besonders? Wie unterscheiden wir uns zu anderen Angeboten usw.

Richtlinien festlegen

- Für landwirtschaftliche Erzeugnisse: Es hat sich bewährt, zumindest einige Kriterien als verpflichtend einzuhaltende Richtlinien zu definieren. Diese können dann als Qualitätskriterien nach außen kommuniziert werden. Regional orientierte Landwirtschaft definiert meistens ein paar zur Region passende Kriterien wie Gentechnikfreiheit und die Herkunft von pflanzlichen Produkten. Und dass Tiere überwiegend in der definierten Region aufgewachsen und gemästet worden sein müssen.
Im Lebensmittelmarkt gibt es bisher wenige Qualitätssiegel, an die man sich als Regionalinitiative anlehnen kann. Einige Projekte in Bayern definieren deshalb den streng kontrollierten Ökolandbau mit seinem dahinter stehenden staatlichen Kontrollsystem als Mindeststandard für sich.
- Bei verarbeiteten Erzeugnissen gilt es auch, einige Qualitätskriterien als Richtlinien zu definieren.
- Auch touristische Angebote definieren normalerweise Mindeststandards, die über gesetzliche Anforderungen hinausgehen, und ergänzen sie durch eigene Punkte. Die untersuchten Projekte übernehmen gerne die Sterne-Klassifizierung für Unterkünfte und ergänzen diese, z. B. durch spezielle Kleinkinderangebote bei FamilyFarm. Oder durch das Vorhandensein qualitativ hochwertiger Weinangebote bei Franken – Wein.Schöner.Land!.
- Bei Angeboten für Kinder hat die Frage der Sicherheit eine große Bedeutung, deshalb wurden in den Projekten Sicherheitsstandards definiert oder Sicherheitsprüfungen z. B. durch den TÜV vorgeschrieben.
- Wichtig ist vielen Projekten, dass die Richtlinien gemeinsam beschlossen werden. Sie seien „*ein mit allen abgestimmter Kodex*“.

Kontrolle und Zertifizierung planen

Fast alle untersuchten Projekte haben ein einfaches Kontrollsystem entwickelt, das entweder durch Eigenkontrolle oder durch externe Dienstleister durchgeführt wird. Dies kann aus angemeldeten Kontrollen mit anschließend bestätigtem Zertifikat oder aus unangemeldeten Kontrollen bestehen, bei denen jährlich eine bestimmte Anzahl von Betrieben kontrolliert wird. Alle Projekte legen großen Wert auf die relativ leichte Handhabbarkeit und geringen mit den Kontrollen verbundenen Arbeitsaufwand.

Konsequenz in der Umsetzung

Nur wenn die gemeinsam beschlossenen Qualitätsstandards auch konsequent umgesetzt werden sind sie klares Qualitätskriterium nach außen und stabilisieren die Gemeinschaft. „*Die Qualitätsstandards konsequent durchzusetzen ist die wesentlichste Aufgabe der Gruppe und der Vorstandschaft, daran ist ein ehemaliger Vorstand gescheitert.*“

Abweichungen müssen zeitnah nachverfolgt werden und entweder zu schneller Verbesserung oder dem Ausschluss des Betriebes führen. Manche Projekte, insbesondere die mit unangemeldeten Kontrollen, vereinbaren sich darauf, dass der einmalige Richtlinienverstoß zum sofortigen Ausschluss führt.

2.1.9 Planung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Beim Punkt Marketing und Öffentlichkeitsarbeit werden in den untersuchten Projekten die Stärken eines Netzwerkes besonders gut sichtbar. Fast alle der untersuchten RegWP arbeiten von Beginn an intensiv mit den regionalen Tourismusverbänden als Partner zusammen. Diese sind zum Teil alleinige, zum Teil wichtige unterstützende Partner im Marketing und der Öffentlichkeitsarbeit und leisten damit einen sehr wichtigen Beitrag zum Erfolg der Projekte, ohne zusätzliche Kosten zu verursachen. Dies gelingt insbesondere dann, wenn die Partner aus dem Tourismus von Beginn an einbezogen sind und ihre Bedürfnisse einbringen können.

Projekten wie die Naturkäserei Tegernseer Land e.G. gelang es durch die Sympathie der Kleinbauern bei den Bürgern und dem als stimmig empfundenen Gesamtkonzept, enormes Interesse bei regionalen und überregionalen Medien zu erzeugen. Dies gilt in ähnlicher Form auch für die anderen Projekte.

Alle untersuchten Projekte verfügen über eine ansprechende Website, die durch einen externen Dienstleister erstellt und zum Teil auch betreut wird. Mehrere der Projekte verfügen über ein Marketingbudget, mit dem ein externer Dienstleister beauftragt wird.

2.1.10 Recht, Verträge und Vereinbarungen: Möchten wir das zusammen machen?

Ist es gelungen, genügend Vertrauen aufzubauen, um gemeinsam zu starten?

An dieser Stelle ist es wichtig, gemeinsam zu prüfen, ob durch die Erfahrungen der bisher miteinander gegangenen Schritte ausreichend Vertrauen aufgebaut wurde, um sich nun vertraglich zu verpflichten. Sollte dies nicht der Fall sein, gilt es herauszubekommen, an was das liegt. Es kann sinnvoll sein, die Punkte Vision/Leitbild, Strategie, Aufgaben/Verantwortlichkeiten und Fertigkeiten und auch die darauffolgenden Themen nochmals zu reflektieren. Fehlt an einem der Punkte etwas Wichtiges?

Hier wird auch deutlich, ob die Moderation der Treffen gut gelungen ist. Fühlt sich jeder genügend gesehen von der Gruppe und kann sich entsprechend einbringen? Ist es gelungen, die verschiedenen Charaktereigenschaften positiv zu nutzen, oder kam es dadurch zu Unverständnis und Spannungen? Wie lassen sich die Zusammenkünfte zukünftig fruchtbarer gestalten?

Ebenfalls hilfreich beim Vertrauensaufbau ist es, wenn in der Anfangsphase, wie oben beschrieben, schon mit den Betriebsbesichtigungen reihum begonnen wurde. Das Kennenlernen der Betriebe ist für das Verständnis der Kollegen von sehr großer Bedeutung.

Welche Rechtsform wählen wir?

Zu diesem Punkt gibt es zahlreiche Berater und Veröffentlichungen. Es soll nur kurz auf möglicherweise hilfreiche Erfahrungen und Fragen eingegangen werden, die bei den acht untersuchten Projekten aufkamen:

- Franken – Wein.Schöner.Land! als eine der erfolgreichsten RegWP Deutschlands kommt bis heute ohne eigene Organisation aus, weil ein starker Arbeitskreis koordiniert und die Ausführung der Tätigkeiten im Rahmen der beteiligten Organisationen möglich ist. Braucht es also unbedingt eine neue Organisation für das eigene Vorhaben?
- Zwei der untersuchten RegWP wählten einfachste Formen wie die Interessengemeinschaft oder den nicht eingetragenen Verein. Vielleicht reichen solche Modelle für eigene Vorhaben?
- Wichtig ist bei der Frage der Organisationsform die Frage der Fördermöglichkeit zu beachten. Oder andererseits, die Frage der Beteiligungsmöglichkeit von Bürgern über z.B. ein Genossenschaftsmodell zu ermöglichen.

- Hier noch zwei Zitate aus den Befragungen zum Thema Verträge. *„Unser Vertrag regelt auch die Eventualitäten, dass zum Beispiel ein Gesellschafter ausscheidet.“* *„Es war wichtig für das Gelingen, dass es vertraglich gut geplant und fixiert worden ist.“*
- Es empfiehlt sich, in diesen Fragen gute Berater hinzuzuziehen, z. B. einen Steuerberater oder den Bauernverband. Ein Projekt berichtet, *„wir haben uns vom landwirtschaftlichen Buchführungsdienst in diesen Fragen beraten lassen“*.



Bildquelle: Allgäuer Alpengenuss, Wolf B. Kleiner

2.2 Startphase

Unter der Startphase werden hier die ersten Jahre nach dem Beginn der konkreten Zusammenarbeit verstanden, also der gemeinsamen Erzeugung und Verarbeitung von Produkten oder dem Erbringen von Dienstleistungen.

2.2.1 Allgemein

Voraussetzung für den Start einer RegWP ist, dass wie im vorigen Kapitel beschrieben, folgende Arbeitsfelder erarbeitet wurden: Festlegung der Region, Vision/Leitbild, Strategie, Aufgaben/Zuständigkeiten, Fertigkeiten/Fortbildung, Betriebswirtschaftliche Planung/Förderung, Richtlinien/Qualitätssicherung, Marketing/Öffentlichkeitsarbeit und Recht/Verträge. Diese Arbeitsfelder sollten auch in der Start- und Konsolidierungsphase je nach Bedarf, dann sozusagen auf höherem Niveau, bearbeitet werden. Mit dem Start der Zusammenarbeit werden einige Themen aber besonders wichtig oder kommen neu hinzu. Auf diese soll im Folgenden eingegangen werden.

2.2.2 Begegnung und Teamentwicklung

Fruchtbarer Austausch untereinander ermöglicht es, Spannungen zu vermeiden und Vertrauen wachsen zu lassen. Einige Faktoren, die das erleichtern, werden im Folgenden dargestellt.

Sich regelmäßig begegnen, Erfahrungsaustausch ermöglichen

Regelmäßige Treffen im Führungskreis, in weiteren Arbeitsgruppen und unter den Mitgliedern ermöglichen den Vertrauensaufbau. Man lernt sich kennen, man lernt sich schätzen, man lernt, wie man gut miteinander umgehen kann, indem man Stärken und Schwächen erlebt. *„Inzwischen erleben wir eine Harmonie unter den Betrieben. Trotz immer wieder heißen Diskussionen.“*

Als sehr wichtig werden in vielen Projekten die gegenseitigen Betriebsbesichtigungen erlebt. Das Kennenlernen des Betriebs ermöglicht ein tieferes Verständnis der Sichtweisen und der Persönlichkeit der Beteiligten. Spannend ist auch die Bedeutung von entstehender persönlicher Nähe. „Der Zusammenhalt wurde gestärkt, es vernetzt sich immer mehr. Es ist eine große Familie geworden.“ Dies wird durch gegenseitige Offenheit gefördert.

„Und was ganz gut ankommt ist, wenn man auch mal was Privates erzählt. Aber wenn einer nur dasitzt und von sich aus nichts erzählt, dann weiß man nicht, wo man da dran ist mit dem.“

Gute Gesprächskultur aufbauen

Respekt und Ehrlichkeit werden als zentrale Werte erlebt:

- „Es geht um Respekt haben und sich gegenseitig ernst nehmen. Beides ist nicht selbstverständlich, das muss man ganz bewusst möglich machen, das hängt sehr stark von der Führungsperson ab. Das muss und kann man steuern.“
- „Im Team: ehrlich sein, dass alle wissen, an was sie sind, und dann Probleme fair lösen.“
- „Dadurch wusste man, mit wem man es zu tun hat. Dann gilt es ehrlich zu sein und Dinge einzuhalten. Ausreden lassen und die Dinge auf den Punkt bringen.“
- „Wir wissen genau, wo jeder seine Fehler hat und wie man den nehmen muss.“

Das Aufeinander Zugehen, gemeinsam zu reflektieren und auch über Schwierigkeiten zu reden ist wichtig. Dadurch entstehen Verständnis und daraus neue Lösungsansätze, die nur als Gemeinschaft entwickelt werden können.

- „Das Aufeinander Zugehen, das mussten wir erst lernen“.
- „Sehr wichtig ist, gemeinsam zu reflektieren. Dazu muss man evtl. Unterstützung von außen dazu holen.“
- „Man muss auch lernen, über Schwierigkeiten und Misserfolge sprechen zu können.“
- „Und sich auch mal zurücknehmen und sagen, die werden das schon richtig machen. Dadurch, dass es erfolgreich ist, weiß man, ich kann mich darauf verlassen. An den Ergebnissen merkt man, es tut sich was. Besonders am Anfang war das schwierig für uns.“

Spannungen und verschiedene Interessenlagen bearbeiten

Als extrem wichtig wird dargestellt, Meinungsverschiedenheiten und Spannungen ansprechen und bearbeiten zu können, bevor sie zu einem Konflikt werden. Denn gerade bei der Zusammenarbeit von Menschen und Gruppen aus ganz verschiedenen Bereichen sind diese Spannungen vorhanden. Und gerade dann können durch Kooperation statt durch Konkurrenz auch Erfolge erzielt werden.

- „Es gibt kaum eine gute Entscheidung, ohne zuvor Dissens zu haben, man muss sich fetzen, aber darf das nicht persönlich nehmen, sondern muss es für die Region tun. Durch das gemeinsame Ziel etwas für die Region tun. Dann bekommt es Kraft.“
- „Mit dem Hotel- und Gaststättenverband gab es zu Beginn immer Zoff wegen den Heckenwirtschaften, das wurde immer als Konkurrenz erlebt. Bis man gemerkt hat, dass damit mehr Gäste kommen.“
- „Im Führungskreis ist wichtig: offen miteinander streiten, aber dann wieder zusammenfinden. Dafür braucht's einen bestimmten Typ Mensch.“ Und eben auch gute Moderation.
- „Ans große Ganze zu denken und nicht nur an seinen Betrieb, dann profitieren alle.“
- „Und nicht nach außen tragen. Intern rumpelt es schon mal. Aber nach außen nicht.“

Verständnis der verschiedenen Charaktere fördern

Jedes erfolgreiche Team lebt auch von der Andersartigkeit der Charaktere. Aber Andersartigkeit kann als bereichernd oder beengend erlebt werden. Z. B. brauchen sich zwar die Ideenreichen und

die Menschen, die Freude daran haben, sorgfältig und stetig abzarbeiten, gegenseitig im Team und dennoch kann man sich leicht übereinander aufregen.

Im Idealfall gelingt es, ohne daran bewusst zu arbeiten, diese sich gegenseitig ausgleichenden Stärken und Schwächen als sich Ergänzendes zu erfahren. Es kann jedoch auch sinnvoll und notwendig sein, daran als Team gemeinsam zu arbeiten. Beispielsweise bietet die DISG-Methode (Lothar Seiwert, Friedrich Gay, Das neue 1x1 der Persönlichkeit, GU-Verlag) viel Materialien zum Erleben und Verständnis der verschiedenen Charaktere.

Auch unter www.wir-kooperieren.org im Bereich Begegnung/Teamentwicklung finden sich Materialien zur Vertiefung des Themas und Übungen für gemeinsames Arbeiten.

Neue Mitglieder integrieren

Insbesondere in kleineren, eng zusammenarbeitenden RegWP ist es wichtig, neue Mitglieder gut zu integrieren.

„*„Es war bis zu diesen Schwierigkeiten unklar, wie führen wir neue Mitglieder in die Gruppe ein? Das ist aber ein entscheidender Erfolgsfaktor.“*“

Wenn neue Mitglieder hinzukommen, kann dies eine gute Gelegenheit sein, an Themen wie Vision/Leitbild, Strategie und Aufgaben/Zuständigkeiten wieder gemeinsam zu arbeiten und diese neu zu fassen. Dies gilt ebenso für Unternehmensnachfolger, auch bei diesen gilt es zu überlegen, wie sie in der Partnerschaft nach und nach in die Verantwortung eingebunden werden.

Ein bewährtes Modell für die Integration von Neumitgliedern ist die Benennung von „Paten“. Dabei bekommen neue Betriebe erfahrene Betriebsleiter zur Seite gestellt, die um Unterstützung angefragt werden können und ihrerseits aktiv werden, um die Neuen gut in die Gruppe und in die Verantwortlichkeiten einzuführen.

Ein interessantes Modell zur Aufnahme von Neubetrieben in die RegWP: Dabei werden neue Mitglieder zuerst vorläufig aufgenommen, diese Aufnahme muss später bei einer Versammlung der Mitglieder bestätigt werden.

Der Vorteil dieses Systems ist, dass Spannungen schon im Vorfeld sichtbar werden, diese bearbeitet werden können oder zu einer Nichtaufnahme führen und damit nicht innerhalb einer RegWP Probleme verursachen. Außerdem fühlt sich ein Neumitglied durch das positive Votum der Gesamtgruppe sehr gut aufgenommen.

Und als letztes: Treffen protokollieren und Beschlüsse nachhalten

Eine letzte und sehr bedeutsame Maßnahme ist der Umgang mit Beschlüssen bei den gemeinsamen Treffen. Nur wenn wichtige Themen und Beschlüsse schriftlich protokolliert werden, können sie den nichtanwesenden Mitgliedern geschickt und zum Nachhalten von Beschlüssen verwendet werden. Beides wird als bedeutsam für die soziale Hygiene erlebt und schafft Transparenz.

- *„Auch die Wochenbesprechung wird protokolliert und an Mitarbeiter und Vorstand geschickt. Das haben wir aus eigener Erfahrung gelernt, weil wir uns öfters nicht mehr erinnern konnten. Das ist auch wegen der Rückverfolgbarkeit von Beschlüssen wichtig.“*
- *„Ein gutes Protokoll ist ganz wichtig, das wird von uns sogar unterschrieben und nochmal vorgelesen beim nächsten Treffen, ob die Sachen gemacht wurden.“* Dann ist ein Überblick möglich, wo und wie Beschlossenes vorangeht, wo es hängt, und gemeinsam können Lösungen gesucht werden.

2.2.3 Aufgaben, Zuständigkeiten und Nahtstellen

Mit dem Beginn der konkreten Zusammenarbeit wird es bedeutsam, das Thema Aufgaben und Zuständigkeiten nochmals detaillierter zu betrachten und die Nahtstellen zu beschreiben. Zum Beispiel das Klären von Nahtstellen: Wie werden Aufgaben von dem einen in den andern Zuständigkeitsbereich übergeben? Allzu leicht wird vorausgesetzt, diese Dinge ordnen sich im Alltag von alleine. Letztlich entstehen aber aus kleinen Unklarheiten über die Jahre immer wieder große Konflikte.

- *„Wichtig ist, die Schlüsselpositionen schriftlich zu beschreiben, wer für was zuständig ist. Ganz am Anfang reicht eine grobe Verteilung, später im Betrieb ist die genauere Klärung mit Nahtstellen wichtig.“*
- Auch auf die Bedeutung von Kontinuität in den Aufgabenbereichen wird hingewiesen. *„Der Mensch der's macht muss dann aber auch dableiben dürfen. Er kann in 3 Jahren keine Leuchttürme schaffen. Da braucht er länger dazu.“*

2.2.4 Fertigkeiten und Fortbildung

Auch das Thema der Fertigkeiten und Fortbildung benötigt nach dem Start erneut und tiefergehende Aufmerksamkeit. Neben neuen fachlichen Aufgaben sind auch Themen wie Delegation oder Mitarbeiterführung möglicherweise für manche Menschen neu zu ergreifen. *„Ich hab nicht die große Erfahrung gehabt in Mitarbeiterführung. Habe unterschätzt wie schwierig Leute auch sein können, weil ich das nicht gekannt habe.“* Alle diese Themen lassen sich lernen und es wird eine Vielzahl an Fortbildungen angeboten. Wichtig ist die Fortbildung anzugehen, bevor allzu deutliche Mängel sichtbar werden. Deshalb ist es optimal, wenn die Frage des Fortbildungsbedarfs in der Gruppe nochmals gemeinsam bewegt wird.

2.2.5 Vertrauen und Transparenz

Auf die Frage, was für den Vertrauensaufbau bei den untersuchten RegWP wichtig war, kamen mehrfach Antworten wie diese: *„Vertrauen entsteht durch Transparenz, durch gute menschliche Zusammenarbeit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit und letztlich auch durch gemeinsamen Erfolg. Vertrauen muss man sich erarbeiten.“*

„Vertrauen kommt durch viele Gespräche, Disziplin und Ehrlichkeit. Und durch Offenlegung aller Zahlen.“

Vertrauen erarbeiten

Neben den in den vorigen Abschnitten dargestellten wichtigen Werten wie Ehrlichkeit und gute Zusammenarbeit sind zwei Aspekte besonders interessant. Vertrauen muss man sich erarbeiten und eine wesentliche Grundlage dafür ist die Transparenz. Vertrauen ist nicht einfach da und bleibt dann da, sondern Vertrauensaufbau ist ein laufender Prozess. Ein Grundvertrauen, das man anderen Menschen gegenüber empfindet, wird durch positive Erlebnisse langsam gestärkt, wird aber andererseits bei negativen Erlebnissen relativ schnell in Frage gestellt. Nach einer Krisensituation einer RegWP wurde erstaunt festgestellt: *„Das Vertrauen war unheimlich schnell weg.“*

Durch Transparenz die Grundlage für Vertrauen schaffen

Auf die hohe Bedeutung von möglichst weitgehender Transparenz über Beschlüsse, über besprochene Themen, Entwicklungen, Fortschritte und Probleme einerseits, andererseits über Zahlen, wird vielfach hingewiesen. Vertrauen wird gefördert durch das Erleben, dass ausreichend und eher zu viel Transparenz hergestellt wird als zu wenig. Letzteres lässt Misstrauen wachsen.

- „*Transparenz ist extrem wichtig. Nichts zu verheimlichen haben und ständiger Informationsaustausch. Es ist wichtig, immer lieber zu viel als zu wenig Transparenz herzustellen.*“
- „*Es geht darum, möglichst weitgehende finanzielle Transparenz herzustellen. Durch einen gut geführten jährlichen Budgetierungsprozess, in dem alle Bereiche durchgeplant werden und die Ressourcen nach Priorität verteilt werden. Dann ist die regelmäßige Budgetüberwachung wichtig - durch Jahresziele, Umsatzziele, regelmäßige Sitzungen mit Verantwortlichen zum Abgleich von Soll und Ist.*“
- „*Es bewährt sich sehr, dass wir sehr transparent mit dem Jahresbudget, den Monatszahlen, der Finanzbuchhaltung und unserem Warenwirtschaftssystem arbeiten.*“

Diese Erfahrungen der Projekte entsprechen voll und ganz den Erfahrungen von Organisationen, die erfolgreich als Gemeinschaft gleichberechtigter Partner geführt werden.

„Und zugesagte Dinge einhalten“

Verlässlichkeit als Grundlage, auf der Vertrauen wachsen kann, ist eigentlich selbstverständlich. Gerade weil man sich in RegWP oftmals durch gemeinsame Vorhaben erst richtig kennen lernt, ist dieser Punkt von sehr großer Bedeutung.



Bildquelle: Bayer. Landesanstalt für Wein- und Gartenbau, Karl-Josef Hildenbrand

2.2.6 Erfolge feiern

„Im Endeffekt hängt Vertrauen aber auch am Erfolg“

Es ist klar, dass man von einem Gemeinschaftsprojekt, in das man jede Menge Engagement und oftmals auch Geld investiert, Erfolge erwartet und dies vertrauensfördernd wirkt. Erfolg ist dabei nicht nur wirtschaftlich zu sehen, sondern ist wesentlich mit der Erreichung der gesetzten Ziele verbunden. „*Dass irgendwann auch der Erfolg kommt ist wichtig!*“ Gerade weil man sich an fast allen Punkten nicht voll hat durchsetzen können, sondern man den eingeschlagenen Weg aus den Bedürfnissen und Interessen aller Beteiligten heraus entwickelt hat, ist das Erleben wichtig, dass es trotzdem - oder gerade deshalb - funktioniert.

„*Man muss sich auch mal zurücknehmen und sagen, die werden das schon richtig machen. Dadurch, dass es erfolgreich ist, weiß man, ich kann mich drauf verlassen. An den Ergebnissen merkt man, es tut sich was.*“

Auch das ist wieder ein Hinweis darauf, wie wichtig es ist, von Beginn an zu planen, wie relativ schnelle Erfolge oder gute Zwischenergebnisse erzielt werden können. Konkret erleben können, dass Schwung entsteht und Ziele erreicht werden, bestätigt, dass der eingeschlagene partnerschaftliche Weg der richtige ist. Und, gerade weil der Weg weg von der Konkurrenz hin zur regionalen

Kooperation neue Möglichkeiten bietet, Freude macht und bei den Verbrauchern positiv aufgenommen wird, sollte dies auch möglich sein.

Sich freuen am Erfolg statt Neid

Gerade unter bäuerlichen Betrieben wurde Neid als hemmender Faktor für Kooperationen mehrfach beobachtet. *„Es ist gut, wenn kein Neid da ist, sondern man sich freut am Erfolg. Neid hemmt nur, und dann sagt niemand offen, dass er davon profitiert. Wieso sollte man sich dann engagieren?“* Einmal wurde geäußert, dass gerade die Beteiligung von anderen Branchen hilfreich sei, weil man dort eher positiver mit Erfolg umgeht und Neid weniger bedeutsam sei. Ein weiteres mögliches Motiv für RegWP.

Erfolge feiern und kommunizieren

Erfolge bewusst zu machen, zu kommunizieren und zu feiern ist fast überall ein wichtiges und gleichzeitig bei uns oftmals vernachlässigtes Thema. Insbesondere RegWP leben aber besonders davon. Weil es Motivation schafft und Engagement fördert von Menschen, die häufig auch vor der Partnerschaft schon ausreichend zu tun hatten. Deshalb ist wichtig: In den gemeinsamen Treffen nicht nur über Probleme zu reden, sondern auch Erreichtes bewusst machen. Überlegen, wie diese kleineren und größeren Erfolge intern „gefeiert“ werden können. Und diese immer wieder auch nach außen zu kommunizieren. Denn auch Verbraucher unterstützen lieber Kooperationen, die positiv nach vorn schauen. Und auch nach innen wirkt es stabilisierend, wenn Mitglieder von ihren Bekannten auf Erfolge der Partnerschaft angesprochen werden.

„Wir sind, vorsichtig ausgedrückt, zu einem Markennamen geworden, durch viel Präsenz in Presse und Medien. Viele sind schon sehr stolz auf uns, dass es uns gibt.“

2.3 Stabilisierungsphase

Unter der Stabilisierungsphase wird hier der Zeitraum einer RegWP verstanden, nachdem die meist aufregenden Aufbaujahre überstanden sind und mehr Ruhe in den Abläufen einkehrt. Dieser Zeitraum ist nicht exakt abzugrenzen, beginnt aber je nach Projekt nach etwa fünf bis acht Jahren.

2.3.1 Weiterentwicklung ermöglichen durch Reflexion des Erreichten

Vision – Strategie – Aufgaben – Fertigkeiten – Planung – Transparenz – Begegnung

Der oben entwickelte Ansatz zur Bearbeitung der verschiedenen Arbeitsfelder bleibt auch in der Stabilisierungsphase aktuell. Also immer wieder gemeinsam zu reflektieren, was man erreichen will, wie man es angeht, wer dabei für was zuständig ist, eine gute Planung der Vorhaben zu machen, Transparenz herzustellen und für regelmäßigen und fruchtbaren Austausch zu sorgen.

RegWP, die ihre Arbeit in diesen Feldern in der Regel einmal jährlich reflektieren und anschließend verbessern, erleichtern ihre Arbeit und bleiben anpassungsfähiger an zukünftige Herausforderungen.

Im Folgenden soll auf Arbeitsbereiche eingegangen werden, die in der Stabilisierungsphase besondere Bedeutung gewinnen.

Controlling einführen oder verbessern

Controlling beschäftigt sich mit der Beobachtung und Verbesserung der Umsetzung von Entscheidungen. Schon bei der Zielsetzung wird geplant, an welchen Indikatoren die Zielerreichung ge-

messen wird. Bei der Planung wird reflektiert, welche alternativen Wege es gäbe. Bei der Realisierung von Entscheidungen werden Daten erhoben, mit deren Hilfe es möglich ist, einen Plan-Ist-Vergleich zu erstellen. Abweichungen wird mit einer Ursachenanalyse auf den Grund gegangen, sodass anschließend Konsequenzen gezogen werden und neue Ziele gesetzt werden können. Dann beginnt der Zyklus von neuem. Controlling unterstützt die Führung beim Ziel der ständigen Verbesserung und Weiterentwicklung der Abläufe einer Organisation.

2.3.2 Vision und Strategie aktualisieren und lebendig halten

Gerade die schon länger Tätigen der untersuchten RegWP berichten über die hohe Bedeutung, circa alle zwei Jahre Vision/Leitbild zu überarbeiten und jährlich an der Strategie und der Umsetzung der gemeinsamen Ziele zu arbeiten. Denn der Markt, in dem man tätig ist, wandelt sich über die Jahre ebenso wie die Bedürfnisse der Kooperationspartner. Und in allen bisher schon beteiligten Organisationen kommen neue Mitarbeiter hinzu und mit neu hinzukommenden Organisationen kommen ebenso neue Beteiligte hinzu. Diese neuen Kollegen können über diese Arbeit optimal eingebunden werden.

Mit der laufenden Überarbeitung und Neufassung von Vision/Leitbild und Strategie bleibt eine RegWP lebendig, nah an den Bedürfnissen der Beteiligten und arbeitet gut gegen das „Einschlafen“ der Zusammenarbeit.



Bildquelle: Landkreis Forchheim

2.3.3 Reflexion der Zusammenarbeit

Nach einigen Jahren der oftmals aufregenden und hektischen Aufbauphase einer RegWP kann in der Zeit der Konsolidierung auch die Reflexion der Zusammenarbeit der Kooperationspartner und der Mitarbeiter, falls vorhanden, hilfreich sein.

Die Bearbeitung dieser Frage ist mit Unterstützung von außen durch unabhängige Moderation hilfreich, bei vorhandenen Spannungen ist sie sogar unerlässlich. Hier sind ein paar Fragen aufgeführt, anhand derer eine solche Reflexion erfolgen kann:

- Gelingen die regelmäßigen Besprechungen, was ist zu verbessern?
- Begegnen wir uns bei den Treffen auf Augenhöhe? Bringen sich alle ihrem Wunsch gemäß genügend ein? Welche Bedürfnisse werden zu wenig berücksichtigt? Was lässt sich verbessern?
- Stärken wir uns gegenseitig durch das Zeigen von Wertschätzung und fördern dadurch Kreativität und Engagement? Oder ziehen wir uns mehr nach unten, durch überwiegen von Kritik, Rängeleien und negative Stimmung? Wie lässt sich die Situation verbessern?
- Hören wir uns gegenseitig aufmerksam zu, nehmen es auf und lassen uns bewegen von den Gedanken der anderen? Wie verbessern wir unsere Gesprächskultur?

- Gelingt die strategische Arbeit? Kommen dabei die wirklich wichtigen Dinge zur Sprache? Wie können wir diese Arbeit verbessern?
- Findet vor Entscheidungen eine gute Bildgestaltung statt, in der alle wesentlichen Gesichtspunkte erörtert werden? Treffen wir Entscheidungen zeitnah und in der Regel ohne Streit?
- Werden Beschlüsse festgehalten und in der vereinbarten Zeit umgesetzt?
- Sind unsere Beschlüsse nachhaltig oder müssen wir oft nachjustieren?
- Möchten wir weitere Begegnungsräume schaffen? Durch gemeinsame Aktionen, Feste und Feiern, gemeinsame Rituale etc.?

Für die Bearbeitung dieser Fragen ist es günstig, einen ruhigen, ungestörten Raum, gute Moderation und mindestens einen halben, besser einen Tag, zur Verfügung zu haben. Wichtig dabei ist die Grundstimmung, dass alles was verbessert werden möchte festgehalten und später nacheinander bearbeitet wird: Was sind Ziele für die Zusammenarbeit, was genau ist zu tun, wie möchte man vorgehen, in welchem Zeitraum wird daran gearbeitet, wann wird wieder drüber reflektiert oder berichtet, wer übernimmt die Verantwortung usw.

2.3.4 Betriebsentwicklung und Zusammenhalt fördern

In älteren RegWP kann es zum Thema werden, wie man Betriebe „bei der Stange hält“. Möglicherweise treten Betriebe aus oder wirken unzufrieden, ohne dass klar ist, welche Gründe dafür verantwortlich sind.

Eine Methode, die sich dafür bewährt hat, einen intensiveren Austausch untereinander und die Identifikation mit der Gemeinschaft zu fördern, soll hier kurz dargestellt werden.

Eine RegWP hat eingeführt, dass neben der Kontrolle jährlich eine Art Betriebsentwicklungsgespräch durchgeführt wird. Dazu kommen zwei Kollegen oder ein Kollege und ein beteiligter Berater auf den Betrieb und der oder die Betriebsleiter bekommen die Möglichkeit, über Themen und Probleme zu berichten, die sie beschäftigen. Gemeinsam erarbeitet man Lösungsideen und Lösungsschritte, die beim Treffen im nächsten Jahr wieder angeschaut werden. Diese Methode kann Entwicklungen anstoßen, Erfahrungsaustausch untereinander ermöglichen und die Verbindung zur gemeinsamen Idee fördern.

2.3.5 Wie steht es um unsere Nachhaltigkeit?

Auch die Frage, wie nachhaltig die gemeinsame Arbeit ist, gewinnt mit der Konsolidierungsphase an Bedeutung. Man kann dabei die Bereiche wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit trennen.

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit ermöglichen

- Sind die beteiligten Betriebe wirtschaftlich gesund und stabil?
- Geht es allen beteiligten Branchen gut und entwickeln sie sich ähnlich positiv? Oder entwickeln sich Ungleichgewichte?
- Bestehen langfristige, zuverlässige und vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Betrieben?
- Wie fair gehen wir in unseren Wirtschaftsbeziehungen miteinander um? Werden die Bedürfnisse der Partner wahrgenommen? Werden Preise verhandelt oder von einer Seite festgelegt?
- Wie können wir bei Bedarf die wirtschaftliche Situation für die Beteiligten verbessern?

Soziale Nachhaltigkeit ermöglichen

Die Fragen sind dabei mehr auf die beteiligten Menschen ausgerichtet:

- Bleiben die langjährigen Mitglieder dabei oder verabschieden sich viele nach ein paar Jahren? Wenn ja, wieso?
- Ist die Nachfolge in den beteiligten Betrieben gesichert?
- Ist die Zusammenarbeit auch bezüglich der Menschen nachhaltig und macht Freude? Oder gibt es starke Fluktuation bei den Betrieben und unter den Verantwortlichen der RegWP?
- Ist der Arbeitseinsatz der Führungskräfte auch persönlich nachhaltig oder gehen manche Menschen mit ihrem Einsatz über ihre Grenzen dessen, was nachhaltig leistbar ist?
- Finden wir genügend junge Menschen, die zu uns wollen, oder was können wir tun für mehr Attraktivität unserer Arbeitsplätze?

Ökologische Nachhaltigkeit ermöglichen

Wie ist der Umgang mit Ressourcen wie Energie, Wasser und Boden? Gehen wir wertschätzend und sparsam damit um? Wie sparsam verwenden wir Reinigungsmittel und Verpackungen, setzen wir genügend auf Mehrweg-Verpackungen? Welche Themen dieses Feldes können wir gerade als Gemeinschaft viel besser anpacken wie Einzelbetriebe?

„Die Energieeffizienz ist für uns ein wichtiges Thema. Was können wir tun, um unserem Namen „Naturkäserei“ noch gerechter zu werden?“

2.3.6 Wie können wir die Netzwerkentwicklung vorantreiben?

In vielen der untersuchten RegWP wird trotz bisher schon guter Netzwerkarbeit gerade in diesem Aufgabenfeld noch weiteres Zukunftspotential gesehen.

Wie kann unsere RegWP ihre Sinnhaftigkeit weiter stärken, mehr Rückhalt durch Kommunen und Politik bekommen und noch mehr Wirksamkeit entfalten? Denn gerade der Vorteil für die Region durch kurze Wege, Ressourcenschonung und regionale Identitätsbildung könnte noch mehr ins Bewusstsein kommen und noch mehr Modellcharakter entwickeln.

Welche weiteren Partner könnte man in diesem Sinne noch einbinden? Wie lässt sich dadurch noch mehr Stimmigkeit und Stärkung regionaler Kreisläufe erreichen? Ist es möglich, weitere regionale Lieferanten wie z. B. landwirtschaftliche Direktvermarkter besser einzubeziehen und dadurch zusätzlichen Absatz und Umsatz in der Region zu ermöglichen?

Auch die Vernetzung mit vergleichbaren Netzwerken in anderen Regionen und sogar Ländern ist ein spannender Ansatz. Nicht nur um selbst zu lernen, wie in anderen Regionen vorgegangen wird, sondern auch um gute Erfahrungen weiterzugeben.

Gerade ein so erfolgreiches Projekt wie Franken – Wein.Schöner.Land! steht *„mit anderen europäischen Regionen, die man auch als Konkurrenz sehen könnte, in intensivem Austausch. Denn man lernt voneinander!“*

Auch die Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Kunden fällt unter dieses Arbeitsfeld. Wie können wir die Kundenbindung erhöhen? Wissen wir, was unsere Kunden möchten, und welche Bedürfnisse wachsen oder abnehmen? Ist es sinnvoll, eine Kundenbefragung durchzuführen und anschließend gut auszuwerten? Wie können wir die Transparenz gegenüber den Kunden erhöhen? Passt es zu unserer RegWP, z. B. über Genussrechte Bürger an Investitionen unserer Betrieben zu beteiligen und dadurch noch stärker zu einer sich gegenseitig vernetzenden Gemeinschaft bis hin zum Kunden zu werden?

2.3.7 Wie können wir unser Wissensmanagement verbessern?

Kontinuierliche Lernprozesse anlegen

Im Sinne einer lernenden Organisation kann sich eine RegWP als sich ständig weiter entwickelnde und ihre Abläufe verbessernde Gemeinschaft verstehen. Damit verbunden sind der positive Umgang mit Fehlern, aus denen gelernt werden kann, und die regelmäßige gemeinsame Reflexion und der Erfahrungsaustausch über Lernerfolge einschließlich Dokumentation.

Zugang zu Informationen ermöglichen

Auch das Thema des leichten Zugangs zu Informationen in der RegWP kann in der Stabilisierungsphase zum wichtigen Thema werden. Ist eine gemeinsam betriebene Datenbank oder die Einbindung der anderen Kooperationspartner in die Datenbank einer Partnerorganisation sinnvoll und möglich? Kann über eine interne Plattform der Erfahrungsaustausch untereinander verbessert werden?

Raum für Erfahrungsaustausch und Gruppentreffen schaffen

Zentrales und wichtigstes Instrument des Erfahrungsaustauschs ist jedoch weiterhin der Erfahrungsaustausch unter den Partnerorganisationen, der in den Zusammenkünften und besonders den regelmäßigen gegenseitigen Betriebsbesichtigungen weiterhin sorgsam gepflegt wird.

2.3.8 Wie ermöglichen wir den Wandel?

Ein inzwischen mehrfach angeklungener Gesichtspunkt soll hier abschließend nochmals aufgegriffen werden. Ein positives Bild für den ständigen Wandel und die Weiterentwicklung sowohl von einzelnen Menschen als auch Organisationen und damit umso mehr von Partnerschaften unter solchen ist auch heute noch nicht selbstverständlich. Ständiger Wandel wirkt einerseits anstrengend, ist andererseits aber das, was beweglich hält und positive Herausforderung mit sich bringt. Und ein gutes Netzwerk kann diese Dynamik optimal aus sich selbst heraus entwickeln und pflegen, gerade weil die verschiedenen Charaktere und persönlichen Stärken vertreten sind und die verschiedenartigen Partner einen erweiterten Blick auf Entwicklungen ermöglichen. Deshalb sind gelingende RegWP geradezu dafür prädestiniert, Herausforderungen positiv anzunehmen und optimal zur Region passende Lösungen zu entwickeln und weiterzuentwickeln.

3 Beschreibungen der ausgewählten Projekte

Im Folgenden werden die acht ausgewählten Regionalen Wertschöpfungspartnerschaften bezüglich ihres Entstehungsprozesses und wichtiger Erfahrungen beschrieben und analysiert. Zitate aus den Interviews werden dabei durch Anführungszeichen gekennzeichnet. Die acht Projekte sind in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

3.1 Allgäuer Alpgenuss



Bildquelle: Allgäuer Alpgenuss, Wolf B. Kleiner

Adressen und Ansprechpartner

Allgäuer Alpgenuss e.V.
vertreten durch

1. Vorstand Alois Ried, Bürgermeister von Ofterschwang
Kirchgasse 1
87527 Ofterschwang
www.allgaeuer-alpgenuss.de
E-Mail: info@allgaeuer-alpgenuss.de

Beteiligte und unterstützende Organisationen:

- AELF Kempten
- Landratsamt Oberallgäu
- Allgäu GmbH

Beratend tätig waren:

Bruno Bernhard, AELF Kempten, und Gerhard Hock, damals AELF, heute Bürgermeister von Durach.

Überblick

Der Allgäuer Alpgenuss ist ein Verbund von 40 Äplern, 79 regionalen Lebensmittelherstellern und 19 Fördermitgliedern (Kommunen und Privatpersonen) mit dem Ziel, auf den Alpen hochwertige regionale Lebensmittel anzubieten. Mit den Qualitätsrichtlinien soll die Glaubwürdigkeit der Äpler und des Allgäu-Tourismus gesichert und Transparenz hergestellt werden.

Organisationsform

Der Allgäuer Alpgenuss e.V. ist als eingetragener Verein organisiert, der Vorstand besteht aus dem ersten und zweiten Vorsitzenden und drei weiteren Vorstandsmitgliedern sowie einem Vertre-

ter des AELF Kempten mit beratender Funktion. Die Vorstände treffen sich zu fünf bis sechs Vorstandssitzungen und veranstalten eine Mitgliederversammlung (gemäß Satzung) und ein Treffen der Äpller pro Jahr.

Die jährlichen Mitgliedsbeiträge betragen für Äpller mit kleiner Konzession (nur kalte Speisen und nur im Sommer geöffnet) 50 Euro, mit großer Konzession (auch warme Speisen) 100 Euro. Kleine handwerkliche Lieferanten (Bäckereien, Metzgereien, etc.) zahlen 50 Euro, Brauereien 200 Euro und Kommunen und Gemeinden ebenfalls 200 Euro.

Gründung

Gründungsimpuls

Vor dem Gründungsjahr 2007 ging im Amt für Landwirtschaft Kempten die Beschwerde eines Gastes einer Allgäuer Alp ein. Hinter der Hütte waren die Tüten einer norddeutschen Discountermilch gefunden worden, was den Gast aus der Fassung brachte. Dieser Vorfall wurde im Amt und bis zum Landratsamt diskutiert und zwei Mitarbeiter wurden daraufhin aktiv. Sie entwickelten die Idee, dass es für die Glaubwürdigkeit der Alpen und den Tourismus wichtig ist, dafür zu sorgen, dass auf den Alpen ausschließlich heimische Erzeugnisse angeboten werden. Daraufhin wurden Äpller angesprochen und Gleichgesinnte gefunden, um mit regionalen Produkten mehr Ehrlichkeit und Transparenz auf den Alpen herzustellen. Denn es war schnell klar, dass der Gast genau das ohnehin erwartet.

Gründungsgeschichte

In der Zeit vor der Gründung fanden mehrere Treffen im Initiativkreis statt, bei denen an der Umsetzung des Projektes gearbeitet wurde. Diese Zeit war für den Erfolg des Projektes von großer Bedeutung, ging es doch darum, die Befindlichkeiten aller Beteiligten zu erfassen und eine für alle passende Lösung zu entwickeln. So wurde beispielsweise die Idee wieder verworfen, mit der „Landzunge“, der Vereinigung von Allgäuer Gastronomen, zu verschmelzen. Sehr wichtig war auch, im Vorfeld einige Alpen zu besuchen und dort Gespräche mit den Äplern zu führen. Um heraus zu bekommen, was sie wichtig finden und unter welchen Voraussetzungen sie bereit wären, einem solchen Verein beizutreten. Ein Schreiben, das zuvor an alle Äpller ausgesendet wurde, hatte dagegen keinerlei Rückmeldung gebracht. Deshalb wurde das direkte Gespräch gesucht.

„*„Das forderte viel Hartnäckigkeit derer, die damit angefangen haben. Denn Äpller sind nicht spontan und brauchen länger bis sie sich zu Entscheidungen durchringen. Dazu brauchte es viel Überzeugungsarbeit.“*“

Auch in diesem Projekt tauchte die Angst auf, sich mit zu hohen Qualitätsvorgaben sozial zu isolieren. „*Wichtig war, die Scheu vor dem Risiko zu nehmen. Denn es gab viel Angst vor Imageverlust, dass wir uns von der Masse weg bewegen. Das ging nur, weil das AELF seine volle Unterstützung zugesagt hat.*“

Auch die Moderation und Koordination vom Amt war in dieser Anfangsphase sehr wichtig. Damit gelang es, den passenden Namen „Allgäuer Alpgenuss“ zu finden und ein einfaches System mit Richtlinien und Stichprobenkontrollen zu entwickeln.

Ein Stück weit bewahrheiteten sich in der Anfangsphase die Befürchtungen nach Ausgrenzung von den anderen Äplern. Ein Vertreter der Alpbauern wetterte gegen das Vorhaben. Man würde nur die Arbeit der Äpller mit weiteren Kontrollen beschwerlicher machen. Zum Glück war im Vorfeld ein für alle einfach umsetzbares Kontrollsystem entwickelt und die Unterstützung des Landrats gesichert worden. Ohne diese gute Vorarbeit wäre das Projekt womöglich an den Widerständen gescheitert.

So konnte endlich, nach über einem Jahr gemeinsamer Arbeit, im Jahr 2007 der Verein mit sieben Gründungsmitgliedern gegründet werden. Die erste Vereinbarung war, dass jedes Mitglied fünf weitere gewinnen sollte. Und tatsächlich waren es im Jahr 2008 schon 35 Mitglieder. Heute sind 40 Mitglieder im Verein organisiert, ein Großteil davon im Oberallgäu.

Sehr wichtig für das Gelingen des Vereins war die externe Beratung durch einen erfahrenen Regionalentwickler. Dabei wurde erkannt, wie wichtig es ist, den Brückenschlag von den Äplern zu den handwerklichen Herstellern zu machen. Daraufhin wurden mit Unterstützung des AELF Brauereien und Verarbeiter angesprochen und zu einer Mitgliederversammlung des Vereins eingeladen. So fand eine Art kleine „Messe“ statt, bei der die Äpler neue regionale Lieferanten finden und der Verein neue Mitglieder gewinnen konnte. Und der Verein entwickelte sich seither tatsächlich zu dem angestrebten Verbund von Äplern und regionalen Lebensmittelherstellern.

Durch gute Pressearbeit und gelungene Berichte in den Regionalzeitungen erlangte der Allgäuer Alp Genuss eine gute Bekanntheit. *„Und mit der Zeit ist das Logo auch ein gewisses Qualitätsmerkmal geworden, es bürgt für regionale Qualität.“*

Die Äpler scheinen mehrheitlich sehr zufrieden mit ihrem Verein zu sein. *„Kleine Alpen wie wir können niemals so viel Werbung machen, wie das gemeinsam übern Alp Genuss möglich ist.“* Und auch eine gute Gemeinschaft ist entstanden. *„Wir machen untereinander Werbung für die andern, davon profitieren alle.“*

Alleinstellungsmerkmale und Qualitätssicherung

Der Allgäuer Alp Genuss ist auf eine klar begrenzte und relativ kleine Zielgruppe der Allgäuer Äpler und deren regionale Lieferanten und Kunden ausgerichtete Vereinigung. Sie hat damit klare Alleinstellungsmerkmale. Der Erfolg hängt einzig davon ab, ob es gelingt, die begrenzte Zielgruppe als Mitglieder zu gewinnen.

Die Qualitätsvorgaben sind ein mit den Erstmitgliedern intensiv abgestimmter Kodex. Bei ihrer Entwicklung gelang es, die Mitte zu finden zwischen denen, die höhere und denen, die niedrigere Anforderungen wollten.

Für die Äpler wurde festgelegt, dass sie neben den eigenen Erzeugnissen ausschließlich von den zurzeit 79 ausgewählten Hersteller-Mitgliedern (Partnerlieferanten) beziehen dürfen. Dies gilt für Lebensmittel wie Brot, Wurst und Käse genauso wie für Getränke.

Die anerkannten Hersteller müssen familiengeführt und in der Region ansässig sein. Für Hersteller wie Bäckereien ist weiter vorgeschrieben, dass sie ihre Rohwaren, in diesem Fall Mehl, von regionalen Mühlen beziehen. Nicht geregelt ist, wo die Rohwaren erzeugt wurden. Ob also das Getreide oder die Schweinehälften aus der Region kommen oder von weither bezogen werden, ist nicht bekannt. Und sicherlich würde es die Kontrolle deutlich erschweren, denn bisher reichen wenige Faktoren für die erfolgreiche Anerkennung der Betriebe. Die Richtlinien, nach denen die „regionale Herkunft“ beurteilt wird, können von den Mitgliedern bzw. von der Vorstandschaft jederzeit verändert oder den Bedürfnissen und Bezugsmöglichkeiten angepasst werden. Es gibt nur den Grundsatz, dass alle Waren, die es in der Region gibt, aus der Region stammen müssen. Als Region ist grundsätzlich definiert das Allgäu (die vier Landkreise Lindau, Oberallgäu, Unterallgäu, Ostallgäu) und angrenzende Landkreise/ Regionen.

Wegen der Einfachheit der Kontrolle gelang es, die meisten in der Region ansässigen handwerklichen Hersteller als Mitglieder zu gewinnen. Zumindest im Landkreis Oberallgäu, in dem auch fast alle Alpen Mitglied sind.

Jährlich werden 20 Prozent der Alpen unangemeldet auf ihren Wareneinkauf hin kontrolliert, dafür wird auf externe Dienstleistung zurückgegriffen. Bisher wurde ein Betrieb, bei dem überregional erzeugte Waren vorgefunden wurden, aus dem Verein ausgeschlossen.

Die Mitgliedsbetriebe erhalten vom Verein eine Tafel mit dem Alpenuss-Logo, das sie gegenüber den Kunden auszeichnet und von anderen Alpen abhebt.

Die Richtlinien und das Kontrollsystem sind insgesamt auf die einfach umsetzbaren Faktoren konzentriert. Damit wurde es den Betrieben bewusst relativ einfach gemacht, Mitglied zu werden.

„*„Die Äpler werden zu nichts verdonnert, das noch mehr Anstrengung fordert und es kompliziert macht. Es war immer Ziel, die Äpler zu bedienen, also mussten alle Lieferanten wie zum Beispiel alle regionalen Brauereien ins Boot geholt werden.“*“

Zusammenarbeit mit Tourismus, Netzwerkarbeit und Marketing

Für den Allgäuer Tourismus ist der Allgäuer Alpenuss von hoher Bedeutung, passt er doch genau ins touristische Profil des Allgäus. *„Der Natururlaub steht für unsere Gäste an allerhöchster Stelle. Die Leitprodukte sind Wandern, Radfahren und Wohlfühlen.“*

So findet eine gute Zusammenarbeit mit den Verkehrsämtern, der Allgäu GmbH und den regionalen Genussführern statt. Dort werden die Flyer des Alpenuss ausgelegt und zum Teil auf die Website verwiesen.

Zahlen zu konkreten Auswirkungen auf den Tourismus und Auswertungen von Gästebefragungen gibt es bisher nicht. Aber: *„Wir haben überdurchschnittlich hohen Zuwachs an Übernachtungen im Allgäu, da trägt der Alpenuss auch dazu bei.“*

Von Tourismusseite wird vermutet, dass es den Alpen förderlich ist, wenn gemeinsam Werbung gemacht wird. *„So ein Projekt könnte durchaus die Alpwirtschaft etwas attraktiver machen, indem dort zusätzlicher Umsatz gemacht wird.“*

Entscheidend für den Erfolg des Allgäuer Alpenuss war mit Sicherheit die Netzwerkarbeit durch den Schulterschluss der Äpler mit den regionalen Lebensmittelherstellern. Und ganz sicher wäre das Projekt in der zähen Anfangsphase ohne die massive Unterstützung durch das AELF und den damaligen Oberallgäuer Landrat Gebhard Kaiser nicht vorangekommen.

Umsatz, Investitionsbedarf und Förderung

Ob die Äpler oder die regionalen Lebensmittelhersteller durch den Alpenuss Zusatzumsatz erzielen können, wurde bisher nicht untersucht. Eine Äplerin vermutet: *„Ich glaub schon, wegen dem Alpenuss kommen mehr Leute, weil sie die Qualität schätzen.“* *„Wir nehmen etwas höhere Preise, weil wir teurer regional einkaufen. Das zahlen die Leute aber gern.“*

In der Anfangsphase erhielt der Verein ca. 10 000 Euro über Leader-Fördermittel (EU und Land Bayern) und Unterstützung durch den Landkreis Oberallgäu bzw. den Verein Regio e.V. Die Mittel wurden in externe Beratung und ins Marketing gesteckt: Logoentwicklung, Druck von Materialien wie Flyer, Aufbau der Website, Internet mit interaktiver Karte und die Herstellung der Schilder. Ein Teil der Fördermittel konnte aufgrund der begrenzten Eigenmittel gar nicht abgerufen werden. Denn die jährlichen Mitgliedsbeiträge lagen zu Beginn noch längst nicht in der heutigen Höhe von 8 000 Euro pro Jahr.

Die Anfangsförderung war durchaus wichtig, andererseits wurde festgestellt, *„es war schon hilfreich, Materialien zu drucken und so, es war aber nicht entscheidend. Entscheidend war, dass sich Gleichgesinnte fanden, die in die gleiche Richtung anschieben.“*

Was erreicht wurde

Die interviewten Äpler brachten ihre volle Zustimmung zum Verein zum Ausdruck. *„Ich bin mit dem Erreichten des Alpgenuss sehr zufrieden, denn es trifft genau mein privates Anliegen. Der Hauptnutzen für uns ist die große Zufriedenheit der Gäste. Ich versuche immer noch jeden Sommer, Überzeugungsarbeit zu leisten, regionaler und bewusster einzukaufen. Nur wenn ich das vormache, kann ich das bei den Leuten ein bisschen ins Bewusstsein bringen.“*

Als ganz wichtig und gut wird auch der Erfahrungsaustausch untereinander geschildert, bei den Äplertreffen und bei anderer Gelegenheit. Man vertraut sich und man lernt voneinander, was wiederum allen nützt.

Auch dass es gelungen ist, ein glaubwürdiges Angebot an Regionalprodukten aufzubauen mit einer weit über die Alpwirtschaft hinausgehenden Vernetzung mit Partnern, wird als Erfolg gesehen. Man hat sich zu einer „Werbegemeinschaft für regionale Produkte“ entwickelt. Aufbauend auf dem Vertrauen, das den Äplern entgegengebracht wird.

„Der Äpler ist das Aushängeschild des Oberallgäus: er steht für Bodenständigkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit und Regionalität. Wenn der anfängt mich zu bescheissen, dann hört's auf.“

Der Allgäuer Alpgenuss trägt wesentlich dazu bei, diese Glaubwürdigkeit des Äplers zu sichern und für regionale Erzeugnisse hoher Qualität zu nutzen.

Und zuletzt soll auch das große Medienecho genannt werden, das der Alpgenuss ausgelöst hat. *„Dann sind Pressevertreter aufgetaucht und haben gesehen, hey was ihr da habt ist was Besonderes.“* Eine der für die Äpler wirksamsten Aktionen wurde von der Allgäuer Zeitung umgesetzt. Es wurde eine Karte mit den zertifizierten Mitglieds-Alpen veröffentlicht. Wer von jeder Alm einen Stempel nachweisen konnte, kam in die Verlosung eines Preises.

Was ist besonders interessant? Was kann man an diesem Projekt lernen?

Es birgt seine ganz eigenen Chancen und Risiken, etwas zu machen *„das eigentlich selbstverständlich ist - der Einsatz für Ehrlichkeit und Transparenz“*. Denn es ist dann einfach, viele Menschen, die das auch so sehen, als Mitglied zu gewinnen.

Es war sehr wichtig, zu Beginn viele Betroffene einzubinden und die Äpler in ihrer hohen Arbeitsbelastung zu nichts zu verdonnern, was zusätzlich anstrengend ist. Stattdessen wurde versucht, als Dienstleister aufzutreten. *„Die Vorstände bemühen sich um einfache Handhabung und organisieren zum Beispiel eine Sammelbestellung von Wein vom Bodensee. Sowas ist für die Mitglieder wichtig.“*

Weil Vertrauen aufgebaut wurde, war es auch möglich, die entstehenden Widerstände zu meistern. Denn häufig entsteht durch das Herausstellen qualitativer Besonderheiten Widerstand bei den Menschen, die sich an dem Projekt nicht beteiligen. Ohne dies bewirken zu wollen, kommt dort die Botschaft an, sich auf Kosten der anderen profilieren zu wollen. Dies lässt sich vermutlich kaum verhindern, aber eine zuvor gut gefestigte Gemeinschaft, die weiß, was sie gemeinsam erreichen will, kann lernen damit umzugehen. Und dass zuvor der Rückhalt des Landrates geschaffen war, war ebenfalls sehr wichtig.

Die entstandene Gemeinschaft von Äplern und Lebensmittelhandwerk ist ebenfalls vorbildlich. Ein kleines Beispiel kann das verdeutlichen. *„Wenn Gäste oben fragen, woher kommt denn die gute Wurst, dann gebe ich denen einen Handzettel mit von meiner Partner-Metzgerei, dort bekommen sie 10 Prozent Rabatt bei einem Einkauf über 10 Euro. Der Metzger ist damit auch sehr zufrieden.“*

Hervorzuheben ist auch die Hartnäckigkeit der Gründungsvorstände bei einem solchen Projekt, das nicht sofort Umsatzplus mit sich bringt. *„Eigentlich sind wir alle auf der gleichen Schiene, aber die fünf Vorstände haben das richtig umgesetzt. Wenn die nicht so stur gewesen wären, hätt's das nicht gegeben. Klasse Leute, wenn man die an der Front hat, dann klappt das.“*

Ideen der Weiterentwicklung, Ausblick

Insgesamt werden im Allgäu 142 Alpen bewirtschaftet, damit wären also theoretisch noch 100 weitere als Mitglied des Alpgenuss zu gewinnen. Besonders im Ostallgäu sind noch viele Alpen nicht Mitglied.

Es wird darüber nachgedacht, Äpler dieser Region anzusprechen. *„Da wäre noch viel zu tun, aber wir schaffen das nicht alles. Im Landkreis Oberallgäu hat das gut geklappt, die anderen Landkreise wären jetzt zu knacken. Da fehlt Manpower und vielleicht die große Vision?“* *„Wir sind über der Schwelle, wir sind gut auf dem Markt, aber nach oben ist Potenzial ohne Ende, aber das muss man noch besser bündeln und vernetzen.“*

Wichtig dabei ist auch, den Nutzen für die Gemeinden und den Tourismus noch deutlicher heraus zu stellen. Denn die Enttäuschung von Gästen, wenn vermutete Regionalprodukte keine sind, kann man sich als Region kaum leisten. Und im Gegenzug wächst das Bedürfnis nach Regionalprodukten und transparenter Erzeugung bei Einheimischen und Urlaubsgästen stetig. Dies könnte in einer Überarbeitung und Schärfung der Vision aufgegriffen werden. Wenn darin der Nutzen für den Tourismus und die Stärkung regionaler Kreisläufe sichtbar wird, könnten möglicherweise durch die Gemeinden und Ämter mit sanftem Druck die Alpen zum Mitmachen bewegt werden.

Folgendes Bild verdeutlicht das touristische Potenzial des Alpgenuss:

„Mir geistert im Kopf herum: dass es gelingt, den Alpgenuss und die schützenswerte Landschaft noch besser in Verbindung zu bringen. Geh raus in die Natur, erkenne, dass es gepflegte Kulturlandschaft ist und koste direkt die Produkte, die da wachsen.“

Als eine mögliche Aktion für die Gewinnung weiterer Mitglieder wird die Veranstaltung eines Infoabends für Interessenten in den bisher weniger dicht durchdrungenen Regionen genannt.

Weitere Ideen sind, von der landwirtschaftlichen Beratung und den Gemeinden ausgehend, bäuerliche Betriebe alleine oder in Kooperation mit anderen zur Erzeugung von regionalen Spezialitäten zu beraten.

Zur Bündelung und zum Vertrieb der regionalen Spezialitäten wird auch der Aufbau eines gemeinsamen Vertriebs genannt. Und *„ich habe immer von einem Alpgenuss-Laden geträumt, wo Touristen und Einheimische einkaufen. Mit Produkten, die es sonst nur auf der Alpe gibt.“*

Auch die Benennung von Alpgenusswegen von Alp zu Alp, wie dies im Großarlal umgesetzt ist, wurde als Idee genannt.

3.2 Ernteerlebnis Fränkische Schweiz



Bildquelle: Landkreis Forchheim

Adresse und Ansprechpartner

Ernteerlebnis Fränkische Schweiz

Vertreten durch Vorsitzenden

Hans Engelhard

Weingarts 20

91358 Kunreuth

Telefon: 0 91 99/69 70 71

und

Landratsamt Forchheim, Wirtschaftsförderung

Dr. Andreas Rösch

Löschwöhrdstr. 5

91301 Forchheim

www.ernteerlebnis.de

Beteiligte und unterstützende Organisationen:

- Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AELF) Bamberg
- Wirtschaftsförderung Landratsamt Forchheim
- Tourismuszentrale Fränkische Schweiz
- Verein „Urlaub auf dem Bauernhof in der Fränkischen Schweiz“
- Verein „Ländliche Gästeführer Franken e. V.“
- Tourismusverein „Rund ums Walberla – Ehrenbürg e.V.“

Beratend tätig waren:

- Frau Maria Schmitt vom AELF Bamberg, heute AELF Bayreuth
- Dr. Andreas Rösch, Wirtschaftsförderung Landratsamt Forchheim

Überblick

Das Projekt Ernteerlebnis Fränkische Schweiz wurde im Obstbaugebiet der Fränkischen Schweiz gestartet und verbindet das Thema Tourismus mit den dort ansässigen Obstbauern. Freiwillige Erntehelfer werden zur Mithilfe gegen freie Kost und Logis auf Obstbauernhöfe vermittelt. Dies stellt einerseits eine Unterstützung der Obstbauern dar, andererseits können Städter wieder in eine engere Beziehung zur Natur und der Erzeugung von Lebensmitteln gelangen. Sie können erlebbar Sinnvolles tun und dabei den Kopf frei bekommen. Und für den fränkischen Tourismus ist das Projekt ebenso interessant, denn das Projekt weckte schnell auch überregional großes Aufsehen.

Organisationsform

Das Ernteerlebnis Fränkische Schweiz ist ein eingetragener Verein, der alle Arbeiten ehrenamtlich erledigt. Er besteht aus einem ersten und einem zweiten Vorstand sowie einer Schriftführerin und einem Kassier.

Die Vorstände treffen sich mindestens zweimal im Jahr, einmal jährlich findet die Mitgliederversammlung statt. Die Vermittlung von Erntehelfern findet inzwischen überwiegend über die Webseite statt, indem Interessenten direkt bei den Obstbauern anfragen.

Der Jahresbeitrag für die Mitglieder liegt bei 30 Euro.

Gründung

Gründungsimpuls

Nachdem eine Mitarbeiterin des AELF Bamberg von der Bergbauernhilfe Südtirol (www.bergbauernhilfe.it) gehört hatte, entstand die Idee, ein solches Projekt in kleinerem Maßstab in der Fränkischen Schweiz zu starten.

So wurde ein erstes Konzept entwickelt, um hier den Tourismus und die Obstbauern in einer neuen Qualität zusammen zu bringen. Denn die schöne Landschaft beruht wesentlich auf dem kleinteiligen Obstbau, der dort betrieben wird. Für die Obstbauern sind die Urlauber und Tagestouristen für ihre Direktvermarktung von Obst und Obstbränden wichtig. Man war überzeugt, dass die Mithilfe bei der Obsternte bei „gestressten Schreibtischtätern“ aus der Stadt auf Interesse stoßen würde. Darüber hinaus konnte man damit auch Aufklärung über die Situation im Obstbau vermitteln und so zur Wertschätzung der bäuerlichen Arbeit beitragen und mithelfen, die schöne Urlaubsregion Fränkische Schweiz bekannter zu machen.

Gründungsgeschichte

Zu Beginn fuhr eine kleine Gruppe nach Südtirol, um sich die dortige Bergbauernhilfe anzuschauen und kam inspiriert zurück. Finanzielle Unterstützung bot sich über ein Interreg 4b Projekt zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus. So wurde ein Initiativkreis ins Leben gerufen, bestehend aus Vertretern des AELF Bamberg, des Landratsamtes, der Tourismuszentrale Fränkische Schweiz und natürlich der Obstbauern. Dieser kleine Kreis entwickelte die Idee zu einem guten Konzept weiter. Es ging von vornherein nicht um Größe, es sollte ein kleines und feines Projekt, angesiedelt genau zwischen Landwirtschaft und Tourismus, werden.

Für die Höfe sollte es etwas Unterstützung sein, für die freiwilligen Erntehelfer ein ungewöhnlicher, erholsamer, bereichernder und gleichzeitig kostengünstiger Urlaub.

Da Kirschen, Mirabellen, Reineclauden, Brombeeren, Zwetschgen, Quitten, Nüsse, Birnen und Äpfel von Juni bis Oktober zur Ernte kommen, ist ein relativ langer Zeitkorridor für die Ernte und Mithilfe gegeben.

Die Freiwilligen sollten in einem einfachen, aber schönen Zimmer untergebracht und mit vollem Familienanschluss versorgt werden. Für die Mithilfe waren 6 bis 8 Stunden vorgesehen, bei einem freien Tag pro Woche. Dieses Vorgehen hat sich bis heute bewährt.

Eine wichtige Hürde war eine Lösung für die Unfallversicherung zu finden. Letztlich einigte man sich mit der Berufsgenossenschaft, dass die Freiwilligen über ihre eigene Kranken- und Unfallversicherung abgesichert sind.

Nachdem dieses grobe Konzept entwickelt war, wurden die Obstbauern zu einer Versammlung eingeladen, und 10 bis 12 Höfe zeigten sich interessiert.

Schnell war auch ein Hof für einen Testdurchlauf im Jahr 2010 gefunden, bei dem sich zeigte, dass es funktioniert. Klar war auch, dass die Betriebe sorgfältig danach ausgewählt werden müssen, ob die Unterbringung und vor allem die Obstbauern für die Aufnahme der Erntehelfer geeignet sind. Nach fast zweijähriger Vorbereitung erfolgte im Jahr 2011 die Vereinsgründung. Dann wurde die Homepage erstellt und Anzeigen in Stuttgart und Berlin geschaltet. Die erste Überraschung war das hervorgerufene große Medienecho, weil das Projekt in Deutschland komplett neu war. So kamen Radio und Fernsehen von sich aus auf den Verein zu und brachten sehr positive Berichte. Da von vornherein klar war, dass sich die Interessenten direkt bei den Obstbauern melden sollten, wurde vom Amt aus eine Fortbildung im Telefonmarketing angeboten und erfolgreich durchgeführt.

Der Verein hat heute 13 Mitgliedsbetriebe, 2015 wurden 20 freiwillige Erntehelfer vermittelt, die im Durchschnitt 10 Tage auf den Höfen blieben.

Alleinstellungsmerkmale und Qualitätssicherung

Das Projekt ist in dieser Form einmalig und nutzt die besonderen Bedingungen der Region: die Verbindung von Tourismus und Obstbau. „*Wir sind unvergleichlich, so was gibt es so bisher nicht.*“ Von vornherein war auch Ziel, sich auf das Obstbaugebiet der Fränkischen Schweiz zu konzentrieren und keine Ausweitung des Gebietes anzustreben. Damit war auch die enge Partnerschaft der regionalen Organisationen mit dem Tourismusverband der Region möglich.

Für die Aufnahme der Betriebe in den Verein gibt es keine genau beschriebenen Richtlinien. Deshalb wurde jeder interessierte Betrieb besucht und auf seine Eignung hin angeschaut. Einerseits soll die Unterbringung des Erntehelfers so sein, dass sich dieser wohlfühlt. Andererseits wird geprüft, ob die persönliche Eignung und die soziale Situation geeignet sind, ein Gefühl von aufgenommen sein zu erzeugen. Dabei sind gute Kommunikation und Offenheit gegenüber Fremden wichtig. Erleichternd war dabei, dass schon ein großer Teil der Bäuerinnen und Bauern über Erfahrungen mit Gästezimmern verfügte. Und ohnehin melden sich kaum Betriebe, die nicht von sich aus das Interesse am Kennenlernen neuer Menschen mitbringen.

Die Prüfung der Eignung des Betriebes wird vom Vorstand mit Unterstützung der Mitarbeiterin des AELF durchgeführt. In der Anfangsphase konnte diese Prüfung mithilfe eines geförderten Projektmanagers eines Interreg-Projektes durchgeführt werden.

Zusammenarbeit mit Tourismus, Netzwerkarbeit und Marketing

Das Projekt ist von vornherein als Netzwerkprojekt in enger Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen entwickelt worden. Dort wird dem Projekt, obwohl es klein ist, eine hohe Bedeutung für die Region beigemessen. Denn es kommt bei den Erntehelfern sehr gut an und weist auf schöne Weise auf die Besonderheiten der Region hin: auf die schöne Landschaft, die durch viele fleißige Hände kleinbäuerlich gepflegt wird. Wegen dieser Partnerschaft wird auch die Webseite durch den Tourismusverband Ebermannstadt gepflegt.

Die enge Verbindung war von Anfang an von großem Vorteil für die Verbreitung des Angebots. Denn in einem Projekt, das keine Zusatzeinnahmen generiert, sind auch keine großen Marketingbudgets vorhanden. Deshalb fand die Verbreitung im Wesentlichen durch die Tourismusverbände statt, z. B. über deren Prospekte, die Webseiten und die Teilnahme an Messen.

In der aktuellen Überarbeitung des Tourismuskonzeptes der Region werden die erlebbaren Angebote eine noch größere Rolle als bisher spielen. Dabei soll dem Ernteerlebnis Fränkische Schweiz eine noch bedeutendere Rolle zukommen.

Der Verein ist auch Mitglied bei der Genussregion Oberfranken. Auch dort kann der Verein kostenlos im Internet werben.

Umsatz, Investitionsbedarf und Förderung

Das Ernteerlebnis Fränkische Schweiz bringt keinem der Beteiligten direkte Mehrumsätze. Für die Betriebe ist es eine Unterstützung bei der Ernte, die aber auch Aufwand mit sich bringt. Die Erntehelfer bezahlen und bekommen kein Geld, weil Mithilfe gegen Kost und Logis aufgerechnet wird. Und auch für den Tourismus entstehen direkt keine Zusatzeinnahmen, denn die Erntehelfer lassen kaum Geld in der Region, weil sie voll versorgt werden. Dennoch bietet es allen Beteiligten einen Vorteil, der sich zwischen echter Mithilfe, moralischer Unterstützung und Imagegewinn für die Region bewegt. Dieser kann aber nicht in Euro gemessen werden.

In der Anfangsphase des Projektes wurden Zuschüsse über das Interreg 4b-Programm erhalten. Damit konnte eine Teilstelle eines Projektmanagers bezahlt werden, der die Organisation und z. B. die Erstabnahme der beteiligten Betriebe bewerkstelligen konnte. Dafür fielen ungefähr 30 Tage Arbeit an.

Auch am Projekt „Listen to the voice of villages“ hat man sich beteiligt und Fördergelder erhalten. Dieses wurde vor allem in das Marketing gesteckt, in die Erstellung von Flyern und Rollups, in die Bewerbung des Testdurchlaufs und in Anzeigen. Insgesamt wurden ca. 10 000 Euro dafür verwendet.

Die beteiligten Bauern mussten auf eigene Kosten in den Ausbau und die Renovierung der Zimmer investieren.

Nicht zu vergessen ist jedoch der beträchtliche Personalaufwand, der bei den engagierten Mitarbeitern im AELF, der Wirtschaftsförderung des Landratsamts und den Tourismusorganisationen angefallen ist.

Was erreicht wurde

Als Erfolg ist zu bewerten, dass ein Projekt, das ohne Vorbilder in Deutschland erdacht und geplant wurde, von den Teilnehmern als sehr positiv bewertet wird.

„ *„Wir haben in letzter Zeit mit drei der Erntehelfer gesprochen, und die waren sehr begeistert.“* “

Auch die beteiligten Betriebe sind insgesamt zufrieden.

Durch die jahrelange Zusammenarbeit ist auch unter den Betrieben eine gute Gemeinschaft entstanden. *„Wir haben eine gute Harmonie unter den Betrieben erreicht. Trotz immer wieder heißer Diskussionen. Der Zusammenhalt wurde gestärkt, wir vernetzen uns immer mehr. Es ist eine große Familie geworden.“*

Auch das Zusammenleben der freiwilligen Erntehelfer mit den Betriebsleitern klappt überwiegend gut und ist meistens für beide Seiten bereichernd. *„Der entstehende soziale Nutzen ist natürlich schwer messbar. Aber so kommt Leben auf die Höfe, denn bei den meisten sind die Kinder schon aus dem Haus, und dann freut man sich, wenn jemand da ist und mithilft.“* Und manche Erntehelfer kommen immer wieder, *„so sind über die Jahre gute Freundschaften entstanden“*. Ein paar Menschen fanden einen solch großen Gefallen an der Sache, dass sie auch länger als offiziell vereinbart mitarbeiten. *„Ein Rentner ist besonders fleißig. Er hilft auch gerne 10 Stunden pro Tag auf dem Hof mit.“*

Auch für den Tourismus wird das kleine aber feine Projekt sehr positiv bewertet.

„Die Fränkische Schweiz kommt dadurch mehr ins Spiel. Mit der Besonderheit des Streuobstanbaus und den vielen kleinen Brennereien.“

Und die überregionale Berichterstattung ist natürlich großartig. „Allein, dass wir damit im WDR sind, ist toll.“ Darüber hinaus wird davon berichtet, dass „unsere Erntehelfer in ihrer Heimat weiter erzählen, wie schön es hier ist“.

Wenn man berücksichtigt, dass die Sehnsucht nach sinnvollem Tun, nach Einfachheit und Erlebbarkeit der eigenen Arbeit gerade erst beginnt sich richtig auszubreiten, wurde mit dem Ernteerlebnis ein gangbarer Weg mit viel Potenzial aufgebaut.

Was ist besonders interessant? Was kann man an diesem Projekt lernen?

Wichtig für das Gelingen dieses Projektes war die sehr gute Vorbereitung. Ein gutes Team, das sich verstand, brachte mit viel Engagement das Konzept bis zu einem Stadium, mit dem man an die Betriebsleiter herantreten konnte. Bis dahin waren beispielsweise Versicherungsfragen schon geklärt. Auch dann wurde vorblickend erkannt, dass die Kontaktaufnahme von Interessenten über Telefon erfolgen wird. Dazu wurde eine Fortbildung im Telefonmarketing für die beteiligten Obstbauern organisiert.

Die gute Vorbereitung und kostengünstige Durchführung war nur durch das entstandene gute Zusammenspiel der regionalen Partnerorganisationen möglich. So konnten Moderation und Fortbildung über das AELF Bamberg, Marketing über die Tourismusorganisationen und Qualitätssicherung über einen geförderten Regionalmanager erfolgen.

Auch das Starten einer Pilotphase mit einem Testbetrieb ist bei einem solch neuen Thema als entscheidend anzusehen.

Weiterhin war für den Erfolg des Projektes bedeutsam, dass sich die Gemeinschaft mindestens zweimal pro Jahr traf, Erfahrungsaustausch betrieb und gemeinsam Verbesserungen voranbrachte.

Ideen der Weiterentwicklung, Ausblick

Mehrfach wurde in den Interviews bemerkt, man hatte mit dem Projekt „keine hohen, quantitativen Ziele“. Sondern es war wichtig, einen gangbaren Weg zu finden, dass die Erntehelfer und Betriebe zufrieden sind.

Andererseits wurde darauf hingewiesen, dass 20 Erntehelfer pro Jahr wenig sei, gerade auch weil sie sich auf drei bis vier der 13 beteiligten Betriebe konzentrieren.

Konkret wurde genannt, dass in zwei bis drei Jahren 40 bis 50 Erntehelfer pro Jahr anzustreben seien, und „jeder beteiligte Betrieb sollte mindestens ein bis drei Leute pro Jahr da haben“. Denn „die Grundidee ist klasse“. Als hilfreich wird in diesem Projekt gesehen, wieder etwas stärker gemeinsam an der Strategie zu arbeiten. Also: Welche Ziele setzen wir uns? Wie erreichen wir diese?

Als ein wichtiger Punkt dabei wird die zielgruppenspezifische Ausrichtung angesehen. So wurde in den letzten Jahren beobachtet, dass die Menschen weniger werden, die auch gerne härter arbeiten. Deshalb wäre es wichtig, wieder mehr Menschen mit mehr „Belastbarkeit und Gewissenhaftigkeit“ anzusprechen. Als Idee dazu wurde beispielsweise genannt „ausgebrannte Manager oder welche, die kurz davor stehen“, anzusprechen. „Wir könnten die Betriebsräte großer Firmen angehen.“ Auch das Gewinnen von mehr jungen Menschen wurde genannt. „Man müsste in die Kreise wie urban gardening etc. rein, um mehr junge Leute in den Städten zu erschließen. Oder die Studenten ansprechen.“

Als wichtig wird auch betrachtet, wieder in einen engeren Austausch untereinander zu kommen. „Es wäre gut, sich wieder zweimal pro Jahr auszutauschen wie in der Anfangsphase.“ Denn das aufgebaute Vertrauen untereinander und der Erfahrungsaustausch sind Stärken des Projektes. Was machen z. B. die Betriebe, die mehr Erntehelfer haben, anders als die anderen? Kann man sich noch stärker als bisher die Erntehelfer gegenseitig zuschieben, wenn man selbst voll ist?

Aussichtsreich ist auch die aktuelle Überarbeitung des regionalen Tourismuskonzeptes.

„Das Thema der erlebbaren Angebote gewinnt dabei deutlich an Bedeutung. Beispielsweise die Herstellung der eigenen Marmeladen mit den Gästen, die dann mitgenommen und als Geschenk verwendet werden können. Da spielt das Thema rein.“

Auch über diese Schiene könnte gezielt eine wachsende Zahl von Menschen angesprochen werden, die ihre Arbeit erlebbar und die Früchte ihrer Arbeit genießbar machen möchten.

3.3 FamilyFarm



Bildquelle: FamilyFarm

Adresse und Ansprechpartner

Interessengemeinschaft FamilyFarm

Vertreten durch: Martin Wohlfahrt, Stollenhof 4, 91625 Schnelldorf

Website: www.familyfarm.de

E-Mail: info@family-farm.de

Beteiligte und unterstützende Organisationen:

- Tourismusverbände Steigerwald, Romantisches Franken, Fränkisches Seenland und Naturpark Altmühltal
- Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AELF) Ansbach, AELF Roth, AELF Uffenheim und AELF Weißenburg

Beratend tätig waren: AELF Ansbach, AELF Uffenheim

Überblick

FamilyFarm ist eine Vereinigung von Ferienhöfen, die sich auf Familienurlaub mit kleinen Kindern spezialisiert hat. Großer Wert wird auf die Sicherheit und den guten Service für die Kinder und Eltern gelegt. Durch die enge Zusammenarbeit mit den regionalen Tourismusorganisationen betreiben die Betriebe eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit und erreichen damit die gute Auslastung ihrer Ferienwohnungen und Zimmer.

Organisationsform

FamilyFarm ist als Interessengemeinschaft organisiert. Diese gab sich, ähnlich wie ein Verein, eine Satzung und Qualitätsvorgaben. Bei jeder Unterschrift, z. B. auf einem Kaufvertrag für die Gemeinschaft, trägt jedoch der Unterzeichner die volle Verantwortung.

Die Interessengemeinschaft wird durch drei Vorstände, einen Kassier, einen Schriftführer und einen Beisitzer geführt.

Die jährlichen Beiträge setzen sich aus dem Grundbeitrag von 100 Euro sowie pro Ferienwohnung 50 Euro zusammen. Hinzu kommen eine Internet-Pauschale von 30 Euro und eine nicht jährlich anfallende Umlage für die Katalogerstellung.

Gründung

Gründungsimpuls

Ausgehend vom AELF Ansbach wurden seit dem Jahr 1993 die Anbieter von Urlaub auf dem Bauernhof verstärkt zu gemeinsamen Fortbildungen und Erfahrungsaustausch-Gruppen eingeladen.

Im Jahr 1997 begann die stärkere Zielgruppenorientierung im Landurlaub. So wurde von einer für Urlaub auf dem Bauernhof zuständigen Mitarbeiterin des AELF die Idee einer Spezialisierung auf Kleinkinderurlaub vorangetrieben. *„Um gemeinsam an die Öffentlichkeit zu gehen, waren Dinge wie ein Katalog und so notwendig. Da keine Förderung zu 100 Prozent möglich war, brauchte es eine Organisationsform. Und das war auch dafür wichtig, damit sich die Betriebe damit identifizieren.“*

Die Idee war von Beginn an *„den Gästen mit kleinen Kindern höchstmöglichen Standard auf unseren bäuerlichen Betrieben mit Wohlgefühl zu bieten“*.

Gründungsgeschichte

1998 wurde von ca. 15 Betrieben die Interessengemeinschaft FamilyFarm gegründet. Die Region wurde auf die Urlaubsregionen Romantisches Franken, Steigerwald, Altmühltal und Fränkisches Seenland festgelegt. Dies lag auch darin begründet, dass die vier dort ansässigen Ämter für Landwirtschaft eng miteinander kooperieren.

Die Betreuerinnen vom AELF legten von Beginn an großen Wert auf ein hochwertiges Angebot als Alleinstellungsmerkmal. So wurden hohe Sicherheitsstandards, das Vorhandensein von guten Angeboten für Klein und Groß und intensive Fortbildungsarbeit als Voraussetzungen für die Mitgliedschaft festgelegt und ein entsprechendes Kontrollsystem entwickelt. Als Zielgruppe wurden Familien mit Kindern bis 12 Jahre festgelegt. Manche Betriebe gehen heute sogar noch weiter und grenzen auf Kinder bis 8 Jahre ein, um mehr Ruhe an den Spielgeräten und mehr Homogenität zu erreichen.

Der Claim „glückliche Kinder, erholte Eltern“ war auch schnell gefunden, ebenso ein passender Name.

„Mit einer Marketingagentur sind wir auf den Begriff FamilyFarm gekommen. Das war furchtbar damals, viele Betriebe fanden den englischen Begriff blöd, aber wir haben es geschafft klarzumachen, dass man die 30-Jährigen ansprechen muss.“

Ein Erfolgskriterium zu Beginn war, dass man nur Betriebe wollte, die voll und ganz mitmachen und sich entsprechend engagieren. Deshalb wurde beispielsweise Betrieben untersagt, nur mit einem Teil ihrer Ferienwohnungen mitzumachen. Und es wurde die Vorgabe entwickelt, dass jedes Mitglied sich in einer der Arbeitsgruppen der Interessengemeinschaft engagieren muss. Die Arbeitsgruppen übernehmen Verantwortung für die Themen.

- Qualität (Qualitätssicherung und Kontrollen)
- Internetauftritt und Facebook
- Messeauftritte
- Feuerwehr (kurzfristig anstehende Aufgaben).

Diese Vorgabe hat sich seither sehr bewährt, denn sie fördert sehr das Engagement der Betriebe und die Verbundenheit mit der Gemeinschaft. In allen Gruppen sind auch Vorstände vertreten, so dass eine Gesamtwahrnehmung der vielfältigen Aktivitäten erhalten bleibt.

Die Erfolge ließen nicht lange auf sich warten. *„Wir haben schnell Erfolge gehabt, denn es ist ein neues Produkt gewesen damals. Und die Gruppe ist sehr gut zusammengewachsen.“*

Mit der Zunahme der Gäste ist auch die Zahl der Mitgliedsbetriebe auf 38 gewachsen. Im Jahr 2010 kam es zur Aufspaltung, die gesamte damalige Vorstandschaft und weitere Betriebe traten gemeinsam aus der Vereinigung aus und gründeten eine eigene Organisation. Als Gründe werden verschiedene Aspekte genannt. Die Gruppe verlor mit dem Wachstum ihren engen Zusammenhalt, sie war „*fast schon zu groß*“, bzw. man hat sich damals zu wenig Gedanken gemacht über die die neu dazu kommenden Mitglieder. „*Es war unklar, wie führe ich neue Mitglieder in die Gruppe ein?*“ Es wird auch geschildert, dass man damals die Qualitätsvorgaben zeitweise nicht so genau nahm, auch bezüglich der neuen Betriebe. „*Deshalb war es den führenden Betrieben zu lasch.*“ Auch von Überlastung bei den Führungsaufgaben und einem Dissens zwischen Vorständen und Mitgliedern beim Versuch, ein Mitglied wegen Qualitätsmängeln auszuschließen, war die Rede.

Die nach der Spaltung verkleinerte Gruppe ist anschließend auf die heutigen 26 Betriebe angewachsen und hat sich wieder zu einer eingeschworenen Gemeinschaft entwickelt. Nach ein paar Jahren, in denen die Qualitätssicherung nicht im Mittelpunkt stand, wurde dieses Thema in den letzten Jahren wieder zum zentralen Thema. Neuaufnahmen erfolgen heute nur noch, wenn neue Betriebe „*die Philosophie teilen*“.

Alleinstellungsmerkmale und Qualitätssicherung

FamilyFarm hat durch ihre Ausrichtung auf Urlaub mit kleinen Kindern auf Höfen ein sehr klares Profil. Durch hohe Sicherheitsstandards und Vorgaben bezüglich dem Service hat man sich gemeinsam einen guten Namen gemacht. FamilyFarm ist, auch um eine intensive Zusammenarbeit unter den Mitgliedern zu ermöglichen, auf die Region zwischen Steigerwald und Altmühltal eingegrenzt. Mit diesem speziellen Angebot in dieser Region gelang es, sich ein gutes Alleinstellungsmerkmal zu erarbeiten. Dieses teilt man sich nur mit der abgespalteten Organisation „Zwergenhöfe“.

Ein wesentliches Qualitätskriterium ist die Unfallsicherheit. So müssen die Betriebe regelmäßig auf die Sicherheit der Kinder hin geprüft werden: sind z. B. Treppen, Straßen und Gewässer sowie Spielgeräte ausreichend geschützt und kindersicher?

Weiterhin gibt es Vorgaben bezüglich der Unterbringung der Gäste. Die Ferienwohnungen müssen mit mindestens 3 Sternen ausgezeichnet sein. Nützliche Dinge wie Babyphone, Laufstall und Kinderbesteck müssen vorhanden sein. Außerdem muss es attraktive Spielgeräte wie Kettcars und Spielplätze geben.

Großer Wert wird auch auf ein attraktives Wochenprogramm gelegt. Dies soll vielfältig sein und kann von Ponyreiten über Brot backen bis zu Herstellung und Benutzung von Pfeil und Bogen gehen. Zusätzlich zu den Besonderheiten, die ein Hof ohnehin bietet, wie Tiergeburten, Eier sammeln und Spielen im Stroh, werden so unvergessliche Momente für die Kinder ermöglicht.

Denn zugelassen sind nur Höfe mit aktiver Landwirtschaft und landwirtschaftlicher Betriebsnummer. Die Hofstelle muss landwirtschaftlichen Charakter haben und mindestens fünf Tierarten, von denen mindestens drei Streicheltiere sind, müssen vorhanden sein. Natürlich gibt es, wie überall in der Landwirtschaft, auch in dieser Gemeinschaft die Entwicklung weg vom Haupterwerbsbetrieb hin zum Resthof.

Ein weiteres Qualitätskriterium ist die Teilnahme an mindestens zwei Fortbildungen pro Jahr. Die verpflichtende Teilnahme an den Mitgliederversammlungen und das Engagement in einer der oben genannten Arbeitsgruppen dienen dem sozialen Zusammenhalt der Gruppe und sorgen für eine Entlastung der Vorstandsarbeit.

Die Kontrolle der Einhaltung der Qualitätsrichtlinien erfolgt seit vier Jahren jährlich. Dies wurde geändert, nachdem die Qualitätsgruppe ein sinkendes Qualitätsbewusstsein festgestellt hat. „*Nach*

vier Jahren jährlicher Kontrolle erreichen wir inzwischen eine extreme Steigerung der Qualität.“ Inzwischen seien auch einige der Betriebe im 4 und 5 Sterne-Bereich aktiv.

Die Kontrollen werden durch einen externen und einen internen Prüfer durchgeführt, diese müssen regelmäßig wechseln. Als Externe stehen die für Urlaub auf dem Bauernhof zuständigen Mitarbeiter an den Ämtern für Landwirtschaft, als Interne die Mitglieder der Qualitätsgruppe zur Verfügung. Dabei werden nach einer Checkliste alle Faktoren erfasst und Mängel mit Fristen zur Behebung festgehalten.

Zusammenarbeit mit Tourismus, Netzwerkarbeit und Marketing

Das Projekt wurde in Kooperation mit den vier Organisationen für Tourismus, Romantisches Franken, Naturpark Altmühltal, Steigerwald und Fränkisches Seenland, entwickelt. Von dort wird der Nutzen einer guten Zusammenarbeit mit den FamilyFarmern gesehen. *„Für uns vom Tourismus ist das eine besondere Spezialgruppe unseres Zielgruppenangebots, im Rahmen unserer Hauptzielgruppe Familienurlaub. Dafür ist FamilyFarm wichtig. Deshalb fungieren wir auch gerne als Verteilfunktion, wir verschicken deren Prospekte.“*

Von beiden Seiten wird diese Kooperation als „Winwin“ gesehen.

Auch wenn die eigene Website das wichtigste Marketinginstrument darstellt, ist es auch von großer Bedeutung, dass FamilyFarm über die Materialien und Messeteilnahmen der Tourismusorganisationen weiter bekannt gemacht wird.

Insgesamt geht es mit dem Tourismus in der Region nach oben. Die Region Romantisches Franken kann beispielsweise auf einen Aufwärtstrend der Übernachtungszahlen in den letzten Jahren von drei bis sechs Prozent verweisen.

Umsatz, Investitionsbedarf und Förderung

Über die genauen Umsätze bei den Mitgliedsbetrieben von FamilyFarm gibt es keine Erhebungen und Zahlen. Allerdings *„machen wir eine anonyme Abfrage der Belegungszahlen und wissen, dass wir durchschnittlich bei 180 Tagen pro Jahr liegen.“* Die Spitzenbetriebe erreichen Zahlen über 200 bis zu 250 Belegtagen. *„Die Zahlen gehen leicht nach oben, 2013 war ein Spitzenjahr, 2014 und 2015 waren gut und 2016 scheint auch gut zu werden.“*

Interessante Zahlen zur Bedeutung von Urlaubsgästen für die Region wurden in einer aktuellen Studie ermittelt (DWIF Consulting GmbH für Romantisches Franken 2014). Demnach werden von übernachtenden Gästen pro Tag 78 Euro pro Erwachsenen ausgegeben. 63 Prozent davon kommen dem Gastgewerbe für Übernachtungen und Verpflegung, 20 Prozent dem Einzelhandel zugute und 17 Prozent werden für Dienstleistungen wie Bäder etc. ausgegeben. Die Erfahrung eines FamilyFarmers bestätigt das:

„Unsere Gäste lassen viel Geld in der Region da. Die kaufen Fahrräder, Kleider, manche kaufen sogar Autos, denn hier im Urlaub haben sie Zeit. Und natürlich geben sie viel in der Gastronomie aus.“

Die größte Summe an notwendigen Investitionen fällt direkt bei den Urlaubshöfen an, die in der Regel mehrere Hunderttausend Euro in den Bau und Ausbau ihrer Ferienwohnungen stecken.

In der Anfangszeit von FamilyFarm war die staatliche Förderung wichtig. Für die Erstellung des ersten Katalogs und der Internetseite waren etwa 20 000 Euro notwendig, davon konnte die Hälfte über Fördergelder der 5b-Förderung gewonnen werden. Zusätzlich wurden über die Ämter Fortbildungen beispielsweise fürs Telefonmarketing und Vorträge mit hochkarätigen Referenten angeboten. Heute kommt FamilyFarm ohne direkte Förderung aus. Es stehen jährliche Einnahmen durch die Mitgliedsbeiträge von ca. 12 000 Euro zur Verfügung, die überwiegend ins Marketing

investiert werden. Wenn der gemeinsame Katalog aktualisiert und neu gedruckt werden muss, werden ca. 500 Euro pro Betrieb als Extrazahlung fällig.

Nicht zu unterschätzen ist aber auch der Wert der für die Betriebe kostenlosen jährlichen Qualitätskontrollen durch die Ämter für Landwirtschaft, ebenso wie die Beratung in der Anfangszeit, ohne die dieses Projekt so nicht entstanden wäre.

Was erreicht wurde

FamilyFarm wurde für die beteiligten Betriebe zu ihrem wichtigsten Erfolgsfaktor für ihr Urlaub auf dem Bauernhof-Angebot. Ein Betrieb berichtet, *„98 Prozent der Buchungen gehen heutzutage über Internet“*, zwei Betriebe geben an, dass dabei über 70 Prozent ihrer Buchungen über FamilyFarm kommen.

Die befragten Betriebe sind überzeugt, dass sie wegen FamilyFarm mehr Belegtage und ein höheres Preisniveau erreichen. *„Wir erhöhen unsere Preise jedes Jahr um etwa zwei Euro, und wir haben höhere Preise durch höheren Standard.“* *„Bei uns sind 50 Prozent Stammgäste und Empfehlungen, die andere Hälfte kommt über Internet, mindestens 70 Prozent über FamilyFarm.“*

Die Betriebe äußern sich sehr zufrieden.

*„Ich war früher außerlandwirtschaftlich tätig und konnte das aufgeben.“
„Mancher von unseren Betrieben kann so überleben, der sonst schon aufgegeben hätte.“*

Gerade für kleinere Betriebe gilt: *„Wir müssen über FamilyFarm relativ wenig Geld für Werbung in die Hand nehmen.“* Und über die Nutzung von Altgebäuden wird ein wichtiger Beitrag für das Ortsbild geleistet, indem alte Gebäude hergerichtet und Höfe und Landschaft gepflegt werden. Als sehr bereichernd wird von den Befragten die entstandene Gemeinschaft bewertet. *„Wir erleben uns nicht als Konkurrenten. Eher dass wir voneinander lernen und uns gegenseitig stützen, durch gemeinsame Werbung und so.“* *„Man weiß, was der Nachbar macht, und bekommt mehr Ansporn. Und man hilft sich gegenseitig, es werden auch mal Gäste hin und her empfohlen.“*

Gut genutzt und als bereichernd empfunden wird der interne Bereich auf der Website, auf dem Erfahrungen diskutiert und ausgetauscht werden.

Stolz wird geäußert: *„Wir vermitteln eine positive Einstellung zur Landwirtschaft. Viele Jungs wollen anschließend Bauer werden.“*

Ein schönes Beispiel zeigt, wie durch den bereichernden Urlaub auf dem Bauernhof ein Beitrag für Entschleunigung und Naturerleben von Städtern geleistet wird. *„Wir haben viele Ärzte und Manager und so, die nie Zeit haben für ihre Kinder. Die wollen zum Beispiel lernen, Pfeil und Bogen zu bauen und den ganzen Tag mit ihren Kindern sein. Die unternehmen sehr wenig außerhalb des Hofes und wollen mal einfach so in den Tag rein leben.“*

Was ist besonders interessant? Was kann man an diesem Projekt lernen?

Sehr interessant an FamilyFarm ist, wie es durch eine gemeinsame, sehr zielgruppenspezifische Ausrichtung gelingt, einen solch hohen Nutzen für alle Mitglieder zu erzeugen. Damit verbunden war von Beginn an, dass man sich mit der Spezialisierung auf kleine Kinder im Segment Urlaub auf dem Bauernhof komplett auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe einstellte: Themen wie Sicherheit, Geborgenheit und Wohlfühlen sowie Erlebnisse wurden zu einem stimmigen Gesamtkonzept verbunden. Und was damals einmalig war, liegt heute voll im Trend. Denn Themen wie Bezug zur Natur und Landwirtschaft sowie Zeit und Erlebnis mit den Kindern werden immer beliebter und kostbarer.

Ebenfalls spannend ist das Konzept der Qualitätssicherung. Dass dieses als das wichtigste Thema der Gemeinschaft angesehen und durch einen Arbeitskreis der Mitglieder getragen wird, macht das Thema erfolgreich und erhöht die Akzeptanz. Besonders ist in diesem Zusammenhang auch die verpflichtende Teilnahme an Fortbildung für jeden Mitgliedsbetrieb.

Deutlich wird bei FamilyFarm auch die hohe Bedeutung einer intensiv und vertrauensvoll zusammenarbeitenden Gruppe. Gerade auch weil es zu einer Abspaltung gekommen war, hat man den Eindruck, dass darauf heute sehr viel Augenmerk gelegt wird. Auf den verschiedensten Treffen, die zum Teil verpflichtend sind, begegnet man sich und arbeitet miteinander. Zum Beispiel wird einmal jährlich gemeinsam an Fragen der Strategie und ihrer Umsetzung gearbeitet. So wird mit Recht darauf verwiesen, dass es schon eine Leistung ist,

„*„in der heutigen Zeit eine Einheit von 26 Betrieben herzubringen, die in eine Richtung zieht“.*“

Als geniales Modell auch für andere Gemeinschaften erscheint die für jedes Mitglied verpflichtende Mitarbeit in einer der thematischen Arbeitsgruppen. So wird die Arbeit gerechter verteilt, es entsteht Dynamik und Innovation und die Vorstände können sich auf die Koordinations- und Führungsverantwortung konzentrieren. Und *„dann sind alle eingebunden und Gemeinschaft entsteht“*. Im Gegenzug ergibt sich wieder die Notwendigkeit von guter Gesamtkoordination und hoher Transparenz, denn Doppelarbeit und Unklarheiten in der Zuständigkeit führen zu Frustration.

Ideen der Weiterentwicklung, Ausblick

Als Herausforderung wird es gesehen, auch zukünftig durch Transparenz und Einbindung als Gemeinschaft noch stärker zusammen zu wachsen. Gerade weil die Betriebe durch hohe Arbeitsbelastung immer mehr unter Druck geraten. Zum Beispiel wurde festgestellt, dass die bis vor einiger Zeit stattgefundenen zweitägigen Arbeitstreffen noch mehr Gemeinschaftserleben und Vertrauen geschaffen hatten. Es wurde angeregt, dies zumindest gelegentlich wieder möglich zu machen. Und dann gute Themen und bereichernde Gruppengespräche zu ermöglichen. Auch die Aufgabenverteilung und gute Informationspolitik haben noch Luft nach oben, damit alle mit ins Boot genommen und der Zusammenhalt gestärkt werde. *„Die Gruppe sollte noch besser zusammenwachsen, der Futterneid noch weniger und die Kameradschaft noch besser werden.“*

Als eines der anstehenden strategischen Themen wird die Frage genannt, wie zukünftig noch ein glaubwürdiges landwirtschaftliches Angebot erhalten bleibt und die Nachfolgefrage genannt. Wie kann eine landwirtschaftliche Ausrichtung der Höfe gesichert und gestärkt werden?

Als ein wichtiges Thema wird die Arbeit an noch weitergehender Ausrichtung an speziellen Zielgruppen angesehen. Gerade das Thema Großeltern-Enkel-Urlaub könnte bei sich verändernden Familienstrukturen wichtiger werden. Auch das Thema, wie es gelingt, die Kinder und Eltern auf dem Hof zu begeistern, könnte bedeutsamer werden. Denn es wird beobachtet, dass sich die Gäste immer schwerer damit tun, sich selbst zu beschäftigen. Was ist deshalb an erweiterten Angeboten, möglicherweise an Angebotsvernetzung mit anderen Höfen oder mit externen Anbietern notwendig? Oder braucht es die Ausbildung zum Erlebnisbauern/zur Erlebnisbäuerin?

Weiterhin müssen die Werbestrategie und die Suchmaschinenfunktionen noch verbessert werden. Dafür soll eine neue Werbeagentur gewonnen werden, die Schlagwortoptimierung der Website und die Nutzung der neuen Medien müsse verbessert werden. Und auch mit dem zentralen Thema Qualitätssicherung ist man noch nicht da, wo man gerne hin möchte.

3.4 Franken - Wein.Schöner.Land!



Bildquelle: Bayer. Landesanstalt für Wein- und Gartenbau, Karl-Josef Hildenbrand

Adressen und Ansprechpartner

Franken - Wein.Schöner.Land! wird gemeinsam von den folgenden drei Organisationen getragen:

- Bayer. Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau, www.lwg.bayern.de
- Fränkischer Weinbauverband e.V./ Fränkische Gebietsweinwerbung GmbH, www.frankenwein-aktuell.de
- Fränkischer Weinbauverband e.V.,
Tourismusverband Franken e.V. www.frankentourismus.de

Überblick

Franken - Wein.Schöner.Land! ist ein Programm mehrerer Verbände und der Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau, die gemeinsam den fränkischen Weintourismus und Weinbau voranbringen möchten. In der Region ansässige und potenzielle Nutznießer des Vorhabens sind 870 direktvermarktende Weinerzeuger und circa 60 000 Mitarbeiter im Tourismus in dem fränkischen Weinbaugebiet (inkl. Städtetourismus). Franken – Wein.Schöner.Land! ist einer der erfolgreichsten Zusammenschlüsse von regionalen Erzeugern und Gastronomiebetrieben in Europa.

Weinbaubetriebe, Gästeführer, Vinotheken und Anbieter von Gästezimmern müssen sich für die Teilnahme am Premiumprogramm Franken - Wein.Schöner.Land! qualifizieren und zertifizieren lassen. Um dann in der Gemeinschaftswerbung mit zu machen, zahlen die Betriebe zurzeit 250 Euro im Jahr.

Organisationsform

Franken - Wein.Schöner.Land! ist keine eigene Organisation, sondern wird von den drei o.g. Projektpartnern getragen in Partnerschaft mit folgenden weiteren Organisationen:

- Fränkisches Weinland www.fraenkischesweinland.de
- Hotel- und Gaststättenverband www.bhg-online.de
- Amt für ländliche Entwicklung Würzburg www.ale-unterfranken.bayern.de
- Universität Würzburg www.uni-wuerzburg.de
- Bezirk Unterfranken www.bezirk-unterfranken.bayern.de
- Regierung von Unterfranken www.regierung-unterfranken.de
- Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten www.stmelf.bayern.de
- Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt www.wuerzburg.ihk.de
- Gästeführer Weinerlebnis Franken www.gaestefuehrer-weinerlebnis.de

Gründung

Gründungsimpuls

Ausgangspunkt war die Weinkrise der EU infolge eines Überangebots an Wein in den 1990er Jahren. Ursachen waren die Globalisierung sowie eine Qualitäts- und strukturelle Krise, die in der damals schwächelnden fränkischen Weinwirtschaft zu starker Krisenstimmung führten. Die kleinteilige Weinerzeugung war dem Konkurrenzdruck europäischer Markenweine nicht mehr gewachsen. Die Folge war eine „Krise der Köpfe, Krise der Qualität, Krise der Weinkultur, Krise der Strukturen“. Die Bereitschaft, etwas grundlegend zu verändern, wuchs durch „einen riesigen Druck. Der Frankenwein war in einer Imagekrise und zu altmodisch mit den drei Bs: Bratwurst, Bocksbeutel und Barock“.

In dieser Zeit wurde vom damaligen Vizepräsidenten und heutigen Präsidenten des Fränkischen Weinbauverbands die Idee vorangebracht, „etwas für die Weinlandschaft tun“. „Die EU wollte die Weinberge begrenzen, einen Anbaustopp verhängen. Das sahen wir als Gelegenheit, der Natur etwas zurück zu geben, z. B. Bäume zu pflanzen und eine Erlebnislandschaft aufzubauen. Dazu brauchten wir ein Netzwerk. Wir haben die wichtigsten Akteure der Region an einem runden Tisch versammelt. Mit den Institutionsleitern, denn die Entscheidungsträger sollten am Tisch sitzen. Damals war alles ganz klein, aber man sollte auch nicht glauben, dass alles gleich groß wird. Man muss sich Zeit nehmen, die Prozesse einzuleiten.“

Damit war die Projektgruppe Erlebnis-Landschaft Weinfranken installiert, von der aus die weitere Entwicklung vorangetrieben wurde. Die Projektgruppe bestand aus den oben genannten Institutionen.

Gründungsgeschichte

In der Projektgruppe Erlebnis-Landschaft Weinfranken wurde 1994 die Idee geboren, „Franken zu einer der schönsten Weinbaugebiete Europas zu machen. Wir sind da auf einem guten Weg, aber noch lange nicht angekommen.“

Ausgehend von der großen Vision, konnte mit der Arbeit im Kleinen begonnen werden. So wurde in jahrelanger Arbeit in den Gemeinden mit 5b-Förderprojekten konkret an der Verschönerung der Landschaft gearbeitet. Und das immer nach dem Prinzip, „dass im Arbeitskreis direkt insgesamt nie Geld geflossen ist, sondern immer nur Geist geflossen ist. Die Leute haben versucht das in ihren Institutionen umzusetzen. Zentral wichtig war aber das gemeinsame Ziel“.

„ Wir haben langsam angefangen. Wie einfach das angefangen hat, ist fast unglaublich. Man sah noch gar nichts. Da hab ich mich selbst oft gefragt, was das jetzt mit Erlebnislandschaft zu tun hat.“

Die neue Ausrichtung auf Schönheit und Erlebbarkeit der Landschaft führte auch dazu, dass die schon begonnene Flurbereinigung nochmal im gemeinsamen Sinne umgeplant wurde. „Wir haben Trockenrasen angelegt und Bäume gepflanzt. Wir haben uns auf spezielle Baumarten für Frankens Weinberge geeinigt. Bei der ersten Aktion haben wir 1 000 Weinbergpfirsiche gepflanzt.“ Mit viel Engagement verschönerte sich nach und nach das Landschaftsbild der ganzen Region.

So konnten die nächsten Schritte angegangen werden. „Wir haben gemerkt, der Urlauber will Winzer kennen lernen, übernachten, wandern und besondere Erlebnisse.“

Der Arbeitskreis erwies sich als „ein Kreativteam: Was wird gebraucht? Was können wir neu anschieben?“ In diesem Sinne wurde beispielsweise das Weinwanderweg-Konzept mit Wanderhütten entwickelt. „Magische Orte der Weinberge“ wurden im Konzept „terroir f“ kreativ gestaltet und zugänglich gemacht. „Wir haben dabei auch Kunst zum Thema gemacht. Aber das muss im-

mer authentisch sein, und darf keine Show sein.“ Um die Erlebbarkeit der Landschaft zu fördern, wurden Gästeführer ausgebildet, von denen es inzwischen über 300 gibt. *„Wir lassen uns bei unseren Wanderungen immer was einfallen, im Mittelpunkt ist das Erlebnis. Und es wird z. B. an drei Stellen in der Landschaft ein Wein oder ein Secco angeboten, den wir dort zuvor deponiert haben.“* So wurde immer deutlicher, welch großes Potenzial in der Verbindung von Erlebnissen in schöner Landschaft mit touristischen Angeboten und Weinverkauf liegt.

Folgerichtig wurden Konzepte für den Bau weiterer Gästezimmer bei den Winzern und Gastronomen und für den Bau von Vinotheken erstellt und umgesetzt sowie Weinführer gedruckt.

Unter der Führung des Arbeitskreises wurde aus den vielfältigen Aktivitäten letztlich das Premiumkonzept Franken – Wein.Schöner.Land!, das weit über Deutschland hinaus für Aufsehen sorgte. Zuerst war dafür aber eine Qualifizierung und Zertifizierung aller Aktivitäten notwendig. Entsprechend wurden von der Weinbereitung über die Gästeführer und Weinprobierstuben bis zur Unterbringung Qualitätsmaßstäbe entwickelt und ein Zertifizierungssystem aufgebaut. Nur wer dabei gut abschneidet, durfte in der Gemeinschaftswerbung mitmachen. *„Wir haben 10 Jahre lang die Voraussetzungen geschaffen, und haben erst dann die Vermarktung gemacht.“*

Extrem wichtig war in dieser Kommunikationsphase das Marketing der Tourismusverbände.

Mit gelungener zielgruppenorientierter Ansprache der genussorientierten Weinfreunde gelang es, immer mehr Gäste zu begeistern. *„Als Basiswerbemittel dient neben der Website, der App für Smartphones und dem Facebook-Auftritt vor allem die hochwertige Broschüre „Franken-Wein.Schöner.Land! – Reisen zum Frankenwein.“* Die dahinter stehende Marke gehört der Landesanstalt für Weinbau, dem Tourismusverband und dem Weinbauverband gleichberechtigt. Um zu verstehen, wie ein solch komplexes Projekt von einem Arbeitskreis gesteuert werden kann, lohnt es sich, diesen genauer zu betrachten. Unter der Führung des Fränkischen Weinbauverbandes traf und trifft sich der Arbeitskreis zweimal im Jahr. Wichtig war, dass immer die Führung der beteiligten Verbände und der Landesanstalt anwesend war. Es wurden Untergruppen zu den Themen Landschaft, Kultur und Tourismus gebildet, die ihre Themen vorantrieben und der Arbeitsgruppe berichteten. Die gute Vernetzung wurde bald als der „Trumpf“ bei Franken - Wein.Schöner.Land! erlebt. Dafür war aber wichtig: *„Das aufeinander zugehen, das mussten wir erst lernen. Man muss sich auch mal zurücknehmen und sagen, die werden das schon richtigmachen. Dadurch, dass es erfolgreich ist, weiß man, ich kann mich drauf verlassen.“*

Als entscheidend wurde das Zusammengehen von Winzern und Tourismus erlebt.

„ Zu Beginn „gab es Zoff zum Beispiel wegen den Heckenwirtschaften, die wurden als Konkurrenz für die Gastronomie erlebt. Bis man gemerkt hat, dass damit mehr Gäste kommen.“

Die Spannungen zwischen den verschiedenen Interessengruppen galt es auszuhalten und dann gemeinsame Lösungen zu finden. *„Bei uns gibt es kaum eine gute Entscheidung, ohne zuvor Dissens zu haben. Man muss sich fetzen, aber darf das nicht persönlich nehmen.“* *„Durch das gemeinsame Ziel, etwas für die Region zu tun, bekommt die Sache Kraft.“* So lernte die Gruppe „über den Tellerrand hinwegzuschauen“.

Die gute Leitung des Arbeitskreises wird dabei als sehr wichtig empfunden. Neben der visionären Kraft des Leiters der Landesanstalt für Weinbau war auch die gute Moderation wichtig. *„Ausgleich schaffen, das war so mein Job. Ich bin mehr der Moderator, der motiviert, an die Ziele erinnert, vielleicht auch mal Vorgaben macht. Aber es ist in der Gruppe so von innen rausgekommen, es hat gebrodelt.“*

Auch die Klärung von Aufgaben/Zuständigkeiten ist sehr wichtig. *„Man muss die Stärken des einzelnen nutzen, die erkennen und jedem seinen Bereich und seinen Platz lassen. Und jeder braucht einen Job, da entsteht auch Motivation. Und jeder hat Identifikation zum Ganzen. Auch wenn's kleine Beiträge sind. Und alle Meinungen zählen. Man darf nichts klein machen, jede Aussage muss man ernst nehmen.“*

Alleinstellungsmerkmale und Qualitätssicherung

Um in der Bewerbung durch Franken – Wein.Schöner.Land! dabei zu sein, müssen alle interessierten Betriebe die festgelegten Kriterien einhalten. Diese Kriterien wurden für Winzer, Weinprobierstuben, Gästeführer, Gastehäuser, Gastronomie und sogar für kulturelle Veranstaltungen festgelegt. Beispielsweise müssen Winzer regelmäßig Auszeichnungen gewinnen, Gästeführer gut ausgebildet sein und regelmäßig Fortbildungen machen sowie Weinprobierstuben über entsprechendes Knowhow und eine Mindestanzahl von Frankenwein der verschiedenen Klassen verfügen.

In der Vorbereitung der Zertifizierung erfolgt zuerst ein Beratungsgespräch bei dem alles angeschaut wird. Nachdem der Betrieb die notwendigen Veränderungen vorgenommen hat, kommt eine Kommission auf den Betrieb, prüft ihn und stellt gegebenenfalls das Zertifikat aus.

Anschließend müssen die Betriebe laufend mit „Mysterychecks“ rechnen, bei denen unangemeldet und in der Regel unerkannt Menschen auf den Betrieb kommen und das Angebot prüfen. Diese Kontrollen werden durch Mitarbeiter der Landesanstalt für Weinbau und den Tourismusverband organisiert.

Die Qualitätssicherung durch Franken – Wein.Schöner.Land! wurde von Beginn an durch eine Qualitätsoffensive für die fränkischen Winzer begleitet. Durch Beratung, Schulungen und Erfahrungsaustausch, angeregt durch die Landesanstalt und den Weinbauverband, gelang der Wandel weg vom Literwein hin zu qualitativ hochwertigen, anspruchsvollen und gut nachgefragten fränkischen Spezialitäten.

Zusammenarbeit mit Tourismus, Netzwerkarbeit und Marketing

Die hervorragende Netzwerkarbeit von Winzern, Gastronomiebetrieben und Tourismus ist die Besonderheit von Franken – Wein.Schöner.Land! *„Wir sind super gut vernetzt, das ist der Trumpf bei Franken - Wein.Schöner.Land!“* Ein Projekt dieser Dimension, das von der nachhaltigen Verschönerung der Landschaft bis zum Aufbau zusätzlicher attraktiver Übernachtungsmöglichkeiten reicht und das Erscheinungsbild der Region verwandelte, wäre ohne das fruchtbare Zusammenwirken aller Beteiligten nicht möglich gewesen. Allen gemeinsam gelang es, die Zielgruppe der Weinliebhaber und Genießer vermehrt in die Gegend zu locken. Denn die entwickelte Kombination aus attraktiven Erlebnismöglichkeiten in schöner Landschaft, der Verkostung leckerer Weine in besonderer Atmosphäre und ansprechender Übernachtungsmöglichkeiten in dieser Dichte und Qualität ist europaweit eine Besonderheit.

Die hohe Bedeutung der Netzwerkarbeit wird auch daran deutlich, dass das Projekt

„mit anderen europäischen Regionen, die man auch als Konkurrenz sehen könnte, in intensivem Austausch steht. Denn man lernt voneinander!“

Das sehr erfolgreiche Marketing von Franken – Wein.Schöner.Land! wird von den Tourismusverbänden betrieben. Die für die Kampagnen notwendigen jährlichen 150.000 Euro werden zunehmend von den beteiligten Betrieben selbst aufgebracht.

Umsatz, Investitionsbedarf und Förderung

Der Erfolg des Projektes wird auch in den Umsatzzahlen des Tourismus deutlich. Dieser stieg im fränkischen Weingebiet von 500 Millionen Euro im Jahr 1994 auf 3,24 Milliarden Euro im Jahr 2014, er beinhaltet auch den Städtetourismus Würzburg und Schweinfurt. Vom Weintourismus hängen inzwischen etwa 60 000 Arbeitsplätze ab. Interessant ist auch, dass jeder Euro der im Weinverkauf direkt beim Winzer ausgegeben wird, nochmals circa 20 Euro im Tourismus generiert.

Von den 7 500 Weinbau-Betrieben vor 30 Jahren gelang es, 3 800 bis heute zu erhalten. 870 Weinbaubetriebe setzen inzwischen auf die Direktvermarktung. Dies ist für die Region extrem wichtig, denn einer der Trümpfe ist die Möglichkeit, Weine direkt beim Winzer zu verkosten und mitzunehmen.

Im Projekt wurde erkannt, dass es für die Region wichtig ist, auch kleinere Weinbaubetriebe mit 4 bis 5 ha zu erhalten, indem diese z. B. eine Heckenwirtschaft und ein paar Gästezimmer betreiben. *„Gerade auch die kleinen Betriebe pflegen die Landschaft und machen viel für die Kultur und richten die alten Häuser wieder her. Wir haben zum Beispiel 80 Weindörfer mit Weinprinzessinnen.“*

Auch die aktuellen Zahlen sind ermutigend: 2015 verzeichnet das Fränkische Weinland bei den Gästeübernachtungen (Betriebe ab 10 Betten einschließlich Campingtourismus) gegenüber 2014 ein Plus von 6,2 Prozent, bei den Gästeankünften ein Plus von 6,8 Prozent. Insgesamt sind 2 275 900 Übernachtungen bzw. 1 297 314 Gästeankünfte zu verzeichnen. Davon entfallen auf den Städtetourismus (Schweinfurt/Würzburg) 1 106 982 (2014: 1 039 442) Übernachtungen bzw. 688 232 Gästeankünfte, auf den Tourismus im Ländlichen Raum 1 168 918 (2014: 1 103 459) Übernachtungen bzw. 609 082 Gästeankünfte. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt unverändert bei 1,8 Tagen. Mit diesem Ergebnis ist das Fränkische Weinland 2015 das Tourismusgebiet mit den höchsten Zuwachsraten in Franken.

In den mehr als 20 Jahren seit dem Startschuss sind über verschiedenste Förderprogramme staatliche Zuschüsse geflossen. Diese flossen zuerst vorwiegend in Naturschutzmaßnahmen, später in Investitionsförderungen für die Unternehmen und Unterstützung der Marketingaktivitäten. Erleichtert wurde dies dadurch, dass die Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau und die Regierung und der Bezirk Unterfranken von Beginn an Teil der koordinierenden Arbeitsgruppe war. Dennoch wird von den Verantwortlichen betont,

„am Anfang braucht es keine Fördermittel, nur Geist, also Kreativität und gute Ideen. Wenn's dann an die Umsetzung geht, da waren Fördermittel da. Im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe.“

Was erreicht wurde

Der enorme Erfolg, dass sich innerhalb von 20 Jahren eine Region verwandeln kann, gilt als „*einmalig in Deutschland*“. In der Krisenzeit „*gab es Dörfer, die wurden als sterbende Dörfer bezeichnet, da müssen sie heute mal hin, da geht die Post ab*“. Das kann so ablaufen:

„*Zuerst fängt einer mit Direktvermarktung an, dann kommt ein Gasthaus, dann werden alte Gebäude wieder hergerichtet, dann kommt die Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr. Das geht über Gemeindegrenzen hinweg, es sind immer die Menschen, die das hinbekommen.*“

Denn letztlich gelang es durch die Aufbruchsstimmung, dass viele Bewohner durch ihr unternehmerisches Engagement die Attraktivität der Region gemeinsam deutlich verbesserten. Das „*stärkt die Region enorm in ihrer Entwicklung, z. B. durch den Erhalt wertvoller Bausubstanz*“. Ganz zu schweigen von den entstandenen 60 000 Arbeitsplätzen im Tourismus.

Auch das Miteinander hat sich verbessert. „*Man ist inzwischen bereit, mehr zusammen zu arbeiten, geht freundlicher und kollegialer miteinander um. Es lebt sich gut in der Region.*“ Die Zusammenarbeit unter den Partnerbetrieben wird als sehr gut beschrieben, „*man empfiehlt sich gegenseitig, dann man muss fürs ganze Konzept denken*“. Es ist eine „*wahnsinnig gute Gemeinschaft geworden, mit überzeugten Winzern, Gästeführern und Gastronomen. Jetzt kommt ein großer Fachbesucheransturm, die wissen wollen, wie es geht. Die Wahrnehmung Frankens ist eine andere geworden.*“

Als Basis des Erfolgs wird gesehen, dass es gelang, viele auch kleinere Winzerhöfe zu erhalten, und damit die kleinteilige Landschaft und den Steillagenanbau zu sichern und attraktive Dörfer und vielfältige Weinerlebnisse zu ermöglichen.

Was ist besonders interessant? Was kann man an diesem Projekt lernen?

Dass es mit dem Projekt Franken – Wein.Schöner.Land! gelang, eine ganze Region umzukrempeln, zeigt, dass hier vieles richtig gemacht wurde. Hervorzuheben ist dabei die Einrichtung einer koordinierenden Arbeitsgruppe, in der die Chefs und Fachleute der Netzwerkpartner eingebunden sind und damit Umsetzungskompetenz anwesend ist. In dieser Arbeitsgruppe wurde eine große Vision für die Region entworfen und laufend weiterentwickelt. Daraus wurden Ziele abgeleitet und klare Aufgaben und Zuständigkeiten festgelegt. „*Wichtig war die klare Aufgabenteilung: z.B. im Marketing sprechen wir uns zwar ab, aber es muss einer verantwortlich sein. So liegt die Verantwortung für Kommunikation klar beim Tourismusverband Franken.*“

Im Arbeitskreis entstand Transparenz über die Arbeitsfortschritte als Grundlage für vertrauensvolle Zusammenarbeit. Mitentscheidend dafür war die gute Leitung des Arbeitskreises, die ausgleichend und alle mitnehmend wirkte sowie die Orientierung an den gemeinsamen Zielen einerseits und den konkreten Arbeitsschritten andererseits möglich machte. So konnten „*die Animositäten untereinander hinten angestellt werden*“.

Im Arbeitskreis traf hohe Fachkompetenz auf Umsetzungskompetenz und visionäres Denken. „*Die Krönung ist, wenn jemand da ist, der große Visionen hat. Jemand, der immer wieder vorantreibt.*“

Wichtig für das Verständnis des Projektes ist, das Gesamtumfeld zu verstehen. „*Es ist aus einer Krisensituation des Frankenweins entstanden, sonst wäre es vermutlich in dieser Form und dieser Größe nicht gegangen.*“

Ideen der Weiterentwicklung, Ausblick

Als das wichtigste Vorhaben wird gesehen, im bisherigen Sinne der weiteren Vernetzung und Verbesserung der Zusammenarbeit sowie der Investition in Zukunftsaktivitäten weiter zu machen. Denn

„die Gefahr ist, dass es zu gut läuft, und dann einschläft. Jetzt sind wir alle erfolgreich und satt geworden, dann kommt die Trägheit“.

„Wir haben ein Luxusproblem, es läuft doch eh. Viele sehen noch nicht ein, dass man weiter investieren muss.“ Deshalb sei es aktuell wichtig, die Partner bei Laune zu halten. *„Weil sie Erfolg haben und dann meinen, jetzt brauchen sie es nicht mehr. Deshalb muss es attraktiv bleiben, dabei zu sein, was Neues passieren. Wie entwickelt sich das weiter?“*

Als zukunftssträchtige Themen werden beispielsweise „Architekturen“, also die Vernetzung moderner Weinarchitektur, gesehen. Oder auch die Weiterentwicklung und Anbindung der Wanderwege an Weitwanderwege.

Franken – Wein.Schöner.Land! soll weiter zur Marke ausgebaut und *„aus der starken Behütung weiter professionalisiert“* werden. Das *„Konzept Frankenwein muss sich mehr öffnen, moderner wahrgenommen werden, weg vom barocken hin zum modern. Es geht um die Mitte zwischen barock und modern.“*

Eine wichtige organisatorische Frage dabei ist, wie die Aktivitäten *„weg von der Landesanstalt für Weinbau und hin zu weiterer Professionalität gelangen. Braucht es beispielsweise eine eigene Organisation und einen Geschäftsführer?“*

Als große Herausforderung wird gesehen, zukünftig mit deutlich weniger Fördermitteln auskommen. *„Inzwischen gibt es so gut wie keine EU-Gelder für Tourismus mehr. Wir müssen mit geringerem Budget auskommen und überlegen, was kann man von den bisherigen Aktivitäten streichen?“*

Ein wichtiges Thema ist die stärkere Einbindung von Direktvermarktern anderer Erzeugnisse außer Wein. Denn die Gäste möchten auch leckeren Käse und Brot zum Wein. Für die Gastronomie wäre es ebenfalls konsequent, bei weiteren Produkten auf Regionalität zu setzen.

Auch Hunger nach weiterer Verbesserung des Angebots durch größere Projekte ist noch erlebbar. *„Man darf nie zufrieden sein, so fehlen z. B. noch ein großes Weinerlebniszentrum und ein Hotel mit ausreichend großen Bettenkapazitäten.“*

3.5 LandGenuss Bayerwald



Bildquelle: LandGenuss Bayerwald

Adresse und Ansprechpartner

LandGenuss Bayerwald e.V.
vertreten durch
1. Vorsitzenden Andreas Brunner
Natur-Wohlfühlhotel Brunner Hof
Kirchgasse 13
D-93473 Arnschwang
Tel: 09977-257
E-Mail info@brunner-hof.de
Webseite: www.land-genuss.eu

Beteiligte und unterstützende Organisationen:

- AELF Cham
- Tourist Info Landkreis Cham
- Bayerischer Bauernverband Geschäftsstelle Cham

Beratend tätig war: AELF Cham

Überblick

LandGenuss Bayerwald ist ein Zusammenschluss von 23 Direktvermarktern, 15 Gastronomen und 5 Unternehmern aus dem Bereich Landerlebnisreisen aus dem Landkreis Cham. Das Netzwerk macht möglich, dass in der Gastronomie hochwertige Produkte aus der Region von überwiegend bäuerlichen Direktvermarktern zubereitet und beworben werden. Die Erzeugnisse werden nach den Richtlinien des Vereins LandGenuss Bayerwald erzeugt und unterliegen einem eigenen Kontrollsystem.

Organisationsform

LandGenuss Bayerwald ist als Verein organisiert und wird vom AELF Cham betreut. Der Verein wird von drei Vorständen geführt, die paritätisch aus den drei Bereichen Erzeugung, Lebensmittelhandwerk/Gastronomie und Landerlebnis besetzt sind. Die Vorstände treffen sich 6 bis 8 mal im Jahr. Die Mitglieder zahlen einen Mitgliedsbeitrag von 50 Euro im Jahr. Einmal jährlich treffen sich die Mitglieder zur Mitgliederversammlung und mehrfach im Jahr finden Betriebsbesuche auf den Mitgliedbetrieben statt, um die gegenseitige Wahrnehmung zu fördern.

Gründung

Gründungsimpuls

Die Gründungsidee ging 2011 von einem Gastronomen und heutigen Vereinsvorstand aus.

„*„In der Zeit der EHEC-Krise habe ich eine Veranstaltung gehabt, und keiner hatte ein Gurkenstück gegessen. Ich habe gefragt, ob sie denn meinen, dass wir unsere Gurken aus Spanien beziehen? Als keine Antwort kam, habe ich gemerkt, dass wir deutlicher auf unseren regionalen Einkauf hinweisen müssen. So entstand die Idee eines Zusammenschlusses von regionalen Bauern und Gastronomen.“*“

Nach der Kontaktaufnahme mit dem AELF in Cham wurde die Projektidee von der zuständigen Mitarbeiterin unterstützt und konnte in das grenzüberschreitende Förderprojekt „Landerlebnisreisen – Einkommensalternativen der Landwirtschaft im bayerisch-tschechischen Grenzgebiet“ eingebunden werden. Durch die darüber mögliche Förderung konnte die Weiterentwicklung der Projektidee durch ein Büro für Regionalentwicklung ausgeschrieben und erarbeitet werden. Das Konzept enthielt Vorschläge für die Richtlinien und Qualitätssicherung und empfahl die Gründung eines Vereines und damit einer regional verorteten Führungsstruktur.

Gründungsgeschichte

2012 wurden vom AELF Cham Unternehmer aus den Bereichen Direktvermarkter, Gastronomie und Landerlebnisreisen eingeladen, um das Konzept vorzustellen und in mehreren Treffen gemeinsam die Kriterien zu erarbeiten. Anschließend konnte der Verein mit 22 Mitgliedern gegründet werden. Als Vorstände wurden drei Unternehmer, jeweils einer aus den drei Sparten, gewählt. In der Anfangszeit des Vereines wurde das Logo entwickelt und geschützt, die Richtlinien und Vorgaben der Qualitätssicherung beschlossen und die Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut. Ein LandGenuss-Kochbuch, ovale Emaille-Schilder für die Mitglieder und LandGenuss-Thaler wurden erstellt. Letztere kann man als eine Art Gutschein bei den beteiligten Unternehmern einlösen. Aufbauen konnte das Projekt auf den schon zuvor geschaffenen Beziehungen zwischen einigen Gastronomen und Direktvermarktern. Über den Verein konnten weitere Direktvermarkter überzeugt werden und die Zusammenarbeit ist *„schnell ins Laufen gekommen“*.

Seit der Vereinsgründung können die beteiligten Gastronomen ihren Gästen Gerichte anbieten, die zu einem überwiegenden Teil von Bauernhöfen des Landkreises stammen. Die Zutaten wie Fleisch, Wurst, Fisch, Käse und Gemüse werden von den Gastronomen direkt bei den Landwirten bestellt und von dort geliefert. Das Angebot wird von den Gästen sehr gut angenommen. Zusätzlich können die Gäste zu den beteiligten Betrieben vermittelt werden, die Stall-Besichtigungen, Käseseminare u.v.m. anbieten.

Wichtig waren, besonders in der Anfangszeit, die gegenseitigen Besuche der Mitglieder. Denn sie schufen die Basis für gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und erfolgreiche Zusammenarbeit untereinander. Um diese enge Zusammenarbeit zu ermöglichen, wurde der Verein zuerst auf den Landkreis Cham und angrenzende Gebiete beschränkt. *„Erstmal sollte es in kleinem Kreis funktionieren. Jetzt überlegen wir, das auszuweiten.“*

Die Begleitung durch das AELF in Cham wird von den Beteiligten als sehr wichtig für das Gelingen des Vereines gesehen. Denn dort war der Überblick über mögliche Mitglieder und Partner und viel Knowhow für die Moderation und Koordination vorhanden.

Alleinstellungsmerkmale und Qualitätssicherung

Als Qualitätssiegel für hochwertige Produkte von Erzeugern und Gastronomen aus dem Landkreis Cham verfügt LandGenuss Bayerwald über ein hervorragendes Alleinstellungsmerkmal. Neben den Einheimischen legen auch Urlaubsgäste großen Wert auf regionale Besonderheiten und fragen die Produkte verstärkt nach.

Die auf den Speisekarten als LandGenuss-Gerichte kenntlich gemachten Produkte müssen zum überwiegenden Teil aus Erzeugnissen bäuerlicher Direktvermarkter im Landkreis Cham bzw. aus unmittelbar angrenzenden Gebieten stammen. Dazu müssen alle Beteiligten ihren Sitz im Landkreis Cham oder den umliegenden Gemeinden haben und sich zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Transparenz gegenüber dem Vorstand und der Kontrolle verpflichten.

Erzeugerbetriebe verpflichten sich darauf, dass pflanzliche Produkte zu 100 Prozent aus dem Landkreis Cham oder den umliegenden Gemeinden stammen und Tiere zum überwiegenden Teil ihres Lebens dort gehalten wurden. Die Herkunft von Futtermitteln und die Gentechnik-Freiheit sind bisher noch nicht geregelt.

Gastronomen verpflichten sich darauf, ständig mindestens ein LandGenuss-Gericht anzubieten. Die Zutaten müssen zu mindestens 2/3 von den Mitgliedsbetrieben stammen und dürfen nur ohne industrielle Fertigprodukte zubereitet sein. Dazu müssen Lieferscheine aufbewahrt und zugänglich gemacht werden.

Die Kontrolle wird bisher einmal jährlich durch die Vorstandschaft durchgeführt.

Da die vielfältigen Aufgaben des Vorstands kaum leistbar sind, wird darüber nachgedacht, zukünftig ein externes Prüfinstitut mit der Kontrolle zu beauftragen und auch ein Vorgehen für mögliche Abmahnungen zu entwickeln. Unklar ist bisher, welche Kosten dafür entstehen und wie diese auf die Mitglieder umgelegt werden können. Als wichtig dafür wird gesehen, dass Gastronomen mehr als Landwirte und größere Betriebe mehr als kleinere tragen sollten.

Auch die Überarbeitung der Richtlinien und die Festlegung von Richtlinien für Handelsprodukte stehen auf der Agenda.

Zusammenarbeit mit Tourismus, Netzwerkarbeit und Marketing

Die Zusammenarbeit mit dem Tourismus wird als positiv geschildert. Sie sei „*sehr gut, sie nehmen z. B. auch unsere Kataloge mit zu den Messen*“.

„*Für den Tourismus wird die Bedeutung des LandGenuss als sehr sehr hoch eingeschätzt, weil unsere Urlaubsgäste und unsere Bürger zu unseren einheimischen regionalen Produkten mehr Vertrauen haben, und geschmacklich sind die Produkte oft besser.*“

Durch die regional erzeugten Produkte würde ein Beitrag geleistet, eine „andere Agrarstruktur“ am Leben zu erhalten. „*Manche kleinere Betriebe spezialisieren sich auf Spezialitäten für den Regionalabsatz.*“ Und durch Aktivitäten wie den LandGenuss schaffe man, „*die Übernachtungszahlen durch besondere Angebote zu halten und vor allem die Wertschöpfung zu steigern.*“

Insgesamt gelinge es, die Gästeankünfte zu steigern, und „*das ist wichtig, denn die Anzahl der Übernachtungen pro Urlaub sinkt*“. Im Landkreis werden 2,8 Millionen Übernachtungen im Durchschnitt bei 50 Prozent Auslastung bei den Hotels registriert.

Zusätzlich zu den regionalen Erzeugnissen sind auch die landwirtschaftlichen Erlebnisangebote des LandGenuss für die Gäste touristisch interessant.

Neben dem AELF Cham und dem Tourismusverband wird im Projekt LandGenuss Bayerwald gut mit dem Landrat zusammengearbeitet, und die Wirtschaftsförderung des Landkreises und der Bay-

erische Bauernverband Kreisverband Cham unterstützen das Projekt.

Für das Marketing waren in der Anfangszeit die Erstellung des Katalogs und des Flyers wichtig. Diese Materialien konnten über die gute Zusammenarbeit mit dem Landkreistourismus auf Messen und Ausstellungen auch überregional verteilt werden. Überregionale Aufmerksamkeit wurde auch durch die Beteiligung am deutsch-tschechischen Projekt Landerlebnisreisen möglich.

Regional bedeutsam waren und sind Berichte in den Regionalzeitungen.

Aktuell stehen die Überarbeitung und Neuerstellung von Werbematerialien an.

Umsatz, Investitionsbedarf und Förderung

Der Verein erhebt keine Umsatzzahlen seiner Mitglieder, es liegen damit keinerlei Zahlen über die Umsatzentwicklung der Mitglieder vor. Es wird allerdings, wie im nächsten Kapitel beschrieben, von Mitgliedern über positive Umsatzentwicklung berichtet. Und es gibt Überlegungen, zukünftig Umsatzzahlen zu erfassen.

Auch zum Investitionsbedarf der Mitgliedsbetriebe, z. B. in der Direktvermarktung oder für zusätzliche Angebote in der Gastronomie, gibt es keine Zahlen.

Wichtig für die Vereinsgründung waren die Vorarbeiten, die über das EU-Projekt „Landerlebnisreisen – Einkommensalternativen der Landwirtschaft im bayerisch-tschechischen Grenzgebiet“ gefördert wurden. Mit den Fördergeldern konnten die Konzeptentwicklung und Beratung durch ein Büro für Regionalentwicklung und die ersten Materialien finanziert werden. Dafür standen etwa 50 000 Euro an Fördermitteln zur Verfügung.

Kleinere Beträge kamen als Unterstützung von der Wirtschaftsförderung des Landkreises Cham und dem Tourismusverband.

Eine große und sehr bedeutende finanzielle Unterstützung stellt die personelle Unterstützung durch das AELF Cham dar.

Was erreicht wurde

Der wichtigste Erfolg von LandGenuss Bayerwald ist die positive Entwicklung bei den Mitgliedsbetrieben. Bei einigen Erzeugerbetrieben wird von verbessertem Absatz berichtet. Betriebe konnten die Direktvermarktung deutlich ausbauen, neue Betriebszweige wie die Herstellung von Apfelsaft entstanden. Auch von der Erleichterung der Hofnachfolge durch verbesserte Zukunftssicherung wird berichtet.

Ebenso sprechen Gastronomen von einer Zunahme der Übernachtungen und zufriedeneren Gästen. *„Ich habe den Eindruck, mehr Gäste nehmen positive Erlebnisse mit nach Hause und sie berichten positiver in ihrem Umfeld.“* *„Der LandGenuss hat für uns einen großen Mehrwert, wir sind einzigartig, mehr Leute reden drüber, und es gibt jetzt Menschen, die gezielt nach den Produkten fragen.“* Der LandGenuss trägt dazu bei, dass

... „inzwischen sehr zahlungskräftige Gäste kommen. Der Bekanntheitsgrad der Region ist gestiegen, das wirkt sich touristisch positiv aus, und es kommen auch mehr Reisegruppen.“

Die gute Entwicklung wird auch durch die Verdoppelung der Mitgliederzahlen in nur fünf Jahren auf die heutigen 45 Mitglieder sichtbar.

Die inzwischen erreichte Bekanntheit wird auch daran sichtbar, dass der LandGenuss Bayerwald im Jahr 2016 zu einer Ausstellung im bayerischen Landtag eingeladen wurde.

Einen großen Erfolg stellt auch der gelungene Erfahrungsaustausch bei den Treffen auf den beteiligten Betrieben dar. *„Man lernt voneinander, gerade auch die Bauern und die Gastronomen. Es*

ist sehr bereichernd, im Gespräch zu sein mit den regionalen Betrieben.“ Wie es gelang, mit diesen Treffen Vertrauen und Gemeinschaftssinn aufzubauen ist beeindruckend.

Was ist besonders interessant? Was kann man an diesem Projekt lernen?

Besonders durch die gute vorbereitende Arbeit wurde die Grundlage für den Erfolg des LandGenuss Bayerwald gelegt. Dabei ist einerseits das gute Zusammenspiel von Unternehmern mit der Beratung des AELF zu nennen. Andererseits die wichtigen Vorarbeiten, die mittels Förderung durch ein externes Beratungsunternehmen geleistet werden konnten: beispielsweise die Konzeptentwicklung und die Erstellung der Richtlinien und Qualitätssicherung. Wichtig war auch, dass in der Startphase des Vereins durch die Einbindung von kompetenten Unternehmern, die selbst von den Vereinsaktivitäten profitieren, eine gute Führungsstruktur geschaffen wurde.

Mit der Verknüpfung von Direktvermarktern, Gastronomen und Erlebnishöfen wurden ein insgesamt stimmiges Gesamtkonzept und ein kraftvoller Zukunftsentwurf entwickelt. Anschließend wurde pragmatisch begonnen, z. B. mit einfachen Richtlinien und Qualitätssicherung. Damit wurde ein gutes Fundament geschaffen, um nun neue Ziele und Schritte in Richtung Professionalisierung in Angriff nehmen zu können.

Wie auch bei anderen Projekten zeigte sich auch hier die große Kraft von gelungenen, reihum erfolgenden Betriebsbesichtigungen. Diese sind zum Erfahrungsaustausch und dem Aufbau von Vertrauen und Gemeinschaftssinn fast unerlässlich.

Ideen der Weiterentwicklung, Ausblick

Nachdem gezeigt werden konnte, dass ein Netzwerk aus Landwirten und Gastronomen positive Auswirkungen auf Landwirtschaft und Tourismus entwickeln kann, wird nun über eine Ausweitung und Intensivierung des Projektes nachgedacht, um mehr Schwung zu gewinnen.

Dabei stehen Fragen nach einer Gebietsausweitung, nach einer Überarbeitung und Verbesserung der Qualitätssicherung, nach einem Einbezug auch größerer Betriebe wie Brauereien und Käsereien, nach einer Einbeziehung qualitätsorientierter Händler und nach der Gewinnung weiterer Direktvermarkter, Gastronomen und Erlebnisbauernhöfen im Vordergrund.

Im Vorstand wird an einer größeren Vision gearbeitet, wie gemeinsam mit den Partnern wie Landratsamt, Tourismus und Landwirtschaft ein runder Tisch eingerichtet und die notwendigen Finanzmittel für den nächsten Schritt zusammenkommen können, ohne die Mitglieder zu überlasten. Da von einer Erweiterung weitergehende und erlebbar positive Auswirkungen auf die Region zu erwarten sind, soll daran mit den genannten Partnern gemeinsam gearbeitet werden.

Die weitere Professionalisierung erscheint auch deshalb notwendig, da in der bisherigen Struktur die Weiterentwicklung zu stark durch die nur begrenzt zur Verfügung stehenden Zeitkontingente der Vorstände und der Mitarbeiterin des AELF beengt wird.

Weitere wichtige Themen sind, wie es gelingt, Verbraucher und Urlauber noch mehr darüber aufzuklären und dazu zu gewinnen, mehr für gute regionale Qualität auszugeben. Ebenso, wie es gelingt, weitere Mitglieder in die Vereinsaufgaben einzubinden.

3.6 Naturkäserei TegernseerLand e.G.



Bildquelle: Naturkäserei TegernseerLand

Adressen, Beteiligte und Ansprechpartner

Naturkäserei TegernseerLand e.G.
 Reißerbichlweg 1 · D-83708 Kreuth
 Telefon: +49 (0)8022 / 188 352 - 0
 E-Mail: info@naturkaeserei.de
 Internet: www.naturkaeserei.de

Beteiligte und unterstützende Organisationen:

Tourismusverband Alpenregion Tegernsee Schliersee (ATS)

Beratend tätig war:

Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im Ökologischen Landbau

Überblick

Die Naturkäserei TegernseerLand ist eine Genossenschaft, welche die Heumilch von 23 Bergbauern zu Heumilchkäse verarbeitet, regional vertreibt und in der eigenen Gastronomie anbietet. In der Genossenschaft verbinden sich Bürger und Kleinbauern aus dem Tal, um die Berglandwirtschaft und Kulturlandschaft zu erhalten. Über den Weg der Genossenschaftsgründung konnte der größte Teil der notwendigen Investitionen von den Bürgern des Tals erbracht werden. Die Genossenschaft beschäftigt heute 54 Mitarbeiter.

Organisation

Die Genossenschaft besteht aus 23 aktiven Mitgliedern, den Bergbauern, und ca. 1 500 nichtlandwirtschaftlichen Genossen. Ein Genossenschaftsanteil beträgt 1 000 Euro, viele Bürger sind aber mit sehr vielen Anteilen Mitglied geworden. Die insgesamt etwa 5 Millionen Euro Genossenschaftskapital zeigen, wie gut es gelang, die Bevölkerung zur Unterstützung für die kleinbäuerliche Landwirtschaft zu bewegen.

Die Satzung regelt, dass Milch liefernde Bauern förderfähige Mitglieder und die anderen fördernde Mitglieder sind. *„Im Vorstand müssen laut Satzung zwei von drei förderfähige Mitglieder, also Bauern sein, und sie müssen auch die Mehrheit im Aufsichtsrat stellen.“*

Die Arbeit der Genossenschaft wird von zwei gleichberechtigten Betriebsleitern und fünf Bereichsleitern verantwortet.

Das Gebiet zwischen Garmisch-Partenkirchen, Rosenheim und München ist das Hauptliefergebiet für die hergestellten Milcherzeugnisse, vor allem für den Heumilchkäse. Circa 55 Prozent des Absatzes erfolgen über Direktvertrieb an qualitätsorientierte Händler in dieser Region, diese werden

wöchentlich direkt beliefert. Der weitere Käse findet über die eigene Gastronomie und die Marktstände seine Abnehmer.

Die Organisation als Genossenschaft hat sich sehr bewährt, denn es wurde nach einer demokratischen Gesellschaftsform gesucht. *„Alle Mitglieder sollten zur Meinungsbildung beitragen, dass verschiedene Richtungen deutlich werden war gewünscht.“* Andererseits erforderte das einen großen Aufwand: *„Am Anfang gab es da auch unterschiedliche Meinungen. Es ist aber trotzdem gut gelungen nach vorn zu schauen. Durch viele Aussprachen, uns immer wieder auf den Sinn zu konzentrieren, und dass wir alle im gleichen Boot sitzen.“*

Gründung

Gründungsimpuls

Der Gründungsimpuls entstand aus einem kleinen und bald wachsenden Kreis aus Bürgern und Bauern.

Ein Handwerkermeister lud einen Gastronomen und einen Bauern dazu ein, sich Gedanken über die Landwirtschaft im Tal zu machen. Ein Ausgangspunkt dabei war, *„es kann nicht sein, dass meine Milch in den gleichen Tank gepumpt wird wie die aus Holland. Dass der Weltmarktpreis auf meine Region Einfluss hat und darüber entscheidet, ob hier noch Milcherzeugung möglich ist. Es drohte, dass einer nach dem andern von den Bauern aufhört.“* Weitere Überlegungen zu Beginn waren:

„Was fällt uns zum Tegernsee ein? Nichts. Bier vielleicht, und die reichen Leut. Die Berchtesgadener haben die Bobbahn, Garmisch hatte Olympia. Je mehr wir uns damit befasst haben, desto klarer wurde: ein besseres Image für den Tegernsee geht nur über die Landwirtschaft und die schöne Landschaft.“

„Denn wer gestaltet die? Die Bauern. Dann haben wir alle Bürger eingeladen und einen Einakter inszeniert. Der zeigte, dass es hier nichts Regionales zu Essen gibt. Nur Südtiroler Speck und Emmentaler Käse. Wir hatten nichts von hier.“

Das hat viele aufgerüttelt. *„So entstand die Idee, wir sollten Heumilchkas machen. Ein paar Bauern haben dann weiter an dieser Idee gearbeitet. Einer der Hoteliers hat den kompletten Businessplan gemacht. Das war zuerst ernüchternd, wieviel Geld für die Investitionen gebraucht wird. Wir haben dann alle Interessierten einmal monatlich zum Käsestammtisch eingeladen. Da waren bis zu 150 Menschen da.“* In dieser Phase war die Begeisterung des Initiativkreises wichtig und die vertrauensvolle Kommunikation. Denn *„dann kamen Menschen auf uns zu und boten an, sie würden uns große Summen als Startkapital überweisen. Ohne irgendwas, wir haben mit denen erst nach einem Jahr einen Kreditvertrag gemacht. Es war sehr viel Vertrauen in uns da.“*

Damit bot sich die Form der Genossenschaft an, um über Bürgerbeteiligung das Vorhaben zu einem Projekt des ganzen Tales zu machen und um das notwendige Startkapital gemeinsam zu stemmen.

„Der Grundgedanke war: wir möchten die vier Säulen im Tal, die Landwirtschaft, den Tourismus, das Handwerk und die Gastronomie zusammenbringen. Das ist uns gelungen.“

Gründungsgeschichte:

Im Jahr 2007 gegründeteten 19 Bauern gemeinsam die Genossenschaft, jeder ist mit einem Anteil von 1 000 Euro eingestiegen. Der Anfang war ein gewagter Schritt. *„Wir mussten unsere Milchlieferverträge kündigen, ohne dass die Baugenehmigung für die Käserei schon da war. Da waren oft die Bäuerinnen wichtig. Der Mann hat den familiären Hintergrund, dort war eher die Unsicher-*

heit, die Frauen zeigten sich zum Teil visionärer, sie wollen, dass die Kinder eine gute Zukunft haben.“

Durch den aufgebauten intensiven Kontakt zur heimischen Bevölkerung und gute Berichterstattung in der Regionalpresse gelang es, 1 500 Genossen zu finden, die zum Teil mit hohen Beträgen Mitglied wurden.

Die in der Satzung geregelte starke Position der Bauern war keine Hürde für die Nicht-Bauern. „Die Mitglieder sagen, wir sind dabei, damit die Bauern einen gescheiterten Milchpreis bekommen. Fast alle fragen nicht nach, weil sie bisher keine Rendite erhalten.“

“ Sie sagen: „Wir wollen, dass die Naturlandschaft erhalten wird und gute Tierhaltung möglich bleibt, dafür muss es den Bauern gut gehen. Als Bauer glaubt man das doch kaum, ich hab's zuerst auch nicht geglaubt, dass diese große Unterstützung da ist.“

Schwierig war dagegen der Widerstand der anderen Bauern der Region.

„Eine große Hürde waren die Bauern, die nicht mitgemacht haben. Wir hatten nicht nur Freunde. In dem Augenblick, indem du was Anderes machst, meint der andere, dass er selbst etwas nicht so gut macht. Z. B. das mit der Heumilch. Das Unwort des Jahres im Tal wurde „Silokäse“. Die Leute werfen mir das heute noch vor, dass wir sagen, wir haben die bessere Milch. Denn damit würden wir auch sagen, sie hätten die schlechtere. Da wurde richtig schlecht geredet. Sie wollten, dass wir nicht weitermachen.“

Beim Umgang mit diesem Druck war wichtig, dass zuvor schon eine starke Gruppe mit Rückhalt in der Bevölkerung und eine begeisterte Vision entstanden waren.

„Schwierig war auch, die Kunden von einem Produkt zu überzeugen, das noch nicht vorhanden war. 2008 haben wir deshalb eine kleine Käserei gepachtet, um klein anzufangen und schon früh ein paar Käsesorten zu haben. Das war die schwierigste Phase. Wir haben Geld ausgegeben, ohne dass klar war, dass es was wird. Auch für Zwangsgelder vom Hauptzollamt hat jeder Bauer mal 200 Euro bezahlt, weil wir die Milch ohne Kontingent verkäst und direkt vermarktet haben.“

Im Juni 2010 liefen dann die bisherigen Milchlieferverträge aus, und rechtzeitig zuvor war die eigene Käserei errichtet. Seither wird hier gekäst, im Herbst 2010 wurde auch mit dem Laden und der Gastronomie begonnen.

„Am Anfang haben wir zwar viel Milch verarbeitet, es dauert aber lange, bis sie fertig ist. Der Vertrieb hat am Anfang aber kein Produkt gehabt, es war schwierig, Erzeugung und Verkauf aufeinander abstimmen.“

Auch die Entscheidung, nicht auf Großhändler, sondern direkt auf Einzelhändler zuzugehen, war extrem aufwändig. Der Verband für handwerkliche Milchverarbeitung hatte in der Anfangsphase geraten, ab 9 000 Liter Tagesmenge würde es schwierig werden mit dem Direktvertrieb. „Ab dann musst du Richtung Großhandel gehen. Auch dadurch wurde der Gedanke der Heumilch gestärkt, um statt großer Menge ein besonders hochwertiges Produkt anbieten zu können.“

„Das war damals nicht leicht, inzwischen ist es aber super mit dem Direktvertrieb, denn man ist mit den kleinen Händlern auf Augenhöhe, wir sind Partner und können über alles reden. Und wenn ein kleiner ausfällt, ist es nicht so schwer. Und zum andern sind das gute Kunden wegen ihres hohen Anteils an Stammkundschaft.“

Die Anfangsphase der Genossenschaft war geprägt von hohem wirtschaftlichem Druck, man war mit den hohen Investitionskosten und der existentiellen Abhängigkeit der beteiligten Bauern ein hohes Risiko eingegangen. Die starke Unterstützung aus der Bevölkerung war wichtig, um diese Hürden zu meistern. Entscheidend war jedoch auch die hohe soziale Kompetenz der initiativen Personen und besonders des heutigen Vorstandsvorsitzenden, die verschiedenen Richtungen zu in-

tegrieren, tragfähige gemeinsame Entscheidungen herbeizuführen und an die gemeinsame Vision zu erinnern.

Alleinstellungsmerkmale und Qualitätssicherung

Sehr wichtig für das Gelingen des Projektes waren die hohen Anforderungen an die Erzeugungsbedingungen für die Rohmilch. Dies war sowohl für die Käsequalität als auch für die Unterstützung der Bevölkerung wichtig.

Vorgeschrieben sind unter anderem

- Weidegang
- die silagefreie Milcherzeugung
- die Verwendung regionaler Kraftfuttermittel und der Verzicht auf GVO-Futtermittel
- die Begrenzung von Kraftfuttereinsatz, indem pro Kuh mindestens ein ha Fläche vorhanden sein muss.

Auch an die Qualität der Rohmilch werden sehr hohe Anforderungen gestellt, zum Beispiel bezüglich Zell- und Keimgehalt und der Verdoppelung der Wartezeit bei Medikamenten.

Wegen dieser hohen Anforderungen fällt es auch trotz der hohen Auszahlungspreise nicht leicht, neue Bauern als Lieferanten zu gewinnen.

„Wir sind immer noch nicht da, wo wir in 2 Jahren sein wollten mit der Verarbeitungsmenge an Milch, weil wegen der hohen Anforderungen an den Zellgehalt Kühe verkauft werden mussten, welche diese nicht erfüllen.“

Andererseits gelang es aber, bei den beteiligten Bäuerinnen und Bauern ein sehr ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein entstehen zu lassen. So sagte eine Bäuerin, *„wir werden in Zukunft auf unserem Hof in der Milchviehfütterung fast ohne Kraftfutter arbeiten, und wenn, dann nur mit etwas sortenreinem Getreide. Wir überlegen ständig: Wo können wir qualitativ noch was verbessern?“*

Aufbauend auf der hohen Rohmilchqualität kann in der Käserei hochwertiger Rohmilchkäse erzeugt werden. Dies gelingt durch tägliche Abholung der Milch, tägliche Tests vor der Verarbeitung, regelmäßige Laboruntersuchungen, ein aufwändiges HACCP-Konzept und intensive sensorische Prüfung. *„Zum Beispiel machen wir einmal wöchentlich eine gemeinsame Verkostung unserer Erzeugnisse mit vier bis fünf Leuten, der Vertrieb ist immer dabei, um den Kunden gute Auskünfte geben zu können.“*

Zusammenarbeit mit Tourismus, Netzwerkarbeit und Marketing

Auch im Marketing wurden ungewöhnliche Wege beschritten, denn man setzte von Beginn an auf den persönlichen Kontakt statt auf Werbeausgaben. *„Wir haben sehr engagierte Leute, die sich identifizieren mit dem Projekt und mit unserer Marke, mit unserem gemeinsamen Ziel, gute Milchqualität und guten Käse zu erzeugen. Dann sind wir mehr als Verkäufer, weil wir voll hinter dem Produkt stehen.“* Und bei einer guten Geschichte kommt noch die regionale und überregionale Presseaufmerksamkeit hinzu: *„Die Presse war auch ganz wichtig, die haben sich nicht lumpen lassen, haben immer auf Seite 1 und immer groß berichtet.“*

Vertriebspartner wurden vor allem kleinere Händler. Auch ein paar wenige Großhändler, die trotzdem bereit waren, einen guten Preis zu zahlen wegen der regionalen Spezialitäten.

Eine weitere wertvolle Auswirkung der direkten Kontakte ist auch: *„Unsere Bauern sehen, dass auch unsere Einzelhändler ihre Probleme haben, mit dem Absatz und so. Und sehen, dass man das nur gemeinsam bewerkstelligen kann. So entsteht auch bei den Bauern das Bewusstsein, ich bin nicht nur Lieferant, sondern auch Arbeitgeber für die vielen Menschen, die vom Vertrieb leben.“*

Sehr gut und sehr wichtig war von Beginn an die Zusammenarbeit mit dem Tourismus. Denn es wurde schnell die große Bedeutung für den wachsenden Wunsch nach regional erzeugten Produkten erkannt. *„Unser Projekt hat total positive Auswirkung auf den Tourismus, bei uns vorbei zu kommen ist ein Muss für jeden der hier ist. Um unsere Produkte Regional einzukaufen und um bei uns essen zu gehen. Alle nehmen das dankbar an und zahlen gern den notwendigen höheren Preis, unsere Mädels bringen das super rüber. Und ganz wichtig sind die Molkereibesichtigungen als Schlechtwetter-Programm.“* *„Wir haben eine neue Dimension erreicht, das Zusammenspiel von regional und Tourismus, das gibt's erst seit der Käserei.“*

Nach nur fünf Jahren ist der Heumilchkäse schon fast zur Selbstverständlichkeit im Tal geworden.

„Wir sind inzwischen Ausflugsziel und Aushängeschild der Region, man kann damit Gäste anlocken, viele Gästehäuser und Gastronomen haben die Produkte, und die Einzelhändler im Tal ebenso.“

Auch von Seiten des Tourismus wird auf die hohe Bedeutung der Kooperation mit der Genossenschaft verwiesen. *„Warum kommt der Gast zu uns? Die schöne Natur ist das Reisemotiv und die lebt von der Kulturlandschaft. Da sind vor allem die Bauern und Almbauern dafür verantwortlich, dass es so ist, wie es ist. Das ist die Milchwirtschaft, die ist Ausdruck der Kulturlandschaft, und Milchprodukte und besonders der Käse sind damit das Kernprodukt der Landschaft. Die Naturkäserei ist genau das, was aus der Region entspringt, sie ist unglaublich gut angepasst an die Region, deshalb kommt das so unwahrscheinlich gut an. Der Käse ist ein Stück der Landschaft, das man erwerben kann.“*

„Wir versuchen auch unsere touristische Marke mit dem Produkt in Verbindung zu bringen, beide Marken werden aufgeladen, sowohl die Urlaubsregion als auch die Käserei, beide befruchten sich.“

Erwähnt werden soll auch, dass für das Gelingen des Projektes die gute Zusammenarbeit mit den umliegenden Gemeinden wichtig war. Besonders die Gemeinde Kreuth hat von Anfang an unterstützt, wo es möglich war.

Umsatz, Investitionsbedarf und Förderung

Für den Aufbau der Genossenschaft wurden bisher zwischen 5,5 und 6 Millionen Euro in Gebäude, Technik und Bestandsaufbau investiert. Für die Baukosten wurde die staatliche Investitionsförderung von 20 Prozent der Baukosten genehmigt und erhalten.

Im Jahr 2014/2015 wurde ein Jahresumsatz von 4,2 Millionen Euro erzielt und das erste Jahr schwarze Zahlen geschrieben. Dies bei einem neuen Projekt dieser Dimension innerhalb von fünf Jahren zu erreichen, ist durchaus eine beachtliche Leistung (Rechnung mit Jahresmenge Milch mal 20 Cent Mehrerlös).

Was bisher erreicht wurde

Die hohe Bedeutung der Naturkäserei TegernseerLand für den Tourismus der Region wurde oben schon betont. Konkrete Zahlen, Statistiken oder Ergebnisse von Gästebefragungen wurden bisher jedoch noch nicht vorgenommen. Damit können bisher nur solche Aussagen getroffen werden: *„Aber es trägt dazu bei die Region attraktiv zu gestalten, den Gast zu begeistern und emotional zu berühren.“* *„Ich gehe davon aus, dass es ein Faktor ist, wieder zu kommen.“* *„Wir haben 7 Millionen Tagesgäste pro Jahr, und da kommen sicherlich immer wieder Gäste wegen der Naturkäserei.“* *„Wir haben keine Zahlen, aber alles ist stabiler, und alle Gäste reden drüber.“* Die im Jahr 2013 erreichten 12 000 Teilnehmer an Führungen in der Schaukäserei zeigen das große Interesse. Die meisten davon sind Ausflügler und Touristen, aber auch die Genossen und Einheimischen

schauen sich gerne alles an. Und natürlich werden die Führungen, ganz im Sinne der Authentizität, überwiegend von den Bäuerinnen gemacht. Da die Führungen kostenpflichtig sind, ermöglichen sie ein weiteres wichtiges Zusatzeinkommen für die Bäuerinnen.

Ein eigenes erstaunliches Erlebnis beim Besuch der Genossenschaft kann das große Interesse der Menschen bestätigen. Am Eingangsbereich der Käserei stehen ein paar ältere Herrschaften und bemerken, dass zwei neue Holztafeln mit Hofnamen und Ort zu den bisherigen Tafeln der Lieferanten hinzugekommen sind - welch große Wertschätzung der Arbeit der Bauern damit zum Ausdruck gebracht wird! Genau diese Wertschätzung ermöglicht es auch, dass über die höheren Produktpreise auch angemessene 49 Cent pro Liter Heumilch inklusiv Zuschläge ausgezahlt werden können. Bei konventionellen Preisen von zur Zeit teilweise deutlich unter 30 Cent wird die hohe Bedeutung für die Zukunftssicherung der Höfe deutlich. Und man kann überschlagen, dass bei ca. 2 Millionen kg Verarbeitungsmenge an Milch pro Jahr 20 Cent eine Summe von 400 000 Euro jährlich ergeben. Diese Summe wird wieder überwiegend regional ausgegeben (Investitionen wie Heutrocknung und Lebenshaltung), verbleibt damit zum Teil in der Region und kann mehrfach in der Region ausgegeben und eingenommen werden. Die Erfahrung des Handwerkers, der einer der wichtigsten Initiatoren war, bestätigt diesen Effekt, auch wenn es nicht der Hauptgrund seines Engagements war:

„Auch für mich als Handwerker gilt: Wenn es den Bauern gut geht, und den Gastronomen, Hoteliers, dann investieren sie. Und dann geht's mir auch gut. Auch ich hänge immer hinten dran. Die eingeleitete Entwicklung ist extrem wichtig für mich.“

Dass die sehr guten Auszahlungspreise für die Bauern auch zur Zukunftssicherung der Bauern wichtig sind, zeigt auch das Beispiel eines Hofes, der abgebrannt ist. *„Unser Stall ist im Dezember 2014 abgebrannt. Wir hatten 16 Kühe vorher, haben jetzt für 20 Kühe neu gebaut. Wir investieren nun viel Geld in den Neubau. Das hätten wir so mit Sicherheit nicht gemacht ohne die Käserei. Weil wir so einen gesicherten Abnehmer haben, und weil es einfach Sinn macht. Dem Betrieb gibt das eine Zukunftsperspektive.“*

Auch von anderen Höfen wird Positives berichtet, Bauern investieren in die Zukunft, junge Bauern steigen ein, Heubelüftungen werden gebaut. Betriebe, die auslaufen lassen wollten, investieren jetzt wieder. Und ein Bauer hat wegen der Käserei wieder mit Kühen angefangen.

So hat sich in den nur fünf Jahren im Tegernseer Tal viel verändert. *„Inzwischen sind wir die Region, die die Heumilchbauern hat. Und den guten Rohmilchkäse. Und nicht mehr nur die geldigen Leut.“* Selbstbewusst wird betont: *„Zuerst waren wir ein paar Verrückte. Inzwischen sehe ich, wir haben ein verrücktes System zurückgerückt, wo es hingehört. Es passte einfach nicht, dass unsere Bergbauernmilch nach Italien exportiert wurde.“*

Was ist besonders interessant? Was kann man an diesem Projekt lernen?

Einige Vorgehensweisen sind im Entstehungsprozess der Naturkäserei sehr interessant.

Der Gründungsimpuls ging nicht nur von Bauern, sondern von Bürgern aus, die sich Sorgen über den Erhalt der Landschaft im Tal machten. Entsprechend gelang es sehr gut, viele Bürger bis hin zur Mitfinanzierung ins Boot zu bringen. Anders als andere Projekte, die sich stark an staatlicher Förderung und Beratung ausrichten, fand hier eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Bürger und damit auch der Kunden statt. Damit wurde ein bisher in der Landwirtschaft ungewöhnlicher, wenn auch vermutlich ausbaufähiger Weg eingeschlagen. Damit wurde deutlich, dass kleine, naturnah erzeugende Bergbauern einen solch großen Rückhalt in der Bevölkerung haben.

Für die Entwicklung der Geschäftsidee, gemeinsam Rohmilch-Heumilchkäse zu erzeugen, war der Geschäftssinn der Gastronomen und Handwerker wichtig. *„Den Geschäftssinn, den haben die Bauern am Anfang so nicht gehabt.“*

Wichtig war auch, in der Erzeugung und Verarbeitung mit sehr hohen Anforderungen sowohl die Topqualität der Rohmilch, als auch den Rückhalt bei der Bevölkerung zu gewinnen (z. B. Weidengang und Heufütterung).

In mehrfacher Hinsicht wurde mit der Naturkäserei ein in sich stimmiges Gesamtkonzept entwickelt: Heumilchkäse als das authentische Produkt der Berge, transparente Erzeugung in einer Schaukäserei, der Schulterchluss mit Gemeinden und Tourismus, der Direktvertrieb an kleine Händler, die ehrliche kleinbäuerliche Erzeugung und das ungewöhnliche Genossenschaftsmodell, das ein solches Medienecho auslöst, dass auf Marketing weitgehend verzichtet werden kann. Aber auch die Führungen tragen zur Verbreitung bei, indem Gäste auch die Käseläden ihrer Heimatstadt zur Listung bewegen. *„Wichtig war auch: Viele Tagestouristen nehmen unseren Käse mit, und dann fragen sie bei ihrem Feinkosthändler zum Beispiel in München, ob er den listen kann, und dann rufen die bei uns an und bestellen.“*

Auch die Arbeitsorganisation in der Käserei erfolgt auf hohem Niveau. Z. B. wirkt die gemeinsame Vision vom Aufsichtsrat über Vorstand, Betriebsleiter bis in die Abteilungen zu den Mitarbeitern begeisternd, und mit Jahreszielen, interner Transparenz und gutem Betriebsklima engagieren sich alle Mitarbeiter voll und ganz für die gemeinsame Sache.

Und schließlich ist besonders beeindruckend, welches Qualitätsbewusstsein bei den Bauern gewachsen ist: *„Es geht uns um Umweltverträglichkeit und Sozialverträglichkeit. Es geht um leben und leben lassen. Darum, nachhaltig zu wirtschaften, so wie es gemeint ist, für Mensch, Natur und Tiere verträglich zu wirtschaften. Wir müssen begreifen, dass ich mich in dem Augenblick, wo ich mich entscheide Bauer zu sein und Lebensmittel zu erzeugen, entscheide ich mich umfassend für etwas. Es geht darum, verträglich zu wirtschaften für die Zukunft. Und wenn ich das gut mache, greift dabei alles ineinander.“*

Ideen der Weiterentwicklung, Ausblick

Trotz der beachtlichen Erfolge hat man nicht den Eindruck, dass sich jemand darauf ausruht.

„Wir müssen dafür sorgen, dass ein Investitionsklima bestehen bleibt. Dass alle von ihrer Arbeit leben können, sowohl die Mitarbeiter als auch die Landwirte. Wir dürfen nicht auf der Stelle stehen. Wir haben noch Potenzial in Richtung Qualität, besserer Zusammenarbeit innerbetrieblich und mit unseren Zulieferern, besserer Kommunikation, aber auch bei Umsatz und Gewinn. Und die Energieeffizienz ist wichtig für den weiteren Ausbau.“

Dafür ist es wichtig, die Tagesmenge auf 8 000 Liter zu steigern. Der Käsekeller und die Lagerfläche sollen erweitert und ein Blockheizkraftwerk gebaut werden.

Auch das Thema Umstellung auf Bioerzeugung wird diskutiert, denn vier Lieferanten sind schon biozertifiziert. Aber auch dieser Schritt soll nur gemeinsam gegangen werden, wenn man für alle Lieferanten gute Lösungen für Stallumbau etc. findet.

Eine Bäuerin bringt das Thema Weiterentwicklung gut auf den Punkt: *„Wir sollten nie aufhören besser werden zu wollen. Es ist kein Selbstläufer und das wird es nie werden.“*

Auch aus Sicht des Tourismus werden noch weitere Aufgaben gesehen.

„*„Meine Vision ist: auf jedem Frühstückstisch vom Hotel bis zum Urlaub auf dem Bauernhof muss der Heumilchkäse liegen.“*“

„Wir können das Thema noch stärker mit der Ökomodellregion Miesbacher Oberland verknüpfen. Und darüber Vertriebsstrukturen aufbauen, damit die Produkte hier überall verfügbar sind und dem Gast zur Verfügung stehen. Die Förderung des regionalen Wirtschaftskreislaufs sollte noch viel mehr im Mittelpunkt stehen.“

3.7 PassauerLandLeben



Bildquelle: PassauerLandLeben



Adressen, Beteiligte und Ansprechpartner

Verein "Netzwerk Passauer Land - Erleben und Genießen"

vertreten durch:

1. Vorsitzende Gabi Huber

Untereicht 2

94081 Fürstenzell

Website: www.passauerlandleben.de

E-mail: info@passauerlandleben.de

Beteiligte und unterstützende Organisationen:

- AELF Passau-Rottalmünster
- Tourist-Büro Passau-Land
- Universität Passau – Wissensinitiative Passau Plus

Beratend tätig war:

AELF Passau-Rottalmünster

Überblick

PassauerLandLeben ist ein Zusammenschluss von 27 landwirtschaftlichen Betrieben aus dem Landkreis Passau. Sie sind in den Bereichen Direktvermarktung, Urlaub auf dem Bauernhof, Erlebnislandwirtschaft, Bauernhofgastronomie und Soziale Landwirtschaft tätig.

„Mit unserem Netzwerk wollen wir das Angebot und die Vielfalt an landwirtschaftlichen Dienstleistungen gebündelt aufzeigen. Nach dem Motto „Geh nicht fort – nutz’ den Ort“ wollen wir die Regionalität wieder mehr in das Bewusstsein der heimischen Bevölkerung rücken und auch den vielen Urlaubsgästen in unserem Landkreis die Möglichkeit geben, unsere Angebote kennen zu lernen.“ (Quelle: Website PassauerLandLeben, 2016).

Organisation

PassauerLandLeben wurde 2010 als nicht eingetragener Verein gegründet und wird durch einen fünf-köpfigen Vorstand vertreten, der sich mindestens sechsmal im Jahr trifft.

Die Aufnahmegebühr beträgt einmalig 250 Euro, der Mitgliedsbeitrag 50 Euro jährlich.

Gründung

Gründungsimpuls

Die Idee zur Gründung von PassauerLandLeben ging vom Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AELF) Passau-Rottalmünster aus. *„Wir haben von anderen Netzwerken gehört. Auch im Landkreis Passau haben wir die verschiedenen Einkommenskombinationen, Urlaub auf dem Bauernhof, Direktvermarktung, Erlebnisbauernhöfe, Höfe mit therapeutischen Angeboten und Floristik. Aber die Bevölkerung kannte das kaum. Das wäre doch auch für den Landkreis gut, wenn alles gebündelt dargestellt würde. Und auch für die Landwirtschaft wäre das gut: schau, was wir alles zu bieten haben.“*

Gründungsgeschichte

Im Vorfeld der Vereinsgründung wurden von den beiden Initiatorinnen vom AELF alle landwirtschaftlichen Betriebe mit Einkommenskombinationen zu Veranstaltungen eingeladen. Entscheidend war ein eintägiger Workshop, an dem der Beschluss fiel, „wir wollen was zusammen machen“. Daraufhin wurde in mehreren Nachmittagen an den Zielen und Chancen, der Namensfindung, am Logo und einer einfachen Satzung mit Rechten und Pflichten gearbeitet. Schließlich haben aber 16 Betriebe von allen vorhandenen Einkommenskombinationen mitgemacht. Bis zur Vereinsgründung dauerte dies ca. ein halbes Jahr.

Die Ziele waren das Bündeln der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Erstellen einer Homepage und von Flyern, Pressearbeit, Messeauftritte) und langfristig die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Betrieben.

Eine große Hürde war, die Betriebsleiter vom Sinn der übergreifenden Zusammenarbeit zu überzeugen. Schließlich gab es schon Zusammenschlüsse der Direktvermarkter und der Urlaub auf dem Bauernhof-Betriebe. Das Eintrittsgeld von 250 Euro wurde für die Erstellung der Homepage gebraucht und wurde von manchen als hoch empfunden. So war es zu Beginn eher zäh, Interessenten zu gewinnen und eine „große Portion Durchhaltevermögen“ war von Nöten.

Wichtig zum Aufbau von Vertrauen und der Vorbereitung von Aktionen waren die Stammtische, welche in der Anfangszeit alle zwei Monate reihum auf den Betrieben stattfanden. *„Die erste Frage war immer: was bringt uns denn das? Umsatzsteigerung?“*

„Aber das Besondere war schon, so viele Bauern unter einen Hut zu bringen, sich auszutauschen, so dass das sehr persönlich wird. Da sind Freundschaften entstanden und Offenheit. Wir machen jetzt auch wirklich gemeinsam Öffentlichkeitsarbeit.“

„Wichtig war die Motivation, zusammen zu arbeiten und den langfristigen Sinn und Vorteil zu sehen. Wir haben dann Anerkennung bekommen und gemeinsame Erfolge gehabt, dadurch hat sich der Zusammenhalt nach der Skepsis zu Beginn gut gefestigt.“

Alleinstellungsmerkmale und Qualitätssicherung

Als Zusammenschluss von bäuerlichen Betrieben der verschiedenen Einkommenskombinationen im Landkreis Passau hat der Verein ein gutes Alleinstellungsmerkmal. Bezüglich der Sicherung von hoher Produktqualität gibt es kaum Kriterien. Die Aufnahmekriterien sind: Die Betriebe müssen eine eigene landwirtschaftliche Betriebsnummer haben und im Landkreis Passau ansässig sein. Für die Definition von Regionalität oder die Qualität der Produkte werden keine Vorgaben gemacht und entsprechend auch keine Kontrollen durchgeführt. Jeder Hof ist für die Qualität seiner Produkte und Angebote selbst verantwortlich.

Zusammenarbeit mit Tourismus, Netzwerkarbeit und Marketing

PassauerLandLeben ist in gutem Kontakt mit dem Landrat und dem Landkreistourismus.

„PassauerLandLeben ist für den Landkreis sehr positiv, es ist eine funktionierende Gemeinschaft, die den regionalen Produkten ein Gesicht gibt. Sie leisten einen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung und sind deshalb am Markt auch wahrnehmbar. Unsere Gäste, aber auch die Tagestouristen, schätzen die Regionalität. Das Thema wird ihnen immer wichtiger, die Menschen können das nutzen, und wir im Landkreis können diesen Bedarf nun auch bedienen.“

Die Gemeinden und die Stadt Passau unterstützen den Verein dagegen bisher eher wenig. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing werden überwiegend von der Vorstandschaft geleistet.

Umsatz, Investitionsbedarf und Förderung

Die Umsatzzahlen der Mitglieder von PassauerLandLeben wurden bisher nicht untersucht und sind schwer zu schätzen. Vor allem die Direktvermarkter, Erlebnisbauernhöfe (Kindergeburtstage und Ferienprogramm) und die beteiligten gastronomischen Betriebe können aber Umsatzzuwächse verzeichnen. Die Urlaub auf dem Bauernhof-Betriebe sehen bisher wenig direkten Nutzen durch Umsatzzuwachs. Dazu müsste verstärkt überregional Werbung gemacht werden, denn die erreichte regionale Bekanntheit zieht Urlauber kaum an. Allerdings wird es sehr geschätzt, Urlaubsgäste zu den Kollegen zum Einkaufen und in die Erlebnislandwirtschaft vermitteln zu können, was für die Zufriedenheit der Gäste gut ist.

Die notwendigen Investitionen der Betriebe in ihren Betriebszweigen wurden durch die Betriebe selbst geleistet.

Der Verein hatte bisher keine großen Ausgaben, außer in der Bewerbung und Öffentlichkeitsarbeit. Zu Beginn des Projektes wurde ein Antrag auf Leader-Fördermittel gestellt und abgewiesen, weil das Projekt zu klein und zu wenig einzigartig sei.

Bei einem regionalen Wettbewerb (Heimat- Kultur- und Gesellschaftspreis, Kategorie Ökonomie und Ökologie) wurde der 1. Preis mit einem Preisgeld von 2 500 Euro gewonnen, eine gute Finanzspritze, die in die Erstellung der Webseite floss. Sonst wurde alles aus eigener Kraft gestemmt. Allerdings gab es beträchtliche Unterstützung durch den für das Projekt unentgeltlichen Einsatz der beiden Betreuerinnen vom AELF. Ohne dieses bis in die Freizeit hineingehende Engagement wäre die positive Entwicklung nicht möglich gewesen.

Was erreicht wurde

PassauerLandLeben hat im Landkreis inzwischen eine gute Bekanntheit erreicht.

„Wir sind, vorsichtig ausgedrückt, zu einem Markennamen geworden, durch viel Präsenz in Presse und Medien.“

Man hat eine attraktive gemeinsame Homepage und ebensolche Flyer und ist bei Aktionen wie Regionalmessen vertreten. Dadurch werden alle landwirtschaftlichen Produkte stärker nachgefragt. Besonders der rege Austausch und das aufgebaute Vertrauen untereinander werden als sehr bereichernd erlebt. *„Was an den Stammtischen geplaudert wird, das erfahre ich normalerweise nicht von einem Kollegen. Da können wir alle davon profitieren. Denn das Konkurrenzdenken in der Landwirtschaft ist normalerweise immer noch ganz stark. Bei uns entsteht aber Vertrauen.“* *„Das ist das beste Netzwerk, das ich kenne. Weil jung und alt und die verschiedenen Sparten vertreten sind. Man sieht manches aus einem anderen Blickwinkel und ergänzt sich untereinander.“*

Sichtbar wird die gute Gemeinschaft auch bei der Zusammenarbeit. *„Wir haben gemeinsam das Catering für eine Kulturpreis-Verleihung gemacht. Und auch ein gemeinsames Hoffest war ein voller Erfolg.“*

Von den Mitgliedern sehr lobend erwähnt wird: *„Wir haben eine sehr gute Vorstandschaft und ein sehr gutes, hochqualitatives und vielseitiges Angebot. Viele sind schon sehr stolz auf uns, dass es uns gibt.“*

Was ist besonders interessant? Was kann man an diesem Projekt lernen?

Interessant ist, wie es durch Besichtigung anderer Projekte gelang, die Anfangsschwierigkeiten zu meistern. *„Zu Beginn gab es die Angst, dass es wieder scheitert, wie das „Inntaler“-Projekt. Dann bekamen wir Kontakt zu den Projekten Inn-Salzach und Cham und haben eine Lehrfahrt gemacht. Durch die Treffen baut man dann Vertrauen und Zugehörigkeitsgefühl auf.“* Sich durch die Erfahrungen aus anderen Projekten auf die notwendige Durchhaltekraft einzustellen, war für die Initiatoren dabei wichtig.

Vorbildlich ist auch, wie es gelang, durch Betriebsbesuche Vertrauen aufzubauen. *„Die Stammtische reihum waren sehr wichtig. Es geht darum, frei von Neid auf Erfolg zu sein, das ist für mich ganz wichtig, und offen und ehrlich. Und was ganz gut ankommt, wenn man auch mal was Privates erzählt.“*

Weiterhin besonders interessant ist auch, wie die engagierten Vorstände lernten, die Mitglieder nicht zu überfordern.

„Wichtig war, Emotionen raus zu nehmen: Wenn wir für gemeinsame Aktionen die Unterstützung von den Betrieben nicht bekommen, dann lassen wir das einfach. Ohne Emotionen und Druck zu machen bei den Betrieben.“

Ideen zur Weiterentwicklung, Ausblick

Als Herausforderung wird gesehen, neue Mitglieder für den Verein zu bekommen. *„Wir sollten unbedingt neue Betriebe gewinnen, 250 potentielle Mitglieder gibt es im Landkreis. Aber viele sagen, sie haben ohnehin genügend Kunden und können ihre Produktion nicht entsprechend ausweiten, weil es an Arbeitskapazität fehlt. Das ist der Engpass“.*

Auch der Wunsch nach wieder häufigerem Austausch untereinander wird geäußert. *„Regelmäßige Stammtische waren zu Beginn sehr wichtig, alle sollen sich untereinander kennen, zu Beginn trafen wir uns alle zwei Monate auf den Betrieben, um die Betriebe sich vorstellen zu lassen und zu überlegen, was man gemeinsam erreichen will. Die Treffen sind inzwischen nur noch drei bis vier mal pro Jahr. Ich denke es wäre gut, wenn wir uns wieder öfters treffen.“*

Als anstehende konkrete Vorhaben wird die Überarbeitung der Homepage gesehen. Mit der neuen Internetseite sollen auch die Urlaubshöfe stärker gepusht werden. Sie soll bedienerfreundlicher und besser mit den anderen Regionalportalen vernetzt werden.

Außerdem *„arbeiteten wir an neuen gemeinsamen Produkten und denken z. B. an Geschenkkörbe in einer neuen Form nach. Wir könnten Firmen auch von weiter weg Geschenkkörbe für Manager mit Übernachtungen auf dem Hof gemeinsam mit Wellness-Behandlungen und z. B. Holzhacken anbieten. Entsprechend könnte es Kinder-Geschenkkörbe mit Angeboten für Kinder geben.“*

Ebenso konkret wird über die Verbesserung der Gutscheine nachgedacht. *„Für unsere Gutscheine (Kuhtscheine) haben wir ein gutes System gefunden. Wir überlegen, sie anders zu nennen, weil*

man den Begriff nicht leicht versteht. Und dann gehören sie noch besser bekannt gemacht, bei Firmen und Kommunen.“

„Insgesamt könnten die Kommunen PassauerLandLeben viel mehr unterstützen, manche Betriebe fühlen sich da eher alleingelassen.“

Um die stärkere Einbindung und Unterstützung der Kommunen zu erreichen, könnte es hilfreich sein, den Nutzen für die Region noch stärker hervorzuheben. Denn wenn eine Vervielfachung der Aktivitäten gelänge, würde dies der Stärkung der regionalen Identität im Landkreis dienen, ökologische Vorteile bringen und regionale Wirtschaftskreisläufe intensivieren, indem der gleiche Euro mehrfach regional wieder ausgegeben wird, statt aus der Region abzufließen.

Die Entwicklung einer starken Vision und einer Strategie zur Umsetzung, am besten gemeinsam mit nahestehenden Vertretern von Kommunen oder befreundeten Vereinen entwickelt, wäre dabei ein sinnvolles Vorgehen.

Im Zuge dessen könnte neu bewertet werden, ob es Sinn macht, auch Betriebe außerhalb der Landwirtschaft, z.B. Gastronomen, einzubinden. Dann wäre der Aufbau einer „Regionalmarke“ leichter möglich. Kraftvolle Zukunftsbilder in diese Richtung könnten sowohl den zukünftigen Nutzen für die bisherigen Mitglieder verdeutlichen und neue Betriebe interessieren, als auch Kommunen usw. einladen, sich stärker als bisher zu engagieren, auch in Richtung Förderung. Weil klarer wird, welche hohe Bedeutung der Aufbau einer „Regionalmarke“ für die heimische Erzeugung und die Bürger haben kann. Gerade in Zeiten zunehmenden Preisdrucks könnten auch weitere landwirtschaftliche Betriebe dafür gewonnen werden, regionale Verarbeitung und Vermarktung zu einem bedeutsamen Betriebszweig aufzubauen.

Auch über die Verbesserung des Vertriebs wird nachgedacht. *„Es wäre vielleicht gut, eine Vermarktungsorganisation drüber zu haben, aber so, dass die Betriebe weiterhin das Sagen haben. Aber dann geht natürlich eine Spanne ab, jedoch könnte man die Verfügbarkeit im Landkreis verbessern und neue Betriebe gewinnen.“*

Interessant könnte auch sein, so wie es sich in anderen Vereinen bewährt, die Aufgaben auf Arbeitsgruppen zu verteilen, in denen sich die Mitglieder engagieren müssen. Diese könnten sich mit Themen wie Öffentlichkeitsarbeit, gemeinsame Produkte, Organisation von Veranstaltungen beschäftigen.

Eine weitere Überlegung ist die Stärkung des Profils durch Richtlinien und einfache Kontrolle. Denn viele Verbraucher möchten heute genauer wissen, wie Regionalität definiert ist. Mit einfachen Vorgaben und Kontrollen könnte eine relativ leicht handhabbare Abgrenzung erfolgen. Beispielsweise, dass auch bei Futtermitteln keine gentechnisch veränderten Organismen eingesetzt werden, pflanzliche Produkte aus dem Landkreis stammen und Tiere zu einem hohen Anteil im Landkreis aufgewachsen sein müssen.

Auch das Thema der zielgruppenspezifischen Ausrichtung wurde als Entwicklungsthema genannt. Während die Direktvermarkter, Erlebnisbauern und Bauernhofgastronomen von der einheimischen Bevölkerung leben, benötigen Urlaub auf dem Bauernhof-Anbieter Gäste, die überwiegend von außerhalb des Landkreises kommen. Profitieren auf Dauer alle Gruppen in etwa gleich gut vom Verein? Kann der Verein regionale und überregionale Öffentlichkeitsarbeit betreiben? Als strategisches Thema könnte diese Frage in die Überarbeitung der Strategie des Vereins einfließen.

3.8 Wildfreizeitpark Oberreith



Bildquelle: Wildfreizeitpark Oberreith

Adresse und Ansprechpartner

Wildfreizeitpark Oberreith

Oberreith 6a

83567 Unterreit

www.wildfreizeitpark-oberreith.de

Tel: 08073-915361

Überblick

Der Wildfreizeitpark Oberreith bei Wasserburg am Inn ist ein von mehreren Gesellschaftern getragener bäuerlich geprägter Erlebnispark in Oberbayern. Durch hohe Innovationskraft und Sicherheitsstandards bei gleichzeitig vielseitigen attraktiven und kostengünstigen Angeboten gelang es in wenigen Jahren, inzwischen über 100 000 Besucher pro Jahr anzuziehen.

Organisationsform

Der Wildfreizeitpark Oberreith wird als GmbH mit sechs Gesellschaftern von vier bäuerlichen Betrieben und zwei Verwandten des geschäftsführenden Gesellschafters getragen.

In der Anfangszeit und heute noch bei Engpässen war und ist wichtig, dass alle sechs Gesellschafter mithelfen. Ansonsten wird der Arbeitseinsatz inzwischen vom Geschäftsführer und den 85 Angestellten geleistet.

Der moderne Hochseilgarten ist als eigenständige GmbH organisiert, wegen der Fördermöglichkeit und des potentiellen Risikos des Betriebs.

Gründung

Gründungsimpuls

Der geschäftsführende Gesellschafter stand vor der Überlegung, aus dem Dorf auszusiedeln und einen größeren Kuhstall zu bauen. Nachdem ihm klar wurde, dass er einen großen Stall für circa 30 Jahre abzahlen müsste, jedoch zu erwarten stand, dass nach 15 Jahren schon die nächste Vergrößerung ansteht, begann die Suche nach alternativen Einnahmequellen. Hinzu kam seine Erfahrung, dass Bauern sehr wenig Einfluss bei Milchpreisverhandlungen haben.

In dieser Zeit erinnerte sich der Landwirt, dass er schon als Kind eine Vielzahl von Kleintieren gehalten hatte und davon träumte, dies als Einnahmequelle zu betreiben. Er zeichnete die ersten Überlegungen als Plan auf und suchte und fand die Mitgesellschafter.

„*„Unsere Vision war, dass man was schafft, was positiv aufgenommen wird und die Leute zufrieden stellt. Sie sollen glücklich nach Hause gehen und ein Stück Glück auch dalassen, weil wir etwas schaffen, was den Leuten gefällt.“*“

Gründungsgeschichte

Oberreith ist ein kleines Dorf mit eng beieinanderliegenden Höfen und Häusern. Deshalb pflegten die Dorfbewohner und Bauern traditionell ihre guten Beziehungen, Konflikte wurden ausgetragen und gelöst. Insofern war schnell klar, dass in ein Projekt, das alle betrifft, auch alle eingebunden werden.

Im Jahr 2000 wurde die Gründungsidee des Parks den benachbarten Bauern vorgestellt und es gab erstes Interesse an den Plänen. Auch das Landratsamt sagte die Genehmigungsfähigkeit zu und die Förderung von 5b-Mitteln wurde in Aussicht gestellt.

Eine entscheidende Phase war kurz vor der Vertragsunterzeichnung. Das Risiko des Scheiterns und damit des Verlustes der notwendigen Investitionen wurde diskutiert, Zusagen wurden widerrufen und das Projekt stand kurz vor dem Scheitern. Denn die Lage weit abseits größerer Städte und der neue unternehmerische Ansatz wurden aus dem bäuerlichen Umfeld sehr kritisch hinterfragt. Schließlich waren doch drei Gesellschafter bereit zu unterzeichnen, und diese Entschlossenheit brachte die anderen Gesellschafter auch wieder ins Boot.

Weitere Anfangsschwierigkeiten kamen hinzu: Die Genehmigung inmitten der BSE-Krise und der Vogelgrippe-Welle zu erhalten gelang nur mühsam, und unklare Zuständigkeiten führten schließlich zu einer klaren Führungsstruktur mit der Übernahme der Geschäftsführung durch den Hauptgesellschafter.

In den Jahren 2000 bis 2002 wurden ein kleines Haus mit Küche, Kiosk und Toiletten und der Freizeitpark geplant und gebaut. Ein gelungenes Modell war, dass alle Gesellschafter gemeinsam 1 000 Stunden Eigenleistung gemäß ihrem Gesellschafteranteil einbringen mussten, erst darüber hinaus gehende Arbeitsstunden wurden zu Maschinenringsätzen vergütet. So entstanden mit einer Anfangsinvestition von 500 000 DM zuzüglich 5b-Förderung ein kleiner, aber feiner Park mit Völiern und Hütten für verschiedenste Haus- und Wildtiere, das Wegenetz und ein Spielplatz.

Ab dann ging alles schneller als geplant. Im Mai 2002 wurde eröffnet, noch unter dem Bau mit Probetrieb zum halben Preis. *„Wir waren alles Neulinge, ohne Gastronomieerfahrung, und konnten so unsere Erfahrungen sammeln. Von Beginn an kamen deutlich mehr Besucher als erwartet, und zum Einweihungsfest im Juli kamen 3 500 Menschen. Der günstige Eintrittspreis und das gute Preis-Leistungsverhältnis hatten sich schnell herumgesprochen. Wir haben wenig Werbung gemacht, wollten lieber zufriedene Leute, und das Geld in den Park investieren. Dann war es aber schwer, dass wir die vielen Leute gastronomisch versorgen können. Besonders bei schlechtem Wetter, wir hatten Busse voll mit Leuten und keinen großen Gastraum, das war schwer.“*

Schon eineinhalb Jahre später wurde der neue Gastraum geplant und 2005 verwirklicht, mit separatem Bereich für Gruppen, Toilettenanlage und zwei Kassen. Dafür wurden weitere 350 000 Euro Investitionen notwendig. Ebenso wurden das Gelände erweitert, 2007 eine Sternwarte und Tiergehege mit weiteren Arten gebaut und eine Falknerei dazu genommen.

Und schnell wurden es immer mehr Besucher. 40 000 schon im ersten Jahr, im zweiten Jahr 80 000, und 2015 waren es 120 000 Besucher. Auch die Wertschöpfung wurde immer höher durch die Gastronomie, längere Verweildauer und weiteren attraktiven, kostenpflichtigen Angeboten.

Zum Beispiel verfügt der Park mit einem 400 m langen Flying Fox, von einem 35 m hohen Aussichtsturm auf dem höchsten Punkt des Geländes bis auf die Dachterrasse des Restaurants, über die längste Bahn in der Region.

Der Eintritt beträgt heute 6,40 Euro und 5,20 Euro für Kinder.

Inzwischen hat der Park eine Größe von 12 ha, für die Futtererzeugung sind 36 ha Fläche notwendig.

Über die Wintermonate ist der Park nur am Wochenende geöffnet, in der Gastronomie finden allerdings auch unter der Woche viele Veranstaltungen statt. Denn inzwischen „*sind wir die einzige Gastwirtschaft im Ort*“.

Mit 85 bis 90 Mitarbeitern in Voll- und Teilzeit ist der Betrieb jetzt ein wichtiger Arbeitgeber in der ländlichen Region. Auch hier wird deutlich: Fast das gesamte Dorf und die Menschen aus den Nachbardörfern tragen das Projekt gemeinsam.

„*Wichtig für das Gelingen waren eine gute Vision, klare Ziele und ein gutes Team. Auch die Gesellschafter konnten über die ganze Zeit gemeinsam gute Lösungen finden und die sehr dynamische Entwicklung vorantreiben.*“

„*Bei Problemen haben wir uns so oft zusammengesetzt, bis wir die beste Lösung gefunden haben.*“

Dafür sind auch die verschiedenen Qualifikationen unter den Gesellschaftern von Vorteil, vom Landwirt über den Golfplatzbauer bis zu zwei Sozialpädagogen.

Inzwischen können sie gelassen sagen: „*In dem Moment, wo die andern sagen, jetzt spinnen wir, dann sind wir auf dem richtigen Weg*“.



Bildquelle: Wildfreizeitpark Oberreith

Alleinstellungsmerkmale und Qualitätssicherung

Von Beginn an wurden die höchsten Anforderungen an die Unfallsicherheit gestellt. Mehrere angestellte Hausmeister kontrollieren täglich die Anlage und beheben und protokollieren Mängel. Der Waldseilgarten wird halbjährlich von der erstellenden Firma komplett geprüft und jährlich vom TÜV abgenommen. Alle Anlagen sind nach den höchsten Richtlinien zertifiziert. Mit entscheidend für den Erfolg ist jedoch der stete Blick auf die Kunden.

„Wir fragen uns immer, wie wir unser Angebot verbessern können. Immer wieder stellt sich einer von uns raus und fragt: Was geht euch noch ab?“

Zusammenarbeit mit Tourismus, Netzwerkarbeit und Marketing

Nachdem zu Beginn fast nur auf „Mund-zu-Mund-Propaganda“ gesetzt wurde, gibt es inzwischen eine Mitarbeiterin für das Marketing. Diese ist viel in der Region unterwegs, im Umkreis von 100 km werden Flyer verteilt und die Verbände für Urlaub auf dem Bauernhof angefahren. Es werden Anzeigen in Zeitungen in der Region und in den Broschüren der Tourismusverbände und den Katalogen für Urlaub auf dem Bauernhof geschaltet, sowie Schulen und Kindergärten angeschrieben, ebenso wie Firmen für Team-Events im Hochseilgarten.

Mit Tourismusverbänden wie beispielsweise für Urlaub auf dem Bauernhof pflegt man eine enge Partnerschaft.

„Der Park ist mit Sicherheit ein großer Vorteil für unsere Betriebe, er erhöht die Attraktivität unserer Region. Speziell mit dem Wildfreizeitpark Oberreith haben wir jetzt im Frühjahr eine Einladung an die Mitgliedsbetriebe gemacht, damit wir uns dort treffen. Damit man sich kennt und das Angebot gut vermitteln kann, sowas machen wir mehrfach im Jahr mit verschiedenen Kooperationspartnern. Mit Oberreith machen wir das auch, denn dort werden auch unsere Prospekte ausgelegt. Eine solche Zusammenarbeit geht nur gut, wenn beide Seiten davon profitieren.“

Umsatz, Investitionsbedarf und Förderung

Der Freizeitpark erzielte im Jahr 2015 circa 1,4 Mio. Euro Umsatz mit 85 Angestellten in Voll- und Teilzeit. Er ist damit zu einem bedeutenden Arbeitgeber in der Region geworden und zieht über 100 000 Besucher pro Jahr an.

Die Investitionen summieren sich inzwischen auf über zwei Millionen Euro. An Förderungen flossen gut 200 000 Euro als 5b-Förderung zu Beginn und später als Förderung zur Errichtung des Waldseilgartens und des Aussichtsturms mit Mega-Flying-Fox.

Was erreicht wurde

Der Betrieb ist in mehrfacher Hinsicht zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor geworden.

Fast alle Mitarbeiter wohnen in der Umgebung, damit bleibt ein großer Teil der Einnahmen in der Region und wird auch hier wieder ausgegeben. Ebenso positiv auf die Region wirkt es sich aus, dass Aufträge möglichst an Firmen der Region vergeben werden.

Aber auch die umliegenden Betriebe in der Region melden steigende Umsätze durch die vielen Gäste: Auf Pensionen wirkt es sich besonders positiv aus, aber auch regionale Geschäfte, Bäckereien, Tankstellen und die Bank im Ort sprechen von Umsatzzuwächsen.

Es wird berichtet, dass der Wohnwert für die Gemeinde gestiegen und Wohnungen besser vermietbar sind. Denn die 2 000 gekauften Jahreskarten zeigen, wie gerne und häufig der Park auch von den Anwohnern genutzt wird. Dass mit der Gastronomie schöne Räume für Feiern und ähnliches zur Verfügung stehen, ist auch ein Gewinn für die Region.

Und nicht zu vergessen sind die erhöhten Steueraufkommen durch den Park und die Betriebe vor Ort.

Natürlich wird durch die Gewinne auch ein Beitrag für die Existenzsicherung der landwirtschaftlichen Betriebe der Gesellschafter geleistet. Flächen, Gebäude und Silolager können vom Park genutzt werden, ein Gesellschafter fertigt die Tierfutter-Päckchen für die Besucher.

Was ist besonders interessant? Was kann man an diesem Projekt lernen?

In mehrfacher Hinsicht wurde sehr geschickt und erfolgreich an die Umsetzung des Parks heran gegangen:

- Das Modell der Verteilung von 1 000 notwendigen unbezahlten Arbeitsstunden für den Aufbau des Parks auf die Gesellschafter im Verhältnis ihrer Anteile an der Firma
- Die breit gefächerten Kompetenzen der Gesellschafter, vom Landwirt über den Golfplatzbauer bis zum Sozialpädagogen
- Der Probetrieb zu Beginn zum halben Preis, um Erfahrungen für den Hauptbetrieb zu sammeln
- Der gute Kontakt zu den Bedürfnissen und Interessen der Kunden ermöglichte eine sehr dynamische Entwicklung des Parks und der verschiedensten Attraktionen. Das Hinhören im Vorfeld führt dazu, dass die Neuerungen sehr gut angenommen wurden
- Besonders auffällig ist jedoch, wie es durch hohe Sozialkompetenz gelang, das Projekt zu einem von der Dorfgemeinschaft getragenen Erfolgsprojekt zu machen.

Ideen der Weiterentwicklung, Ausblick

Auch in Zukunft soll die Balance zwischen weiteren Neuerungen einerseits und der Vermeidung von Überlastung auf der anderen Seite gefunden werden. Es wird angestrebt, den bäuerlichen Charakter zu behalten und eher natürlich zu bleiben (z. B. durch neue Tierarten), statt sich stärker technisch auszurichten. Und weiterhin sollen die Angebote vom Kleinkind bis zum jungen Erwachsenen gleichermaßen attraktiv bleiben. Dabei soll wie bisher großer Wert gelegt werden auf die Spielmöglichkeit und die Möglichkeit selbst kreativ werden zu können, während es sich die Eltern gut gehen lassen.

Mit den Kommunen wird überlegt, den Wildfreizeitpark besser an das Radfahrnetz anzubinden. Ein Element davon könnte die Wiedereinrichtung des Fährbetriebs über den Inn sein.

Außerdem wurde der Wunsch geäußert, die Gastronomie stärker auf regionale und möglicherweise biologische Herkunft auszurichten. Auch der Verkauf von Lebensmitteln von regionalen Direktvermarktern wäre möglich. Dies könnte ein interessantes Entwicklungsfeld sein, um die hohe Sozialkompetenz bei der Einbindung der Landwirte des gesamten Dorfes auf die umliegenden Bauern auszuweiten. Im Sinne der Erlebnislandwirtschaft könnte gemeinsam mit Bauern der Region die Erzeugung bäuerlicher Spezialitäten mit Absatz in der Gastronomie und dem Direktverkauf entwickelt und gefördert werden. Konsequenterweise könnte dies mit besonderen Tierrassen und alten Kulturpflanzen erfolgen, mit der Möglichkeit, diese Besonderheiten zu besichtigen und einzukaufen. Damit wäre weitere regionale Wertschöpfung erreichbar und eine stärkere Kooperation mit vorhandenen und neu entstehenden Direktvermarktern möglich. Und die Attraktivität des Parks würde gerade in die Richtung der angestrebten natürlichen und bäuerlichen Ausrichtung gestärkt werden.

4 Anhang

4.1 Abkürzungen und weitere Informationen

Verwendete Abkürzungen:

RegWP	Regionale Wertschöpfungspartnerschaft
AELF	Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
ÄELF	Ämter für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

Weitere Informationen zum Thema:

- Zuständiges AELF, www.stmelf.bayern.de/ministerium/004545/
- Fachzentren für Diversifizierung und Strukturentwicklung, <http://www.stmelf.bayern.de/ministerium/000964/>
- Ämter für Ländliche Entwicklung, www.stmelf.bayern.de/landentwicklung/
- Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, www.lfl.bayern.de
- Bayerischer Bauernverband, www.BayerischerBauernVerband.de
- Bayern Tourismus Marketing GmbH, www.bayern.by
- Landesverband Bauernhof- und Landurlaub Bayern e.V., www.bauernhof-urlaub.com

Bildquellen:

Frontfoto: PassauerLandLeben

Die anderen Bildquellen: siehe Angaben unter den Bildern

4.2 Danksagungen

Besonders hilfreich und angenehm war die Zusammenarbeit mit den kompetenten Kollegen des Arbeitskreises „RegWP im Bereich Landwirtschaft und Tourismus“ innerhalb des Forums Diversifizierung, dafür meinen sehr herzlichen Dank. Ebenso bedanken möchte ich mich bei Elisabeth Loock als Vertreterin des Auftraggebers für die bereichernde und konstruktive Zusammenarbeit, ebenso ihrem Kollegen Markus Kapfer.

Weiterhin möchte ich meinen Interviewpartnern in den Projekten sehr herzlich danken, die sich die Zeit genommen haben, ausführlich meine Fragen zu beantworten und ihre vielfältigen Erfahrungen mitzuteilen. Einblick in die Arbeit dieser engagierten, begeisterten und begeisternden Menschen zu erhalten, empfand ich als sehr bereichernd! In diesem Sinne geht mein besonderer Dank an meine Interviewpartner von/vom

- Allgäuer Alpenjuss: Bruno Bernhard, AELF Kempten, Bernhard Gomm, Bürgermeister Gerhard Hock, Melanie Milz, Bürgermeister Alois Ried und Eva Zweng
- Ernteerlebnis Fränkische Schweiz: Michaela Riegel-Engelhard, Dr. Andreas Rösch, Wirtschaftsförderung Landratsamt Forchheim, Andrea und Roland Schmitt und Sandra Schneider, Tourismuszentrale Fränkische Schweiz
- FamilyFarm: Regina Bremm, Tourismusverband Romantisches Franken, Karl Burmann, Familie Emmert, Gertrud Habermayer, AELF Uffenheim und Erwin Herrmann
- Franken – Wein.Schöner.Land!: Georg Bätz, Landesanstalt für Wein- und Gartenbau, Thomas Braun, Dr. Gabriele Brendel, Dr. Hermann Kolesch, Landesanstalt für Wein- und Gartenbau, Susanne Müller, Fränkisches Weinland Tourismus GmbH und Artur Steinmann, Fränkischer Weinbauverband
- LandGenuss Bayerwald: Andreas Brunner, Renate Schedlbauer, AELF Cham, Albert Seidl, Landratsamt Cham und Thomas Weiss
- Naturkäserei TegernseerLand: Josef Bogner, Harald Gmeiner, Alpenregion Tegernsee-Schliersee, Hans Leo, Andreas Niedermayer, Sophie Obermüller und Franz Stuffer

-
- PassauerLandLeben: Edith Bottler, Landratsamt Passau, Regina Floßmann, Gabi Huber, Nicole Ritzer und Veronika Weindl, AELF Passau
 - Wildfreizeitpark Oberreith: Paul Arnold, Urlaub auf dem Bauernhof Chiemsee-Wendelstein, Josef Köbinger, Agathe Langstein, Thomas Mittermair und Susanne Mittermair-Johnson.

4.3 Literaturverzeichnis

- Matje, A. 1996: Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument - Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Gabler, Wiesbaden.
- Schubert, D., Bühler, J. 2008: Leitfaden „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“. Regionen Aktiv.
- Zweifel T., Borey, E. 2016: Strategie in Aktion - In sieben Schritten zur Unternehmensstrategie und -umsetzung: Planung, Führung, Leistung im Einklang. Springer, Wiesbaden.