

ePub^{WU} Institutional Repository

Richard Lang and Matthias Fink

Theorie und Fallstudien zum Kooperationsmanagement

Paper

Original Citation:

Lang, Richard and Fink, Matthias

(2008)

Theorie und Fallstudien zum Kooperationsmanagement.

Teaching Materials / RICC, 1. Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

This version is available at: <https://epub.wu.ac.at/1624/>

Available in ePub^{WU}: March 2009

ePub^{WU}, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

Richard Lang und Matthias Fink

Theorie und Fallstudien zum Kooperationsmanagement

Oktober 2008 in Wien

RiCC – teaching materials 2008/1

ISBN 13: 978-3-9502215-1-0
ISBN 10: 3-9502215-1-4

Teil 1 - Theoretische Grundlagen zur regionalen Vernetzung

1. Regionale Vernetzung und regionale Wirtschaftsentwicklung¹

Zwischenbetriebliche Kooperationen stellen eine Möglichkeit dar, Ressourcen mit anderen Unternehmen zusammenzuführen und so neue – mitunter einzigartige – Ressourcenkombinationen zu schaffen. Durch eine zwischenbetriebliche Kooperation entsteht – unabhängig von der Frage, ob sie sich nach außen mit eigener Rechtsform darstellt – eine neue Wirtschaftseinheit. In diesem Sinn sind Kooperationen auf derselben Ebene wie Unternehmensgründungen zu sehen. Zwischenbetriebliche Kooperationen sind aber nicht nur als neue Wirtschaftseinheiten relevant, vielmehr muss das Kooperationsphänomen und seine wirtschaftliche Relevanz breiter analysiert werden: Regionale Vernetzungen (regionale Netzwerke², Unternehmensnetzwerke³ und zwischenbetriebliche Kooperationen⁴) sind sowohl der Boden auf dem Unternehmensneugründungen in der Region entstehen als auch die Quelle, aus der regionale Unternehmen Ressourcen beziehen (Mücke/Rami, 2007, S. 141). Vernetzungsbeziehungen stellen daher sowohl Ressourcen der beteiligten Unternehmen als auch der Region dar (Rößl, 2006, S. 79) und beeinflussen so die wirtschaftliche Entwicklung in der Region. Auch die Konzeptionen von kreativen Milieus (Maillat, 1998b; Camagni, 1991) und Industriedistrikte (Becattini, 1990; Piore/Sabel, 1984) sehen die Art und Intensität der regionalen Vernetzung unmittelbar mit der Dynamik des regionalen Gründungsgeschehens und der wirtschaftlichen Entwicklung der regionalen Unternehmen verbunden. Mitunter erlangt die regionale Vernetzung sowohl hinsichtlich der Art der Netzwerkknoten als auch der Beziehungen eine Qualität als Nährboden, sodass sie Unternehmen mit überregionalem, eventuell auch globalem Fokus anzieht. Trotz dieser großen Potentiale entstehen regionale Vernetzungen und zwischenbetriebliche Kooperationen häufig nicht.

Hinsichtlich der Behebung struktureller ökonomischer Defizite in der Region kann ein Paradigmenwechsel konstatiert werden: Die traditionellen wachstums- und angebotsorientierten Regionalentwicklungskonzepte werden von Ansätzen, welche die endogenen Mechanismen einer Region im Fokus haben, abgelöst (Mugler/Fink/Loidl, 2006; Bathelt/Glückler, 2002; Maillat, 1998a; Tödtling, 1994): Versuchte die traditionelle Regionalpolitik die regionale Entwicklung durch Subventionsplanung und -verteilung, durch

¹ Dieser Abschnitt wurde in ähnlicher Fassung in einem Beitrag der ZfKE abgedruckt (Rößl/Fink/Berger, 2007).

² Regionale Netzwerke bezeichnen das Beziehungsgefüge in einem räumlich definierten Bereich zwischen den ansässigen Akteuren. Während die Zugehörigkeit der Elemente im Netzwerk stabil ist, kommt es zu einem häufigen Wechsel der konkreten Transaktionsbeziehungen. Regionale Netzwerke bezeichnen die „Durchtränkung“ der Region „mit einem [...] Netz vertrauensvoller Beziehungen“ (Sydow, 1992, S. 47) und die „arena in which the struggle for survival takes place“ (Håkansson/Johanson, 1988, S. 369f.). Regionalen Netzwerken können keine Entscheidungen zugerechnet werden, die Beteiligten nehmen sich nicht als System wahr.

³ Unter Unternehmensnetzwerken sollen hier Beziehungsgeflechte von Unternehmen zu anderen Akteuren zur Abstimmung und Ermöglichung ökonomischer Aktivitäten verstanden werden. Sie korrespondieren zwar mit der ökonomischen Zielsetzung des Unternehmens, umfassen aber neben Unternehmen auch andere, z.B. politisch relevante, Akteure.

⁴ Zwischenbetriebliche Kooperationen sind langfristige Verhaltensabstimmungen von Unternehmen mit expliziter betriebswirtschaftlicher Zielsetzung, in denen sich die Beteiligten jeweils für eine Verhaltensoption entscheiden, die nur bei einem bestimmten – entweder durch hierarchische Steuerung sichergestellten oder auf der Grundlage von Vertrauen erwarteten – Verhalten der Kooperationspartner langfristig höheren Nutzen bringt. Da andere Verhaltensoptionen kurzfristig einen höheren Vorteil bringen, geht von ihnen das Risiko opportunistischen Verhaltens der Partner aus (Pleitner/Rößl, 1995, S. 672f.).

Umverteilungsaktivitäten von den Zentren in die Peripherien sowie durch regionsexterne Entwicklungsimpulse (z.B. Betriebsansiedlungen, Steigerung der Arbeitskräftenachfrage von außen) zu fördern, geht es den endogen orientierten Ansätzen um eine Betonung der eigenständigen Regionalentwicklung im Rahmen der Begünstigung problem-, lern- und akteursintegrativer Strukturen (Mugler/Fink/ Loidl, 2006, S. 11f.; Kilper, 1991, S. 4). Dabei sind es vor allem ein hoher Verflechtungs- und Vernetzungsgrad regionaler Unternehmungen und die kooperative Einbindung regionaler Akteure, welche als zentrale Voraussetzungen zur Herstellung und Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region gesehen werden (Maskell/Malmberg, 1999, S. 171f.; Scheff, 1999, S. 55).

Die Erfolgsrelevanz regionaler Verflechtung für das einzelne Unternehmen und für die Region wird mit der Entwicklung zusammenhängender, einander ergänzender Wirtschaftsstrukturen (Scheff, 1999, S. 62) und über folgende Wirkungszusammenhänge begründet (Genosko, 1998, S. 39f.; Meyer, 2002, S. 84f.):

- Stärkung des regional verankerten tacit knowledge durch Vernetzung mit Experten, Bildungseinrichtungen und lead user führt zu einer Verbesserung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen,
- Erleichterung und Erhöhung der Verlässlichkeit des regionalen Ressourcenzugangs begünstigen die Kostenpositionen der Unternehmen,
- Intensivierung der regionalen Kommunikation und damit verbesserte Kenntnis der regionalen Marktbedingungen.

Granovetter (1985, S. 487) geht in seinem Ansatz der social embeddedness davon aus, dass ökonomisches Handeln niemals kontextfrei geschieht, sondern stets in soziales Handeln und in Systeme sozialer Beziehungen eingebettet ist. Damit wird der ökonomische Austausch von Strukturen fortdauernder, sich permanent verändernder sozialer Beziehungen überlagert. Aufgrund dieser sozialen Einbettung können die Beziehungen zwischen den Akteuren zu einer maßgeblichen Quelle für Handlungsprobleme, -ziele und -strategien werden (Glückler, 2001, S. 215). Verfügten z.B. einander Unbekannte über gemeinsame Interpretationsschemata, fördert dies den Aufbau einer Vertrauensbeziehung und erleichtert die Zusammenarbeit der Akteure auch unter anfänglichen Unsicherheiten. Vergleichbar einer Klammer ermöglichen geteilte Grundannahmen, dass sich die Teilnehmer des Netzwerkes gegenseitig einen höheren Grad an Akzeptanz und Vertrauen entgegenbringen (Fürst/Schubert, 2001, S. 34). Vor diesem Hintergrund können daher kooperative Problemlösungen und Lernprozesse schneller und effizienter ablaufen, vertrauliche Informationen übermittelt und Austauschbeziehungen auf einer informelleren Ebene abgewickelt werden. Gleichzeitig resultieren jedoch auch die Entwicklungsprobleme regionaler Vernetzungen aus dem soziokulturellen Hintergrund und den soziokulturellen Ressourcen der Teilnehmer: Unterschiede in den Wertorientierungen, alltäglichen Handlungspraktiken, Lebens- und Wirtschaftsweisen können zur Instabilität eines regionalen Netzwerkes führen (Segert/Zierke, 2004, S. 343).

Die Vermutung eines Zusammenhanges zwischen einer gemeinsamen Identität der Teilnehmer eines Netzwerkes und einer begünstigten Netzwerkentwicklung lässt sich auch mithilfe der Konzepte des kreativen Milieus und der Industriedistrikte näher belegen:

- Das Konzept des kreativen Milieus (Maillat, 1998b; Camagni, 1991) schreibt den Erfolg regionaler Netzwerke dem effektiven, durch räumliche Nähe begünstigten, vor allem aber sozial verankerten Zusammenwirken verschiedener Akteure zu. Die Kreativität und Innovativität resultiert aus einer Neukombination bisher unverbundener, verschiedener

aber hinsichtlich ihrer Mittel und Handlungen kompatibler Akteure. Dabei fungiert die auf gemeinsamen Werten, Handlungsweisen, Erfahrungs- und Lebenswelten basierende gemeinsame Identität der Akteure als Bindeglied zwischen den divergierenden Interessen der Beteiligten und lenkt die unterschiedlichen Aktivitäten in gemeinsame Bahnen. „The collective behaviour that ensures their coherence and consensus that structures them are major components that determine their ability to give rise to innovation.“ (Maillat, 1998a, S. 7)

- Auch der auf Marshall (1920, S. 267ff.) zurückgehende Ansatz der Industriedistrikte (Porter, 1998; Harrison, 1992; Becattini, 1990; Piore/Sabel, 1984) postuliert einen positiven Zusammenhang zwischen der gemeinsamen Identität der Akteure, der Evolution regionaler Netzwerke und der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Entwicklungsvorteile werden aber auf die räumliche Konzentration branchengleicher oder verwandter Betriebe bzw. Akteure sowie auf ähnliche soziokulturelle Ressourcen zurückgeführt. Die Gesamtheit allgemein anerkannter (Bewertungs-) Regeln, Routinen, Traditionen und Konventionen – die aber wiederum auf die sozial verankerten Beziehungen der Akteure rekurrieren – bilden dabei den Rahmen, durch welchen Unsicherheiten reduziert und Lern- und Innovationsprozesse im regionalen Netzwerk gefördert werden (Maskell/Malmberg, 1999, S. 173).

Regionale Vernetzungen haben nicht nur unmittelbare Effekte auf die regionale Wirtschaftsentwicklung. Zusätzlich erhöhen sie den Zusammenhalt in der Region, wirken somit der sozialen Disaggregation (Mugler/Fink/Loidl, 2006, S. 6f.) entgegen, reduzieren Transportwege, stärken das Bewusstsein der Bevölkerung für Herkunft und Produktionsweise von regionalen Produkten und können regionstypische Produktionsmethoden beleben (Fürst/Schubert, 2001, S. 34f.).

Zahlreiche empirische Arbeiten bestätigen die aus den hier skizzierten Ansätzen ableitbare Bedeutung regionaler Vernetzungen für die Regionalentwicklung (Lang, 2008; Meyer, 2002; Bathelt/Glückler, 2002; Segert/Zierke, 2004; Fürst/Schubert, 2001; Tischer, 2001; Scheff, 1999; Genosko, 1998).

2. Die Notwendigkeit der Unterstützung von Vernetzungsprozessen

Auch wenn regionale Vernetzungen sowohl in der allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen (Hellfeier, 1999, S. 3f.) als auch in der regionalwissenschaftlichen Diskussion (Glückler, 2001, S. 211) beinahe zu einem „Allheilmittel“ sowohl für regionale Strukturprobleme (Genosko, 1998, S. 32; Tödtling, 1994, S. 15) als auch für unternehmensindividuelle Ressourcendefizite stilisiert wurden (Combs/Ketchen, 1999; Brush/Chaganti, 1996) entstehen diese Vernetzungen nicht im wirtschaftspolitisch wünschenswerten Maße.

Besonders deutlich wird dies im Bereich der Landwirtschaft und der gewerblichen Lebensmittelherzeugung. Hier stellt sich für die Handlungs- und Entscheidungsträger die Frage, ob durch Vernetzung dieser Gruppen – eventuell unter Einbeziehung von Gastronomie und Handel – Produkte entstehen könnten, die durch ihre regionale Verankerung, durch die regionale Sichtbarkeit der Akteure und durch die damit gesteigerte Glaubwürdigkeit der Produktversprechen deutliche USPs⁵ erlangen. Zugrunde liegt dabei die These, dass mit derartigen regionalen Produkten sowohl die Identität und wirtschaftliche Entwicklung der

⁵ Diese USPs entstehen aufgrund der transparenten Herkunft oder auch besonderer Produktionsweisen – unabhängig von der Frage, ob diese Besonderheiten Einfluss auf die Produktqualität i.e.S. nehmen.

Region als auch die Wettbewerbsposition der beteiligten Unternehmen gestärkt werden können.

Um diese Frage zu klären beauftragte ein Konsortium aus Agrar.Projekt.Verein, Bundesinnungsgruppe Lebensmittel und Natur und AMA-Marketing das RiCC – Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien mit einem umfassenden Projekt, welches finanziert durch die Genius-Initiative des Landes Niederösterreichs als angewandte Forschung weiter geführt wurde (Lang, 2008; Röbl et al., 2007).

3. Regionale Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe – eine empirische Studie des RiCC

3.1. Problemstellung

Ausgangspunkt der beauftragten Studie waren folgende Problemstellungen:

- Die Wertschöpfung in der Landwirtschaft bleibt hinter ihren Möglichkeiten zurück, da die Vermarktung oft über nationale oder internationale Handels- und Verarbeitungsunternehmen läuft.
- Die lebensmittelverarbeitenden Gewerbebetriebe decken ihren Beschaffungsbedarf in hohem Maße über national oder international agierende Unternehmen, anstatt über lokale landwirtschaftliche Betriebe.
- Eine Entfremdung zwischen der regionalen Landwirtschaft, den ansässigen Gewerbebetrieben und der Bevölkerung hat Platz gegriffen (fehlende regionale Identität).

3.2. Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der Studie eine ausreichende Informationsbasis zu schaffen, um regionale Kooperationspotentiale entlang der Wertschöpfungskette im Lebensmittelbereich in Zukunft besser ausschöpfen zu können. Dabei galt es für das Forschungsteam des RiCC im Wesentlichen, die folgenden beiden Fragen zu beantworten:

- Mit welchen Schwierigkeiten und Hindernissen ist der Aufbau regionaler Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen und gewerblichen Betrieben, sogenannte LaGe-Koop⁶, verbunden?
- Wie können diese Schwierigkeiten überwunden werden, um eine erfolgreiche Entwicklung solcher Kooperationen zu gewährleisten?

3.3. Ablauf

Österreichweit wurden Akteure aus 52 Kooperationen unterschiedlicher Produktbereiche (Getreide, Fleisch, Milch, Obst/Gemüse) in die drei Forschungsphasen der Studie einbezogen:

- Expertenworkshops: Ziel war es, ein grundlegendes, praktisches Verständnis für Gründungsmotive, Schwierigkeiten, Erfolgsfaktoren und die relevante Akteursstruktur

⁶ Unter einer LaGe-Koop wird eine Organisationsform verstanden, in der das Verhalten mehrerer landwirtschaftlicher und mehrerer gewerblicher Betriebe so akkordiert wird, dass ein Produkt mit spezifischen, von den Kunden wahrgenommenen USPs (Unique Selling Propositions) generiert wird, die gerade durch diese in der LaGe-Koop erzielte langfristige Verhaltensabstimmung erreicht werden.

von LaGe-Koop zu entwickeln. Als Teilnehmer saßen sich Landwirte, Gewerbetreibende und Berater aus verschiedenen Kooperationen und Regionen Österreichs gegenüber, wodurch sich auch die Möglichkeit zum eingehenden Erfahrungsaustausch bot.

- Fallstudien: Wie erklären sich unterschiedliche Entwicklungsverläufe von LaGe-Koop? Wie unterschiedlich sind die Sichtweisen von Beteiligten ein und derselben Kooperation? Um diese Fragen beantworten zu können, wurden aus den Workshops drei unterschiedliche Kooperationen für eine umfassende Analyse ausgewählt. Mit Beteiligten der Landwirtschafts-, Gewerbe- und Beraterseite jeder dieser drei Kooperationen wurden jeweils 1-1½-stündige Interviews direkt in den Unternehmen durchgeführt und analysiert.
- Fragebogenerhebung: Ziel der Fragebogenerhebung war es, die Erkenntnisse und Thesen aus den beiden vorangegangenen Forschungsphasen nochmals an der regionalen Kooperationspraxis in Österreich zurückzuspiegeln und so gleichzeitig auf eine möglichst breite Basis zu stellen. Der Fragebogen wurde an 900 Akteure aus 52 Kooperationen in ganz Österreich versandt, wobei darauf geachtet wurde, dass alle Bundesländer und Produktbereiche Berücksichtigung fanden. Der Rücklauf von fast 20% übertraf dabei die üblichen Rücklaufquoten.

3.4. Die Elemente einer regionalen Kooperation und deren Vernetzung am Beispiel regionaler Lebensmittel

Die Basis von LaGe-Koop bilden zwei mehr oder weniger organisierte Gruppen. Eine organisierte Landwirtschaftsgruppe (1a) geht dabei oft auf eine vorhandene Erzeugergemeinschaft zurück. Auf der anderen Seite bestehen Vernetzungen oder Überlegungen zur Vernetzung von Gewerbebetrieben (1b) meist um Synergieeffekte im Absatz- und Marketing-Bereich zu generieren. In den seltensten Fällen finden sich zu Beginn des LaGe-Evolutionsprozesses auf beiden Seiten bereits organisierte Gruppen, daher muss eine Seite die Initiative ergreifen und die andere Seite organisieren.

Damit eine LaGe-Koop entsteht, bedarf es eines Promotors (2). Idealerweise gibt es einen solchen Akteur sowohl auf Landwirtschafts- als auch auf Gewerbe- und Marketingseite. Für einen erfolgreichen Entwicklungsprozess scheint aber der Promotor auf der Landwirtschaftsseite – schon aufgrund der größeren Zahl der beteiligten Landwirte – von höherer Relevanz zu sein.

Eine weitere Rolle, die in einer LaGe-Koop ausgefüllt werden muss, ist jene des Intermediärs (3). Dabei handelt es sich um einen Betrieb, welcher eine Zwischenstufe zwischen Landwirtschaft und Gewerbe, als letzte Wertschöpfungsstufe vor Handel bzw. Endkunden, darstellt. In den meisten Fällen hat die Landwirtschaftsgruppe oder die Gewerbe- und Marketinggruppe bereits bewährte Beziehungen zu einem Intermediär. Gleichzeitig können Intermediäre auf funktionierende, bewährte Beziehungen zu Geschäftspartnern auf ihrer Absatz- bzw. Beschaffungsseite zurückgreifen und damit die Verbindung zur zweiten Seite herstellen. Je nachdem von welcher Seite die Initiative ausgeht, kristallisieren sich in der Folge zwei idealtypische Entwicklungsverläufe von LaGe-Koop heraus:

- Es kommt zu einer Vorwärtsintegration, wenn sich eine Landwirtschaftsgruppe über vorhandene Beziehungen mit einem Intermediär verbindet bzw. diesen Intermediär selbst entwickelt (z. B. durch eine kooperativ betriebene Mühle):
 1. Es besteht eine Landwirtschaftsgruppe.
 2. In der Landwirtschaftsgruppe bildet sich ein Promoter heraus.

3. Die Landwirtschaftsgruppe entwickelt einen Intermediär, bzw. hat bereits einen Intermediär entwickelt.
 4. Brückenschlag des Landwirtschafts-Intermediärs zu einer Gewerbegruppe (die bereits besteht oder sich in dieser Phase bildet)
 5. Entstehung einer LaGe-Koop
 6. Unterstützung dieses Prozesses durch einen Coach
- Eine Rückwärtsintegration findet dann statt, wenn sich eine Gewerbegruppe auf Basis vorhandener Beziehungen mit einem Intermediär zusammenschließt:
1. Das Gewerbe schließt sich zu einer Kooperation zusammen.
 2. In der Gewerbegruppe bildet sich ein Promoter heraus.
 3. Zusammenschluss mit einem Gewerbetreibenden-Intermediär
 4. Brückenschlag dieses Intermediärs zu einer Landwirtschaftsgruppe (die bereits besteht oder sich in dieser Phase bildet)
 5. Entstehung einer LaGe-Koop
 6. Unterstützung dieses Prozesses durch einen Coach

Eine Grundvoraussetzung ist die Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells (4), also eines rentablen funktionalen Leistungssystems, das die Beteiligten über die Wertschöpfungskette zur Erzeugung eines marktfähigen Produkts verbindet. Wenn ein marktfähiges Produkt, das für eine definierte Zielgruppe spezifische USPs generiert, nur über eine LaGe-Koop geschaffen werden kann, wird eine stabile LaGe-Koop entstehen und sich am Markt etablieren können. Das Organisationsmodell (5) muss die zur Umsetzung und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells erforderlichen internen Kommunikations- und Koordinationsleistungen effizient erbringen, damit der potentielle Markterfolg des LaGe-Konzepts nicht durch die internen Managementkosten zu stark geschmälert wird.

Schließlich bedarf es zur Unterstützung der Entwicklung einer LaGe-Koop noch eines Coachs (6), der in der Initiierungs-, Sondierungs- und Konzeptionsphase den Entstehungsprozess auf Schiene hält, indem er den bzw. die Promotoren dabei unterstützt grundsätzliche kulturelle Misfits zu überwinden und die Managementanforderungen zu bewältigen. Vom Promotor muss der Umsetzungswille (Commitment) kommen und vom Coach der Unterstützungswille (neutraler Dienstleister). Der Coach kennt andere Beispiele, bringt externe Erfahrungen mit und kann die Vernetzungen mit anderen Informations- und Wissensträgern sowie Ressourcen herstellen. Zusätzlich kann er das operative Geschäft der Kooperation überwachen, in manchen Fällen auch unterstützen. Er sollte unbefangen, nicht betriebsblind und emotional nicht in den LaGe-Evolutionsprozess involviert sein.

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten wie ein Coach zu einer LaGe-Koop hinzu stößt: Im ersten Fall wendet sich der Promotor von sich aus an einen potentiellen Coach (z. B. Mitarbeiter einer Kammerorganisation), um Unterstützung für seine Kooperationsidee zu bekommen. Im zweiten Fall hingegen informiert der Coach potentielle Kooperateure aktiv über sein Dienstleistungsspektrum. Wenn er dabei auf Resonanz stößt, entsteht Initiative, d. h. ein Betroffener macht sich selbst zum Promotor. Erst wenn dieser wiederum von sich aus um Unterstützung nachfragt, klinkt sich der Coach in diesen spezifischen Kooperationsprozess ein.

Der Coach kann sich in der Realisierungsphase schrittweise wieder zurückziehen, wenn sich Promotoren als Brückenköpfe etabliert haben und die Brücke zwischen Landwirtschafts- und Gewerbeseite tragfähig ist. Spätestens in der Expansionsphase muss die LaGe-Koop ohne externe Unterstützung des Coachs funktionieren. Gegebenenfalls kann er dann noch als sporadischer Unterstützer in kritischen Phasen auftreten.

Die LaGe-Koop und der LaGe-Koop-Entwicklungsprozess sind in das Umfeld (7) mit seinen Rahmenbedingungen (Förderungen und Initiativen) und Akteuren eingebettet.

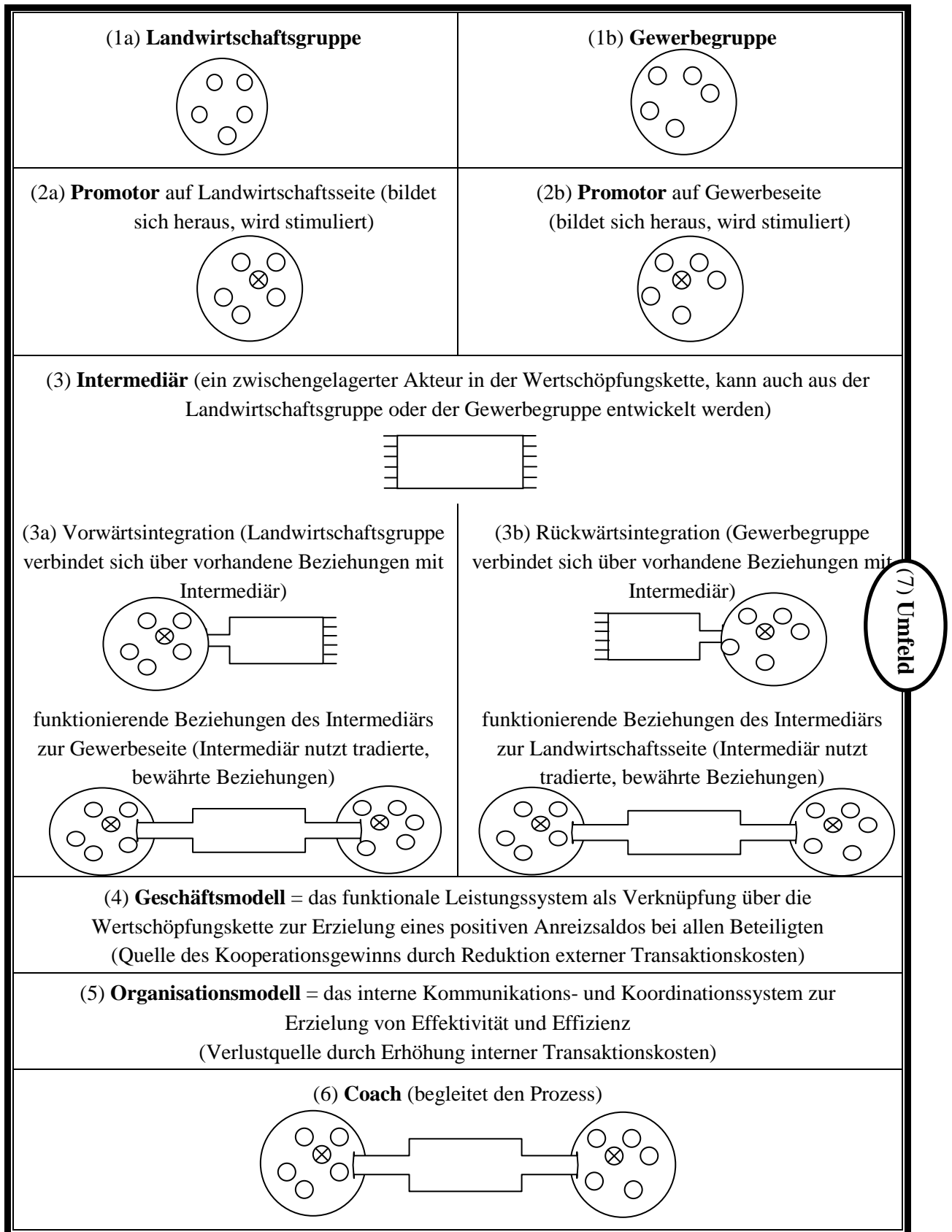


Abbildung 1: Elemente einer regionalen Vernetzung

Im Folgenden werden die 7 Elemente von LaGe-Koop charakterisiert:

3.4.1 Landwirtschafts- und Gewerbegruppe

Die Beteiligten von LaGe-Koop sind entweder der Landwirtschafts- oder der GewerbeSeite zuzuordnen.

Betriebs- und Akteursstruktur der Landwirtschafts- und Gewerbegruppe

Landwirte und Gewerbetreibende kommen aus deutlich unterschiedlichen Lebenswelten:

- Auf Seiten der Landwirtschaft wird der eigene Betrieb nicht in erster Linie als Unternehmen, sondern als Lebensform wahrgenommen.
- In betriebliche Entscheidungsprozesse fließen in landwirtschaftlichen bzw. gewerblichen Unternehmen unterschiedliche Motivlagen ein.
- Die unterschiedlichen Zugänge zur Betriebsführung führen zu Kommunikationsproblemen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe:
 - Der Gewerbetreibende denkt ausgehend vom Konsumenten produktionsorientiert.
 - Der Landwirt denkt ausgehend vom Produktionsfaktor Boden und dem eigenen Lebensentwurf produktionsorientiert. Er identifiziert sich stark mit seinem Produkt und erlebt die Wertschätzung des Produkts als Wertschätzung seiner Person. Er sieht seine Rolle somit vor allem als Produzent und weniger als Vermarkter.
- Während sich die Gruppe der Landwirte auf Basis eines Grundkonsenses formiert, der auf gemeinsamen Aktivitäten und einem gemeinsamen Selbstverständnis beruht, formiert sich die Gruppe der Gewerbetreibenden stärker auf Basis erkannter Marktnotwendigkeiten der LaGe-Koop.

Problematisch ist nicht die Andersartigkeit der Lebenswelten an sich, sondern die mangelnde Nachvollziehbarkeit durch die jeweils andere Seite. Mit dem Generationenwechsel kommt es hier aber schrittweise zu einem Wandel und zu einer Annäherung der Sichtweisen („Wenn mir der Betrieb nichts bringt, übernehme ich den Hof sicher nicht!“). Die junge Generation der Landwirte ist innovationsbereit und sucht pro-aktiv nach Wegen und Möglichkeiten, um z. B. hinsichtlich der zunehmenden Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese unternehmerischen Landwirte verfügen über ein ausgeprägtes Marktdenken, was sich beispielsweise darin zeigt, dass sie laufend auf der Suche nach neuen, die Effizienz steigernden Maßnahmen für den eigenen Betrieb sind.

Diese Einstellung wirkt förderlich auf den Entwicklungsprozess von LaGe-Koop. Unternehmerische Landwirte verfolgen allerdings häufig eine Direktvermarktungsstrategie (Hofläden, Bauernmärkte etc.). In kooperativen Geschäftsbeziehungen organisieren sie ihre Abnehmer oder es kommt je nach Stärke des Betriebes zur Integration weiterer Verarbeitungsschritte (Vorwärtsintegration). Eine Integration in eine gleichberechtigte Gruppe von Landwirten und Gewerbetreibenden kann vor diesem Hintergrund erschwert sein.

Auf GewerbeSeite bedarf die Umsetzung einer LaGe-Koop einer hoch kohäsiven Gruppe ökonomisch gesunder Betriebe und innovativ denkender, neuen Ideen gegenüber aufgeschlossener Unternehmern. Schwache Unternehmen mit wenig Markt- und Kapitalkraft können sich auf die durch das LaGe-Konzept bedingten Verhaltensänderungen und auf den damit verbundenen Kapitaleinsatz nicht einlassen.

Sowohl landwirtschaftliche als auch gewerbliche Betriebe stellen oft Familienbetriebe dar. Es sollte nicht übersehen werden, dass dies die Einbindung weiterer Familienmitglieder (z. B. Frau, Seniorchef) in innerbetriebliche Entscheidungsprozesse impliziert, auch wenn dies für Externe nicht immer offensichtlich ist.

Vernetzungen innerhalb bzw. zwischen Landwirtschafts- und Gewerbe Seite

Grundsätzlich wird die Entwicklung von LaGe-Koop dadurch erschwert, dass sich in beiden Sektoren über Generationen ein starkes Unabhängigkeitsdenken entwickelt hat. Initiativen zur Förderung von Zusammenarbeitsformen in der Landwirtschaft (Erzeugergemeinschaften, Maschinenringe, gemeinsame Hackschnitzelheizung etc.) haben aber dazu geführt, dass vielerorts bereits formelle Vernetzungen landwirtschaftlicher Betriebe, ein Gemeinschaftsgefühl und positive Einstellungen zur horizontalen Zusammenarbeit entstanden sind. Landwirte sehen sich außerdem in einer Situation der Co-opetition⁷.

Diese Vernetzungen in der Landwirtschaft bieten Ansatzpunkte für die Entstehung von LaGe-Koop. Erzeugergemeinschaften z. B.

- stärken allgemein die positive Einstellung gegenüber Zusammenarbeitsformen.
- können einheitliche Qualitäten des Rohstoffs sicherstellen.
- bauen für die teilnehmenden Landwirte ansatzweise Marktmacht gegenüber den Weiterverarbeitern auf.
- bieten oft über die Wertschöpfungskette in Richtung LaGe-Koop erweiterbare Geschäftsideen.
- sind über - häufig nicht offensichtliche - Lieferbeziehungen mit weiterverarbeitenden Unternehmen gekoppelt. Diese Beziehungen können transparent gemacht, ausgebaut und in Richtung LaGe-Koop intensiviert werden.

Auch auf gewerblicher Seite finden sich Vernetzungen bzw. Überlegungen zur Vernetzung, um Synergieeffekte im Absatz- und Marketing-Bereich zu generieren (z. B. Schaffung eigener Marken mit regionalem Bezug, Dachmarkenkonzepte). Außerdem gibt es, wie bei der Landwirtschaft, Bindungen innerhalb der Gruppe aufgrund von Produktions- und Qualitätsnormen oder Sortimentsabstimmung. Dennoch sehen Gewerbebetriebe einander – insbesondere bei überlappenden Absatzmärkten – stärker als Konkurrenten.

Während sich die Gruppe der Landwirte also auf Basis eines Grundkonsenses formiert, der auf gemeinsamen Aktivitäten und einem gemeinsamen Selbstverständnis beruht, formiert sich die Gruppe der Gewerbetreibenden stärker auf Basis erkannter Marktnotwendigkeiten der LaGe-Koop. Die Entwicklung von LaGe-Koop wird somit durch vorhandene informelle oder auch formelle Vernetzungen innerhalb der beiden Gruppen begünstigt.

Die Vernetzungen zwischen den Sektoren sind allerdings noch vergleichsweise schwach. Dies ist nicht nur auf bisherige Förderstrukturen zurückzuführen. Grundsätzlich begegnen sich die beiden Gruppen anfänglich mit Misstrauen. Hinzu kommen Missverständnisse in der Kommunikation, welche auf ein unterschiedliches Begriffsverständnis (unterschiedliche Lebenswelten, siehe oben) zurückzuführen sind.

⁷Hinsichtlich ihrer Produktionsleistung sehen sie sich als Konkurrenten, aufgrund der psychischen und oft auch räumlichen Nähe nehmen sie sich aber hinsichtlich der gemeinsamen Problemwelt als Partner wahr.

Beide Seiten erkennen zunehmend die Notwendigkeit, den ländlichen Raum als leistungsfähige intersektorale Wettbewerbseinheit zu etablieren. Es entsteht ein Verständnis für die Notwendigkeit der regionalen Vernetzung über Branchengrenzen hinweg (Landwirtschaft, Gewerbe, Tourismus, Kulturschaffende, etc.). Dabei kommt es zu einer Überlappung von persönlichen und beruflichen Sphären.

Teilnahmemotive und Erwartungen an eine LaGe-Koop

Landwirtschafts- und Gewerbegruppe gehen mit unterschiedlichen Nutzenerwartungen in den LaGe-Koop-Entwicklungsprozess. Landwirte erwarten sich eine gesicherte Abnahme ihres Rohstoffs zu stabilen und zumindest mittelfristig steigenden Abnahmepreisen. Die Gewerbetreibenden wiederum erhoffen sich die Lieferung konstanter Qualität in den erforderlichen Mengen des Rohstoffs.

Ein zentrales Motiv für LaGe-Koop ist der „Leidensdruck“ auf allen Stufen der regionalen Wertschöpfungskette:

- Dieser Leidensdruck kann allerdings zu unüberlegtem Handeln führen und mündet in der Realisierung unausgereifter Kooperationskonzepte.
- Das Motiv des Leidensdrucks führt zu einer Negativselektion: Gerade ökonomisch schwache Betriebe versuchen durch Kooperation ihre Existenz zu erhalten, wodurch in der Folge schwache Unternehmen schwache Geschäftsmodelle umsetzen (kein langer Atem, zu wenig Investitionen, wenig geprüfte Modelle werden rasch und halbherzig umgesetzt).
- Auch wenn in beiden Sektoren ein Leidensdruck grundsätzlich festgestellt werden kann, muss er in einem konkreten Setting nicht zwangsweise auf Gewerbe und Landwirtschaft gleich stark wirken, wodurch es zu unterschiedlichen Interessenslagen und unterschiedlichen Machtpositionen kommt.

Das Motiv „Regionalität“ findet sich ebenfalls bei beiden Gruppen:

- Gewerbetreibende „benutzen“ die regionale Herkunft und Verarbeitung als Verkaufsargument zur Steigerung des Umsatzes.
- Für Landwirte ist die regionale Weiterverarbeitung und Vermarktung ein Zeichen der Wertschätzung ihrer Produkte („aus der Region für die Region“).
- Beide Gruppen glauben dem Endkunden durch eine LaGe-Koop attraktive Produkte anbieten zu können.

Das Motiv „Förderungen“:

- Problematik der retrograden Förderungspraxis: Förderungsausschreibungen motivieren zur „Erfindung“ von (ökonomisch nicht immer sinnvollen) Kooperationsprojekten
- Förderungs(un)kultur: Im Vordergrund stehen bei den Kooperatoren „die Abholung von Förderungen“ und bei den externen Akteuren die „Herzeigbarkeit des Projekts“.

3.4.2 Promotor

Wie wird ein Promotor gefunden?

Damit eine LaGe-Koop entsteht, bedarf es eines Promotors. Ein Promotor ist ein Akteur, der beim erfolgreichen Kooperationsaufbau selbst Beteiligter sein wird, der sich aber mehr als andere „vor den Karren spannt und das Kooperationsprojekt vorantreibt“,

- weil er die besseren Managementkompetenzen hat und weiß, dass die Erfolg versprechende Sache sonst schief geht (ökonomisches Eigeninteresse), und/oder
- weil er positive Effekte für die Region erwartet, die Kooperationsidee einfach für eine „gute Sache“ hält (intrinsische Motivation).

Er lanciert innerhalb seiner Gruppe die Kooperationsmöglichkeiten, wirkt als Integrationsfigur und motiviert die eigene Gruppe. Er strebt den Kontakt zur anderen Kooperationsseite an – allerdings greift er dabei in der Regel auf die Unterstützung von anderen Akteuren (Coach, Umfeldakteure) zurück.

Über die Gruppenzugehörigkeit lassen sich die folgenden Promotorentypen unterscheiden:

- landwirtschaftlicher Promotor
- gewerblicher Promotor
- Intermediär-Promotor

Promotoren sind Personen, die bereits öfter in Kooperationen, Vereinen, Genossenschaften (z. B. Maschinenringe, Erzeugergemeinschaften) Leitungsfunktionen übernommen haben. Die Übernahme von Führungsfunktionen in solchen regionalen Initiativen formt Promotoren. Die Entwicklung von LaGe-Koop kann daher auf diesen – über ihre Aktivitäten oft leicht identifizierbaren – Promotoren aufbauen.

Im Laufe der LaGe-Kooperationsentwicklung ändert sich das Anforderungsprofil an den Promotor: Muss er zu Beginn stärker die Rolle eines Visionärs und Entrepreneurs übernehmen, so rücken im weiteren Entwicklungsverlauf stärker seine Managementqualitäten und die Rolle als Integrationsfigur in den Vordergrund. Dementsprechend kann die Person des Promotors in den einzelnen Entwicklungsphasen wechseln.

Promotor als Visionär und Entrepreneur

Der Promotor besitzt die Eigenschaften eines typischen Entrepreneurs. Durch die Veränderung von Spielregeln bzw. das Aufbrechen von eingefahrenen Handlungsmustern gestaltet er aktiv seine Umwelt mit und versucht so Chancen zu ergreifen – die damit verbundenen Risiken nimmt er bewusst in Kauf. Vom Promotor stammt die innovative Gründungsidee zur Kooperation. Während des gesamten Evolutionsprozesses hat er diese Vision ständig vor Augen und kommuniziert sie an die Gruppe, wodurch er ihr (gemeinsam mit dem Coach) Orientierung und Motivation gibt. Mit der Kooperationsentwicklung ist auch ein starkes Eigeninteresse seitens des Promotors verbunden, was unter Umständen problematisch sein kann.

Promotor als Leader und Integrationsfigur im Netzwerk

Im Gegensatz zum Coach übernimmt der Promotor eine interne Führungsrolle für die Kooperation, im Sinne von Leadership. Eine solche leitet sich nicht von einer formalen Leitungs-

position ab (z. B. Obmann), sondern ist in erster Linie durch die persönliche Akzeptanz und Anerkennung durch die Gruppenmitglieder gekennzeichnet („Leadership is action not position“).

Dies impliziert, dass der Promotor eine Integrationsfigur für die gesamte oder Teile der Kooperationsgruppe darstellt. Als solche kennt er sowohl die Lebenswelt der Landwirtschaft als auch jene des Gewerbes und kann zu einem Bindeglied zwischen diesen Gruppen werden. Prädestiniert für eine solche Rolle scheint der Intermediär-Promotor zu sein, welcher im Rahmen seiner täglichen Geschäftstätigkeit mit beiden Gruppen in engem Kontakt steht.

Obwohl ein Promotor über überdurchschnittliche Eigenmotivation, Management- und Kommunikationsfähigkeiten sowie über die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zur Führung der LaGe-Koop verfügen sollte, bedarf es einer Einbettung in eine leistungsfähige Coaching-Struktur, die ihm hilft, in diese Rolle hineinzuwachsen (Supervision, ergänzendes Expertenwissen, Moderationskenntnisse).

3.4.3 Intermediär

Wie findet und vernetzt man einen Intermediär?

Der Intermediär ist ein Betrieb, welcher eine Zwischenstufe zwischen Landwirtschaft und Gewerbe darstellt und den landwirtschaftlichen Rohstoff so weiterverarbeitet, dass er vom Gewerbe fertig verarbeitet werden kann.

Die Landwirtschaftsseite ist über Lieferbeziehungen mit weiterverarbeitenden Unternehmen gekoppelt. Umgekehrt haben die Gewerbebetriebe etablierte Beziehungen zu ihren Lieferanten. Über diese Beziehungen können Intermediäre identifiziert werden. Die Entwicklung von LaGe-Koop kann dann auf dem Beziehungsnetzwerk dieses Intermediärs aufbauen.

Bei der Aufnahme eines Intermediärs in die Kooperationsgruppe können solche eingespielten Netzwerkbeziehungen mitunter aber auch problematisch sein, wenn das Geschäftsmodell die Trennung von bestehenden Lieferanten oder Abnehmern erforderlich macht. Ebenso problematisch ist es, wenn ein Intermediär seinen Kunden bzw. Lieferanten in die LaGe-Koop nachfolgen will, nur um die Beziehungen abzusichern, ohne aber im Geschäftsmodell der LaGe-Koop eine aktive Rolle einnehmen zu wollen und/oder zu können.

Rolle des Intermediärs im Geschäftsmodell

Die konkrete Ausgestaltung der Rolle des Intermediärs wird durch das LaGe-Geschäftsmodell bestimmt und hängt von der jeweiligen Produktparte ab:

- Bei landwirtschaftlichen Produkten, deren Weiterverarbeitung den Einsatz kapitalintensiver Produktionsanlagen erfordert und bei denen diese Funktion von den Landwirten bzw. Gewerbetreibenden selbst nur schwer übernommen werden kann, kommt dem Intermediär wesentliche Bedeutung zu (z. B. Getreide – Mühle, Fleisch – Schlachthof).
- Bei landwirtschaftlichen Produkten mit Weiterverarbeitungsschritten, die vergleichsweise wenig kapitalintensive Produktionsanlagen erfordern und die von den Landwirten bzw. Gewerbetreibenden leicht übernommen werden können, hat der Intermediär hingegen nur marginale Bedeutung. Die Funktion des Intermediärs wird dann häufig von den Landwirten und/oder der Gewerbegruppe übernommen (z. B. Obstpresse, Gewürztrocknung, etc.).

Der Intermediär muss nicht vollständig als Partner in die LaGe-Koop integriert sein, sondern kann auch als externer Dienstleister zwischengeschaltet werden. Dies hängt von seiner Qualitätssicherungsfunktion (Transportzeit, interne Kommunikation) und den auf dieser Wertschöpfungsstufe für das Geschäftsmodell generierten USPs ab (z. B. Bedeutung der regionalen Verarbeitung oder spezifischer Verarbeitungsmethoden beim Intermediär im Geschäftsmodell). Der Intermediär kann außerdem die Funktion einer Clearingstelle übernehmen, in dem er anfallende Überschuss- und Fehlmengen ausgleicht. Hier zeigt sich, dass der Intermediär auch über entsprechende Verarbeitungskapazitäten verfügen muss, um seine Rolle im Geschäftsmodell erfüllen zu können. Diese Funktionen können von einem einzelnen Betrieb oder einer Intermediärsgruppe übernommen werden.

Wenn der Intermediär besondere Kommunikationskompetenzen sowohl im landwirtschaftlichen als auch im gewerblichen Bereich besitzt und in beide Richtungen anschlussfähig ist, kann er auch ein effektiver Promotor sein (siehe oben).

3.4.4 Geschäftsmodell

Eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung von LaGe-Koop ist ein tragfähiges Geschäftsmodell, ein rentables Leistungs- und Gegenleistungssystem, welches sich durch einen positiven Anreizsaldo bei allen Kooperationsbeteiligten auszeichnet. Wenn ein marktfähiges Produkt, das für eine definierte Zielgruppe spezifische USPs generiert, und jener auch Geld wert sind, nur über eine kooperative Verhaltensabstimmung geschaffen werden kann, wird eine stabile LaGe-Koop entstehen und sich am Markt etablieren können.

Produkt ist dabei in einem weiten Sinn zu verstehen: es umfasst die Qualität der Rohstoffe ebenso wie verbundene Imageattribute oder Dienstleistungen. Kooperative Geschäftsmodelle können daher über materiell geänderte Rohstoffe (z. B. spezielle Fütterung), über geänderte Produktwahrnehmungen durch den Konsumenten (z. B. artgerechte Tierhaltung, regionale Identität, kürzere Transportwege) aber auch durch neue Produkt- und Leistungskombinationen (Leistungsbündel aus gewerblichen und landwirtschaftlichen Komponenten) generiert werden.

Chancen zur Entwicklung eines tragfähigen Geschäftsmodells

Viele Regionen sind aufgrund verschiedener Initiativen bereits mehr oder weniger eng mit Produkten, Imageattributen oder Produktionsweisen gekoppelt:

- Regionen sind mit kulinarischen Profilen verbunden worden.
- Destinationsmarketing hat Regionen mit Imageattributen verknüpft.
- Erzeugergemeinschaften haben bereits bestimmte Qualitäten und/oder Produkte etabliert.

Vor diesem Hintergrund fällt die Entwicklung eines durch LaGe-Koop realisierbaren Geschäftsmodells entsprechend leichter, da es auf diesen Konzepten aufbauen kann.

Typischerweise knüpfen Geschäftsmodelle von LaGe-Koop an Rohstoffe/Produkte an, die mit der Region verbunden sind:

- verschüttete traditionelle Verknüpfungen (Waldviertel → Flachs)
- bekannte traditionelle Verknüpfungen (Waldviertel → Mohn)
- Produkte, die erst kürzlich verknüpft worden sind (Waldviertel/Zwettler Bier → „Kochen mit Bier“)

LaGe-Produkte müssen authentisch sein, um vom Konsumenten angenommen zu werden. Die Authentizität kann leichter in Regionen dargestellt werden, in denen diese Produkte Tradition haben. Gründe für die historische Verdrängung dieser Produkte können auch heute in ähnlicher Form als Vermarktungsbarrieren wirken. Zur glaubwürdigen Kommunikation der USPs müssen die Warenströme lückenlos nachvollziehbar und die Kontrollen transparent sein.

Marketingaspekte

LaGe-Koop benötigen ein klares, nach innen und nach außen kommunizierbares, für die Kunden nachvollziehbares (glaubwürdig und kontrollierbar), rentables Geschäftsmodell:

- Das Geschäftsmodell muss die einzelnen Elemente der Wertschöpfungskette bis zum Kunden durchgängig verbinden. Um Glaubwürdigkeit und Emotionalisierung zu verstärken, hilft es, wenn der Endverbraucher nicht nur den Gewerbebetrieb, sondern auch die anderen Beteiligten der Kooperation kennt.
- LaGe-Produkte müssen durch Labels (Marke bzw. Gütesiegel) unterstützt werden, die dem Konsumenten die USPs klar kommunizieren (z. B., dass es sich um Produkte regionaler Herkunft handelt).
- Markenrechte sollten gegebenenfalls bei den Beteiligten bzw. bei der LaGe-Koop – sofern rechtsfähig – liegen. Liegen die Rechte bei externen Akteuren (z. B. Regionalmanagement oder Coach) fehlt die Identifikationsmöglichkeit und die Entwicklung von Commitment bei den Beteiligten ist erschwert. Dachmarkenkonzepte, die mehrere LaGe-Koop in verschiedenen Sparten oder auch andere Kooperationstypen umfassen sollen, sind kritisch zu bewerten.

Qualitätssicherung im Produktionsprozess

- Während die Qualität der LaGe-Endprodukte gegenüber den Kunden garantiert werden muss, kann sie intern für Vorprodukte/Rohstoffe – aufgrund der Abhängigkeit der landwirtschaftlichen Produktion von Natureinflüssen – nicht garantiert werden. Das Geschäftsmodell muss Vorsorge treffen, dass die dem Kunden kommunizierte Qualität jedenfalls erreicht wird.
- Zur Sicherstellung von reibungslosen Produktionsprozessen innerhalb der LaGe-Koop müssen Warenströme mengenmäßig konstant gehalten werden. Aufgrund von Natureinflüssen kann es jedoch zu Abweichungen kommen. Das Geschäftsmodell muss die Frage des Mengenausgleichs regeln.
- Die Umsetzung eines solchen Geschäftsmodells bedarf einer Gruppe aus starken Unternehmen (schwache Unternehmen mit u. a. wenig Marktmacht und wenig Kapitalkraft können sich auf deutliche, neue USPs nicht einlassen).

Commitment der Beteiligten zum Geschäftsmodell

Der Aufbau qualitativer Endprodukte hängt sowohl vom landwirtschaftlichen Rohstoff als auch von der gewerblichen Weiterverarbeitung ab. Bis eine LaGe-Koop ihre selbst gesetzten Qualitätsstandards und die angestrebte Marktposition erreicht, müssen beide Seiten Lernphasen durchlaufen. Von den Akteuren ist hier Ausdauer gefragt, wenn es darum geht, mögliche kurzfristige Gewinne zugunsten von erwarteten nachhaltigen Erfolgen (z. B. Abnahmesicherheit, Umsatz- und Rentabilitätssteigerung) der kooperativen Produktion zu opfern.

Diese Effekte können nur auf Basis einer verlässlichen, längerfristigen Verhaltensakkordierung zwischen den beteiligten Unternehmen (klare Definitionen von Qualitäten und erwarteten Verhaltensweisen, verbindliche Verträge, Kontrollprozeduren, rechtliche Ausgestaltung der LaGe-Koop, etc.) generiert werden, da ohne verlässliche Partner solche Geschäftsmodelle für den einzelnen Betrieb zu riskant sind.

LaGe-Koop basieren auf langfristigen Partnerschaften: Die USPs resultieren erst aus langfristigen Festlegungen auf spezifische Verhaltensweisen, was entsprechende Verhaltensänderungen impliziert. Aufgrund des langfristigen Charakters verbietet das Geschäftsmodell den Kooperatoren die Wahrnehmung kurzfristiger Geschäftsmöglichkeiten, wenn sie im Widerspruch zum LaGe-Konzept stehen.

3.4.5 Organisationsmodell

Im Organisationsmodell werden die Entscheidungsstrukturen und die Arbeitsorganisation in Bezug auf das LaGe-Koop-Management festgelegt sowie Maßnahmen zur Sicherstellung des vereinbarten Verhaltens gesetzt.

Arbeitsorganisation und Entscheidungsstrukturen

- Verteilung von Funktionen innerhalb der LaGe-Koop (Marketing, Finanzen, Produktentwicklung, Qualitätssicherung etc.)
- Festlegung von Formen der Arbeitsorganisation (z. B. Treffen in Kleingruppen, Klausuren der Gesamtgruppe)
- Schaffung von transparenten Entscheidungsregeln und Konfliktregelungs-mechanismen
- rechtliche Ausgestaltung der LaGe-Koop und korrelierende Entscheidungsstrukturen (z. B. Genossenschaft, GmbH, Verein)
- etc.

Verhaltenssicherstellung

Neben der Gestaltung des Leistungsgefüges muss durch Koordinations- und Kommunikationsstrukturen das im Geschäftsmodell definierte Verhalten der Beteiligten sichergestellt werden:

- durch vertragliche Ausgestaltungen (schriftliche Definition von erwarteten Verhaltensweisen, Kontrollrechten und Sanktionsmöglichkeiten)
- durch sozialen Druck (von innerhalb der LaGe-Koop und von externen Bezugsgruppen)
- durch die Einforderung spezifischer Investitionen in die LaGe-Koop (Mitgliedsbeiträge, Produktionsanpassungen, etc.)
- durch Transparenz aller Rechte und Pflichten der beteiligten Unternehmen (Leistungen für die LaGe-Koop)
- durch Regeln für später neu hinzukommende Betriebe (z. B. bzgl. der Abgeltung bisher erbrachter Leistungen im LaGe-Entwicklungsprozess)
- etc.

Solche Maßnahmen geben eine gewisse Sicherheit, da vor allem zu Beginn ein deutliches Misstrauen zwischen den Beteiligten herrscht.

3.4.6 Coach⁸

Kooperationscoach kann ein Regionalmanager, Betriebsberater, etc. sein, der ein räumliches Gebiet zur Betreuung übernimmt, mit dem Ziel, Kooperationsmöglichkeiten in der Region mit potentiell Beteiligten zu suchen, zu prüfen und gegebenenfalls die Entwicklung von LaGe-Koop zu unterstützen. Die potentiell Beteiligten sind in den frühen Phasen der LaGe-Koop nicht in der Lage, die notwendigen Strukturierungsleistungen zu erbringen, da sie oft qualitativ wie quantitativ überfordert sind. Zusätzlich erfordert die LaGe-Kooperationsevolution aufgrund fehlender funktionsfähiger Schnittstellen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe und der damit verbundenen Probleme spezifische Kompetenzen.

Prototyp des Coachs ist ein unpolitischer unabhängiger Unternehmensberater. Derzeit ist das Regionalmanagement häufig für die Initiierung und Entwicklung von LaGe-Koop zuständig und versucht, als Coach bzw. als Projektträger auf Zeit zu agieren. Das Regionalmanagement als Institution kann aber aufgrund seiner vielfältigen anderen Aufgaben, seiner begrenzten personellen Kapazitäten und seiner Einbettung in die Landesverwaltung (Gefahr der politischen Instrumentalisierung von LaGe-Projekten) die Aufgaben des Coachs grundsätzlich nicht übernehmen. Die Leistungen des Regionalmanagements (bzw. ähnlicher Institutionen der Regionalentwicklung) sind jedoch abhängig von der inhaltlichen und zeitlichen Leistungskapazität des jeweiligen Regionalmanagers, daher ist nicht ausgeschlossen, dass einzelne Regionalmanager auch als Coachs fungieren können.

Aufgabenbereiche

Der Coach hat folgende drei Aufgabenbereiche parallel zu erfüllen, wobei er laufend prüfen muss, welche Rolle im Moment aus Sicht der Beteiligten im Vordergrund stehen muss und was die Akteure situationsspezifisch von ihm benötigen:

Der Coach als Prozessbegleiter und Vernetzer – Prozessmanagement:

- Er muss aktiv ins Feld gehen, in die Region hineinhören und dabei alle Zugänge (z. B. Regionalmanagement, politische Akteure) nutzen. Dabei nimmt er unvoreingenommen Ideen auf und bietet seine Unterstützungsleistung an.
- Er muss erkannte Möglichkeiten ausloten und die passenden Akteure (Umfeldakteure, Unternehmer) an einen Tisch bringen und durch geeignete Gruppendynamische Aktivitäten zu einem tragfähigen Team formen – damit trifft er auch die Vorauswahl der Landwirte und Gewerbetreibenden für eine Initiativgruppe.
- Der Coach soll den LaGe-Koop-Entwicklungsprozess zielorientiert begleiten. Er muss eine neutrale, objektive Position innerhalb der Gruppe einnehmen. Er darf den Beteiligten nichts aufdrängen, soll aber sehr wohl Inputs und Struktur geben – outputorientierte Prozessbegleitung. Er hält den Diskussionsprozess bzw. Kommunikationsfluss in Gang.
- Der Coach muss zwischen unterschiedlichen Positionen in der Gruppe vermitteln können. Er muss in beide Richtungen (LW und Gewerbe) anschlussfähig sein und eine klare Sprache besitzen, die keine Missverständnisse aufkommen lässt. Dazu muss er Problemlösungskompetenz besitzen (z. B. durch Mediatorenausbildung) und für die Beteiligten glaubwürdig sein. Deshalb kann diese Rolle nur ein Außenstehender, der unabhängig ist und kein Eigeninteresse hat, übernehmen. Er muss im Prozess offen für die Anliegen aller Gruppen bleiben und sich gleichzeitig auf jeden Einzelnen einstellen können.

⁸ Der Begriff steht hier nicht in der definitorischen Tradition der Systemischen Beratung.

- Wenn sich Resignation in der Gruppe ausbreitet und der Entwicklungsprozess mühsam wird, müssen der Coach und der Promotor die Gruppe bzw. einzelne Akteure erneut motivieren können.
- Der Coach muss den LaGe-Koop-Entwicklungsprozess für die Beteiligten strukturieren und managen, d. h., ihm eine Ablauforganisation geben (Fristen setzen, Meetings organisieren, einberufen und moderieren, die Beteiligten mit Umfeldakteuren vernetzen, etc.).

Der Coach als Berater – Organisations- und Geschäftsmodellentwicklung:

- Bei der Entwicklung des Organisationsmodells fungiert der Coach als Betriebsberater. Er erarbeitet gemeinsam mit den Beteiligten Organisationsstrukturen (Arbeitsteilung zwischen Arbeitsgruppen, Funktionären, etc.) und Organisationsregeln (endgültige Aufnahme von Beteiligten, Mitgliedsbeiträge, Beschlussfassung, etc.) und formt so in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess mit den Beteiligten das Organisationsmodell der LaGe-Koop.
- Im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung erarbeitet der Coach basierend auf seiner betriebswirtschaftlichen Expertise gemeinsam mit den Beteiligten Kooperationsstrategien und -konzepte. Der Schwerpunkt liegt auf strategischen Entscheidungen (z. B. Unternehmensstrategie, Marketingplanung,), kann im Einzelfall aber auch operative Maßnahmen umfassen.
 - Er muss den Beteiligten die Notwendigkeit einer konsequenten Kundenorientierung aufzeigen (Generierung von USPs, Aufstellen von Qualitätsrichtlinien, etc.).
 - Er muss den Beteiligten ihr implizites Wissen für die Entwicklung eines Geschäftsmodells transparent machen (Was will der Kunde? Wie kann man ihn erreichen? Wie kann die Kundenschnittstelle organisiert werden? Welche USPs können über die landwirtschaftliche Produktion bzw. über die gewerbliche Verarbeitung und Vermarktung erzielt werden?).
- Geschäfts- und Organisationsmodellentwicklung sind eng verzahnt. So müssen z. B. die im Geschäftsmodell vereinbarten Verhaltensweisen und -qualitäten auch durch Organisationsregeln (Kontroll- und Sanktionsregeln) sichergestellt werden, um so Trittbrettfahrer identifizieren und ausschließen zu können. Sowohl im Geschäfts- als auch im Organisationsmodell-Entwicklungsprozess baut der Coach auf den vorhandenen Ressourcen der Beteiligten auf und initiiert einen Prozess, in dem die Beteiligten am eigenen Verhalten und dem der anderen lernen (Wissens-, Erfahrungs- und Gedankenaustausch).

Anforderungen

- Unabhängigkeit: Der Coach darf sich über die LaGe-Koop nicht profilieren wollen und darf kein ökonomisches oder politisches Eigeninteresse an der Kooperation haben. Er fungiert als Dienstleister der Beteiligten und orientiert sich an deren Zielen, Bedürfnissen und Ressourcen. Er sollte idealerweise nicht aus der Region stammen, vielmehr sollte er auf Basis seiner Expertise über regionale Strukturen und Wirkungszusammenhänge in der Lage sein, sich rasch mit den Gegebenheiten in der jeweiligen Region vertraut zu machen.
- Dauerhaftigkeit: Als Begleiter – und damit als Außenstehender – ist sein Handlungsspielraum bewusst eingeschränkt, dennoch muss der Coach Nachhaltigkeit (Kontinuität und Dauerhaftigkeit der Betreuung) bei der Arbeit mit der Gruppe garantieren können. Ent-

täuscht er dabei das Vertrauen der Gruppe, kann dies eine nur mehr schwer zu durchbrechende Misstrauensspirale nach sich ziehen, welche eine wiederum nachhaltige, negative Einstellung der Gruppenmitglieder gegenüber jeglicher Form von externer Betreuung nach sich ziehen kann. Ein Coach muss eine LaGe-Koop längerfristig, aber nicht über Jahre hinweg mit gleich hoher Intensität betreuen. Insofern wird er anlassbezogen, zielorientiert und zeitlich beschränkt tätig.

- Anschlussfähigkeit: Um in die Region und im Speziellen in die LaGe-Koop hineinhören zu können, muss sich der Coach aktiv im Feld platzieren und – unter Wahrung der notwendigen Distanz und Unabhängigkeit – in die LaGe-Koop einbringen. Wenn der Coach aus einer anderen Lebenswelt stammt und keine Erfahrungen mit der Landwirtschaft und/oder dem Gewerbe hat und/oder die Regionalsprache nicht beherrscht, kann die Anschlussfähigkeit beeinträchtigt sein. Die Denk- und Ausdrucksweisen von Coach und Gesprächspartnern sollten kompatibel sein.
- Kooperationserfahrung: Idealerweise sind Coachs Personen mit dem theoretischen Background zur Gründung von Kooperationen und mit Erfahrungen bei der Begleitung von Kooperationen, die sich in spezifischen Trainings die Kompetenz für die besonderen Aufgaben und Konstellationen im Bereich von LaGe-Koop angeeignet haben. Der Coach muss die Entwicklungsproblematik von LaGe-Koop kennen und über hohe Prozesskompetenz verfügen, damit er die potentiell Beteiligten vernetzen und den Evolutionsprozess moderieren kann. Dazu gehören auch Kenntnisse über die (regionale) Wertschöpfungskette vom Landwirt bis zum Endverbraucher und über branchenspezifische Marktstrukturen (z. B. Viehbörsen).

Seitens der Umfeldakteure sind folgende Voraussetzungen für die Arbeit eines Coachs sicherzustellen:

- Finanzierung: Da LaGe-Koop frühestens mit ihrer ersten Formierung über eigene Ressourcen (erste Mitgliedsbeiträge) verfügen, bedarf es einer öffentlichen Finanzierung der ersten Arbeitsschritte des Coachs (Anschubfinanzierung). Die Finanzierung darf die Unabhängigkeit nicht gefährden und muss für die Beteiligten transparent sein.
- Ausbildungsprogramm: Potentiellen Coachs ohne Erfahrungen im Bereich der Kooperationsbegleitung müssen in umfassenderen Kursprogrammen die erforderlichen Kompetenzen (z. B. Konflikt-, Prozess- und Projektmanagement) vermittelt werden.

3.4.7 Umfeldakteure

Umfeldakteure sollen grundsätzlich passiv sein. Ihre Aktivität soll erst auf Zuruf durch den Coach, später durch Coach oder Promotor erfolgen. Umfeldakteure, die ohne in den Prozess planvoll eingebunden zu sein aktiv werden, wirken tendenziell störend, da völlig andere, mit der Kooperation nicht verbundene Motiv- und Interessenslagen ihre Aktivitäten beeinflussen.

Wirtschaftspolitische Akteure

Hierzu zählen die Interessensvertretungen der beiden Sektoren Landwirtschaft und Gewerbe (z. B. Bundesministerien, Landwirtschaftskammer, Wirtschaftskammer, AgrarMarktAustria). Wirtschaftspolitische Akteure können den LaGe-Koop-Entwicklungsprozess u. a. durch folgende Maßnahmen unterstützen:

- Entwicklung und Umsetzung eines Ausbildungsprogramms für Coachs

- Aufbau eines Netzwerkes von Coaches (Monitoring, Support und Supervision)
- Förderungskulisse für die Arbeit des Coaches zur Verfügung stellen (Anschubförderung): Die Motivation für die Gewährung von Förderungen sollte dabei nicht von der Herzeigbarkeit des Projekts abhängen.
- Andocken des Coach-Netzwerks an das in den Institutionen verfügbare Expertenwissen (z. B. Marktforschung, Rechtsfragen)
- Kontaktnetzwerke für die Suche nach potentiellen Partnern zur Verfügung stellen
- Infrastruktur für Aktivitäten der Kooperation zur Verfügung stellen (z. B. Räumlichkeiten)
- Durchführung von Konsumentenschulungen, um das Wissen und die Sensibilität der Konsumenten im Lebensmittelbereich zu erhöhen und ihre Aufmerksamkeit auf LaGe-Produkte zu lenken
- Die aktive Beteiligung wirtschaftspolitischer Akteure kann
 - die Glaubwürdigkeit der Produkte, Informationen und Wirtschaftsakteure erhöhen.
 - das Selbstvertrauen der Anbieter regionaler Produkte stärken.
 - die Mund-zu-Mund-Propaganda verbessern.
 - das Interesse der Medien steigern.
 - den Zugang zu Ressourcen (z. B. Förderungen) und Know-how erleichtern.

Regionalpolitik und Regionalmanagement

- Die Unterstützung durch Regionalpolitiker (z. B. Landesrat oder Bürgermeister) erhöht die Legitimation und verbessert tendenziell den Ressourcenzugang der LaGe-Koop. Regionalpolitische Interessen an einem Projekt müssen den Beteiligten transparent gemacht werden. Bei LaGe-Koop handelt es sich vorrangig um ökonomische Zielsetzungen der Beteiligten und nicht um regionalpolitische Initiativen.
- Das Regionalmanagement kann in seiner Rolle als regionalpolitische Institution einen Coach unterstützen (z. B. Zugang zu Förderungen, zu potentiellen Kooperateuren, zu relevantem Expertenwissen, zu anderen Umfeldakteuren).

Medien

- Über lokale bzw. regionale Medien (Presse, Radio, TV) kann das LaGe-Projekt in der Region bekannt gemacht werden und so zu einer Aktivierung potentieller Beteiligter führen. Längerfristig angelegte Medienpartnerschaften erleichtern die Kommunikationspolitik (z. B. im Bereich Eventmarketing). Bei der Medienauswahl sind nicht nur die Zielgruppen zu beachten, sondern auch die Eigeninteressen des Mediums.

Experten

Im Rahmen der Entwicklung des Geschäftsmodells der LaGe-Koop kann es sinnvoll sein Expertisen aus Forschungs- und Bildungseinrichtungen einzuholen (z. B. Veterinärmediziner bei der Festlegung von Qualitätsstandards in der Züchtung).

3.5. Die 5 Phasen der Evolution von regionalen Kooperationen am Beispiel regionaler Lebensmittel

Das hier präsentierte Modell vermittelt ein Grundverständnis für den Entwicklungsprozess einer Kooperation:

- Von wirtschaftspolitischer Seite sollten geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Entstehung von Kooperationen zu begünstigen.
- Der idealtypische Entwicklungsprozess einer Kooperation gliedert sich in 5 Phasen: Initiierungsphase, Sondierungsphase, Konzeptionsphase, Realisierungsphase und Expansionsphase.
- Die Aktionsgrafiken zeigen zentrale Interaktionsprozesse zwischen Coach, Promotoren, Umfeldakteuren und den Beteiligten, die in den einzelnen Phasen ablaufen. Die beiden durchgängigen Pfeile symbolisieren den schrittweisen Aufbau des Organisations- und des Geschäftsmodells, welcher zwar bereits in den ersten beiden Phasen beginnt, jedoch erst in der Konzeptionsphase intensiv vorangetrieben wird.
- Am Ende jeder Phase steht eine Stop-or-Go-Entscheidung auf individueller Ebene und auf Ebene der Kooperationsgruppe.
- Der fließende Übergang von der letzten Entwicklungsphase zurück zu den Rahmenbedingungen veranschaulicht schließlich, dass eine erfolgreiche Kooperation als Best-Practice-Beispiel wiederum Ausgangsbasis für die Entstehung weiterer Kooperationen sein kann.

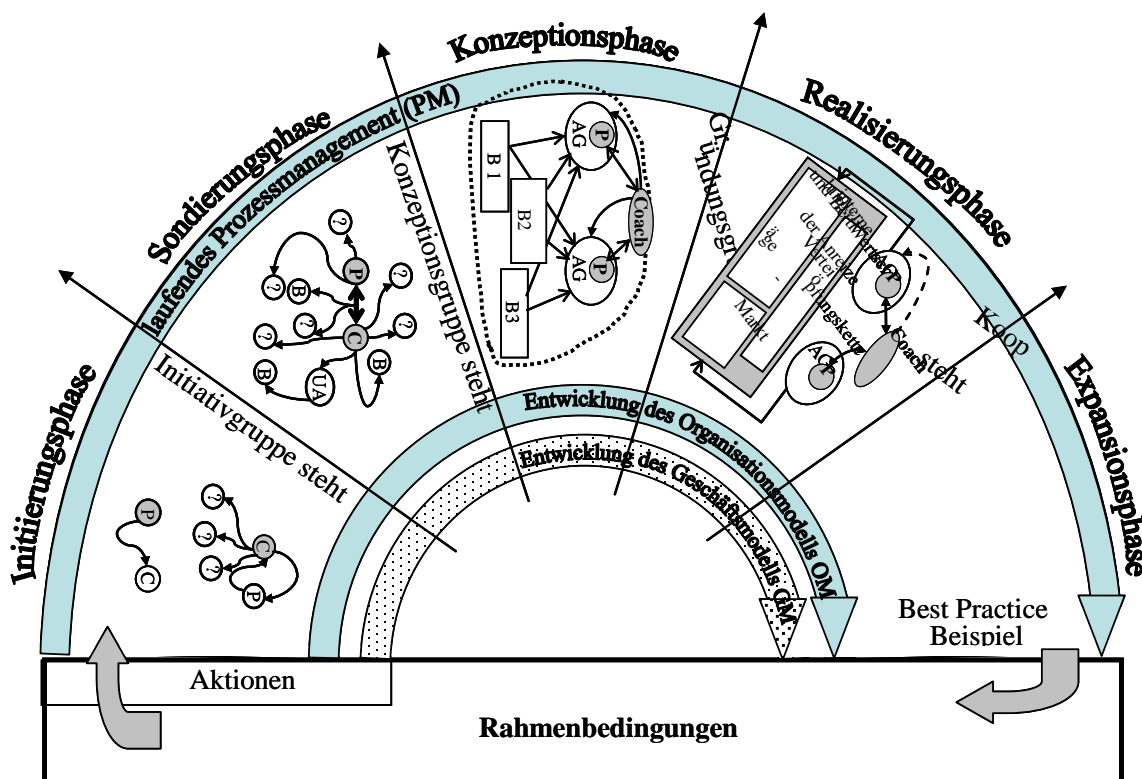


Abbildung 2: Der Evolutionsprozess einer regionalen Vernetzung

Im Folgenden werden die 5 Phasen des Evolutionsprozesses besprochen:

3.5.1. Initiierungsphase

Damit ein Kooperationsentwicklungsprozess in Gang kommt, bedarf es einer zumindest vagen Kooperationsidee sowie zumindest eines initiativen Promotors, der sich um die Umsetzung dieser Idee bemüht.

Aktivierung von Promotoren

Einerseits kann sich ein Promotor oder eine Gruppe von Promotoren mit einer vagen Kooperationsidee an einen Coach wenden bzw. an Umfeldakteure, welche verschiedene Coachs zur Betreuung empfehlen. Andererseits kann ein Coach pro-aktiv an Unternehmer, in denen er schlafende Promotoren sieht, d.h. Akteure, von denen eine Kooperation ausgehen könnte, herantreten. In beiden Fällen baut er Vertrauen in seine Beratungskompetenz auf und leistet Überzeugungsarbeit, dass die Kooperationsidee auch verwirklichtbar ist, z.B. indem er Best-Practice-Beispiele aufzeigt oder Entwicklungsmöglichkeiten skizziert.

Formierung einer Initiativgruppe

Bei erfolgreicher Aktivierung wenden sich die Promotoren pro-aktiv wiederum an den Coach. Coach und Promotor(en), gegebenenfalls unterstützt durch Umfeldakteure, konkretisieren dann gemeinsam die vage Kooperationsidee zu einem grundsätzlichen, aber kommunizierbaren Kooperationskonzept (u.a. auch Arbeitstitel bzw. vorläufiger Kooperationsname).

3.5.2. Sondierungsphase

In der Sondierungsphase geht es vor allem darum, weitere Unternehmer für die Teilnahme am Kooperationsentwicklungsprozess zu gewinnen.

Suche nach möglichen Beteiligten

Quellen bei der Suche nach Kooperationsbeteiligten sind die Netzwerke der Promotoren, beteiligter Umfeldakteure (z.B. Wirtschaftskammer, Regionalmanagement), sowie Kontakte aus eigenen Recherchen des Coachs. Selektionskriterien sind vorrangig die anvisierte Produktparte und Regionsdefinition (laut Kooperationskonzept), damit der Pool an potentiellen Beteiligten vorerst möglichst groß bleibt. Der Coach wird in der Folge über die Promotoren bei den potentiellen Beteiligten eingeführt.

Sondierungsgespräche

Der Coach führt mit möglichst vielen potentiellen Beteiligten persönliche Gespräche und gibt ausführliche Informationen zum Projekt. Gleichzeitig erhebt er die Bereitschaft zur Teilnahme an einer Initialveranstaltung und evtl. bereits an der nachfolgenden Konzeptionsphase. Auf Basis der Sondierungsgespräche identifiziert der Coach Fits bzw. Misfits der potentiellen Kooperationsgruppe (z.B. Unternehmertypen, Betriebskonzept, persönliche Chemie). Die Initiativgruppe trifft eine Vorselektion auf Basis grober Unvereinbarkeiten und eine Stop-or-Go-Entscheidung für die Abhaltung der Initialveranstaltung.

Initialveranstaltung

Die Initialveranstaltung wird vom Coach mit Unterstützung der Promotoren und gegebenenfalls Umfeldakteuren (z.B. externer Experten), die sich eher im Hintergrund halten, abgehalten. Sie dient dazu, die vorher kontaktierten Betriebe und ev. auch noch andere

Betriebe, mit denen kein vorheriges Einzelgespräch möglich war, an einen Tisch zu bringen. Der Coach schafft nochmals Transparenz über das Kooperationsprojekt (Rückblick auf die Projektentstehung), leistet Überzeugungsarbeit (Nutzen und Sinnhaftigkeit von Kooperationen) und gibt einen Fahrplan für den weiteren Kooperationsentwicklungsprozess. Schließlich sind die Vertreter der eingeladenen Betriebe aufgefordert, vor der Gruppe ein mündliches Commitment zur weiteren Teilnahme am Entwicklungsprozess zu geben. Hier muss ökonomische wie soziale Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die Ergebnisse der Initialveranstaltung können bereits zu ersten Adaptionen des Kooperationskonzepts führen. Eine gezielte inhaltliche Arbeit findet in dieser Phase jedoch noch nicht statt.

3.5.3. Konzeptionsphase

Zunächst erarbeitet der Coach gemeinsam mit den Teilnehmern, eventuell punktuell durch Experten unterstützt, die Grundlagen des Geschäfts- und Organisationsmodells der Kooperation. Danach übernehmen die Teilnehmer in Arbeitsgruppen selbständig die weitere Ausdifferenzierung und erste Umsetzung, wobei der Coach den Gesamtprozess weiterhin steuert.

Arbeitsmeetings der Konzeptionsgruppe

Kern dieser Phase sind themenzentrierte Meetings und Klausuren der gesamten Kooperationsgruppe, die vom Coach, punktuell unterstützt durch Promotoren und Experten, moderiert werden. Ein Meeting dauert idealerweise einen oder mehrere Tage, wobei sie in kurzen zeitlichen Abständen stattfinden und verpflichtende Anwesenheit für die Teilnehmer besteht.

Strategiebildung, Organisations- und Teamentwicklung

Die Grundlagen für eine Kooperationskultur sollten in den ersten Arbeitsmeetings von den Beteiligten, unterstützt durch den Coach, gelegt werden, d.h. Strategiebildung (Vision, langfristige Ziele), Bonding-Aktivitäten und die Eckpfeiler der Organisationsstruktur (Verhaltensregeln, Funktionen, Arbeitsgruppen). Diese Elemente werden in der Folge von den Beteiligten individuell oder in der Gruppe immer wieder hinterfragt, diskutiert, und verändert, bis sich eine funktionierende und verinnerlichte Kooperationskultur entwickelt hat. Die Gruppenmitglieder passen sich in ihrem Verhalten langsam an und es entwickelt sich Vertrauen. Der Coach sollte sich schrittweise aus der Leitung der Kooperation zurückziehen und die Teilnehmer in die Selbstorganisation entlassen.

Produktions- und Wertschöpfungsprozess

Der Definition von Qualitätskriterien geht eine Analyse der Markt- bzw. Kundenbedürfnisse voraus (Marktforschung, marktbezogene Pre-feasibility Studie). Für jede beteiligte Wertschöpfungsstufe bzw. Branche werden nun Qualitätskriterien aufgestellt. Die Umsetzung der Qualitätskriterien ist ein Lernprozess, der wesentlich durch kooperationsinternen Erfahrungsaustausch und Know-How-Transfer von außen (Expertenmeinungen, Best-Practice-Beispiele) vorangetrieben wird. Die Kooperationsgruppe implementiert außerdem interne und externe Kontrollmechanismen für die Qualitäten (Qualitätssicherung).

Marketing und Verkauf

- Formulierung von USPs (= unique selling propositions, einzigartige Verkaufsargumente) - Wie können die Qualitäten an den Kunden kommuniziert werden?
- Entwicklung eines Corporate Designs

- Planung von Werbeaktivitäten und Events
- Schulungsprogramm für das Verkaufspersonal
- Preisgestaltung
- etc.

Budget und Finanzen

Die Kooperationsgruppe kalkuliert ein erstes Kooperationsbudgets (Mitgliedsbeiträge, Sponsoringgelder, Aufwendungen, etc.) und beantragt eine Anschubförderung.

3.5.4. Realisierungsphase

Die Realisierungsphase beginnt mit dem Markteintritt und dauert bis zur Marktreife. Geschäfts- und Organisationsmodell müssen sich der Bewährungsprobe am Markt stellen. Durch Feedback entsteht laufender Anpassungsbedarf auf beiden Ebenen.

Markteinführung

- vorbereitende Marketingaktivitäten (z.B. PR durch regionale Medien, Konzeptvorstellung auf Messen)
- Wahl eines günstigen Markteintrittszeitpunkts (z.B. Weihnachten, Ostern – abhängig vom Produkt - Vorlaufzeiten des Produkts beachten)
- Organisation eines medienwirksamen Startevents
- Weiterentwicklung von Organisations- und Geschäftsmodell
- stärkere Formalisierung und Eigendynamik der Arbeitsgruppen
- Coach steht der Gruppe zur Seite, tritt aber in den Hintergrund
- Umfeldakteure werden von der Gruppe weiterhin bei Bedarf konsultiert
- im Zuge der Umsetzung des Konzepts zeigt sich, wer wirklich über das Potential und das Interesse verfügt, an der Kooperation teilzunehmen → Konsolidierung der Gruppe
- Qualitätskontrolle und -sicherung: für den Kunden merkbare Qualitätsverbesserungen des Produkts, des Vertriebs und des Services erreichen, um eine bessere Marktstellung zu gewährleisten

3.5.5. Expansionsphase

Sobald das Produkt Marktreife erlangt hat, kann an die Realisierungsphase eine Expansionsphase anschließen. Die Entscheidung für eine Wachstumsstrategie führt notwendigerweise zu einer Erweiterung des Geschäftsmodells. Auf Organisationsebene kommt es wieder zu einer Öffnung der Gruppe, um den Eintritt neuer Partner in die Kooperation zu ermöglichen. Der Coach wird von der Gruppe nur mehr punktuell konsultiert (z.B. Moderation der Jahreshauptversammlung), kann aber anlassbezogen – z.B. bei neuer Strategieentwicklung – vorübergehend wieder stärker eingebunden werden.

Wahl der Wachstumsstrategie

- Analyse der Ist-Situation der Kooperation am regionalen Heimmarkt (Entwicklung seit Markteintrittszeitpunkt)

- Prognosen der Marktentwicklung: zukünftige Chancen und Risiken auf verschiedenen Märkten identifizieren
- Zielsetzungen für die Expansion und Wahl einer geeigneten Wachstumsstrategie
 - Marktdurchdringungsstrategie: Mit dem derzeitigen Produktangebot sollen in den gegenwärtig bearbeiteten Märkten (geografische Regionen, als auch Kundensegmente) zusätzliche Marktanteile gewonnen werden.
 - Produktentwicklungsstrategie: Die gegenwärtig bearbeiteten Kundensegmente am regionalen Heimmarkt sollen mit modifizierten oder gänzlich neuen Produkten zusätzlich angesprochen werden.
 - Marktentwicklungsstrategie: Für das derzeitige Produktangebot der Kooperation sollen neue Kundengruppen gewonnen werden, d.h. die Zielgruppe wird durch geografische Expansion und/oder gezieltes Ansprechen neuer Kundensegmente am gegenwärtigen Regionalmarkt erweitert.
 - Diversifikationsstrategie: Die Kooperation erweitert ihr Tätigkeitsfeld sowohl um neue Produktfelder als auch Kundengruppen.

Je nach gewählter Wachstumsstrategie öffnet sich die Kooperationsgruppe wieder, um neue Mitglieder aufzunehmen.

3.6. Positive Effekte durch regionale Kooperationen (im Lebensmittelbereich)

Durch die erfolgreiche Etablierung von LaGe-Koop können vielfältige positive Effekte erzielt werden:

3.6.1 Auswirkungen auf die beteiligten Gruppen:

- Das Konzept der LaGe-Koop engt aufgrund der anfänglichen Reversibilität der Kooperationsentscheidung vorerst weder die Landwirtschaft noch das Gewerbe in ihren Marktaktivitäten stark ein. Mittelfristig erfordern LaGe-Koop allerdings mit dem Konzept konsistente Produktions- und Vermarktungsentscheidungen.
- LaGe-Koop führen zu einem verstärkten Know-how-Austausch zwischen Landwirtschaft und Gewerbe.
- Landwirtschaftliche Erzeuger lernen die Bedürfnisse der Endverbraucher besser kennen und entwickeln ein fundiertes Marktverständnis. Sie können so nach den Bedürfnissen des Marktes produzieren.
- Die Gewerbeseite wiederum entwickelt Know-how auf dem Gebiet der landwirtschaftlichen Produktionsmethoden und -bedingungen. Dieser Informationsvorsprung verstärkt die Beratungskompetenz des Gewerbes gegenüber den Kunden und stellt einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil (z. B. gegenüber dem Handel) im Rahmen von Kundenbindungsstrategien dar.
- Vor dem Hintergrund steigender Transportkosten reduzieren LaGe-Koop die Logistikkosten landwirtschaftlicher Produkte.
- Für beide Gruppen kann die durch die LaGe-Koop induzierte Stärkung der Region einen ideellen Nutzen darstellen.
- Der Nutzen für die beteiligten landwirtschaftlichen Akteure liegt in einer gesicherten Abnahme ihrer Produkte, einem Beitrag zur Existenzsicherung ihrer Betriebe sowie dem Erschließen neuer Abnehmergruppen. Aufgrund der innerhalb der LaGe-Koop ver-

einbarten spezifischen, nicht unmittelbar kopierbaren Produktionsweise sind landwirtschaftliche Betriebe weniger leicht austauschbar.

Daneben wird die Teilnahme an einer LaGe-Koop, in der die landwirtschaftlichen Produkte eine gesteigerte Wertschätzung erfahren, als Nutzen an sich wahrgenommen (ideeller Nutzen).

- Der Hauptnutzen für die beteiligten Gewerbebetriebe liegt in der Möglichkeit, attraktive Produkte für den Markt herzustellen. Dies wird durch die verlässliche Verhaltensabstimmung ermöglicht, durch die der Gewerbetreibende die Sicherheit hat, die benötigte Qualität des landwirtschaftlichen Rohstoffes zu erhalten und ein nachhaltiges, auf diesen Qualitäten aufbauendes regionales Marketingkonzept zu implementieren.
- Auswirkungen auf den Markt und die Kundenbeziehung:
- Durch die langfristige Verhaltensabstimmung der landwirtschaftlichen Produktion und der gewerblichen Weiterverarbeitung und Vermarktung können Produkte mit klarem Kundennutzen und deutlichen USPs angeboten werden.
- LaGe-Koop ermöglichen die Differenzierung des Rohstoffes und die Ausformung von Spezialitäten (Fleisch auf Basis spezieller Fütterung, Tierhaltung, etc.).
- LaGe-Koop ermöglichen aufgrund ihrer Regionalität die glaubwürdige, weil nachvollziehbare Kommunikation der besonderen Produkteigenschaften.
- Vor dem Hintergrund der Massentierhaltung und der oft langen Transportwege in der industriellen Lebensmittelproduktion mit den damit verbundenen Belastungen für die Tiere und für die Umwelt bieten die Produkte von LaGe-Koop dem Konsumenten aufgrund ihrer regionalen Herkunft diesbezügliche ideelle Zusatznutzen.

3.6.2. Auswirkungen auf die Regionalentwicklung:

- Regional spezifische Rohstoffe (z. B. *Schneeberg-Rind*) führen zu regionalen Endprodukten (z. B. *Schneeberg-Beef*) und in weiterer Folge zu regionalen tourismusrelevanten Genussprofilen.
- LaGe-Koop tragen zur Existenzsicherung landwirtschaftlicher und gewerblicher Betriebe und damit zur Arbeitsplatzsicherung sowie zur regionalen Wertschöpfung bei (Bildung eines Netzwerks von Mikrobetrieben zur Existenzsicherung).
- Der Know-how-Austausch zwischen Landwirten und Gewerbetreibenden bringt auch regional- und volkswirtschaftliche Vorteile, weil die Kompetenzen beider Sektoren über vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen erhöht werden.
- LaGe-Koop können auf einer Revitalisierung traditioneller regionaler Wertschöpfungsketten aufbauen und damit zu einem nachhaltigen Regionalentwicklungskonzept beitragen. Diese Revitalisierung kann auf zwei Ebenen erfolgen:
- Revitalisierung traditioneller Rohstoffe und Endprodukte
- Revitalisierung traditioneller Züchtungs-, Produktions- und Verarbeitungstechniken

Das Projekt des RiCC hat deutlich gemacht, LaGe-Koop über die Etablierung neuer für die Region untypischer Produkte Impulse für die Regionalentwicklung setzen und einen interregionalen bzw. internationalen Know-how-Transfer ermöglichen können.

Literaturverzeichnis

- Ashby, W. R. (1958): Requisite Variety and its implications for the control of complex systems, in: *Cybernetica*, S. 83–99.
- Bathelt, H. / Glückler, J. (2002): *Wirtschaftsgeographie: Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*, Stuttgart.
- Becattini, G. (1990): The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, in: Pyke, F. / Becattini, G. / Sengenberger, W. (eds.): *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, Geneva, S. 37–51.
- Brush, C. G. / Chaganti, R. (1996): Cooperative Strategies in Non-High-Tech New Ventures: An Exploratory Study, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, S. 37–54.
- Camagni, R. (1991): Introduction: From the local 'milieu' to innovation through cooperation networks, in: Camagni, R. (ed.): *Innovation networks: spatial perspectives*, London.
- Combs, J. G. / Ketchen, D. J. (1999): Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics, in: *Strategic Management Journal*, S. 867–888.
- Fürst, D. / Schubert, H. (2001): Regionale Akteursnetze zwischen Bindungen und Optionen, in: *Geographische Zeitschrift*, S. 32–51.
- Genosko, J. (1998): *Netzwerke in der Regionalpolitik*, Marburg.
- Glückler, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie, in: *Geographische Zeitschrift*, S. 211–226.
- Goss, D. / Bridson, J. (1998): Understanding interim management, in: *Human Resource Management Journal*, S. 37–50.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, S. 481–510.
- Harrison, B. (1992): Industrial Districts: Old Vine in New Bottles?, in: *Regional Studies*, S. 469–483.
- Hellfeier, M. (1999): *Strategische Allianzen. Ein wertorientiertes Strategiekonzept zur Steigerung der Performance einer Unternehmung*, Zürich.
- Kilper, H. (1991): *Konzeption und Strategien regionaler Entwicklung*, Gelsenkirchen.
- Lang, R. (2008): *Regional Development Tool-Box: Leitfaden zur Unterstützung von Geschäftsideen durch regionale Vernetzung*, in: RiCC - research report 2008/5, hrsg. v. Rößl, D., *Wirtschaftsuniversität Wien*
- Maillat, D. (1998a): Innovative milieux and new generations of regional policies, in: *Entrepreneurship and Regional Development*, S. 1–16.
- (1998b): Vom 'Industrial District' zum innovativen Milieu: ein Beitrag zur Analyse der lokalisierten Produktionssysteme, in: *Geographische Zeitschrift*, S. 1–15.
- Marshall, A. (1920): *The Principles of Economics*, London
- Maskell, P. / Malmberg, A. (1999): Localised learning and industrial competitiveness, in: *Cambridge Journal of Economics*, S. 167–185.
- Meyer, S. (2002): *Strukturerneuerung und Regionalentwicklung durch Kooperationen und Netzwerke*, Frankfurt am Main.
- Mücke, T. / Rami, U. (2008): Soziales Kapital und Nutzung von Netzwerkstrukturen durch Unternehmerinnen – Eine empirische Analyse, in: Fink, M. / Kraus, S. / Almer-Jarz, D. (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements. Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext*, Stuttgart, S. 139–162.
- Mugler, J. / Fink, M. / Loidl, S. (2006): *Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum*, Wien.
- Piore, M., / Sabel, C. (1984): *The Second Industrial Divide*, New York.
- Porter, M. (1998): Clusters and the new policy of economics, in: *Harvard Business Review*, S. 77–90.
- Probst, G. J. B. (1987): *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin / Hamburg.
- Rößl, D. (2006): *Relationship-Management. Mit Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis*, Wien.
- Rößl, D. / Fink, M. / Berger, G. (2008): Regionale Vernetzung von KMB, in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (ZfKE)*; Vol. 56, Sonderheft 7, S. 123–138
- Rößl, D. / Lang, R. / Berger, G. / Fink, M. / Schopf, C. (2007): Abschlussbericht des Projekts "LaGe-Koop: Kooperationen zwischen Landwirtschaft und Gewerbe. Projekt - Grundlagen - Diagnose - Veränderung"; in: RiCC-research report 02/2007, hrsg. v. Rößl, D., *Wirtschaftsuniversität Wien*.
- Scheff, J. (1999): *Lernende Regionen: Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen*, Wien.
- Segert, A. / Zierke, I. (2004): Akteursnetze nachhaltigen Wirtschaftens in ländlichen Regionen, in: *Berichte über Landwirtschaft*, S. 334–350.
- Tischer, M. (2001): *Unternehmenskooperation und nachhaltige Entwicklung in der Region*, Marburg.
- Tödting, F. (1994): Netzwerke als neues Paradigma der Regionalentwicklung?, in: Tödting-Schönhofer, H. (Hrsg.): *Europäische Netzwerke für die Regionalentwicklung*, Wien, S. 9–22.

Teil 2- Fallstudien zur regionalen Vernetzung

Fallstudie 1: Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt

Allgemeine Informationen

Die Kooperation *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* ist ein Zusammenschluss von landwirtschaftlichen Betrieben und Gastwirten in der Region Bucklige Welt im südöstlichen Niederösterreich. Die von den Landwirten erzeugten Produkte werden direkt am Hof vermarktet oder bei an der Kooperation beteiligten Gastwirten angeboten. Derzeit arbeiten 38 Land- und 34 Gastwirte unter der Marke *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* zusammen. Diese Betriebe haben festgelegte Qualitätskriterien zu erfüllen und zahlen eine jährliche Mitgliedsgebühr an den gleichnamigen Verein. Es wurden außerdem bereits erfolgreiche Geschäftsbeziehungen zu Autobahnraststätten südlich von Wien aufgebaut, wo die regionalen Produkte aus der Buckligen Welt im Rahmen eines Shop-im-Shop-Konzepts vertrieben werden.

Bei *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* steht in erster Linie die gemeinsame Vermarktung von Produkten aus der Region (u.a. Fleisch- und Wurstspezialitäten, Milchprodukte, Edelbrände, Marmeladen, Schafwoldecken) sowie konsequente Qualitätssicherung im Vordergrund. Der regionale Faktor, im Sinne einer für den Kunden transparenten Herkunft der Ingredienzien und Produktionsweisen, stellt die zentrale USP der Kooperation dar. Die Authentizität und hohe Qualität der Kooperationsprodukte soll Konsumenten in aber auch außerhalb der Region mit der Marke *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* kommuniziert werden.

Vom Start weg unterstützt wurde die Kooperation durch das LEADER-Programm (Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale) der Europäischen Union, wodurch sich auch eine enge Zusammenarbeit mit den Vertretern der LEADER-Region Bucklige Welt ergeben hat. Entsprechend den Zielen dieses Förderprogramms soll durch *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* insgesamt eine engere Vernetzung der Sektoren Landwirtschaft, Gastronomie und Tourismus in der Buckligen Welt erreicht werden, um klein strukturierte Wirtschaftsbetriebe zu unterstützen und so eine nachhaltige Regionalentwicklung voranzutreiben. Gleichzeitig kann dem Kunden dadurch ein kompaktes regionales Angebotspaket geboten werden.

Marketingauftritt der Kooperation

Die Marke *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* wird in erster Linie auf den Eckpfeilern Regionalität und Qualität positioniert. In ihrer Kommunikationsstrategie bemüht sich die Kooperationsgruppe daher um Präsenz in regionalen Medien als auch überregionalen Branchenblättern. Kontaktdaten der Partnerbetriebe und Informationen zum Produktsortiment können in einem kompakten Info-Folder sowie auf der Kooperations-Website im Internet eingesehen werden. Online kann auch der sogenannte *Buckel-Korb* mit diversen Schmankerln aus der Region bestellt werden. Die Homepage der Kooperationsgruppe beinhaltet darüber hinaus aktuelle Informationen zu Veranstaltungen mit Beteiligung der Partnerbetriebe (z.B. die traditionelle *Schnidahahn-Roas*) sowie Links zu weiteren regionsspezifischen Themen und Institutionen (u.a. Wettervorschau, Gemeinden, Tourismusbetriebe, Wirtschaftsplattform, Regionalentwicklung).

Kooperationsentwicklung

Ausgangspunkt der Kooperationsentwicklung war die Erkenntnis regionaler Entscheidungsträger, dass moderne Marktstrategien die Basis für eine qualitätsvolle Weiterentwicklung der Region und ihrer Produkte bilden sollten. Daraufhin wurde das Initiativprojekt *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* aus der Taufe gehoben.

Den Beginn des Kooperationsprojektes bildeten intensive Treffen zwischen dem Unternehmensberater, Erich Mandl, und Promotoren aus der regionalen Land- und Gastwirtschaft. Es galt ein entsprechendes Basiskonzept zu entwickeln, wobei die ersten Beratungs- und Entwicklungsschritte durch Mittel aus dem bereits erwähnten LEADER-Programm gefördert wurden.

Schließlich fanden sich etwa fünfzig Gast- und Landwirte zusammen, welche im Jahr 2002 die Gründungsgruppe der Kooperation bildeten. Als Leitbetrieb fungierte der Gastronom und Haubenkoch Gerald Jeitler aus Bromberg, der einerseits für eine größere Bekanntheit und überregionale Medienpräsenz der Kooperationsgruppe sorgte, andererseits den Mitgliedsbetrieben auch als Vorbild in punkto Betriebsführung und Qualitätssicherung diente.

Seither finden strategische Besprechungen zuerst zwischen dem Berater und jeweils einem Vertreter der Land- bzw. Gastwirten (Promotoren) statt, bevor in einer größeren Kooperationsrunde diskutiert wird. Kooperationsberater Erich Mandl erkannte die Bedeutung der Verlässlichkeit der Promotoren und deren Ansehen in der von ihnen vertretenen Gruppe. Sie fungieren als Motivatoren und Vertrauenspersonen, was speziell in der Initiierungsphase wichtig war, um gegenseitige Berührungsängste und Misstrauen, welche die Kooperationsentwicklung behinderten, abzubauen. So kommt es zwar einerseits zu einem durchaus befruchtenden Erfahrungsaustausch, wenn die teilnehmenden Unternehmer unterschiedliche Lebenswelten in die Gruppe einbringen, andererseits führen aber gerade diese Unterschiede in den Denkmustern auch zu Kommunikationsschwierigkeiten und Misstrauen zwischen Land- und Gastwirten.

Die Unternehmer ihrerseits stufen die Rolle des externen Beraters bei den Kooperationsverhandlungen als äußerst wichtig ein. Er tritt als Vermittler auf, steht den Gruppen auch inhaltlich unterstützend zur Seite und regelte gerade in der Anfangszeit der Kooperation die Organisation im Allgemeinen. Für den Gastronom und Promotor der Kooperation Martin Windbichler sollte sich ein Berater generell mit der Idee der Kooperation identifizieren können und eine gewisse Leidenschaft an den Tag legen, um Schwierigkeiten, wie mangelnde Motivation der Unternehmer oder Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb der Gruppe, in Zusammenarbeit mit den Promotoren bewältigen zu können.

Einen weiteren wichtigen Punkt bei der Initiierung der Kooperation stellten, wie bereits eingangs erwähnt, die finanziellen Startförderungen dar. Die Beteiligten unterstreichen zwar, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit sich selbst tragen muss, doch sind gerade zu Beginn des Entwicklungsprozesses, wenn noch wenig Eigenmittel von den Unternehmern eingebracht werden, Beratungsleistungen, Expertisen, Einführungskampagnen und ähnliches zu bezahlen. Umso wichtiger erscheint es daher, kompetente Berater und regionale Umfeldakteure vorzufinden, um die beteiligten Unternehmer über vorhandene Förderprogramme aufzuklären und dementsprechend auch die Kooperation den Förderungsinhalten gemäß zu definieren. Der ehemalige LEADER-Manager der Buckligen Welt, Franz Piribauer, einer der Umfeldakteure der Kooperation, spricht in diesem Zusammenhang von einem „Förderungsdschungel“, dem sich nicht nur Unternehmer sondern selbst Berater gegenübersehen. Für ihn würde ohne den

Erhalt von Förderungen die Entwicklung regionaler Kooperationen stark verlangsamt beziehungsweise gänzlich verhindert.

Aus dem Umfeld wird allerdings nicht immer nur Positives an eine Kooperation herangetragen, wie auch die Beteiligten von *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* bereits schmerzlich erfahren mussten. Gerade bei punktuellen Expertisen, wie beispielsweise Marktstudien, kann laut dem Promotor Martin Windbichler auch „[...] viel Geld verbraten werden.“ Dies ist speziell dann der Fall, wenn Berater versuchen, regionalen Kooperationen „zu große Schuhe anziehen zu wollen“, d.h. in kurzen Zeiträumen zu ambitionierte Ziele durchsetzen zu wollen. Als negativ empfinden die Kooperationspartner auch, wenn es Beratungsfirmen gibt, die nur auf Förderungen aus sind und nachher wieder verschwinden, ohne ein echtes Interesse an der Nachhaltigkeit der Kooperationsentwicklung zu haben.

Der Einfluss der Kommunal- und Landespolitik im Rahmen der Kooperationsentwicklung wird von Unternehmer und Beraterseite differenziert beurteilt. Regionale Vernetzungen, wie *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt*, sind grundsätzlich eng verknüpft mit politischen Akteuren und Institutionen der Region. Neben betriebswirtschaftlichen stehen daher oft auch politische Zielsetzungen beim Aufbau regionaler Netzwerke mehr oder weniger konkret im Raum. Daraus resultieren Konflikte wie auch die folgende Aussage zeigt: „Oft ist es so, dass sie ein Parteiprogramm haben und die Idee passt ihnen nicht rein und dann ist das uninteressant, was du machst.“ Gefordert ist in diesem Fall vor allem der Kooperationsberater Erich Mandl, der bei politisch motivierten Interventionen in die Kooperation eine Abstimmung mit den Interessen der beteiligten Unternehmer suchen muss.

Zukunftsperspektiven

Die langfristige Betreuung durch einen Berater wird seitens der Mitglieder von *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* auch in der Expansionsphase für wichtig befunden, um einen externen Motivator und Vernetzer zur Seite zu haben. Von allen Seiten wird die Fähigkeit einer Kooperation betont, sich längerfristig selbst zu tragen. Auch die langfristige Qualitätssicherung der Produkte stellt in diesem Zusammenhang für Erich Mandl und Martin Windbichler eine wichtige Voraussetzung zur Zukunftssicherung dar. Ein erster Schritt in diese Richtung wird derzeit durch ein Mystery-Shopping-Programm gewährleistet. Ein auch in Zukunft immer wichtiger werdendes Verkaufsargument für die Kooperation stellt die Frische ihrer Produkte dar, welche durch die regionale Produktion und die kurzen Lieferwege erreicht wird. In einer kürzlich vorgestellten Kampagne der *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt*-Gastwirte wurden sogenannte *Klimaschutz-Menüs* vorgestellt, deren Zutaten allesamt aus der unmittelbaren Umgebung kommen, wodurch Schadstoffemissionen vermieden werden.

Herr Windbichler sieht eine große Chance für *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* darin, dass es sich um eine „[...] lockere Kooperation handelt, die auf freiwilliger Basis basiert, die einem jeden ihr eigenes Gesicht lässt [...].“ Nachdenklich betont er allerdings im selben Atemzug, dass inzwischen einige Teilnehmer zu sehr ihren eigenen Interessen nachgehen, und notwendige Expansionsschritte nicht mittragen wollen oder können. Überdies bereiten Neider und Trittbrettfahrer immer wieder Probleme.

Einige Kooperationspartner sehen für ihr Projekt *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* gute Zukunftschancen, vor allem, wenn die Zusammenarbeit mit „interessanten“ regionalen Partnern intensiviert werden kann. Derzeit steht die Kooperationsgruppe vor der

Entscheidung, ob eine Zusammenarbeit mit der *Therme Linsberg Asia* aufgebaut werden soll. Die Therme soll im Sommer 2008 eröffnen und es werden zahlreiche Angebote angedacht, die Klein- und Mittelbetriebe der umliegenden Region fördern sollen (kulinarische Touren durch die Region, geführte Mountainbike- Touren, Golf-Packages etc.).

Fragen zum Fallbeispiel:

1. Beschreiben Sie ausgehend vom Fallbeispiel, wie der stufenweise Aufbau einer Kooperation abläuft?
2. Welche Faktoren fördern/hemmen in welchen Phasen den Entwicklungsprozess einer regionalen Kooperation?
3. Wie wichtig ist der Einsatz eines Beraters in den verschiedenen Phasen der Entwicklung einer Kooperation?
4. Welche Kompetenzen sollte der Berater einer regionalen Kooperation mitbringen?
5. Welche Faktoren erscheinen für den langfristigen Erfolg der Kooperation *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* entscheidend?
6. Welche Rolle spielten Leitbetriebe und Promotoren für die Entwicklung von *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt*?
7. „Kooperationen müssen sich längerfristig selbst tragen können.“ Vor dem Hintergrund dieser Aussage, welche Rolle können externe (finanzielle) Förderungen bei der Initiierung und Weiterentwicklung einer Kooperation spielen?
8. Stellt die Zusammenarbeit mit der *Therme Linsberg Asia* eine attraktive Expansionsmöglichkeit für die Kooperationsgruppe *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* dar? Stellen Sie Unterlagen über Chancen und Risiken einer solchen Zusammenarbeit als Entscheidungsgrundlage für eine Koordinationssitzung zusammen!
9. Welche Form der Zusammenarbeit mit der *Therme Linsberg Asia* empfehlen Sie der Kooperationsgruppe? Bereiten Sie für Ihre Empfehlung ein Argumentarium vor!
10. Stellen Sie auf Basis einer Medien-Recherche neueste Entwicklungen der Kooperationslandschaft in der Buckligen Welt dar!
11. Welche Ziele verfolgt das LEADER-Programm der Europäischen Union in Bezug auf regionale Kooperationen im ländlichen Raum? Inwiefern entspricht die Kooperationsgruppe *Sooo gut schmeckt die Bucklige Welt* diesen Zielsetzungen?

Fallstudie 2: Schneebergland-Beef

„Natürlich schmeckt´s am besten“
„Nur die Elite des Rindfleisches erreicht als Schneebergland-Beef den Gaumen der Konsumenten.“

Das *Schneebergland-Beef* ist ein natürliches, qualitativ hochwertiges Fleisch vom Jungrind, das von einer landwirtschaftlichen Erzeugergemeinschaft im Raum Schneebergland (Niederösterreich) erzeugt und sowohl direkt vermarktet als auch über eine Kooperation mit der Wiener Fleischerei *Radatz* abgesetzt wird.

Steckbrief:

Partner: 1 Fleischereibetrieb (<i>Radatz</i>)	Organisationsform: Verein / Kooperation
1 Schlachthof (Zöbern)	Gründung: 1992/1993
40 Landwirte (<i>Beef-Ring</i>)	Obmann: Johann Steiner (Landwirt)
Region: Schneebergland (südliches NÖ)	Beratung: Agrarmanagement NÖ-Süd
Branche: Fleisch	Vereinsitz: Zöbern
erzeugtes Produkt: Jungrindfleisch	Web: www.schneebergland.at

Hintergründe

Angesichts der wachsenden Verunsicherung der Konsumenten hinsichtlich der Herkunft und den Inhaltsstoffen von Lebensmitteln, die u.a. durch die oft irreführenden bzw. fehlenden Kennzeichnungen entstehen, wird der Ruf nach qualitativ hochwertigen, heimischen Produkten laut. Ausgehend von dieser Entwicklung konzipiert das Regionalmanagement (jetzt Agrarmanagement) im südlichen Niederösterreich in den 1990er-Jahren die Dachmarke *Schneebergland*, um regionale Qualitätsprodukte auszuzeichnen und damit regionalwirtschaftliche Impulse zu schaffen.

Etwa zur selben Zeit gelangen Prognosen an die Öffentlichkeit, denen zufolge die Rinderzucht im Industrieviertel mittelfristig keine Existenz mehr hätte. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken wird von einer kleinen Gruppe von Landwirten in der Region Schneebergland ein Mutterkuhstammtisch ins Leben gerufen, mit dem Ziel die arbeits-extensive Mutterkuhhaltung in der Region zu erweitern und die Wertschöpfung in der Rinderzucht mittels Qualitätsfleischprogramm zu erhöhen.

Entwicklungsgeschichte der Kooperation

Anlässlich der niederösterreichischen Landesausstellung in Gloggnitz im Jahre 1992 wird nach einem regionsspezifischen, ausgefallenen Produkt für die Gastronomie gesucht. Aus der Zusammenarbeit zwischen Agrarmanagement NÖ-Süd und dem Mutterkuhstammtisch geht die Idee eines hochwertigen, natürlichen Jungrindfleisches hervor: das *Schneebergland-Beef* wird erstmals als „Landesausstellungsmenü“ serviert. Da das Produkt bei den Gästen sehr großen Anklang findet, beschließt man das Projekt weiterzuführen und versucht weitere Landwirte dafür zu interessieren. Die Bemühungen führen 1993 schließlich zur Gründung des *Vereins Beef-Ring Schneebergland – Bucklige Welt*. Mit Unterstützung externer Fachleute werden in der Folge strenge Qualitätsrichtlinien für Zucht und Haltung erarbeitet. Das Agrarmanagement unterstützt den frühen Entwicklungsprozess indem sie die Mitgliedsbetriebe bei Schriftverkehr und Logistik entlastet. Die Vermarktung des

Jungrindfleischs erfolgt unter der kürzlich entwickelten Dachmarke *Schneebergland*. Dem Verein wird ein exklusives Vertriebsrecht zugesprochen. Verkauft wird direkt ab-Hof in einheitlich gestalteter Verpackung. Eine Fortsetzung der Zusammenarbeit mit der Gastronomie auf breiter Ebene scheitert aber am geringen Interesse der Gastwirte, da in der Gastronomie nur bestimmte Teilstücke benötigt werden.

Ab 1995 fließen dem *Verein Beef-Ring Schneebergland – Bucklige Welt* – nicht zuletzt durch die Unterstützung des Agrarmanagements – Ziel-5b-Projekt-Fördermittel aus dem Strukturfonds der Europäischen Union zu. Was jedoch fehlt ist ein breiterer Absatz des Jungrindfleischs. Da sich die Landwirte nicht in die Abhängigkeit einer großen Supermarktkette begeben wollen und die produzierten Mengen dafür auch zu gering wären, macht sich der Verein gemeinsam mit dem Agrarmanagement auf die Suche nach einem Fleischer-Großbetrieb, der jene Stücke zur Verarbeitung abnehmen würde, die in der Direktvermarktung oder Gastronomie nicht abgesetzt werden können. Unter anderem werden Gespräche mit der Firma *Radatz* geführt, welche ihrerseits bereits seit einiger Zeit einen Lieferanten für exquisites Rindfleisch sucht.

Radatz will in seinen Gourmet-Filialen Frischfleisch verkaufen und hat durch die eigene industrielle Wurstproduktion die Möglichkeit auch die restlichen Teile des Jungrindes weiterzuverarbeiten. 1996 wird nach einer kurzen Phase des gegenseitigen Kennenlernens eine Kooperation vereinbart: Die Landwirte verpflichten sich gleichbleibende, kontrollierte Fleischqualität zu liefern. Der Gewerbebetrieb *Radatz* verpflichtet sich zu einer zunächst wöchentlichen Abnahme von 3 Jungrindern. Für beide Partner wird durch diese Vereinbarung ein Lernprozess in Gang gesetzt. So bedarf es einiger Erfahrung die von einer Gourmet-Fleischerei gestellten Anforderungen an die Qualität des Rindfleischs (u.a. Gewicht, Fettabdeckung) kontinuierlich zu erfüllen. Außerdem muss ein Schlachthof gefunden werden, der nach EU-Normen arbeitet und sich als verlässliches Bindeglied in die Kette der Nachvollziehbarkeit der Rindfleischproduktion einreicht. Die Schwierigkeiten in der Anfangsphase der Kooperation können durch das gute Gesprächsklima, und sich dadurch entwickelndes gegenseitiges Vertrauen gemeistert werden.

Durch den Zugang zum Wiener Markt gelingt den Landwirten des *Vereins Beef-Ring Schneebergland – Bucklige Welt* der Durchbruch: Der überregionale Bekanntheitsgrad und die Beliebtheit des Produkts nehmen laufend zu. Die Absatzmenge wächst kontinuierlich an. Das Auftreten der Rinderseuche BSE in Österreich trägt sogar zum Aufschwung des Qualitätsfleisch-Marktes bei. Seit 1998 steht der Verein finanziell auf eigenen Beinen. Er wird nicht mehr durch Fördermittel unterstützt. Das Agrarmanagement steht nur noch fallweise beratend zur Seite. Der *Beef-Ring* umfasst derzeit 40 Landwirte. Der Direktabsatz liegt bei ca. 6 Rindern und der Absatz über *Radatz* bei 12 Rindern pro Woche.

Kooperationsmodell Landwirtschaft-Gewerbe

Grundlegender Zweck des *Vereins Beef-Ring Schneebergland – Bucklige Welt* sind die Förderung der qualitätsorientierten Jungrindfleischproduktion, die Optimierung des Gesundheitsstandards beim Fleisch und die nachhaltige Sicherung des bäuerlichen Einkommens. Dafür veranstalten die am Verein beteiligten Landwirte regelmäßige informelle Treffen zum Erfahrungsaustausch, Weiterbildungen und organisieren gemeinsam die Vermarktung ihres Produktes. Der *Beef-Ring* verfügt über ein Büro, welches Bestellungen, das Rechnungswesen und die Logistik abwickelt. Verhandlungen, die thematisch über das operative Geschäft hinausgehen, werden vom Obmann des Vereins geführt. Finanziert wird

das Büro durch prozentuelle Verkaufsabgaben, Erträge aus Veranstaltungen und Spenden. Von den Mitgliedsbetrieben werden keine Mitgliedsbeiträge eingehoben.

Das Kernstück der landwirtschaftlichen Zusammenarbeit stellen die einheitlich definierten und regelmäßig kontrollierten Qualitätsstandards dar, wobei zwischen zwingenden und wünschenswerten Anforderungen unterschieden wird: Für die Zucht wird ausschließlich heimisches Fleckvieh gekreuzt. Die Tiere werden in natürlicher Umgebung, d.h. im Familienverband im Laufstall – ohne Spaltböden und Anhängenvorrichtungen – gehalten und nur mit Muttermilch, Gras und Heu – ohne antibiotische Wachstumsförderer und gentechnisch veränderte Zusätze – gefüttert. Die Schlachtung erfolgt im Alter von 8-10 Monaten bei einem Gewicht von 180-240kg, wobei auf einen möglichst kurzen und stressfreien Transport sowie auf eine langsame Kühlung des Schlachtkörpers geachtet wird.

Etwa 1/3 des produzierten *Schneebergland-Beefs* wird nach wie vor über die Direktvermarktung in einheitlichen 5kg und 10kg Kartons abgesetzt. Vereinzelt werden auch regionale Fleischhauer und Gastronomiebetriebe beliefert. Der Großteil des Absatzes läuft jedoch über *Radatz*, wobei die Zusammenarbeit auf einer rein mündlichen Vereinbarung beruht. Die Schlachtkörper werden im Betrieb zerlegt und 3 Wochen lang gereift bevor das Frischfleisch in die Filialen zum Verkauf kommt. Die Teilstücke, die nicht direkt an den Endkunden verkaufbar sind, werden zu Wurstwaren verarbeitet.

Als Bindeglied zwischen Landwirten und Fleischer steht der Schlachthof als neutraler Dienstleister. Dort werden die Tiere geschlachtet, wobei die Nachvollziehbarkeit der Herkunft der einzelnen Rinder gesichert wird. Der Schlachthof führt die unabhängige Klassifizierung der Tiere und regelmäßigen Lieferungen an *Radatz* durch. Bei Änderungswünschen oder Problemen tritt *Radatz* nicht mit dem Schlachthof sondern direkt mit den landwirtschaftlichen Lieferanten in Kontakt.

Im Marketing gehen die landwirtschaftlichen Direktvermarkter der Vereins und *Radatz* getrennte Wege. Das direkt vom Hof zu beziehende *Schneebergland-Beef* wird vorwiegend über Folder und Schaukochen auf Messen bekannt gemacht. *Radatz* dagegen verkauft sein durch zusätzliche Reifung veredeltes Produkt unter der eigenen Marke *Schneebergbeef* in ausgewählten Gourmet-Filialen und positioniert es als spezielles zwischen Kalb- und Rindfleisch einzuordnendes Jungrind, das sich durch besonderen Geschmack und außerordentliche Zartheit abhebt, dank des niedrigen Fettgehalts auch sehr bekömmlich und sogar als Diätkost geeignet ist. Im Verkauf setzt *Radatz* auf das persönliche Gespräch und Kostproben. Damit die Botschaft auch authentisch an den Kunden vermittelt werden kann, werden im Rahmen von Mitarbeiterschulungen regelmäßig Ausflüge zu den landwirtschaftlichen Betrieben organisiert. Zusätzlich gibt *Radatz* ernährungsmedizinische Studien in Auftrag, welche die gesundheitsfördernde Wirkung des natürlichen Jungrindfleisches belegen sollen. Über die Internetseite von *Radatz* sind für Kochbegeisterte außerdem verschiedenste Rezepte und Tipps zur Zubereitung des *Schneebergbeefs* abrufbar.

Die Vorteile, die sich aus der Kooperation ergeben, liegen für die Landwirte vor allem in der Sicherheit der Abnahme sowie der Abnahme ganzer Tiere durch den Partner auf der Gewerbeseite. Zusätzlich erzielen die Landwirte einen etwa 30% höheren Verkaufspreis. Nicht zu vergessen ist auch die Möglichkeit des gegenseitigen Erfahrungsaustausches und der Rückmeldung vom Endkunden. Der Fleischer *Radatz* profitiert von einem regionalen Produkt besonderer Qualität, welches er exklusiv in seinem Hochpreissortiment führen kann. Die

Endkunden schließlich schätzen das besonders schmackhafte, äußerst zarte und bekömmliche Fleisch mit kontrollierten Produktionsverfahren und regionaler Herkunft.

Perspektiven für die Zukunft

Der anhaltende Erfolg des *Schneebergland-Beefs* zeigt, dass ein weiterer Ausbau des Absatzes durchaus möglich wäre, wobei aus Sicht der Landwirtschaft die Integration verschiedener Vermarktungsschienen – z.B. zusätzliche Großabnehmer, regionales Gewerbe, Gastronomie – angestrebt werden könnte, um auch eine einseitige Abhängigkeit zu vermeiden. Dazu müsste jedoch die Mitgliederzahl des Vereins erhöht werden, um die geforderten Mengen zu erreichen. Aufgrund der Vorlaufzeiten in der Produktion ist eine sprunghafte Mengensteigerung unmöglich. Daher wird ein langsames, kontinuierliches Wachstum angestrebt.

Ein aktuelles Projekt, das wieder in Zusammenarbeit mit dem Agrarmanagement realisiert wird, ist die Auszeichnung der Genussregion *Schneebergland Jungrind*. Über diesen Marketingkanal will man sich vor allem im Tourismus als Marke platzieren und das Jungrindfleisch verstärkt in die Gastronomie bringen. Hinter diesem Engagement steht aber auch der Gedanke, durch die Möglichkeit der Verkostung längerfristig zusätzlich den Ab-Hof-Absatz steigern zu können.

Getreu dem Motto „Wer aufhört besser zu werden, hört bald auf gut zu sein!“ wissen alle Beteiligten, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems auf sämtlichen Stufen der Wertschöpfungskette notwendig ist. Die Firma *Radatz* ist darüber hinaus auf der Suche nach weiteren regionalen Lieferanten von Qualitätsfleisch. Ein aktuelles Projekt in diese Richtung stellt *Lucky Pig*, das Freilandschwein aus Niederösterreich, dar.

Fragen zur Fallstudie

1. Beschreiben Sie das Organisations- und Geschäftsmodell der Kooperation *Schneebergland-Beef*!
2. Welche Erfolgsfaktoren kennzeichnen die bisherige Kooperationsentwicklung? Wo sehen Sie Risikofaktoren für die Zukunft?
3. Welche Probleme können sich aus der Gleichzeitigkeit von landwirtschaftlicher Direktvermarktung und Absatz über Gewerbebetriebe innerhalb einer Kooperation ergeben? Wie wird beim *Schneebergland-Beef* mit diesen parallelen Absatzwegen umgegangen?
4. Unter welchen Vorraussetzung kann eine Hochpreispolitik bei Lebensmitteln funktionieren?
5. Wie wird die Fleischerei *Radatz* auf die vom *Beef-Ring* angestrebte Diversifizierung der Distributionskanäle reagieren? Welche Auswirkungen hat eine solche Ausweitung der Absatzkanäle auf die von *Radatz* im Marketing des Jungrindfleisches verfolgte Strategie?
6. Analysieren Sie Verschiebungen im Machtverhältnis im Verlauf der Beziehung zwischen dem Verein *Schneebergland-Beef* und der Fleischerei *Radatz*!
7. Ist das Geschäftsmodell der Kooperation *Schneebergland-Beef* auf andere Produktpartien/Regionen übertragbar? Argumentieren Sie anhand eines selbst gewählten Beispiels!
8. Betätigen Sie sich als Mystery-Shopper: Besuchen Sie eine oder mehrere *Radatz*-Filialen und lassen Sie sich vom Verkaufspersonal zum Thema *Schneebergbeef* beraten!

Unternehmen Sie gleiches für den Ab-Hof-Verkauf des *Schneebergland-Beefs* (z.B. telefonisches Beratungsgespräch)! Was lässt sich aus diesen Beratungsgesprächen über den Zustand der Kooperation schließen? Als Berater der Kooperation, welche Empfehlungen richten Sie an die Kooperationsbeteiligten?

Fallstudie 3: Mostviertler Landstolz

Hintergründe

Mit dem Begriff Marke werden gemeinhin Produkte, Firmennamen, Persönlichkeiten oder auch Symbole assoziiert. Ziel der Entwicklung einer Marke ist es, das Produkt eines Unternehmens bzw. einer zwischenbetrieblichen Kooperation von den Produkten der Konkurrenz abzuheben und das Unternehmen somit im Wettbewerb von anderen Betrieben zu differenzieren. *Mostviertler Landstolz* wurde als neue regionale Marke in Niederösterreich eingeführt, welche für ausschließlich im Mostviertel hergestellte Lebensmittel stehen soll. Ein Blick auf die gleichnamige Webseite zeigt, welche Betriebe sich hinter der Marke verstecken: Bäckereien, Konditoreien, Fleischerbetriebe und sogar Getränkehersteller.

Die Idee zur Kooperation *Mostviertler Landstolz* stammt von Josef N., einem Bäcker aus Wieselburg, und Johann T., einem Müller aus Erlauf. Ziel war es regionale Müller und Bäcker und in der Folge auch Landwirte unter einer gemeinsamen regionalen Marke für Brot- und Backwaren zu präsentieren. Bei der Suche nach Wegen zur Umsetzung ihrer Kooperationsidee stießen die beiden Unternehmer auf den Regionalmanager Karl B., der ihnen seine Unterstützung anbot. Von nun an war es Karl B., der die Führungsrolle im Entwicklungsprozess der Kooperation übernahm.

Im Zuge eines Beratungsgesprächs bietet Karl B. dem Schlachthofbesitzer Erwin K. aus Amstetten an, sich der im Entstehen begriffenen Kooperation im Mostviertel anzuschließen, wobei er ihm Wettbewerbsvorteile für seinen Betrieb verspricht, die durch die neue Regionalmarke entstehen würden. Da das Angebot viel versprechend klingt, schließt sich Erwin K. dem Entwicklungsprozess an.

Im Laufe der Zeit stoßen noch ein weiterer Fleischerbetrieb und ein Getränkehersteller zur Kooperation *Mostviertler Landstolz* hinzu. Auch die Integration von Betrieben des Holzverarbeitenden Gewerbes wird vom Regionalmanager angedacht. Doch die Marke Landstolz konnte die von den Beteiligten in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Die Gründe dafür sind vielschichtig und reichen von fehlender Nachfrage, über eine misslungene Kommunikationsstrategie bis hin zu einer unprofessionellen Prozessbegleitung. Im Folgenden sollen zentrale Probleme der Kooperation *Mostviertler Landstolz* beleuchtet werden, die in Summe zu einer negativen Markenperformance führten.

Der Internetauftritt von Landstolz

Im Falle von Landstolz geht das Branding nicht über Elemente wie Logo, Slogan (Tagline), Key Messages und Graphic Identity hinaus. Für den Konsumenten gibt es keine Möglichkeit einer Echtzeit-Interaktion mit der Marke, sieht man vom Besuch der Webseite (siehe Abbildung 3) an sich ab. Da das Internet ein interaktives Medium ist, gilt es im Rahmen des Online-Marketings den Kunden aktiv in die Präsentation der Marke einzubinden. Eine Analyse des Webauftritts von *Mostviertler Landstolz* bringt unter anderem folgende Schwächen zutage:

- kein Design, das die Stärke der Marke unterstreichen würde;
- fehlender oder mangelhafter Inhalt in mehreren Rubriken;
- keine Bilder von beteiligten Betrieben und Unternehmern;
- wortgleiche Formulierungen in verschiedenen Kategorien;

- eher allgemein gehaltene Aussagen zur Philosophie der Kooperation;
- unvollständige Kontaktdaten;
- fehlende Feedbackfunktion für die Besucher.

Schwierigkeiten im Entwicklungsprozess

Nachdem sich eine Initiativgruppe zum Thema *Mostviertler Landstolz* gefunden hatte, ging es darum sich auf gemeinsame Zielsetzungen für die Kooperation zu einigen sowie Rechte und Pflichten der einzelnen Mitglieder im Rahmen des Geschäftsprozesses festzulegen. Bereits in dieser frühen Phase der Kooperationsentwicklung kam es zu schwerwiegenden Problemen, die in der Folge ungelöst blieben. In der Nachbetrachtung sieht Karl B. die Gründe dafür vor allem im fehlenden gegenseitigen Vertrauen und den unseriösen Geschäftspraktiken der Kooperationspartner. Wie bei vielen anderen Kooperationen auch ging es bei den Meinungsverschiedenheiten in erster Linie um die Frage der Verteilung der Erträge auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen. Landwirte und Müller verlangten eine Anhebung der Getreide- bzw. Mehlpreise, wozu die Bäcker aber nicht bereit waren. Niemand wollte an die vorhergehende Wertschöpfungsstufe einen Mehrpreis zahlen. Die Kooperateure stellten sich daher die Frage, warum sie überhaupt an der Kooperation teilnehmen und nicht in den bestehenden Liefernetzwerken bleiben sollten. Hinzu kam, dass die Preisdebatte ohne harte Fakten geführt wurde, da sich speziell die Müller beharrlich weigerten ihre Kostenkalkulation offen zu legen. Dies war auch ein Beweis dafür, wie wenig Vertrauen man sich innerhalb der Kooperationsgruppe schenkte.

Nach einer Konzeptionsphase mit vielen ungeklärten Fragen, waren es die beteiligten Unternehmer selbst, welche wenig ausgereifte Strategien konkretisieren und schließlich in die Tat umsetzen sollten – darunter vor allem die inhaltliche Abstimmung der Betriebe und ihrer Produkte. Für den Regionalmanager Karl B. ist Commitment seitens der Unternehmer ein wichtiges Element im Entwicklungsprozess jeder Kooperation. Demgegenüber fehlte im Falle *Landstolz* aber offensichtlich auch die notwendige fachliche Unterstützung für die Unternehmer zur Implementierung einer gemeinsamen Markenstrategie. Vor allem wurde darauf vergessen, die bestehenden Betriebe (inkl. Marken) zu integrieren, wodurch unverbundene, mehr oder weniger starke regionale Marken innerhalb der Gruppe verblieben, und die neue Marke *Landstolz* damit von Beginn an diffus bleiben musste. Unterstrichen wird dies durch die Aussagen der beteiligten Unternehmer, welche die Marke *Landstolz* nur als zusätzliche Möglichkeit zur Produktpräsentation sahen und nicht als zentralen Bestandteil ihres Corporate Images. Genauso wie Karl B. waren auch sie davon überzeugt, dass ihre langjährige Berufserfahrung zur Etablierung der Kooperation und Positionierung der Marke *Landstolz* ausreichen würde.

Im Rahmen der Kommunikationspolitik zeigten sich dann die Konsequenzen der fehlenden Markenkompetenz der beteiligten Akteure. In diesem Zusammenhang wurde vom Regionalmanagement sicherlich verabsäumt, die Unternehmer und auch das Verkaufspersonal in den Bereichen Markenpräsentation, Relationship Management oder Customer Care zu schulen, um *Mostviertler Landstolz* am Regionalmarkt zu etablieren. Hinzu kam die Frage der Kostenaufteilung für Marketingaktivitäten der Kooperationsgruppe, welche endgültig zu deren Spaltung führte.

Die finanziellen Unsicherheiten, die über dem Projekt *Landstolz* schwebten, belasteten das Kooperationsklima und erhöhten die Nervosität und Ungeduld der Kooperationspartner.

Schuld daran war auch eine verfehlte Preispolitik seitens des Regionalmanagements, welche hohe Einführungspreise für die *Landstolz*-Produkte empfohlen hatte. Aufgrund weitgehender Unbekanntheit der Marke war in den Augen der Kundschaft ein höherer Preis im Vergleich zu Konkurrenzprodukten nicht gerechtfertigt. Für den Schlachthofbesitzer Erwin K. war dies ein Alarmsignal und der Anfang vom Ende des Projekts, wie er später sagte. Er fürchtete sogar seine Stammkundschaft aufgrund des neuen Hochpreisangebots zu vergraulen. Doch mit seinen Bedenken fand er bei Karl B. kein Gehör, was ihn nur noch mehr gegen das Kooperationsprojekt aufbrachte.

Vertrauensbildende Maßnahmen blieben aus und so verabschiedeten sich die kleineren Betriebe, darunter alle Landwirte, aus der Kooperation, da sie sich ausgenutzt fühlten und das Risiko des Unternehmens *Landstolz* als zu groß einstufen. Es verstärkte sich der Eindruck, dass jeder sein eigenes Spiel spielte und keinerlei Vertrauensbasis in der Gruppe vorhanden war. Der Regionalmanager Karl B. sieht auch in dieser Phase die Schuld bei einzelnen aggressiv auftretenden Akteuren – besonders den Müllern – welche auf Exklusivverträgen mit den Bäckern bestanden hätten. „Aus heutiger Sicht würde ich die Müller einfach als externe Dienstleister hinzu schalten“, sieht B. im Nachhinein die Lösung auf der Hand liegen.

Doch angesichts der Probleme in der Prozessgestaltung und Organisation der Gruppe rückt auch die Rolle des Regionalmanagements selbst ins Zentrum der Problemanalyse. Zu diffus und nicht auf Nachhaltigkeit angelegt war die Rolle von Karl B. als Prozessbegleiter der *Landstolz*-Kooperation. Während die Unternehmer sich beispielsweise der Tatsache bewusst waren, dass dem Kunden vor allem die Qualität der Produkte beim Kauf wichtig ist, versuchte das Regionalmanagement rein durch Kommunikationsmaßnahmen – die allerdings nicht auf langfristige Kundenbindung abzielten – eine preislich hoch positionierte Marke zu etablieren. Um aus einer Gruppe von Unternehmern unterschiedlicher Branchen eine stabile Kooperation mit starker Marke zu formen, reichte es eben nicht Werbematerial mit einem gemeinsamen Logo drucken zu lassen oder für die Kooperationspartner eine regionale Markenanalyse in Auftrag zu geben. Das Regionalmanagement als Marken- und Lizenzinhaber von *Landstolz* sieht heute noch die Hauptursache der schlechten Kooperations-Performance in der Passivität der beteiligten Unternehmer. Tatsächlich muss aber auch das Aktivitäts- und Intensitätsniveau der Betreuung der Gruppe kritisch hinterfragt werden.

Ausblick

Angesichts der Vielzahl an Problemen mit denen die Kooperation *Mostviertler Landstolz* konfrontiert ist, stellt sich die Frage nach deren Zukunftsaussichten. Der Regionalmanager Karl B. sieht die Zukunft von *Landstolz* jedenfalls in einer weiteren Produktdiversifikation, nämlich in den Bereich des Holzverarbeitenden Gewerbes und des Caterings. Es ist allerdings diskussionswürdig, ob dies aktuell der richtige Schritt für die Kooperation wäre, und ob nicht angesichts mangelnder Markenidentität und geringer Mitgliedermotivation eher eine Phase der Stabilisierung angebracht schiene. Auf der einen Seite brauchen Klein- und Mittelbetriebe ihren Freiraum in der Geschäftstätigkeit. Andererseits bedarf es sicherlich einer höheren Standardisierung und Brand Unification im Falle *Landstolz*. Schließlich müsste auch das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern und in die Marke selbst gestärkt werden.

Fragen zur Fallstudie

1. Welche Probleme können aus der Kooperation zwischen Betrieben verschiedener Branchen entstehen?
2. Kann der Unternehmer eines Klein- und Mittelbetriebes sowohl die Interessen seines eigenen Unternehmens als auch jene der zwischenbetrieblichen Kooperation verfolgen?
3. Die Partnerbetriebe von *Landstolz* verknüpften unterschiedliche Motive und Ziele mit der Kooperationsteilnahme, die aber nie aufeinander abgestimmt wurden. Hätte die Kooperation dennoch für alle teilnehmenden Betriebe einen Nutzen stiften können? Wenn ja, welchen? Wie müsste sie dafür ausgestaltet sein?
4. In der Phase der Markeneinführung braucht es ausreichend Kapital. Die *Landstolz*-Betriebe sahen ein zu hohes Risiko, um selbst das notwendige Kapital in die Hand zu nehmen. Wie könnte das Risiko verringert werden?
5. Dem Regionalmanager Karl B. gelang es nicht eine vertrauensbasierte Zusammenarbeit der Betriebe zu entwickeln. Welche Maßnahmen zum Vertrauensaufbau und zur Verstärkung des Commitments hätte er setzen müssen? Wie sollte B. Spannungen zwischen den Kooperationspartnern begegnen?
6. Wie kann es gelingen unterschiedliche Produkte stimmig unter einer Regionalmarke zu verknüpfen? Argumentieren Sie mithilfe von Best-Practice-Beispielen aus anderen Regionen!
7. Wäre für *Landstolz* ein Qualitätsnetzwerk bzw. Qualitätssiegel die bessere Alternative zu einer regionalen Marke mit eigenen Produkten? Welche Argumente sprechen dafür, welche dagegen?
8. Welche Rolle spielt die Politik bei der Etablierung von Regionalmarken? Welche Unterstützungsleistungen für regionale Kooperationen können von der Regionalpolitik kommen? Kann sie auch die wirtschaftlichen Voraussetzungen für die Produktion und Vermarktung regionaler Qualitätsprodukte schaffen?
9. Versuchen Sie eine Systematisierung der hemmenden Faktoren von *Mostviertler Landstolz* nach Akteuren, inhaltlichen Themen und Entwicklungsphasen!
10. Welche Entwicklungsstufen der Kooperation *Landstolz* können sie identifizieren?
11. Recherchieren Sie aktuelle Entwicklungen im Falle *Landstolz*: Unternehmen Sie dazu eine Medienrecherche und betätigen Sie sich als Mystery Shopper!



Abbildung 3: Startseite des Webauftritts der Kooperationsgruppe Mostviertler Landstolz

Fallstudie 4: Die Bezirksmeister Lilienfeld

Die Handwerkerkooperation *Bezirksmeister* ist im niederösterreichischen Bezirk Lilienfeld angesiedelt und umfasst derzeit folgende Branchen bzw. Betriebe:

- Malerei / Firma *Nutz*
- Bad, Heizung, Fliesen / Firma *Janisch*
- Bad, Heizung, Solar / Firma *Kollar*
- Architektur, Bauphysik / *Ingenieurbüro Ziegler*
- Hoch- und Tiefbau, Steinmetz / Firma *Hölblinger & Zefferer*
- Tischlerei / Firma *Brandtner*

Initiierungsphase

Der Malermeister Jürgen Nutz hat durch seine Erfahrungen mit Kunden im Bezirk Lilienfeld eine, wie er findet, interessante Marktlücke entdeckt: „Meine Kunden wissen oft gar nicht, wer in der Region ein Spezialist für bestimmte Reparatur- oder Renovierungsarbeiten ist – er begrüßt die Empfehlung bzw. Weitervermittlung durch vertrauensvolle Handwerksbetriebe. Ich komme als Betrieb zum Kunden, der sagt, er hätte gern das Vorhaus ausgemalt, und sagt gleichzeitig dazu: ‚eigentlich bräuchte ich ja noch einen Kasten da, können Sie mir nicht einen Tischler empfehlen‘“.

In der Initiierungsphase einer Kooperation bedarf es zumindest eines Promotors der sich aktiv um die Umsetzung einer vagen Kooperationsidee bemüht. Jürgen Nutz, der Malermeister aus Lilienfeld, tritt als solcher auf. Er ist auch Bezirksvertreter und Bezirksvertrauensmann der Lilienfelder Maler. Ursprünglich dachte Herr Nutz an eine reine Malerkooperation. Da es jedoch schon seinem Vater nicht gelungen war verschiedene Malerbetriebe der Region zu vernetzen, kam ihm der Einfall, eine Kooperation von Handwerksbetrieben aus verschiedenen Branchen zu initiieren.

Beim Stammtisch im Bezirk erzählt er zwei Handwerkerkollegen von seiner neuen Geschäftsidee. Diese sind jedoch skeptisch, da es solch ein Kooperationsvorhaben schon einmal seitens der Handwerkerinnungen gegeben hat. Sie wenden überdies ein, dass die Handwerksmeister auf der persönlichen Ebene oft gar nicht miteinander können, sich als direkte Konkurrenten sehen, und der Abstimmungsaufwand bei gemeinsamen Aufträgen doch viel zu groß sei. Vielleicht müsste man ja überdies sofort Geld in die Hand nehmen. Auf den Vorwurf hin, er möchte sich mit dieser Vernetzungsidee profilieren, erwidert Nutz seinen Kollegen: „Ich muss das nicht wegen mir machen. Das Geschäft läuft derzeit so gut wie nie, aber was ist in 10 Jahren...ich bin noch nicht so alt, ich will in 10 Jahren auch eine Arbeit haben und wenn wir da heute so eine Gruppe aufbauen, verbessern wir unsere Chancen für die Zukunft.“

Trotz der Einwände der Handwerkerkollegen möchte Nutz seine Geschäftsidee weiterverfolgen. Er wendet sich mit der Bitte um Unterstützung an die Geschäftsführerin der Bezirksstelle der Wirtschaftskammer Alexandra Höfer, die ihm unter anderem Adressen von weiteren Handwerksbetrieben im Bezirk zu Verfügung stellt. Durch sie kommt Herr Nutz auch in Kontakt mit dem Institut für Kooperationen und Genossenschaften der Wirtschaftsuniversität Wien, welches sich bereit erklärt eine kleine Marktstudie zu seiner Geschäftsidee durchzuführen.

Im Rahmen eines Projektseminars wird dabei von einer Studentengruppe sowohl der grundsätzliche Bedarf nach „Alles aus einer Hand“-Angeboten als auch die von den Kunden als wichtig eingeschätzten Qualitätsmerkmale einer Handwerkerkooperation erhoben. Die Ergebnisse untermauern die Einschätzung von Jürgen Nutz und ermutigen ihn zur Fortsetzung seines Kooperationsprojektes. Ein Großteil der Befragten wünscht sich die Empfehlung von Handwerkern und möchte überdies, dass Organisation und Koordination mehrerer Handwerksarbeiten bei einem zentralen Ansprechpartner liegen. Als Gründe werden unter anderem das bereits vorhandene Vertrauen in den schon bekannten Handwerker, seine Branchenkenntnisse, und die Suchkostensparnis, die eine Weiterempfehlung mit sich bringt, angegeben.

Laut den Ergebnissen der Marktstudie sollte sich die Kooperation vor allem in der Marktnische Sanierungsarbeiten und Energieausweise platzieren. Gerade hier, so zeigt die Studie, ist der Abstimmungsbedarf zwischen den Handwerkern besonders hoch und durch deren Vernetzung kann dem Kunden zeitlicher und auch finanzieller Aufwand abgenommen werden. Als eine wesentliche Zielgruppe des von Jürgen Nutz anvisierten Geschäftsmodells kristallisieren sich einerseits Senioren, sowie andererseits Personen mit akutem Zeitmangel heraus, die sich nicht selbst um die Organisation von Handwerksarbeiten kümmern können, aber über die nötige Zahlungsbereitschaft verfügen, dies einer „Alles aus einer Hand-Kooperation“ zu übertragen.

Sondierungsphase

Nachdem Herr Nutz also mit Hilfe der Wirtschaftskammer Lilienfeld und der Wirtschaftsuniversität Wien einen groben Fahrplan zur Umsetzung der Kooperation konzipieren konnte, ging es nun darum passende Partner für seine Idee zu finden.

Nutz war davon überzeugt, dass es besser wäre das Projekt zuerst branchenintern vorzustellen, da ihm die Kommunikation unter gleichartigen Unternehmen einfacher erschien. Aus diesem Grund wandte er sich an die Bezirksvertreter anderer Handwerksbranchen (Tischler, Fliesenleger etc.), welche die Kooperationsidee in ihren Gruppen verbreiten sollten. Er selbst schrieb Malerbetriebe aus dem Bezirk Lilienfeld an, um sich für Sondierungsgespräche zu verabreden.

Der Erfolg dieser Strategie blieb jedoch aus, da kaum ein Unternehmer bereit war zu dem Treffen zu erscheinen. Als Grund gaben die meisten an, dass sie das momentane System des freien Wettbewerbs im Bezirk beibehalten wollten und keine Änderungen wünschten.

Herr Nutz hielt die Initialveranstaltung der Kooperation schließlich nur mit drei Betrieben der Region ab: dem Tischlermeister Alfred Brandtner, und den zwei Installateurmeistern Hannes Kaiser (vom Installateurbetrieb *Janisch*) und Herbert Kollar. Als externe Unterstützer der Kooperation waren auch Vertreter der Wirtschaftskammer und der Wirtschaftsuniversität Wien zur Initialveranstaltung eingeladen. Vorerst überwog die Skepsis bei Jürgen Nutz, denn das relativ geringe Echo in der regionalen Handwerkerschaft erinnerte ihn stark an das gescheiterte Unterfangen seines Vaters. Nutz war der Meinung, dass umso mehr Betriebe er von seiner Idee von Beginn an überzeugen könnte, desto einfacher anschließend die Umsetzung wäre. Die Präsentation des neutralen Beraters vom Forschungsinstitut für Kooperationen der Wirtschaftsuniversität kam in der Runde überraschend gut an. Plötzlich hatte Jürgen Nutz drei Kollegen, die bereit waren sich gemeinsam mit ihm der Geschäftsidee weiter zu widmen.

Jürgen Nutz realisierte, dass es wichtiger war drei positiv gestimmte Betriebe an Bord zu haben, als 15 Unternehmer von denen zehn möglicherweise schlechte Stimmungen verbreiten würden oder sich als reine Trittbrettfahrer herausstellten. Im Rahmen der Initialveranstaltung wurde schließlich noch der weitere Fahrplan zur Ausgestaltung der Kooperation *Bezirksmeister* beschlossen. Der Weg in die Konzeptionsphase war geebnet.

Konzeptionsphase

Die Handwerksmeister einigten sich darauf, im ersten Schritt eine Empfehlungs-Kooperation unter ausgewählten Handwerkern im Bezirk zu bilden, wobei die Spezialgebiete der einzelnen Betriebe gegenüber dem Kunden herausgestrichen werden sollten. Als langfristiges Ziel möchten sie auch gemeinsame Angebote erstellen, im Sinne des Prinzips „Alles aus einer Hand“.

Die Gruppe beschließt auf Basis der Marktstudie der Wirtschaftsuniversität gemeinsame Qualitätskriterien explizit zu formulieren. Außerdem soll ein Internetauftritt der Kooperation entworfen werden, auf der sich die Einzelbetriebe präsentieren können und ihre individuellen Stärken gegenüber den Kunden herausstreichen. Auf Anregung der externen Berater beschließen die Handwerksmeister weiters sich mehrmals im Jahr abwechselnd in einem der Betriebe zu treffen, um sich so besser kennen zu lernen. Damit könnten sie sich gegenseitig auch authentischer beim Kunden empfehlen, so die Überlegung. Gemeinsame soziale Aktivitäten erscheinen auch deshalb wichtig, weil nur eine solide Vertrauensbasis innerhalb der Gruppe die Voraussetzung für eine stabile Organisationsstruktur des Netzwerks ist.

Bei den folgenden Arbeitsmeetings zeigte sich, dass Herr Nutz nicht mehr den Hauptteil der Arbeit erledigte, sondern sich diese auf alle Beteiligten der Initiativgruppe gleichermaßen aufteilte. Jürgen Nutz war sogar der Meinung, dass es von Vorteil wäre, eher passiv aufzutreten, da seine Partner so eher gewillt seien Vorschläge einzubringen. Mit dem Tischler Brandtner und dem Installateur Kollar hatte er jedenfalls zwei engagierte Mitstreiter an Bord, die ihm in organisatorischen Fragen tatkräftig zur Seite standen.

Die Hauptaufgabe von Herrn Nutz in dieser Phase war es, die Notwendigkeit des kontinuierlichen Weiterarbeitens zu kommunizieren ohne aufdringlich zu wirken. Keines der beteiligten Unternehmen war daran interessiert, etwas zu überstürzen, was auch für deren gute wirtschaftliche Situation sprach.

Die strategischen Eckpunkte der Handwerkerkooperation in Lilienfeld lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Kooperation soll langsam wachsen.
- In der nahen Zukunft steht es jedem Meisterbetrieb frei sich der Kooperation anzuschließen, wobei die Mitgliedschaft entgeltlich erworben werden muss.
- Die Kosten der Umsetzung der Kooperationsidee sollen so klein wie möglich gehalten werden.
- Um die Kooperation am Markt zu bewerben, wird in erster Linie auf Mundpropaganda gesetzt.
- Die Kooperation steht für Meisterbetriebe, die in der Lage sind Häuser zu renovieren und auf den neuesten Stand der Technik zu bringen.

- Alle notwendigen Arbeiten sollen innerhalb der Kooperation gelöst werden und das auf meisterliche Art.
- Der Name *Bezirksmeister Lilienfeld* soll einerseits den regionalen Bezug der Gruppe und damit die Nähe zum Kunden betonen. Andererseits geht es um die bewusste Abgrenzung von Nicht-Meisterbetrieben.

Realisierungsphase

Der Markteintritt der Kooperation *Bezirksmeister* wurde schließlich von sechs Betrieben in Angriff genommen, da sich auch noch der Baumeister Hans Peter Zefferer sowie der Architekt Christian Ziegler der bestehenden Initiativgruppe anschlossen. Die anfängliche Idee nur über Mundpropaganda zu werben wurde durch das Auflegen von Informationsbroschüren in den jeweiligen Unternehmen ausgeweitet. Zusätzlich wurde eine Zusammenarbeit mit der Sparkasse und der Raiffeisenbank in Lilienfeld beschlossen, die potentiellen Kunden die Finanzierung des jeweiligen Projekts erleichtern sollte.

Abbildung 4 veranschaulicht, wie die Kooperation *Bezirksmeister Lilienfeld* organisatorisch und inhaltlich aufgebaut ist. Es wird ersichtlich, dass die Sparte Elektroinstallation noch nicht ausgefüllt ist. Das Bestreben für die nähere Zukunft ist es daher einen geeigneten Elektromeister in die Gruppe aufzunehmen. Ein weiteres Ziel der *Bezirksmeister* ist es, mindestens zwei Betriebe pro Sparte anzubieten, um so auch Kunden zu erreichen, die mit einem Partnerbetrieb, aus welchen Gründen auch immer, nicht zusammenarbeiten wollen. In der Realisierungsphase der Kooperation sieht Jürgen Nutz seine Aufgabe als Promotor vor allem darin, die Kommunikation zwischen den beteiligten Unternehmen aufrecht zu erhalten.

Fragen zur Fallstudie

1. Welche grundsätzlichen Aufgaben haben Promotoren in Kooperationen?
2. Der Malermeister Jürgen Nutz hielt die Initialveranstaltung der Kooperation nur mit drei Betrieben ab. Welche Vor- und Nachteile können sich dadurch für den Entwicklungsprozess ergeben?
3. Herr Nutz begibt sich in der Konzeptionsphase auf dieselbe Ebene wie alle anderen Teilnehmer und bleibt auch im weiteren Entwicklungsprozess eher passiv. Wie beurteilen Sie sein Verhalten? Wäre es besser gewesen die Führungsrolle innerhalb der Kooperation stärker zu reklamieren?
4. Neben seiner Funktion als Promotor ist Herr Nutz auch Bezirksvertreter der Maler in Lilienfeld. Welche fördernden und hemmenden Faktoren bringt dies für die Kooperationsentwicklung mit sich? Welche Motive könnten hinter dem Engagement von Herrn Nutz für die *Bezirksmeister* stehen?
5. Wie beurteilen Sie die Marketingstrategie der *Bezirksmeister Lilienfeld* (siehe auch Abbildung 4)? Kann Mundpropaganda genug dazu beitragen die Kooperation bekannt zu machen?
6. Welche Rolle spielten die Umfeldakteure für die Entwicklung der Handwerkerkooperation? Gibt es bei den *Bezirksmeistern* einen klassischen (externen) Prozessbegleiter?
7. Erkennen Sie Unterschiede zum idealtypischen Entwicklungsprozess einer Kooperation? Erläutern Sie anhand von Beispielen!

8. Beurteilen Sie anhand eines von Ihnen aufgestellten Kriterienkatalogs die Günstigkeit der Rechtsformen Verein, Genossenschaft und GmbH für die Kooperation *Bezirksmeister!*
9. Recherchieren Sie, wie es mit den *Bezirksmeistern* weiterging!

Ihre Schritte zur optimalen, umfassenden Modernisierung Ihres Eigenheimes



Abbildung 4: Struktur der Kooperationsgruppe Bezirksmeister (Ausschnitt aus einer Informationsbroschüre)

Fallstudie 5: Barfußdorf – Rohr im Gebirge

Die gesundheitsfördernde Wirkung des Barfußgehens führte in den letzten Jahren zu einem erhöhten Interesse der Öffentlichkeit an schuhlosem Wandern. Leider finden sich erdige Waldwege, weiche Wiesen, sandige Flussauen oder Bachläufe zum Wassertreten kaum vor der Haustüre. Zudem können Verunreinigungen der Bäche, wie beispielsweise durch Glasscherben, für die nackten Füße äußerst gefährlich sein. Daher besteht eine steigende Nachfrage nach eigens errichteten Barfußpfaden. In den letzten Jahren sind in ganz Europa Barfußwege und Barfußparks zu beliebten Ausflugszielen geworden. Es wird von jährlichen Besucherzahlen im fünf- bis sechsstelligen Bereich berichtet. Motor des Erfolgs ist sicherlich auch die Begeisterung der Kinder für abwechslungsreiches Barfußgehen. Die bestehenden Einrichtungen werden vor allem von Familien, Schulklassen und Kindergruppen besucht. Begeisterte Berichte über Ausflüge zu Barfußwegen finden sich im Internet auch von Unternehmen, Sport- und Feuerwehrvereinen, sowie Pfarrgemeinden. Es zeigt sich also, dass Barfußgehen nicht nur aufgrund der positiven gesundheitlichen Effekte und der schönen Natureindrücke, sondern gerade auch als Gemeinschaftserlebnis begeistert.

Mit etwas Verzögerung wurden auch in Österreich vereinzelt Spezialwanderwege eingerichtet, auf denen vielfältige Empfindungs- und Bewegungsmöglichkeiten der Füße für ein besonderes Freizeiterlebnis sorgen.

Idee und Ausgangsvoraussetzungen

Herr Hans Bauer, Besitzer des *Hotels Kaiser Franz Josef* im niederösterreichischen Rohr im Gebirge, hatte bereits vor einigen Jahren die Idee, auch in seiner Heimatgemeinde einen Barfußweg zu errichten. Das überwiegend bewaldete Gebiet, in dem sich Rohr im Gebirge befindet, eignet sich aufgrund seiner topographischen Gegebenheiten besonders gut fürs Wandern. Die abwechslungsreiche Bodenbeschaffenheit sowie die zahlreichen Wasserläufe erscheinen für die Errichtung eines Barfußweges günstig.

Rohr im Gebirge kann als strukturschwache Gemeinde bezeichnet werden, deren bedeutendste Ressource die ansprechende Landschaft und die vergleichsweise geringe Distanz zu den Ballungsräumen ist. Damit bestehen fast ausschließlich im Bereich Tourismus Möglichkeiten die lokale Wirtschaftsstruktur zu beleben. Im Rahmen eines LEADER-Projekts wurden bereits vor einigen Jahren in der Gemeinde zwei Wanderwege zu den Themen *Werkstatt Wald und Wasser* und *Sagenumwobener Tümpfelweg* angelegt. Eine erneute finanzielle Förderung für den Ausbau des Wegenetzes zu Gunsten des Barfußwanderns ist daher wahrscheinlich. Herr Bauer seinerseits ist fest davon überzeugt, dass in Rohr im Gebirge tolle Voraussetzungen für die Errichtung eines Barfußweges gegeben sind.

Was bisher geschah?

Obwohl die Idee bereits vor einigen Jahren lanciert wurde, Herr Bauer seine Vision mit einer Internetseite bewirbt, und auch die lokalen Voraussetzungen scheinbar günstig sind, ist bislang nichts Konkretes entstanden. Herr Bauer hat in den letzten Jahren immer wieder mögliche Projektpartner angesprochen. Die Gemeindeverantwortlichen stehen dem Projekt grundsätzlich positiv gegenüber, sehen den Handlungsbedarf für die Projektkonzeption und -entwicklung jedoch bei Herrn Bauer. Der Dorf- und Stadterneuerungsverein ist bereit ein entsprechendes Projektkonzept zu prüfen und die Umsetzung zu unterstützen.

Das Regionalmanagement vermittelte bereits ein Gespräch zwischen Herrn Bauer, einem Vertreter des Dorf- und Stadterneuerungsvereins und Experten des Forschungsinstituts für Kooperationen und Genossenschaften (Wirtschaftsuniversität Wien) in dessen Folge von den Experten Best-Practice-Beispiele analysiert und ein Kriterienkatalog für die Errichtung ausgearbeitet wurden. Damit sollte Herr Bauer bei der Ausarbeitung eines konkreten Projekts zu seiner bislang eher vagen Vision unterstützt werden. Die Ergebnisse der Studie wurden im Sommer 2007 in Rohr im Gebirge vor Herrn Bauer, dem Bürgermeister Christan Wagner, sowie einem Vertreter der Dorf- und Stadterneuerung präsentiert und diskutiert. Der Bürgermeister bekräftigte dabei seine Bereitschaft das Projekt zu unterstützen, sobald sich eine Initiativgruppe aus der Gemeinde bilden würde, die eine konkrete Roadmap zu dessen Umsetzung definiert. Danach sollte das Projekt Investoren vorgelegt und bei Förderinstitutionen eingereicht werden. Die Bildung einer solchen Gruppe wurde im Rahmen dieses Initiativtreffens Herrn Bauer übertragen.

Gut ein Jahr später wird in der Wald-Wirtschafts-Gemeinschaft (WWG) der Gemeinde Rohr im Gebirge an der Entwicklung eines Projekts zur Errichtung von Barfußwegen gearbeitet. In dieser Gruppe ist Herr Bauer nicht eingebunden.

Fragen zum Fallbeispiel:

1. War das Projekt „Barfußweg“ in Rohr im Gebirge erfolgreich? Welche Gründe lassen sich für den Erfolg bzw. das Scheitern angeben? Unterscheiden Sie dabei die Perspektiven des Hoteliers Herrn Bauer und des Bürgermeisters Christan Wagner!
2. Rekonstruieren Sie die Geschehnisse aus Sicht von Herrn Bauer! Bewerten Sie sein Verhalten und die von ihm gesetzten Schritte zur Realisierung seiner Vision!
3. Wäre die Einbindung eines externen Beraters für das Projekt förderlich? In welchen Phasen sollte dieser gegebenenfalls eingebunden werden?
4. Versetzen Sie sich nun in die Rolle eines Beraters des Projekts „Barfußweg“: Nach eingehender Analyse von Best-Practice-Beispielen sowie der lokalen Gegebenheiten in Rohr im Gebirge, welche Handlungsempfehlungen geben Sie dem Promotor Herrn Bauer mit auf den Weg? Gestalten Sie 2-3 Power-Point-Slides, welche Sie im Rahmen des Beratungsgespräches präsentieren würden!
5. Welche Maßnahmen können im ländlichen Raum gesetzt werden, um die lokale Wirtschaftsstruktur zu beleben? Bringen Sie Beispiele!
6. Entwickeln Sie eine Public-Citizen-Partnership-Struktur (PCP) auf genossenschaftlicher Basis für das Projekt „Barfußweg“!
7. Welche Voraussetzungen sind für die Verwirklichung eines PCP-Modells in der Gemeinde Rohr im Gebirge bereits gegeben, welche fehlen noch?

Fallstudie 6: Schneeberg.Landschwein

Der Verein *Vermarktungsgemeinschaft Regionales Markenschwein* ist ein Zusammenschluss von landwirtschaftlichen und gewerblichen Betrieben der Region Schneeberg-Rax (Niederösterreich), die entlang der Wertschöpfungskette Schweinefleisch kooperieren. An der Kooperation nehmen 10 Zucht- und Mastbetriebe, 6 Fleischerbetriebe mit ihren Filialen sowie ein Schlachthof teil.

Die gesamte Produktion des sogenannten *Schneeberg.Landschweins* ist in der Region verankert - von der Geburt über die Zucht und Mast bis hin zur Verarbeitung und zum Verkauf. Zu den Besonderheiten des *Schneeberg.Landschweins* zählen die Herkunft der Schweine aus regionalen bäuerlichen Zuchtbetrieben, die Fütterung mit maximal 50 Prozent Maisanteil und viel Getreide als Geheimnis des besonderen Geschmacks. Medikamentöse Behandlungen gibt es nur in Ausnahmefällen, chemische und antibiotische Leistungsförderer werden nicht eingesetzt. Auch für den Schlachthof und die Fleischereien gibt es strenge Qualitätsbestimmungen. Die Kooperation möchte mit ihrer regionalen, branchenübergreifenden Zusammenarbeit auch einen wichtigen Impuls zur Existenzsicherung der landwirtschaftlichen und gewerblichen Betriebe in der Region setzen.

Beteiligte Unternehmer und Umfeldakteure fassen den Inhalt und die Ziele der Kooperation wie folgt zusammen:

„Der Kooperation liegt der Gedanke zugrunde, dass jeder Partner in der regionalen Wertschöpfungskette das tut, was er am besten kann.“
(Reinhard Kainz, Wirtschaftskammer)

„Leben und Arbeiten mit der Natur. Nach diesem Grundsatz bewirtschaften wir seit Generationen unseren Hof. Mit dem Projekt Schneeberg.Landschwein können wir dem Konsumenten ein ehrliches Stück Natur bieten. Ein Fleisch, bei dem man ganz genau weiß, woher es kommt.“
(Gerhard Fuchs, Landwirt)

"Ich war von der Idee, eine Zusammenarbeit mit den Landwirten in meiner Region aufzubauen von Anfang an begeistert und bin felsenfest davon überzeugt, dass dies der richtige Weg ist. Leicht ist es jedoch nicht eine solche regionale Kooperation aufzubauen und sich den Anforderungen des heutigen Marktes zu stellen, das ist eine echte Knochenarbeit, die ein klares Ziel, Fingerspitzengefühl und vor allem viel Geduld benötigt."
(Wolfgang Seidl, Fleischer)

„Mit dem Schneeberg.Landschwein schaffen wir gemeinsam etwas Innovatives, etwas Neues. Unseren Ehrgeiz werden die Konsumenten schmecken können.“
(Thomas Hofstetter, Landwirt)

Initiierungsphase

Wolfgang Seidl, ein Fleischermeister aus Niederösterreich, hatte die Idee einer Kooperation zwischen Landwirten und Fleischern aus seiner Region. Bei einer Diskussion mit Vertretern des Landwirtschaftsministeriums, der Agrarmarkt Austria (kurz AMA), der Wirtschaftskammer und der Statistik Austria zeigte sich jedoch, dass solche Kooperationen in der Praxis selten funktionieren. So scheiterte auch in der anvisierten Zielregion eine branchenübergreifende Kooperation im Fleischbereich vor einigen Jahren. Seither verbinden viele Landwirte und Fleischer mit dem Kooperationsprojekt negative Erinnerungen. Bald nach dem Start des damaligen Projektes stellte sich heraus, dass die von den Initiatoren formulierten und

medienwirksam propagierten Ziele einfach zu hoch gesteckt waren. Das Projekt scheiterte schließlich nach 2 Jahren Laufzeit, weil der den Landwirten versprochene Mehrpreis einfach nicht erzielt werden konnte. Das Misstrauen gegenüber Kooperationsprojekten und deren tatsächlichem Nutzen für die Beteiligten ist seither bei den Akteuren der Region spürbar.

Die Diskutanten um Herrn Seidl kamen darin überein, dass eine zwischenbetriebliche Kooperation ohne professionelle Prozessbegleitung nicht verwirklicht werden kann. Daraufhin erklärte sich die AMA bereit für ein Pilotprojekt die professionelle Begleitung zu finanzieren. Dies war der Startschuss für die Kooperation. Das Land Niederösterreich zeigte sich über die Initiative erfreut. Zusätzlich wurden Experten des Forschungsinstituts für Kooperationen und Genossenschaften (Wirtschaftsuniversität Wien) eingebunden.

Als Promotor übernahm Wolfgang Seidl die Aufgabe, eine Gruppe aus Landwirten und eine Gruppe aus Fleischern zu formen und die beiden an einen Tisch zusammen zu bringen. Darüber hinaus wurde ein Schlachthof in der Region gesucht, der als Schnittstelle (Intermediär) die Qualität des produzierten Schweinefleisches im Auge behalten sollte. Erschwerend kam dabei hinzu, dass es dem traditionellen, zentral gelegenen Schlachthof in der Region seit geraumer Zeit wirtschaftlich schlecht ging und weder Landwirte noch Fleischer mit ihm zusammenarbeiten wollten. So musste sich Herr Seidl für die geplante Kooperation auf die Suche nach einem Schlachthof außerhalb der Region machen.

Für die von allen Beteiligten als zentral angesehene Rolle des Coachs, der die Moderation der Kooperationsentwicklung übernehmen sollte, wurde Harald Rohrmanstorfer engagiert. Rohrmanstorfer war den Experten der Wirtschaftsuniversität bereits aus einem anderen Projekt als ein im Bereich Unternehmenskooperationen erfahrener und erfolgreicher Berater bekannt, der die nötige soziale Kompetenz aber auch Härte für solche Aufgaben mitbrachte.

Sondierungsphase

Für die Zusammenstellung der Kooperationsgruppe führte Herr Seidl zahlreiche Einzelgespräche mit potentiellen Kooperatoren. Rasch konnte er regionale Fleischermeister für die Kooperation interessieren. Die Suche nach Landwirte bereitete ihm dagegen größeres Kopfzerbrechen. In den Einzelgesprächen wurden Unsicherheit und Misstrauen der Landwirte gegenüber den Fleischern deutlich. Man hatte bisher kaum direkte Geschäftsbeziehungen mit Fleischern unterhalten, da meistens Schlachtbetriebe als Mittler in der regionalen Wertschöpfungskette fungierten. Die intensiven Gespräche und die offene Kommunikation mit Herrn Seidl halfen einigen Landwirten jedoch diese Hürden zu überwinden.

Schließlich wurden die potentiellen Kooperationspartner zu einer Initialveranstaltung geladen. Die von Herrn Rohrmanstorfer moderierte Veranstaltung hatte zum Ziel, die Interessierten genauer über das geplante Projekt zu informieren und sie anschließend zu einer klaren Entscheidung über eine Teilnahme zu motivieren. Insgesamt 21 anwesende Unternehmer bekannten sich zum Projekt eines regionalen Markenschweinefleisches - die Kooperationsgruppe war geboren.

Konzeptionsphase

Die Gruppe musste nun die Inhalte der Kooperation genauer definieren und entsprechende organisationale Strukturen schaffen. Dazu wurden unter den Kooperatoren Arbeitsgruppen eingerichtet. Die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen wurden in von Herrn Rohrmanstorfer moderierten Plenarsitzungen diskutiert und zur Entscheidung gebracht. Als zentrales Ergebnis

dieses Prozesses wurden vier Dimensionen identifiziert durch die sich Produkte der Kooperation in der Kundenwahrnehmung von Konkurrenzprodukten abheben sollten: (1) Natürlichkeit, (2) nachvollziehbare regionale Herkunft, (3) Geschmack und (4) explizite für alle Kooperationsmitglieder bindende Qualitätskriterien.

Aus dieser Positionierung ergab sich umfangreicher Handlungsbedarf für die Kooperateure. Die Abläufe in den einzelnen Betrieben mussten in bedeutendem Ausmaße umgestellt werden. Einige der Kooperateure konnten bzw. wollten sich nicht auf diese Umstellungen und die damit verbundenen Kosten verpflichten. Anstatt die Positionierung der Kooperation aufzuweichen wurde das Ausscheiden einiger Mitglieder der Kooperation bewusst in Kauf genommen. Neun Landwirte, ein Schlachthof und fünf Fleischer bekannten sich zu den definierten Kooperationsinhalten und den damit verbundenen Verhaltensanpassungen. Die Kooperation wurde *Schneeberg.Landschwein* getauft und eine Organisationsstruktur definiert (siehe Tabelle 1).

Realisierungsphase

Im Herbst 2007 wagte die Kooperationsgruppe den Schritt auf den Markt. Als Marketingstrategie wurde definiert:

- Produktpolitik: Qualitätsorientierung, Entwicklung gemeinsamer Frischfleisch- und Wurstprodukte
- Vertriebspolitik: Verkauf exklusiv bei Partner-Fleischern
- Preispolitik: leistbarer und ehrlicher Preis für regionales, meisterliches Handwerk
- Kommunikation: gezielter Einsatz klassischer Werbemedien und Veranstaltungen

Besonders Herr Seidl war in dieser Umsetzungsphase nach außen hin äußerst aktiv. Er präsentierte die Kooperationsgruppe auf Messen, stand für die Medien als Interviewpartner oder Präsentator zu Verfügung. In dieser Zeit beschäftigte er sich im Schnitt eine Stunde täglich mit den Angelegenheiten der Kooperation. Zusätzlich hielt er Kontakt zur Niederösterreichischen Landesregierung und der AMA.

Der Markteintritt ist der Kooperation geglückt. Das Fleisch der Marke *Schneeberg.Landschwein* konnte wie gewünscht am Markt positioniert werden. Nun gilt es das Volumen zu steigern.

Die internen Abläufe entlang der Wertschöpfungskette waren hingegen von Anfang an nicht reibungslos. Besonders bezüglich der unterschiedlichen Herangehensweisen an Planung und Umsetzung sowie Differenzen des Selbstverständnisses von Landwirten und Gewerbetreibenden ließen Konflikte entstehen, die in von Herrn Seidl initiierten Gesprächen nur langsam überwunden werden konnten. Es zeigte sich, wie wenig man innerhalb derselben Region eigentlich von einander wusste. Im Rahmen eines mühsamen Lernprozesses mussten Vorurteile gegen persönliche Erfahrungen ersetzt werden um eine gemeinsame Arbeitsbasis zu finden und Geschäftsprozesse aufeinander abstimmen zu können.

Expansionsphase

Die Visionen und Erwartungen für die Zukunft sehen eine Steigerung des Fachgeschäftsumsatzes Schweinefleisch um 15% vor. Hierzu werden Ende 2008 in Wiener Neustadt, Neunkirchen und Gerasdorf bei Wien jeweils 75.000 Flugblätter verteilt. Diese Aktion kostet rund 10.000 Euro. Weiters wurde den Landwirten eine 10% Erhöhung des

Abnahmepreises zugesagt, sobald ein 10% Anstieg des Umsatzes der Kooperationsprodukte erreicht ist.

Der Promotor des *Schneeberg.Landschweins*, Herr Seidl, plant einen neuen Internetauftritt seines eigenen Unternehmens und wird im Zuge dessen auch die Kooperation berücksichtigen. Von einem eigenen Internetauftritt wurde aus Kostengründen (ca. 10.000 Euro) abgesehen.

Herr Seidl sieht die Potentiale für die Zukunft auch in Kooperationsverträgen mit der Gastronomie in der Region. Zukünftig soll die Produktpalette auf sechs verschiedene Produkte erweitert werden. Die Entwicklung dieser Produkte soll gemeinsam erfolgen und eine eigene Vitrine für *Schneeberg.Landschwein*-Produkte entstehen.

Für das Jahr 2015 hat die Kooperationsgruppe folgende Vision formuliert:

- Unsere Kooperation ist die ertragreichste und vorbildlichste Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Fleischergewerbe.
- Wir sind ein erfolgreicher Bestandteil unserer Region.
- Wir können den Erzeuger- und Produktpreis selbst gestalten.
- Wir werten den Stellenwert unserer Heimat auf.

Fragen zum Fallbeispiel

1. Welche Auswirkungen haben die zahlreichen Funktionen des Promotors Herr Seidl auf die Kooperationsentwicklung?
2. Wieso erweist sich die Zusammenarbeit zwischen Landwirten und Gewerbetreibenden schwieriger als erwartet und inwiefern kann ein Promotor diese Probleme überwinden helfen?
3. Identifizieren Sie die erfolgskritischen Aspekte und Momente in den einzelnen Entwicklungsphasen! Woran hätte die Kooperationsentwicklung in den jeweiligen Phasen scheitern können? Warum ist sie dennoch nicht gescheitert?
4. Welche Funktion nimmt Herr Rohrmanstorfer im Kooperationsentwicklungsprozess ein?
5. Wie bewerten Sie das Ausscheiden über 25% der Kooperationsmitglieder nach der Festlegung der Kooperationsinhalte?
6. Zeichnen Sie den von Herrn Rohrmanstorfer geführten Prozess nach! Welche Schritte hat er wann gesetzt? Welche Methoden hat er angewandt? War sein Vorgehen sinnvoll?
7. Auf die Schaffung welcher USPs ist die Kooperation *Schneeberg.Landschwein* ausgelegt? Versuchen Sie Qualitätskriterien bzw. USPs auf allen Wertschöpfungsstufen der Kooperation herauszuarbeiten! Inwiefern unterscheiden sich diese von den regionalen Produktlinien großer Handelsketten (z.B. *Ja! Natürlich*).
8. Wie realistisch schätzen Sie die Vision der Kooperation *Schneeberg.Landschwein* ein? Welche Hindernisse muss die Kooperation für die Realisierung ihrer Vision überwinden? Welcher Handlungsbedarf ergibt sich daraus für die einzelnen Beteiligten?

Gesamtleitung	Obmann W. Seidl, Stv. M. Breineder, Stv. M. Osterbauer	Kontakt zu AMA und sonstigen Stakeholdern
Finanzen	M. Osterbauer, Stv. H. Glanz	Mitgliedsbeiträge, Förderungen, Sponsoring, Buchhaltung, Budgeterstellung, Controlling
Marketing	P. Maier, Stv. W. Seidl	Entwicklung Corporate Design, Erstellung Werbeplan, Festlegung Aktionswochen, Planung von Events
Qualitätsentwicklung Landwirtschaft	G. Spiess, Stv. K. Ungersböckl	schrittweise Sicherstellung der Versorgung mit den entsprechenden Mengen Qualitätsfleisch, Koordination mit Züchter und Schlachthof
Qualitätsentwicklung Fleischer	M. Nötsch, Stv. P. Steiner	Produktentwicklung, Logistik, Qualitätsdefinition und - kontrolle

Tabelle 1: Organisationsstruktur der Kooperationsgruppe Schneeberg.Landschwein

Fallstudie 7: Oberösterreichische Troadbäcker

*„Der Brotgenuss mit Herkunftsplus!“
„Backen von Meisterhand mit heimischen Mehlen und mit Zutaten aus der Natur – das ist der Ursprung unseres Berufes und unsere Herausforderung“*

Die *Troadbäcker* sind eine Kooperation zwischen oberösterreichischen Bäckern, Müllern und Bauern, die unter dem Motto „aus der Region – für die Region“ eine lückenlose Wertschöpfungs- und Verarbeitungskette oberösterreichischer Qualität vom Feld bis zum Kunden aufgebaut hat.

Steckbrief:

Partner: 9 Bäcker 7 Mühlen (Getreide, Gewürze) ca. 95 Landwirte	Organisationsform: Verein / Kooperation Gründung: 2000 Obmann: Dieter Hofmann (2006; Bäcker)
Region: Oberösterreich	Betreuung: Lebensmittel-Cluster, <i>Syntact</i>
Branche: Getreide / Backwaren	Sitz: Linz
erzeugte Produkte: Brot und Gebäck	Web: www.troadbaecker.at

Hintergründe

Im Zeitalter der Globalisierung ist die Produktion von Lebensmitteln – so auch des täglichen Brotes – für die Konsumenten zunehmend intransparent geworden. Zum Teil werden qualitativ minderwertige oder genmanipulierte Rohstoffe direkt aber auch in Form von Backmischungen und Teiglingen aus dem Ausland importiert, in Supermärkten und Tankstellenshops aber als frisch gebackenes Brot verkauft. Die kleinen und mittelgroßen Bäckereien müssen nach Möglichkeiten suchen sich von dieser Konkurrenz abzugrenzen. Die Konsumenten schließlich fordern auch von sich aus eine zunehmende Nachvollziehbarkeit ihrer Lebensmittel ein.

Unter dem Schlagwort „Innovation durch Kooperation“ unterstützt die Wirtschaftskammer Oberösterreich den Aufbau von regionalen Branchennetzwerken wie dem Lebensmittelcluster in Oberösterreich. Vorbilder für solche regionalen Kooperationsinitiativen stammen zum Beispiel aus Bayern.

Mit dem Fall des Mühlengesetzes im Zuge des EU-Beitritts Österreichs wird die Einschränkung der Qualitätsgetreideproduktion auf die Bundesländer Niederösterreich und Burgenland aufgehoben. Erste Testungen von Qualitätsmustern zeigen, dass auch die oberösterreichische Landwirtschaft in der Lage ist qualitativ hochwertiges Getreide zu produzieren.

Entwicklung der Troadbäcker

Im Jahr 2000 findet sich mit Unterstützung der Wirtschaftskammer Oberösterreich und der Bäckerinnung eine Initiativgruppe, bestehend aus einer Hand voll Bäckern, einem Müller und einem Vertreter der Landwirtschaftskammer Oberösterreich, zusammen, mit der Vision eine durchgängig oberösterreichische Wertschöpfungskette aufzubauen. Es wird ein Verein mit dem Namen *Troadbäcker* gegründet und als Projekt des Lebensmittelclusters genehmigt. In einem etwa 2-jährigen von einem externen Berater begleiteten Prozess werden strategische

Ziele sowie ein grundlegendes Geschäfts- und Organisationsmodell entwickelt. Gemeinsam mit der HTL Wels werden spezielle Kooperationsprodukte kreiert. 2002 ist das erste Etappenziel erreicht: die gesamte Brotproduktion der teilnehmenden Betriebe erfolgt auf der Basis regionalem Getreides und die *Troadbäcker* präsentieren sich und ihre Idee erstmals der Öffentlichkeit.

Es folgen 2 weitere Jahre intensiver Arbeit, in denen Qualitätsrichtlinien nach dem Reinheitsgebot entwickelt, die Betriebsstrukturen schrittweise umgestellt und Kontrollprozeduren eingerichtet werden, bis das Ziel der natürlichen Produktion erreicht ist. Diese kritische Phase, die von zum Teil erheblichen Eingriffen in die betrieblichen Abläufe der Bäckereien geprägt ist, kann nur durch die konsequente Ausrichtung der Gruppe auf das Ziel und einen intensiven Erfahrungsaustausch gemeistert werden.

Ab dem Jahr 2004 konzentrieren sich die *Troadbäcker* verstärkt auf die Umsetzung der Kooperationsstrategie und das Marketing. Von diesem Zeitpunkt an wächst das Interesse sowohl auf Seiten der Konsumenten als auch auf Seiten potentieller Kooperationspartner – die Gruppe beginnt zu wachsen. Derzeit sind 9 Bäcker, 6 Getreidemühlen und ca. 95 Landwirte beteiligt. Seit kurzem besteht zusätzlich eine Zusammenarbeit mit einer Gewürzmühle, so dass nun auch die Brotgewürze aus oberösterreichischem Anbau bezogen werden können.

Rolle des Beraters im Entwicklungsprozess

In den ersten zwei Jahren war der Berater intensiv mit der Organisation der Kooperation beschäftigt. So unterstützte er u.a. beim Prozessdesign, bei der Suche nach Mitgliedern, Entwicklung eines strategischen Zielkataloges, dem Vertrauensbildungsprozess und dem Aufbau von Arbeitsgruppen.

Auf der Ebene des Geschäftsmodells konzentrierte er sich auf eine Moderations- und Mediationsrolle mit punktuellen fachlichen Inputs zu rechtlichen Themen, Finanzplanung inkl. Akquisition von Förderungen, Entwicklung und Umsetzung des Marketingkonzepts, Produktentwicklung, sowie Öffentlichkeitsarbeit. Der mit der Umsetzung des sogenannten Reinheitsgebots verbundene massive Eingriff in die Produktionsabläufe der Bäcker und Müller brachte zunächst Unsicherheit und Ängste hervor, die es im Rahmen vieler individueller Beratungsgespräche und Gruppensitzungen abzubauen galt. Die Tätigkeit des Beraters in dieser Phase wurde vor allem aus Fördergeldern bezahlt.

Nach dem Marktauftritt der Kooperation zog sich der Berater aus der intensiven Prozessbegleitung zurück. Seine Rolle reduzierte sich auf gerade mal zwei Tage pro Jahr als Moderator im Rahmen der Hauptversammlung. Dabei wird jeweils die Strategie für das nächste Jahr vereinbart. Zwischendurch steht der Berater in Kontakt mit dem Vorstand der Kooperation.

Da die Kooperationsbeteiligten stark im Tagesgeschäft verhaftet sind, fehlt es an Kapazitäten zur Bewältigung der administrativen Aufgaben. Da dies, bis auf die Startphase einer Kooperation, auch nicht zu den zentralen Agenden eines Beraters zählt, förderte dieser die Anstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft für den Verein der *Troadbäcker*.

Ausgestaltung des Organisations- und Geschäftsmodells

Inhaltlich bildet den Kern der Kooperation die regionale, natürliche und nachvollziehbare Produktionskette vom Feld bis ins „Körberl“. Die Landwirte bauen auf gekennzeichneten *Troadbäcker*-Feldern nach strengen Richtlinien Qualitätsgetreide an, welches von den

Müllern aufgekauft, sortiert und unter Berücksichtigung definierter Qualitätskriterien vermahlen wird. Die Bäcker verpflichten sich ausschließlich *Troadbäcker*-Mehl mit Natursauerteig und ohne künstliche Zusatzstoffe zu verarbeiten. Was beim Kunden ankommt ist ein naturreines Brot mit oberösterreichischem Stammbaum, das sich zusätzlich durch längere Haltbarkeit und besonders Geschmack auszeichnet. Um dafür eine Garantie abgeben zu können, wird die gesamte Betriebskette jährlich von einem neutralen Fachmann der Landwirtschaftskammer kontrolliert.

Die beteiligten Bäcker und Müller sind allesamt Mitglieder eines Vereins, dessen Hauptzweck der gemeinsame Aufbau der Marke sowie die Entwicklung von Produkten ist. Die Arbeit ist in Form von thematischen Ausschüssen organisiert – Ergebnisse werden in regelmäßigen Vorstandsvorsitzungen kommuniziert. Der Obmann fungiert als interner Kooperations-Koordinator und wird in administrativen Angelegenheiten von einer teilzeitbeschäftigten Assistentin unterstützt. Einmal jährlich findet eine vom Berater organisierte und moderierte Klausur statt, in der grundlegende strategische Stoßrichtungen besprochen werden.

Mehrere Versuche, die Landwirte intensiver in den Verein einzubinden, führten zu keinem Ergebnis. Die Zusammenarbeit der Gewerbetreibenden mit den Landwirten – die keine Vereinsmitglieder sind – ist somit lockerer und erfolgt über jährliche Anbaukontrakte, d.h. die Landwirte können jedes Jahr neu entscheiden, ob und in welchem Umfang sie *Troadbäcker*-Getreide anbauen wollen. Damit ist für sie lediglich das Risiko verbunden, ob die geforderte Qualität tatsächlich erreicht werden kann. Den Müllern kommt hier als Bindeglied zwischen Landwirten und Bäckern eine zentrale Bedeutung zu: Nur durch Aufkauf und Sortierung großer Mengen von nach *Troadbäcker*-Richtlinien angebautem Getreide ist es möglich, Ertrags- und Qualitätsschwankungen auszugleichen und die Belieferung aller *Troadbäcker* zu garantieren. Zudem stellen sie bei Bedarf (z.B. zu Marketingzwecken) direkten Kontakt zwischen Bäckern und Landwirten her und nehmen – neben dem Vertreter der Landwirtschaftskammer – auch die Interessen der Landwirte im Verein wahr. Dieser Mechanismus stützt sich auf die langjährigen vertrauensbasierten Beziehungen zwischen Landwirten und Müllern, wie auch zwischen Müllern und Bäckern.

Als eine Besonderheit der *Troadbäcker* kann ihr aktives und kreatives Marketing gesehen werden. Zusätzlich zur Standard-Produktpalette in den Bäckereien, werden die Kunden durch laufende Aktionen – wie z.B. *GemüseBrotLust* zum Erntedankfest, *Hallo Wien* statt Halloween, *Glücksbrot* zum Neuen Jahr oder *Frühlingserwachen* – immer wieder mit neuen Brotkreationen überrascht. Alle Partner bringen ihre Ideen ein, die dann der gesamten Gruppe zugute kommen, jedoch wird niemand zum Mitmachen gezwungen. Schulungen des Personals stellen sicher, dass die Philosophie auch im Verkaufsgespräch effektiv zum Kunden transportiert wird.

Anstelle von punktuellen Werbeeinschaltungen sorgen Kooperationen mit den Oberösterreichischen Nachrichten und dem ORF Oberösterreich für laufende Medienpräsenz. So wird zum Beispiel über Veranstaltungen wie die *Lange Nacht der Mühlen*, die *Mühlenwanderung im Mühlviertel* oder über die Initiative *Oberösterreich wird leichter* im Regionalfernsehen berichtet. Ein Ernährungswissenschaftler hält Vorträge in den Bäckereien und empfiehlt *Troadbäcker*-Brot als gesunden Schlank- und Sattmacher zu jeder Tageszeit. Politische Unterstützung für die Kooperation kommt beispielsweise vom oberösterreichischen Agrarlandesrat, der sich auch medienwirksam mit der Kooperationsgruppe abbilden lässt.

Die Kooperation *Troadbäcker* finanziert sich über einmalige Beitrittsgebühren (für Bäcker 3 x €730,-; für Müller 1x €750,-) und jährliche Mitgliedsbeiträge (für Bäcker umsatzabhängig zwischen €750,- und €2180,-; für Müller €750,-; von den Landwirten werden keine direkten Beiträge eingehoben) sowie über Erträge aus Veranstaltungen, Sponsoring und Förderungen, die nach der Anschubfinanzierung noch für einzelne Projekte gewährt werden.

Der Nutzen, der sich aus der Kooperation für die Bäcker ergibt, liegt im Wesentlichen in der Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz durch eine mit mittlerweile guten Bekanntheitswerten ausgestattete Marke, in der Durchführung gemeinsamer Marketingaktivitäten (z.B. Werbematerialien, Internetauftritt, Medienkooperationen, Gewinnspiele) sowie im Innovationspotential, das durch Erfahrungsaustausch und gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen generiert wird. Für die beteiligten Müller ergibt sich der Vorteil der Nichtaustauschbarkeit mit anderen Lieferanten, womit eine gewisse Abnahmesicherheit sowie Schutz vor dem Qualitäts- und Preiskampf einhergeht. Die Landwirte schließlich profitieren in Form einer Abnahmegarantie und eines geringen Preisaufschlags für den qualitativ hochwertigen Rohstoff. Dieser Mehrpreis ist möglich, weil die Müller durch die Kooperation Transportkosten einsparen und einen marktüblichen Mehlpreis durchsetzen können. An den Endkunden wird das Brot zu normalen Preisen verkauft. Ein wichtiger immaterieller Zusatznutzen für alle Partner liegt in der Tatsache, dass in der Region hergestellte Produkte auch in der Region verbraucht werden, was nicht nur zur Absicherung der regionalen Wirtschaftskraft sondern auch zur Steigerung des Selbstwertgefühls der Beteiligten beiträgt.

Perspektiven für die Zukunft

Die Herausforderung für die Zukunft liegt sicherlich im Ausbau der Kooperation: Da es genügend Landwirte gibt, die vor allem im Hinblick auf die unsichere zukünftige Interventionspolitik der EU Interesse haben sich an dem Projekt zu beteiligen, und auch bei den Mühlen noch ausreichend Kapazitäten vorhanden sind, stellen die Bäcker den Engpassfaktor dar. Noch für 2007 ist eine Offensive zur Gewinnung von Neumitgliedern geplant. Ein Entwicklungsplan zur stufenweisen Betriebsumstellung nach *Troadbäcker*-Richtlinien besteht bereits. Um das Kooperationswachstum zu ermöglichen und die Einzelbetriebe zu entlasten sind auch ein Ausbau und eine Professionalisierung der administrativen Strukturen notwendig. Ein langfristiges Ziel ist außerdem die Etablierung der Marke bei einer breiteren Öffentlichkeit, um eine gewisse Abnahmesicherheit und eventuell auch Preissteigerungen auf allen Wertschöpfungsstufen zu erreichen.

Fragen zur Fallstudie

1. Beschreiben Sie das Organisations- und Geschäftsmodell der Kooperation *Oberösterreichische Troadbäcker*!
2. Welche Erfolgsfaktoren kennzeichnen die bisherige Kooperationsentwicklung? Wo sehen Sie Risikofaktoren für die Zukunft?
3. Was sind die Kernbestandteile des Marketings der *Troadbäcker*?
4. Ist das Konzept der Kooperation auf andere Produktparten/Regionen übertragbar? Argumentieren Sie anhand eines selbst gewählten Beispiels!
5. Wie lässt sich die Rolle des externen Beraters der *Troadbäcker* am besten umschreiben? Welche Entwicklungs- bzw. Beratungsphasen der Kooperation können sie identifizieren?

6. Der Berater zog sich nach dem Auslaufen der Förderungen aus der Kooperation zurück. Hat er es verabsäumt, die Interessensvertretungen bzw. Förderstellen rechtzeitig von der Notwendigkeit einer weiteren laufenden Beratung zu informieren?
7. Die *Troadbäcker* finanzieren sich vor allem durch Mitgliedsbeiträge, wobei diese mehrheitlich von den Bäckern getragen werden. Hätte sich der Berater schon in der Anfangsphase der Kooperation verstärkt um Sponsoren bemühen sollen?
8. Bisher ist es nicht gelungen, die Landwirte als echte Mitglieder in die Kooperation aufzunehmen. Im Verein fungiert ein Müller bzw. ein Vertreter der Landwirtschaftskammer als Sprachrohr der Landwirte, wenn es u.a. um die Preisverhandlungen für deren Getreide geht. Wo könnten die Gründe für das passive Verhalten der Landwirte zu suchen sein? Welche Rolle sollte Ihrer Meinung nach der Berater in dieser Causa spielen?
9. Recherchieren Sie aktuelle Entwicklungen rund um die *Oberösterreichischen Troadbäcker*!