

# Landschaft vermarkten

## Leitfaden für eine naturverträgliche Regionalentwicklung

Kulturlandschaft, wie wir sie aus vielen Regionen Europas kennen und schätzen, ist in ihrer Vielfalt durch menschliche Nutzung entstanden. Regionalvermarktung hat sich in den vergangenen 20 Jahren als wirkungsvolles Instrument erwiesen, um aus dem Erhalt der Landschaft Wert zu schöpfen und diesen damit wirtschaftlich abzusichern.

Der vorliegende Leitfaden, der im Rahmen des europäischen Projekts „Lifescape your Landscape“ entwickelt und mit Mitteln des INTERREG-Programms der EU und des deutschen Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz gefördert wurde, gibt neuen und erfahrenen Regionalinitiativen die Möglichkeit, ihre Arbeit zu professionalisieren und zu erweitern. Der Leitfaden führt mehr durch Fragen und weniger durch Antworten und hilft dadurch eher, eigene Entscheidungen vorzubereiten als Entscheidungen abzunehmen. Dies macht ihn sowohl für „Anfänger“ als auch für „Fortgeschrittene“ zu einer wertvollen Unterstützung ihrer Arbeit.

Die Projektpartner des „Lifescape your Landscape“-Projekts und der Deutsche Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V., als Dachverband der Landschaftspflegeverbände, der Biologischen Stationen und ähnlichen Vereinigungen, bieten mit dem vorliegenden Heft einen praxisorientierten und leicht handhabbaren Leitfaden für Regionalvermarkter.



## Impressum

Landschaft vermarkten – Leitfaden für eine naturverträgliche Regionalentwicklung

Herausgeber: Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V.

Verlag: Natur & Text in Brandenburg GmbH, Rangsdorf

Bearbeitung: Kommunare, Sebastianstr. 24, 53115 Bonn  
Regionalvermarktung Unselde, Vorstadt 2, 91731 Langfurth  
Natur & Text in Brandenburg GmbH, Friedensallee 21, 15834 Rangsdorf

Projektleitung: Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V., Ansbach

Redaktion: Dorle Gothe, Kommunare, Sebastianstr. 24, 53115 Bonn

Layout & Satz: Christian Groth, ARTETYP® – Grafik & Design, Preußenallee 36, 14052 Berlin

Titelgestaltung: Christian Groth, ARTETYP® – Grafik & Design, Berlin

Titelfotos: Oberes Foto: LPV Mittelfranken;  
untere Reihe: South Downs Joint Committee rechts und links,  
Parc naturel régional de l'Avenois unten Mitte

Druck: Brandenburgische Universitätsdruckerei und Verlagsgesellschaft Potsdam mbH

Bezug über: Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V.  
Feuchtwanger Straße 38, 91522 Ansbach  
Telefon 09 81/46 53-35 40 Fax 09 81/46 53-35 50  
E-Mail: info@lpv.de  
Internet: www.reginet.de und www.lpv.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne die Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrofilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Dieser Leitfaden wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz gefördert.



Die Verantwortung für den Inhalt trägt der Herausgeber.

Zitiervorschlag:  
Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V. (2006):  
Landschaft vermarkten – Leitfaden für eine naturverträgliche Regionalentwicklung  
DVL-Schriftenreihe „Landschaft als Lebensraum“, Heft 10

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

© Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V., 2006

## Herausgeber der deutschen Version:



Deutscher Verband für Landschaftspflege

## Organisationen, die an der englischen Originalfassung mitwirkten:



INTERREG-Projekt „Landscape your Landscape“



South Downs Joint Committee



European Centre for Nature Conservation



Main Äppel Haus Lohrberg



Syndicat Mixte du Parc naturel régional  
des Caps et Marais d'Opale



Syndicat Mixte du Parc naturel régional  
de l'Avesnois

Provincie Noord-Brabant

Provincie Noord-Brabant



Deutscher Verband für Landschaftspflege

## Vorwort

Unsere Kulturlandschaften hat der Mensch durch Jahrhunderte lange Bewirtschaftung geprägt. Die Wallhecken in Schleswig-Holstein, die Wacholderheiden im Süddeutschen Jurabogen, die Bergwiesen im Thüringer Wald oder die Almweiden des Allgäus, eine von Bauern naturverträglich genutzte Landschaft hat für die Lebensqualität, Tourismus und Artenvielfalt einen hohen Wert.

Seit 20 Jahren arbeiten Regionalinitiativen und Landschaftspflegeverbände daran, die Produkte aus diesen Landschaften so zu vermarkten, dass sich deren Nutzung wieder lohnt. Nicht die Bewirtschaftung der Flächen wird dabei intensiviert, sondern die Wertschöpfungskette der Produkte. Dass das erfolgreich ist, zeigen die internationalen Beispiele in diesem Leitfaden.

Der Deutsche Verband für Landschaftspflege (DVL) freut sich, mit der deutschsprachigen Ausgabe des Leitfadens „Branding your Landscape – a Guide“ das Wissen verbreiten zu können, das im Rahmen des INTERREG-Projekts „LIFESCAPE YOUR LANDSCAPE“ in mehreren europäischen Ländern gewonnen wurde. Das Anliegen der Projektpartner deckt sich mit dem langjährigen Engagement des DVL, Regionalinitiativen zu vernetzen und gute Beispiele weiter zu verbreiten. Dabei möchte ich Sie auf die DVL-Internetplattform [www.reginet.de](http://www.reginet.de) hinweisen, in der inzwischen mehr als 450 deutsche Regionalinitiativen zu finden sind. Hier können Sie mit Hilfe von einfach zu bedienenden Suchfunktionen Partner finden, die zu allen Themen um eine nachhaltige ländliche Entwicklung bereits Erfahrungen gesammelt haben.

Der vorliegende Band „Landschaft vermarkten – Leitfaden für eine naturverträgliche Regionalentwicklung“ ergänzt das Reginet und unterstützt all jene, die regionale und umweltverträgliche Produkte vermarkten. Der Leitfaden bietet Hilfestellung – weniger durch fertige Antworten als vielmehr durch Schlüsselfragen, Beispiele und die Darstellung von Vor- und Nachteilen bestimmter Wege, die besprochen werden können. Die Entscheidung liegt immer bei den Menschen in der Region!

Dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz danke ich herzlich dafür, dass es uns die Übersetzung und den Druck des Leitfadens ermöglicht hat. Ihnen wünsche ich viel Erfolg bei ihrem Vorhaben im Bereich der regionalen Vermarktung!



A handwritten signature in black ink, reading 'Josef Göppel' with a stylized flourish at the end.

Josef Göppel MdB,  
Vorsitzender des Deutschen Verbands  
für Landschaftspflege (DVL) e.V.

## So benutzen Sie diesen Leitfaden!

Den Autoren und Auftraggebern ist es ein Anliegen, regionale Vermarktungsinitiativen unabhängig von ihrem Erfahrungsstand, ihrer Größe oder ihres Sortiments zu unterstützen. Deshalb wurde in diesem Leitfaden weitgehend darauf verzichtet, einen exakten Lösungsweg vorzugeben. Das ist bei der Vielzahl unterschiedlicher Formen von Regionalinitiativen nicht möglich. Hilfen für die Vorbereitung eigener Entscheidungen haben Vorrang vor Anweisungen.

Andererseits soll der Leitfaden konkrete Unterstützung geben für die besonderen Anliegen von Regionalinitiativen und nicht nur das Arbeitsfeld in seiner gesamten Breite beleuchten. Um dies zu gewährleisten, wählten die Autoren und Auftraggeber eher Fragen als Antworten, zeigten eher die Alternativen und Folgen von Entscheidungen auf als die „richtige“ Entscheidung vorzugeben. Allerdings geben sie durchaus Empfehlungen, wenn die Erfahrungen aus mehreren Projekten dies nahe legen. Folgende Instrumente haben die Autoren dafür gewählt:

- **Leitfragen** weisen auf die Bereiche hin, die beachtet werden sollten.
- **Tipps** geben konkrete Erfahrungen aus der Praxis wieder, die sich in mehreren Projekten als hilfreich erwiesen.
- Gelungene und manchmal nicht so gelungene **Beispiele** zeigen, wie andere Regionalinitiativen sich für einen Weg entschieden und wie sich dies dann auswirkte. Auch daraus können Entscheidungshilfen für das eigene Handeln oder die Lösung von Problemen abgeleitet werden.
- Die **Adressenliste** im Anhang soll allen Interessierten ermöglichen, Kontakt zu den Ansprechpartnern aufzunehmen, mit denen sie einzelne Themen vertiefen möchten. Dies ist von Autoren nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht.

Viel Erfolg!

Neil Hill, *South Downs Joint Committee, England*

Patricia Clement, *Parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale, Frankreich*

Maria Somocurcio, *Parc naturel régional de l'Avenois, Frankreich*

Barbara Fiselius und Nicola Koczy, *MainÄppelHaus Lohrberg, Deutschland*

Yuca Waarts, *European Centre for Nature Conservation, Niederlande*

Eddy Nieuwstraten, *Provinz Noord-Brabant, Niederlande*

Liselotte Unseld, *Regionalentwicklung Unseld, Deutschland*

Dorle Gothe, *kommunare, Deutschland*

<b>1. STARK BEGINNEN</b>	<b>6</b>
1.1 Bedrohungen für regionale Kulturlandschaften	6
1.2 Gemeinsame Ziele abstecken	7
1.3 Die Rolle von Schlüsselpersonen	7
1.4 Vorgehen	8
1.5 Mögliche Akteure und Unterstützer	10
1.6 Motivation	10
1.7 Netze knüpfen	10
1.8 Know-how ansammeln	11
1.9 Das Management	12
1.10 Machbarkeitsstudie/Businessplan	12
<b>2. ZIELE UND VISIONEN</b>	<b>14</b>
2.1 SMARTe Ziele	14
2.2 Ziele für die Landschaft	14
2.3 Vorschläge für landschaftsbezogene Ziele	15
<b>3. ANGEBOT</b>	<b>18</b>
3.1 Angebotsanalyse	18
3.2 Wie wird die Region festgelegt?	19
3.3 Verfügbares Sortiment	19
3.4 Mengenanalyse	20
3.5 Qualität	20
3.6 Richtlinien	21
3.7 Kennzeichnung und Verpackung	22
3.8 Traditionelles Produkt oder neues Angebot?	23
<b>4. NACHFRAGE</b>	<b>24</b>
4.1 Statistische Nachfrageanalyse	24
4.2 Trends in der Nachfrage	24
4.3 Eigene Befragungen durchführen	25
4.3.1 Ziele von Befragungen	25
4.3.2 Leitfragen zur Erstellung eines Fragebogens	26
4.3.3 Nachteile von Befragungen	26
4.4 Bedürfnisse spezieller Zielgruppen	26
4.5 Nachfrage von Großabnehmern	27
4.6 Vermarktung von Nicht-Lebensmitteln	28

<b>5. MARKETINGSTRATEGIEN ENTWICKELN</b>	<b>30</b>	<b>8. ORGANISATION UND FINANZIERUNG</b>	<b>56</b>
5.1 Marketingziele festlegen	30	8.1 Rechtsform	56
5.2 Entwicklung von Marketingstrategien	30	8.2 Entscheidungsstruktur	57
5.3 Auswahl der Zielgruppen	32	8.3 Organisationsstruktur	59
5.4 Information sammeln zum Leistungsvergleich	32	8.4 Handhabung der Marke	60
5.5 Ressourcen, Kenntnisse und Fähigkeiten	33	8.5 Finanzierung und Wirtschaftlichkeit	61
5.6 Budget festlegen	33	8.5.1 Fonds	61
5.7 Marketing-Mix:		8.5.2 Hohe Fixkosten vermeiden	61
die Auswahl der Maßnahmen	34	8.6 Laufende Einnahmen	62
5.7.1 Produktpolitik	34	8.6.1 Entgelt für Vermittlungstätigkeit	62
5.7.2 Preispolitik	34	8.6.2 Eigene Handelstätigkeit	62
5.8 Zeit- und Aktionsplan	34	8.6.3 Nutzungsentgelte	62
5.9 Entwicklung einer Regionalmarke	35	8.6.4 Vergabe von Lizenzen	62
5.9.1 Aufgaben der Regionalmarke	35	8.6.5 Vergabe der Logos	64
5.9.2 Vorschläge für die Markennutzung	36	8.6.6 Qualitätskontrollen	64
5.9.3 Zusätzliche Kennzeichnungen		8.6.7 Werbemaßnahmen	64
auf EU-Ebene	38	8.6.8 Entwicklung von Marketingkonzepten	64
5.9.4 Kombination mit nationalen Marken	39	8.6.9 Fördermitgliedschaften/Sponsoren	64
		8.6.10 Fördermittel	65
		8.6.11 Angebot von Veranstaltungen	65
		8.7 Businessplan	65
		8.8 Haushaltsplan	66
		8.9 Controlling	66
		8.10 Qualitätssicherung	67
		8.11 Kontrolle der Richtlinien	67
<b>6. DISTRIBUTION</b>	<b>40</b>	<b>9. GESETZLICHE REGELUNGEN</b>	<b>68</b>
6.1 Festlegung der Vertriebswege	40	9.1 Produktkennzeichnung	68
6.1.1 Räumliche Verteilung	40	9.2 Lebensmittelsicherheit	68
6.1.2 Auswahl der Vermarktungspartner/ Wiederverkäufer	40	9.3 Transport und Lagerung	70
6.1.3 Verschiedene Vertriebswege – verschiedene Erwartungen	41	9.4 Dokumentationspflicht/HACCP	71
6.1.4 Logistik	42		
6.2 Organisation des Vertriebs	43	<b>10. WEITERENTWICKLUNG</b>	<b>72</b>
6.2.1 Lagern, Sortieren und Abpacken	43	10.1 Strategische Wendepunkte	72
6.2.2 Transport	45	10.2 Ausbau des Produktsortiments	73
6.2.3 Bestellen und Verrechnen	45	10.3 Ausbau der Distribution	73
6.3 Machen Sie ein Angebot!	47	10.4 Weiterbildung, neue Impulse und Entscheidungsvorbereitung	73
<b>7. KOMMUNIKATION</b>	<b>48</b>	<b>11. ANHANG</b>	<b>74</b>
7.1 Kommunikation nach außen	48	11.1 Ethische und religiöse Überzeugungen	74
7.1.1 Kommunikation an Zielgruppen anpassen	48	11.2 Zeit- und Aktionsplan	75
7.1.2 Bündeln der Maßnahmen	48	11.3 Checkliste (Liste der Leitfragen)	76
7.1.3 Kommunikationsziele	49	11.4 Literatur	80
7.1.4 Image/Corporate Design	50	11.5 Bildnachweis	80
7.1.5 Maßnahmen der Kommunikation	51	11.6 Liste der Autoren und Mitwirkenden	81
7.1.6 Effektive Kommunikation mit begrenztem Budget	54	11.7 Glossar	82
7.2 Kommunikation nach innen	54	11.8 Publikationen	82
7.2.1 Strategien	55		
7.2.2 Entscheidungsstrukturen	55		

Es gibt viele Gründe eine Landschaft über Produkte zu vermarkten, die einen ursprünglichen Bezug zu ihr haben. Dabei geht der Impuls meistens nicht von einer einzelnen Person aus, sondern von einer Gruppe mit einem gemeinsamen Ziel. Der Erhalt der Kulturlandschaft ist oft ein wichtiger Motivationsaspekt.

## 1.1 Bedrohungen für regionale Kulturlandschaften

Viele Formen der traditionell vielgestaltigen Kulturlandschaft sind bedroht, weil sie – einst durch landwirtschaftliche Nutzung entstanden – nicht mehr genutzt werden. Ihre Bewirtschaftung ist oft sehr aufwändig, mit großem Anteil Handarbeit bei gleichzeitig geringen Erträgen. Durch die Vermarktung regionaler Produkte, die aus diesen Landschaften stammen, kann eine Wertschöpfung stattfinden, die es ermöglicht, dass die Landschaft langfristig erhalten werden kann. Bedrohte Landschaftstypen sind in der Tabelle unten aufgeführt.

### Initiative von unten oder von oben?

Regionalinitiativen wurden in der Vergangenheit sowohl von Bürgern aus der betreffenden Region (Bottom-up) als auch von Verwaltung und Politik (Top-down) angeregt. Die Erfahrungen aus dem EU-Strukturprogramm LEADER und dem Pro-



*Rinder der Rasse Bleue du Nord liefern Spitzenfleisch für die regionale Vermarktung (Avenois, Nordfrankreich)*

gramm „Regionen aktiv“ des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz zeigen, dass Mischformen mit einem starken Bottom-up-Ansatz nachhaltig am erfolgreichsten sind. Denn dann werden der Handlungswille und das Engagement der regionalen Akteure durch Expertenwissen ergänzt und durch die Unterstützung von Verwaltungen und meist auch eine Anschubfinanzierung gewährleistet.

Landschaft	Gefahr	Grund
Streuobstwiesen	Bäume werden nicht mehr geschnitten, vergreisen, werden gefällt, das Gras wird nicht mehr gemäht/beweidet	Obstanbau nur noch in hochproduktiven Obstplantagen
Magerrasen/ offene Hänge	Verbuschen durch fehlende Nutzung	Landwirtschaft findet nur noch auf hochproduktiven Standorten statt, mittlere Standorte werden aus der Produktion (Mahd, Beweidung) genommen
Hecken- und Walllandschaft	Verbuschen, Verfall der Knicks und Wälle, Überaltern der Hecken	Bewirtschaftung nicht maschinengerecht, zu aufwändig und unwirtschaftlich
Weinberge	Trockenmauern verfallen, Hänge verbuschen	Kleinere, unproduktive Hänge werden aus der Produktion genommen
Nieder- und Mittelwaldnutzung, Hecken	Durchwachsen wegen fehlender regelmäßiger Nutzung	Holz hatte in der Vergangenheit stark an Bedeutung als Material zur Energiegewinnung verloren, und die Holzernte im Niederwald war zu arbeitsintensiv. Durch die steigenden Energiepreise kann sich das jetzt ändern.
Feuchtflächen	Trockenfallen oder Verbuschen	Nur extensive Bewirtschaftung mit stark wechselnder Bodenbelastbarkeit möglich; viele auftretende Arten eignen sich nicht für die Verfütterung

**Tabelle 1:** Bedrohte Landschaftstypen



### **Bottom-up oder Top down?**

**Het Groene Woud (der grüne Wald)**, zwischen den Städten Den Bosch, Tilburg und Eindhoven in der Provinz Nord-Brabant, Niederlande, ist ein anerkannter Nationalpark.

Die verschiedenen Akteure in Het Groene Woud haben gute Erfahrung damit gemacht, mit der Idee der regionalen Marke und den Umsetzern dieser Idee, einer Gruppe engagierter Unternehmer, zu beginnen. Gleichzeitig wurde die Entwicklung einer regionalen Marke mit den politischen Akteuren der Region diskutiert. Und so wurden und sind beide Ebenen bei der Entwicklung der regionalen Marke Het Groene Woud beteiligt.

Es macht nämlich keinen Sinn, von den verschiedenen Fördertöpfen auszugehen und mit den Unternehmern zu überlegen, wie diese am besten ausgenutzt werden können – das kann auch regionale Politiker verprellen. Oft ist es sogar sinnvoll, zwischen Unternehmern, Politikern und Experten zu vermitteln, da sie manchmal nicht dieselbe Sprache sprechen und dadurch nicht zusammenfinden. Politiker sind in der Regel an politisch vermarktbareren Erfolgen interessiert – Unternehmer sind dagegen eher praktisch orientiert und verlieren das Interesse, wenn die Umsetzung der Projekte nicht schnell beginnt. Bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen ist es wichtig, nicht in mehrjährigen Prozessen zu denken, sondern in Aktionen!

Quelle: Innovatieplatform Duurzame Meierij und Het Groene Woud:

<http://www.duurzamemeierij.nl/>

<http://www.hetgroenewoud.com/>

## **1.2 Gemeinsame Ziele abstecken**

Wichtig ist, die grundsätzliche Absicht der Initiatoren zu klären, warum sie ihre Produkte und Dienstleistungen gemeinsam und mit Bezug zur Landschaft vermarkten wollen.

Sie bewegen sich dabei in der Regel in einem Dreieck zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Eckpunkten. In der Praxis zeigt sich, dass eine unterschiedliche Gewichtung dieser Schwerpunkte durch einzelne Aktive durchaus für die Initiative förderlich sein kann: doch langfristig kann

die Initiative nur bestehen, wenn sie Geld verdient, dabei ökologische Kriterien einhält (die die Landschaft schützen, mit der sie sich identifiziert) und soziale Aspekte fördert, wie z.B. eine stärkere lokale und regionale Akzeptanz der Initiative. Und damit ihrer Produkte, denn Identifikation stellt für manche Zielgruppe ein wichtiges Kaufkriterium dar.



*Gemeinsam kommt man weiter als allein!*

Meistens handelt es sich bei den Initiatoren um eine Gruppe von Menschen, die mit der land- oder forstwirtschaftlichen Produktion befasst sind: LandwirtInnen, BäckerInnen, MetzgerInnen, BeraterInnen (aus der Ernährung, Landwirtschaft, Lebensmittelhandwerk), FischerInnen, JägerInnen, LebensmittelhändlerInnen etc. Auch ideelle Beweggründe führen zur praktischen Umsetzung von regionaler Vermarktung, so wie der Umweltschutz, die Agenda 21, die Bewahrung der Schöpfung, um nur einige zu nennen. Fast in jeder Initiative gibt es Menschen, deren persönliches Engagement den Prozess am laufen hält, sie werden auch als Schlüsselpersonen bezeichnet.

## **1.3 Die Rolle von Schlüsselpersonen**

Regionalinitiativen sind anders strukturiert als „klassische“ Unternehmen, obwohl sie auf dem Markt als Unternehmen handeln. Schlüsselpersonen und ihre Beteiligung in der Initiative spielen für den nachhaltigen Erfolg eine große Rolle. Ihr Know-how, ihre Kontakte und ihr Image tragen entscheidend dazu bei, die Marke regional zu verankern und die damit verbundenen Werte an VerbraucherInnen glaubhaft zu kommunizieren. Gleichzeitig prägen sie die Zusammenarbeit in der Regionalinitiative und sind wichtig für die Bereitschaft zur Mitarbeit und Motivation der Beteiligten.

Die Eigenschaften und Fähigkeiten, die Schlüsselpersonen auszeichnen, sind vielfältig und werden kaum von einer einzelnen Person abgedeckt. Hier können sich verschiedene Persönlichkeiten ergänzen.

Diese Schlüsselpersonen

- bewahren ihre Ehrlichkeit und Integrität,
- sind offen für Neues und treiben Entwicklungen voran,
- erkennen vorteilhafte Marktpotenziale,
- analysieren Märkte und Mitbewerber und ziehen daraus Schlussfolgerungen,
- können allgemein, strategisch und spezifisch denken, dabei Menschen und verschiedene Meinungen integrieren,
- handeln lösungsorientiert und können Entscheidungen auch in riskanten, komplexen, konfliktbehafteten Situationen fällen,
- können andere Personen überzeugen,
- können mit Geschäftspartnern kommunizieren und deren Belange verstehen und
- gehen versiert mit Journalisten um.

(nach SCHMID et al. 2005, verändert)

## 1.4 Vorgehen

### 1. Schritt:

- Kerngruppe zusammenfinden (meist drei bis acht Personen), mögliche Kandidaten dafür direkt ansprechen.

*Erste Sondierungsgespräche finden in der Regel inoffiziell statt: A trifft B, im Gespräch entwickelt sich das gemeinsame Thema, sie fällen die Entscheidung, das Vorhaben weiter zu verfolgen.*

- Gemeinsame Absicht und Vision grob abstecken.

*Beim ersten „offiziellen“ Gespräch (Einladung, Thema, Ort und Zeit) müssen Erwartungen und Ziele geklärt werden, um Missverständnisse möglichst auszuschließen. Dazu gehört auch ein Zeitrahmen für das Projekt sowie die Summe der individuellen Zeitbudgets (Wer kann wie viele Stunden wöchentlich für das Projekt aufwenden?).*

- Eine Arbeitsgruppe bilden, die nach Bedarf auch in mehrere Schwerpunktgruppen geteilt werden kann.

*In den Arbeitsgruppen werden die Aufgaben und offenen Fragen gesammelt (s. Checkliste im Anhang) und nach der Dringlichkeit geordnet, in der sie erledigt und beantwortet werden müssen. Abschließend klären die TeilnehmerInnen, wer für welche Aufgaben und Fragen zuständig ist. Dabei ist jeweils zu klären: Wer hat Zugang zu Daten, wer kennt eine/n ExpertIn, wer kennt gelungene Beispiele?*

### Zeitplan:

*Der Zeitplan des Projekts kann grundlegend auf zwei Weisen aufgestellt werden:*

1. Der Zeitpunkt des Marktauftritts ist vorgegeben (etwa saisonaler Anfall des Produkts, Weihnachtsgeschäft, stehende Veranstaltung wie Jubiläum). Dann werden von diesem Zeitpunkt rückwärts alle Termine abgeleitet für die einzelnen Meilensteine.
2. Der Startzeitpunkt des Vermarktungsprojekts steht fest, die Teilnehmer bestimmen selbst das Tempo und legen die Meilensteine fest.

*Bei beiden Verfahren muss das individuelle Zeitbudget der einzelnen MitstreiterInnen berücksichtigt werden. Haben die Beteiligten nur wenig Zeit zur Verfügung, verlängert sich im zweiten Verfahren die Vorbereitungszeit. Beim ersten Vorgehen müssen in dieser Situation entweder neue MitstreiterInnen gefunden werden – oder die Regionalinitiative muss den Marktauftritt verschieben.*



### 2. Schritt:

Bringen Sie Ihr Thema in die (Fach-)Öffentlichkeit durch:

- Gespräche mit JournalistInnen
- Pressemitteilungen
- Aufrufe zur Mitarbeit

Nutzen Sie die persönlichen Kontakte aller Beteiligten zu Medienvertretern. Liefern Sie Texte und Bilder, die Ihr Vorhaben gut vermitteln. Geben Sie in der Presse bereits Kontaktdaten für weitere Interessenten an. Spätestens zu diesem Termin müssen Sie entscheiden, wer die Initiative nach außen vertritt.



### 3. Schritt:

Einladung (öffentlich und persönlich) zu einer öffentlichen Vorstellung des Projekts durch die Kerngruppe.

Inhalt:

- Impulsvortrag über gute Beispiele
- Vorstellen der eigenen Vision und Ziele
- Erwartungen und Engagement der Gäste abfragen
- Zeitrahmen und weiteres Vorgehen vorstellen

### 4. Schritt:

Regelmäßige Arbeitsgespräche mit dem Kreis der Aktiven, die folgende Themen bearbeiten:

- Marketing und Markenpolitik
- Produkt- und Preispolitik
- Vertrieb und Kommunikation
- finanzielle Rahmenbedingungen (wer wird ab wann für seine Arbeit bezahlt, wer will Geld in das Projekt investieren)
- Rechtsform der Regionalinitiative
- Organisations- und Entscheidungsstruktur (Wer fällt die strategischen Entscheidungen, wer leistet die Alltagsarbeit)
- Businessplan

### Informationsveranstaltung



- Starten Sie nur mit denen, die wollen, überreden Sie niemanden.
- Bereiten Sie schriftliche Unterlagen vor, die die Gäste mitnehmen können.
- Verlassen Sie sich nicht auf Unterlagen, nutzen Sie persönliche Gespräche bei der Veranstaltung, um Interessenten für die Mitarbeit zu gewinnen.
- Bauen Sie in die Unterlagen ein Rückmeldeformular ein, auf dem Interessenten ihre Beteiligung etc. mitteilen können.
- Benennen Sie AnsprechpartnerInnen für Rückfragen (max. drei) sowie einen Zeitrahmen für die Rückmeldung.
- Nutzen Sie die Veranstaltung für Pressearbeit.

Um diese Arbeit effizient zu gestalten und auf viele Schultern zu verteilen, ist es wichtig, Kompetenzen der Akteure zusammenzutragen und Zuständigkeiten zu verteilen. Die Engpässe, die sich aus den offenen Fragen (s. Checkliste im Anhang) ergeben, werden vordringlich bearbeitet.

Bei Bedarf können Kontakte oder Expertenwissen der Beteiligten aktiviert oder externe ExpertInnen zugezogen werden.

### MainÄppelHaus Lohrberg

Traditionelle Streuobstwiesen sind im Raum Frankfurt sehr verbreitet. Der Verein MainÄppelHaus Lohrberg ist als Streuobstzentrum gegründet worden, um den Erhalt der Streuobstwiesen zu fördern und die Vermarktung der Produkte zu verbessern. Die Region des Projektes umfasst 380 ha Streuobstwiesen in Frankfurt, Bergen-Enkheim und im Maintal (im Osten von Frankfurt). Um die Möglichkeiten für ein Netzwerk und für die Ausweitung der Produktpalette zu untersuchen, wurde 2005 eine Umfrage durchgeführt. In einer Entfernung von 30 km in der Umgebung von Frankfurt wurden 110 Initiativen ausfindig gemacht, von denen 82 einen Fragebogen zu ihren Aktionsfeldern beantwortet haben.



Ergebnisse – Aktionsfelder:	ja	%	nein	%	Keine Angabe	%
Erhalt der Streuobstwiesen	65	79,25	7	8,54	10	12,19
Ernte	60	73,17	15	18,29	7	8,54
Dienstleistungen für Landbesitzer	38	46,34	19	23,17	25	30,49
Marketing	43	52,44	35	42,68	4	4,88
Zertifikation Ökologischer Vermarktung	20	24,39	34	41,46	28	34,15
Monitoring von relevanten Daten für den Naturschutz	42	51,22	35	42,68	5	6,10
Öffentlichkeitsarbeit	72	87,80	6	7,32	4	4,88
Ausschließlich Ehrenamtliche Arbeit	46	56,10	26	31,71	10	12,19

Weiterführende Kooperationen beinhalten einen Informationsaustausch über praktische Erfahrungen bei der Instandhaltung der Streuobstwiesen, Finanzierungsquellen, die Ernte und die Vermarktung von Produkten. Dieser Teil des Netzwerks ist schätzungsweise zehnmal größer als die Region, die dem MainÄppelHaus Lohrberg zugrunde liegt.

Quelle:  
MainÄppelhaus Lohrberg

## 1.5 Mögliche Akteure und Unterstützer

Für Aufbau und Weiterentwicklung von regionalen Vermarktungsinitiativen ist es vorteilhaft, den Blick durch die Region schweifen zu lassen, um mögliche MitstreiterInnen zu finden. Die folgende Liste ist eine nicht abschließende Zusammenstellung von Personengruppen, in denen sich AkteurInnen und UnterstützerInnen finden lassen. Manche Personengruppen sind doppelt aufgeführt, weil VertreterInnen dieser Gruppen für beide Rollen in Frage kommen:

### Akteure

- HandwerkerInnen im Food-Bereich aus Mühlen, Brauereien, Bäckereien Metzgereien, ...
- LandwirtInnen
- DirektvermarkterInnen
- Gastronomen
- EinzelhändlerInnen
- VertreterInnen der Landfrauen-, Bauern- oder Naturschutzverbände
- Schlachthöfe
- Landschaftspflegeverbände
- Naturschutzverbände
- HandwerkerInnen im Non-Food-Bereich aus Zimmerei, Schreinerei, Baugewerbe, Schlosserei, ...

### Unterstützer

- (Kommunal-) PolitikerInnen
- VertreterInnen der Kirchen
- Prominente ...
- Verbraucherverbände
- Naturschutzverbände
- UnternehmerInnen der Region

## 1.6 Motivation

Die Vorbereitung der Marktfähigkeit und die Etablierung der Marke kann sich über eine lange Zeit hinziehen. Wichtig ist dabei, dass die verschiedenen Arbeitsgruppen und Mitglieder der Regionalinitiative motiviert bleiben.

Die Schlüsselpersonen und später das Management der Regionalinitiative sollten folgende Faktoren fördern:

- kleine und konkrete Erfolge, die bereits nach kurzer Zeit eintreten (etwa Testvermarktung einer kleineren Menge, Teilnahme an einem Regionalmarkt, positives Presse-Echo)



*Erfahrung und Engagement sind Herzstück jeder regionalen Initiative!*

- Exkursion zu einer erfahrenen und erfolgreichen Vermarktungsinitiative
- Offener und vertrauensvoller Umgang der Beteiligten miteinander
- Erfahrungsaustausch der Akteure untereinander auch zu anderen Themen
- Den Eindruck, dass die Akteure von der Zusammenarbeit profitieren
- Anregungen und Arbeitsergebnisse der Akteure ernst zu nehmen
- Anerkennung des Engagements

## 1.7 Netze knüpfen

Effektive Netze innerhalb der Region und nach außen zu knüpfen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Regionalinitiative.

Kommunikation spielt dabei eine Schlüsselrolle. In einem ersten Schritt geht es um die Verknüpfung vorhandener Netze. Jeder Aktive in der Regionalinitiative verfügt über Kontakte, die genutzt werden können, etwa zu weiteren Produzenten, Lieferanten, Abnehmern, zu Verarbeitern und zum Handel, zu Experten, Behörden oder Geldgebern.

Das Netz sollte immer weiter ausgebaut und gefestigt werden, denn eine Regionalinitiative lebt vom Engagement Ihrer Mitglieder. Es sollte auch nach strategischen Partnern gesucht werden. Partner, die ein eigenes Interesse an der regionalen Vermarktung haben, so wie z.B. Unternehmer, spezielle regionale Branchen und Vereine. Auch Chancen für neue Produkte, Kundenwünsche oder Nachfragen nach zusätzlichen Serviceangeboten erreichen die Regionalinitiative eher, wenn die Beteiligten regelmäßig miteinander (und auch mit den Verbrauchern) sprechen.



### Rhein-Main-Gebiet um Frankfurt

Für viele hundert Jahre waren die Streuobstwiesen im Rhein-Main-Gebiet sehr wichtig für die Bewohner von Frankfurt und Umgebung. Sie wurden bepflanzt und gepflegt um die Früchte zu nutzen, hauptsächlich um den traditionellen Apfelwein herzustellen.

Viele Initiativen wurden gegründet, um die lokalen Besitzer der Streuobstwiesen mit Beratung und Praxis im Obst-Anbau zu unterstützen, einige haben sich sogar vor 1900 gebildet. Traditionell starke Vereine hatten oft mehrere hundert Mitglieder in einer Ortschaft. In den 1980er-Jahren entdeckte der Naturschutz die einzigartige Qualität der Streuobstwiesen als einen Lebensraum für Wildtiere mit hoher Biodiversität. Sie wiesen wiederholt auf den Nutzen der Vielzahl von vorkommenden wilden und bedrohten Arten hin.

Nach einigen Schwierigkeiten sind die beiden unterschiedlichen Bewegungen mittlerweile aufeinander zugegangen:

- den traditionellen Obst- und Gartenbauorganisationen wurde klar, dass der jüngeren Generation für diese Thema das Interesse fehlt, und sie kaum Nachwuchs haben.
- Und die Naturschutzgruppen zogen die Tatsache in Betracht, dass dieser Lebensraum nicht existieren würde, wenn Menschen ihn nicht gemacht und genutzt hätten. Daher war es notwendig mehr über die Gartenbaupraxis zu erfahren.

Die verschiedenen Interessen haben insgesamt die Attraktion für neue Mitglieder vergrößert. Durch die sich verändernden Gruppen entsteht somit ein neuer Nutzen als ein schönes Erholungsgebiet – und damit neue Gründe für den Naturschutz.

2003 wurde die neue Organisation „Main-Äppel-Haus Lohrberg“ gegründet, die versucht, die zwei Bewegungen in Teilen des Rhein-Main-Gebiets zusammenzuführen. Die Partner sind Gemüsebauorganisationen und verschiedene regionale und internationale Naturschutzgruppen. Die gemeinsamen Ziele sind der Erhalt der Streuobstwiesen, auch durch eine verbesserte Vermarktung der Landschaft und der Produkte, und der Aufbau eines Informationszentrums mit einem Laden und einer Gastronomie.

Weitere Infos: [www.mainaepfelhauslohrberg.de](http://www.mainaepfelhauslohrberg.de)

Folgende Maßnahmen stärken Netze:

- Regelmäßige Treffen in einem angenehmen Umfeld, etwa bei Betriebsbesichtigungen von beteiligten Unternehmen
- Stammtische
- Rundbriefe
- Feste, zu denen der gesamte Kreis oder einzelne Gruppen der Beteiligten eingeladen werden
- Vorträge mit anschließendem Erfahrungsaustausch etc.



Landwirte informieren sich im Schlachthof (Avenois, Nordfrankreich)

## 1.8 Know-how ansammeln

Die Initiatoren von regionalen Vermarktungsinitiativen beherrschen oft nur einzelne Bereiche ihres Arbeitsfeldes bereits beim Start. Wissen sammeln sie meist durch „learning by doing“ an, wobei sie die verteilten Kompetenzen des Netzes und externe Beratung unterstützt.

Diese Strategie ist durchaus erprobt und steht einem Erfolg nicht im Weg, solange grobe Fehler nicht das gesamte Vorhaben gefährden. Die Entscheider in der Initiative sollten sich nicht davor scheuen, Fragen offen auch mit Außenstehenden zu diskutieren.

Quelle für Information und Know-how sind:

- Erfahrene Vermarkter, auch aus anderen Regionen
- Beratungsorganisationen von Handel, Handwerk, Industrie, die oft auch kostengünstige Beratung anbieten
- Bildungseinrichtungen wie Universitäten und Akademien
- Verwaltungsstellen
- Externe Beratungsbüros

## 1.9 Das Management

Bei einer Untersuchung des Deutschen Verbands für Landschaftspflege (DVL) zu den Gründen des Scheiterns von Regionalinitiativen wurden als häufigste Faktoren schlecht motiviertes Personal und eine fehlende Koordinierungsstelle genannt (DVL, 2001).

Positiv wirkten sich dagegen eine hohe Anzahl beteiligter Personen, Firmen und Organisationen sowie die starke Motivation der Beteiligten, allen voran die der Produzenten (Landwirte) aus.

Diese Ergebnisse weisen auf die wichtige Rolle eines professionellen und möglichst hauptamtlichen Managements hin. Dieses Management muss die ökonomischen Ziele des Unternehmens mit den ideellen vernetzen. Gleichzeitig muss es die Beteiligten motivieren und lösungsorientiert mit Menschen umgehen können.

Das erfordert

- hohe Fähigkeiten in Kommunikation und Menschenführung,
- gute Marktkenntnis,
- Organisationstalent und
- Fähigkeiten in Controlling und Qualitätsmanagement.

Damit das Management der Regionalinitiative diese Herausforderungen bewältigen kann, müssen die Kompetenzen klar geregelt und die Entscheidungswege kurz und effektiv angelegt sein. Außerdem sollte das Netzwerk das Management in seiner Arbeit unterstützen.

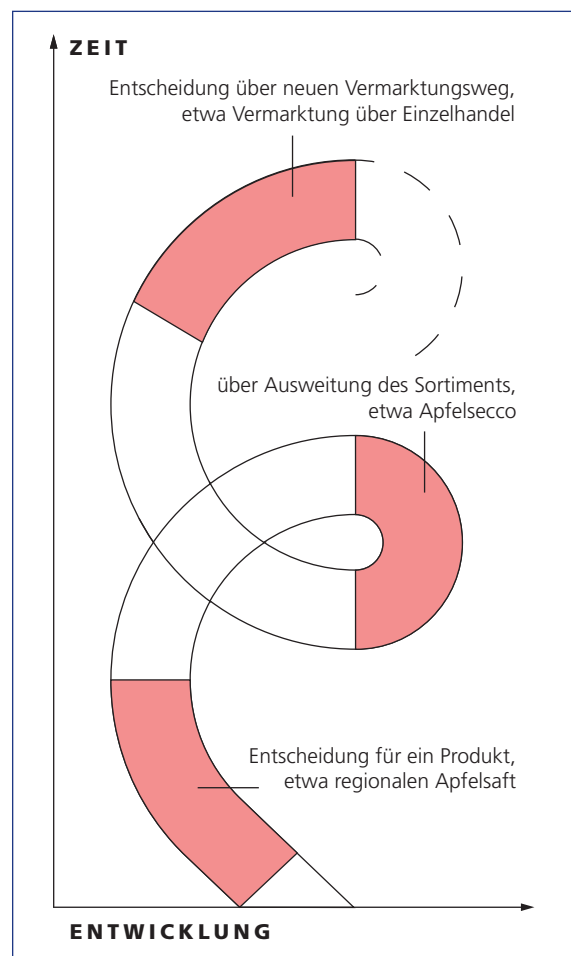
## 1.10 Machbarkeitsstudie / Businessplan

Die ersten Arbeitsschritte der Kerngruppe sollten dazu dienen, Fakten zusammenzutragen, um die Machbarkeit des Vorhabens einschätzen zu können. Dazu gehört eine erste grobe Marktanalyse und folgende Daten (vergleiche Kapitel 3–5):

- Rahmenbedingungen und Ziele der Vermarktung
- Größe der Region
- Angebot
- Nachfrage
- Konkurrenz
- Zielgruppen
- Stärken und Schwächen

- Chancen und Risiken
- Finanzbedarf
- Zeitbedarf (s. Info Zeitplan)

Alle genannten Faktoren werden zum Start eines Projekts ermittelt und festgelegt. Sie sollten nach ein bis zwei Jahren immer wieder überprüft und evtl. angepasst werden. Dabei wird ein Prozess durchlaufen, der einer Spirale gleicht: die Daten werden gesammelt, geprüft und bewertet und es ergeben sich neue Ansatzpunkte, andere werden dagegen nicht weiter verfolgt. In einer ersten Überprüfung werden die Daten detaillierter ermittelt, neue hinzugezogen und die Sachlage erneut bewertet, was weitere Entscheidungen zur Folge hat. Dann folgt die nächste Überprüfung usw.



Auf dem Weg regionaler Vermarktungsinitiativen tauchen Themen (hier das Beispiel Marketing) immer wieder auf, oft jedoch aus einem anderen oder zusätzlichen Blickwinkel. In jeder Situation dienen die gleichen Fragen zur Vorbereitung auf neue Herausforderungen.

Wenn sich herauskristallisiert, dass das Projekt machbar ist, aber Investitionen anstehen bevor es losgehen kann, dann empfiehlt es sich einen Businessplan zu erstellen. Im Businessplan steht die finanzielle Machbarkeit im Vordergrund. Auch hier muss der zu erstellende Drei-Jahres-Plan regelmäßig überprüft und angepasst werden. (s. auch Kapitel 9.7)

Ein Businessplan baut sich aus acht Bausteinen auf:

- Baustein 1: Zusammenfassung
- Baustein 2: Unternehmensform
- Baustein 3: Produkt/Dienstleistung
- Baustein 4: Branche/Markt
- Baustein 5: Marketing/Vertrieb
- Baustein 6: Unternehmensleitung
- Baustein 7: Drei-Jahres-Plan
- Baustein 8: Kapitalbedarf



### Grundregeln für den Businessplan

1. Bestechen Sie durch Klarheit und Sachlichkeit.
2. Formulieren Sie Ihren Geschäftsplan so, dass er auch für Laien verständlich ist.
3. Erstellen Sie ein Dokument aus einem Guss.
4. Testen Sie Ihren Entwurf immer wieder.
5. Überarbeiten Sie Ihren Geschäftsplan so oft wie nötig.
6. Suchen Sie sich frühzeitig Unterstützung.
7. Lassen Sie sich nicht entmutigen.

(aus: [www.startup-Initiative.de](http://www.startup-Initiative.de))



Klare Regeln, die schriftlich vereinbart werden, helfen Konflikte vermeiden

### Auszug aus dem Business Plan der South Downs Lamb



#### 1. Überprüfung der Produktion 2004:

- Lieferkette und Produktionsmengen
- Markenbildung und Werbung
- Marketingstrategien und Maßnahmen
- Auflagen durch z. B. Umweltschutz, Hygiene und Versicherungen

#### 2. Ziele

#### 3. Zeit- und Aktionsplan

#### 4. Technische Aspekte

- Produkte
- Absatzmärkte und Vertrieb
- Investitionen
- Produktion
- Kosten
- Schlachtung
- Rückverfolgbarkeit
- Schlachtgewicht, Ausbeute
- Fleischqualität, Geschmack

South Downs Lamb



REPORT 2004

#### 5. Marketing und Verkauf

- Entwicklung der regionalen Marke
- Produktentwicklung
- Preisgestaltung
- Personal und Organisation
- Finanzkraft der Initiative
- Gewinn und Verlust
- Umsatz
- Risiken

Ziele kann man nur erreichen, wenn man welche definiert. Bei einer Initiative zur Vermarktung von Landschaft sind die Ziele naturgemäß andere als in einem Wirtschaftsunternehmen. Deshalb sollten sich die Akteure bemühen, für die gesamte Palette ihrer Vorhaben klare Ziele zu formulieren.

Die Ziele dienen als Orientierungspunkte für die Richtung und die Struktur aller geplanten Aktivitäten. Je präziser die Ziele quantitativ oder qualitativ definiert werden, umso einfacher ist die Erfolgskontrolle (SCHMID et al. 2005).

## 2.1 SMARTe Ziele

Ein gutes Instrument, um brauchbare Ziele zu formulieren ist SMART. Mit dieser Formulierungshilfe können Ziele so festgehalten werden, dass mit ihnen gearbeitet werden kann. Danach werden Ziele wie folgt formuliert:

- S**pezifisch (konkret) – was das Ziel selbst als auch den Akteur betrifft;
- M**essbar, durch klare Beschreibung des Zustands der erreicht werden soll;
- A**ktiv beeinflussbar, attraktiv und akzeptiert;
- R**ealistisch – hoch gesteckt, aber doch erreichbar, dazu relevant für die Organisation und
- T**erminiert mit Zeitplan und Meilensteinen.

Bei der Festlegung der Ziele sollten das individuelle Unternehmen und die gesamte Initiative im Blick behalten werden. Daher sollten das Kernteam und die Akteure die Ziele gemeinsam formulieren. Die Zieldiskussion klärt auch die gemeinsame Basis für weitere Vorhaben. Dabei sollte man nicht den Überblick über die Ziele verlieren, denn sonst wird es zu aufwendig, die Erfolge zu messen. Eine Beschränkung auf fünf bis acht Ziele hat sich als praktikabel erwiesen.

Anschließend erstellen die Beteiligten – und dazu ist es durchaus zu empfehlen, alle Beteiligten zusammen zu bringen – eine Rangliste der Ziele. Das ist für die Innensicht der Regionalinitiative genauso wichtig, wie für den Auftritt nach außen. Außerdem erleichtert es dem Management durch die klare Vorgabe spätere Entscheidungen bei Zielkonflikten.

## 2.2 Ziele für die Landschaft

Das Basisziel aller Initiativen, die Landschaft vermarkten, ist der Erhalt eines Landschaftstyps durch eine ökonomische Unterstützung durch die Produkte, die aus der Landschaft stammen. Häufig sind es gerade extensiv bewirtschaftete Flächen, die durch Regionalvermarktung weiter oder wieder genutzt werden sollen. Kulturlandschaft, die vom Menschen geschaffen wurde und die der Lebensraum für eine vielfältige Tier- und Pflanzenwelt ist.

Das Ziel „Schutz durch Nutzung“ betrifft vor allem folgenden Bewirtschaftungsformen und Produkte:

Landschaftstyp	Notwendige Bewirtschaftung	Marktfähige Produkte
Streuobst	Extensiver Obstbau	Obstprodukte (Saft, Obstwein, Trockenfrüchte etc.)
Heckenlandschaft	Extensive Beweidung wie Hüteschäferie, Mutterkuhhaltung, Heckenpflege	Lämmer, Wolle, Kälber, Rinder, Ochsen, Mutterkühe, Milch, Butter, Käse, Joghurt, Brennholz aus der Heckenpflege
Durch Beweidung entstandene Landschaftstypen wie Wacholderheiden	Extensive Beweidung	Lämmer, Wolle
Streuwiesen	Mahd	Kräuterheu (Haustiere), Gesundheits- und Entspannungsprodukte
Kalk-, Sand- und Magerrasen	Extensiver Ackerbau, extensive Beweidung	Extensive Ackerbaufrüchte wie Roggen Lämmer, Wolle, Kälber etc.
Bergwiesen	2-schürige Mahd oder extensive Beweidung	Kräuterheu (Haustiere), Gesundheits- und Entspannungsprodukte
Vielschichtiger Mischwald	Plenterwald-Bewirtschaftung	Brennholz, Hackschnitzel, Pellets, Möbel etc.

**Tabelle 2:** Ziele für die Landschaft

Die Mitglieder der Initiative müssen abwägen, inwieweit sie ihre eigenen Ziele dem gemeinsamen Ziel der Initiative unterordnen. Marktforschung, spezielle Fachliteratur über den Markt, ein Telefonat mit einem in Aussicht stehenden Marktpartner oder ein Informationsaustausch mit einem externen Berater können helfen, die richtigen Marktziele zu wählen.

Setzen Sie regelmäßige Termine fest (etwa: die letzte Sitzung des Jahres), zu denen Sie Bilanz ziehen und Erfolge und Misserfolge anerkennen. Dann entwickeln Sie gemeinsam die Ziele weiter. Dazu gehört auch, dass man evtl. neue Ziele aufnimmt oder sich von alten feierlich verabschiedet.

## 2.3 Vorschläge für landschaftsbezogene Ziele

In der folgenden Tabelle sind Vorschläge für quantitative Ziele aufgelistet (nach HAINES, 1999, verändert). Es können mehrere Ziele miteinander kombiniert werden, die Schwerpunkte werden von der Regionalinitiative festgelegt. Es hat sich auch als nicht praktikabel erwiesen, wenn zu jedem einzelnen der folgenden Punkte ein Ziel formuliert wird.

Landschaftsbezogene Ziele	
Landschaftsschutz, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bewirtschaftete Fläche, auf der für die Regionalmarke produziert wird</li> <li>• Artenvielfalt (Tier- und Pflanzenwelt)</li> <li>• Auswirkung auf wertvolle Bestandteile der Kulturlandschaft, etwa Anzahl nachgeplanter Obstbäume (Sorten, Stammhöhe ...)</li> <li>• Artgerechte Tierhaltung</li> <li>• Kein Einsatz von genetisch veränderten Organismen</li> <li>• Einsatz von ressourcenschonenden Arbeitsmethoden</li> <li>• Anteil biologisch bewirtschafteter Flächen an landwirtschaftlicher Nutzfläche</li> </ul>
Ökonomische Ziele	
Position im Markt, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position gegenüber Wettbewerbern</li> <li>• Grad der Innovation</li> <li>• Technologischer Vorsprung</li> </ul>
Marktbreite, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Produkte am Markt</li> <li>• Größe des Kundenstamms</li> <li>• Größe/Anzahl der Regionen (evtl. Länder), die beliefert werden</li> <li>• Liquidität</li> </ul>
Kundenservice, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzwert und Qualität des Produktes</li> <li>• „Zuverlässigkeit des Produktes“</li> <li>• Erhältlichkeit des Produktes (Anzahl Verkaufsorte)</li> </ul>
Wachstum, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufserlös</li> <li>• Verkaufsmenge, etwa unter dem Regionallabel vermarktete Lämmer in der ersten, zweiten, ... fünften Saison;</li> </ul>
Rentabilität, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnspanne</li> <li>• Gewinn</li> <li>• Gewinnanteil am Umsatz</li> </ul>
Kundenzufriedenheit, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Wiederholungskäufer bzw. Wiederholungskäufe (bzw. Einmal-und-nie-wieder-Käufer)</li> <li>• Anzahl Reklamationen</li> <li>• Ergebnisse von Kundenbefragungen</li> </ul>
Effektivität, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufserlös</li> <li>• Warenumschlag</li> <li>• Zeitraum der Fremdfinanzierung</li> <li>• Liquidität</li> </ul>
Personal, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Beschäftigten</li> <li>• Einstellung der Beschäftigten zum Unternehmen</li> <li>• Durchschnittliches Gehalt der Beschäftigten</li> <li>• Verkaufserlös pro Beschäftigten</li> </ul>
Soziale Ziele	
Soziale Verantwortlichkeit, gemessen durch:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image des Unternehmens</li> <li>• Auslastung von Ressourcen</li> <li>• Öffentliche Aktivitäten</li> <li>• Beitrag zum Gemeinwohl</li> <li>• Anzahl neuer Arbeitsplätze</li> <li>• Beitrag zu Entwicklung der Region</li> </ul>

**Tabelle 3:** Vorschläge für landschaftsbezogene Ziele

### Vorschläge für qualitative Ziele

- aktiver Schäfer findet einen Betriebsnachfolger
- Unternehmer aus der Region entwickeln ein Fertighaus aus regionalem Holz
- Tourismusanbieter beteiligen sich aktiv



Um Schafe als Landschaftspfleger zu halten, müssen ihre Produkte wirtschaftlichen Ertrag bringen. (South Downs, England)

### Ziele der South Downs Lamb

Die Ziele für die Zukunft der South Downs Lamb:



1. Das sensible Umweltgleichgewicht der South Downs Lamb durch Förderung der Beweidung von Schafen zu schützen und das Land nachhaltig zu bewirtschaften.
2. Die Anzahl von Schafherden so weit zu vermehren wie Land als Weide urbar gemacht werden kann.
3. Landwirte und Lieferanten innerhalb der SDL zu unterstützen, gewinnbringender als bisher zu arbeiten.
4. Eine Marketingfirma zu gründen, die Landwirten und Zulieferern einen Zugang zum Lebensmitteleinzelhandel eröffnet.
5. Den Landwirten zu helfen, weniger abhängig vom Marktpreis für Lamm zu sein.
6. Ein Unternehmen zu gründen, das im Stande ist, neben Lammfleisch eine Wertschöpfungskette für das gesamte Lamm auszubauen.



Menschen sind bereit, sich in ihrer Freizeit für Vorhaben einzusetzen, die es ihnen Wert sind: Entbuschungsaktion „Ein Tag für den Berg“ am Hesselberg, Mittelfranken.





## Altmühltaler Lamm

Das Altmühltal in Bayern zeichnet sich durch wertvolle Wacholderheiden aus, die ständig von der Verbuschung bedroht sind. Um die Wanderschäferrei aufrecht erhalten zu können, wurde in sieben Landkreisen die Regionalmarke „Altmühltaler Lamm“ eingeführt. Seit mehreren Jahren werden jährlich ca. 3.500 Lämmer unter der Marke vermarktet. Der folgende Auszug aus den Richtlinien zeigt die Anforderungen an Landschaftserhalt und Regionalität.

### A) Naturschutzfachliche Kriterien

- Mindestens 50% der Grünlandflächen (gemäß Flächennachweis) sind naturschutzrelevante Flächen. Naturschutzrelevant sind in diesem Sinne Flächen, über die Verträge nach dem Bayerischen Vertragsnaturschutzprogramm oder dem Bayerischen Kulturlandschaftsprogramm abgeschlossen wurden, oder Flächen, die in der Biotopkartierung als 13d-Flächen erfasst oder als gleichwertig (von der Unteren Naturschutzbehörde bestätigt) einzustufen sind. Berücksichtigt werden nur Flächen, bei deren Bewirtschaftung die Ausbringung von Pestiziden, Mineraldüngern und Gülle ausgeschlossen ist.
- Der Betriebsinhaber muss Hüteschafhaltung betreiben. Umtriebsweiden sind nur zulässig, soweit über entsprechende Vertragsvereinbarungen im

Rahmen des Bayerischen Vertragsnaturschutzprogramms eine extensive Beweidung gewährleistet ist.

- Der Viehbesatz ist auf maximal 1,4 GV/ha landwirtschaftlicher Nutzfläche begrenzt.
- Eine Mindestbeweidedichte für eine optimale Weidequalität ist sicherzustellen.

### B) Kriterien für die regionale Produktion

- Der Betrieb muss einen Teil seiner von Schafen beweideten Flächen im Projektgebiet „Naturpark Altmühltal“ haben.
- Zugekauftes Futtergetreide muss ausschließlich aus den Landkreisen des Projektgebietes stammen.
- Eiweißhaltige Futtermittel zur Eiweißergänzung (Leguminosen, Rapskuchen, ...) dürfen nur aus den Landkreisen des Projektgebietes stammen. Dies gilt nach einer anfänglichen Umstellungsphase ab dem 01.01.2000.
- Lebendtiertransporte dürfen eine Fahrzeit von einer Stunde nicht überschreiten.
- Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Produktwege muss vom Betrieb gewährleistet werden.
- Die Vermarktungsaktivitäten müssen den Zielen des Projektes entsprechen.
- Zukauf von Lämmern ist nur von am Projekt „Altmühltaler Lamm“ beteiligten Betrieben möglich.



Die Wacholderheiden im Altmühltal, Bayern, sind alte Kulturlandschaften, die nur durch Beweidung erhalten werden können.

## 3.1 Angebotsanalyse

Eine Herausforderung für Regionalinitiativen stellt die Produkt- und Liefersicherheit dar. Schwankende Qualität vertreibt auch den tolerantesten Verbraucher. Saisonale Verfügbarkeit kann dagegen sogar die Attraktivität der Produkte erhöhen, nur dann nicht, wenn das Angebot in wenigen Tagen vergriffen und monatelang nicht mehr verfügbar ist. Deshalb steht am Beginn der Vermarktung eine möglichst genaue Erfassung, wann welche Mengen zu welchem Preis und in welcher Qualität auf den Markt gebracht werden können.

### Leitfragen:

- Welche Produkte/Dienstleistungen gibt es in unserer Region, die aufgrund ihrer regionalen Herkunft vermarktbar sind?
- Für welche Produkte/Dienstleistungen ist unsere Region traditionell bekannt?
- Für welche Produkte/Dienstleistungen ist die Notwendigkeit einer regional basierten Vermarktung (aus Sicht der Region oder aus Sicht der Initiatoren) am größten?

### Saisonalität

Die Tatsache, dass die meisten regionalen Produkte nur in bestimmten Jahreszeiten verfügbar sind, muss nicht beim Verbraucher entschuldigt werden. In vielen Beispielen konnte beobachtet werden, dass es sogar die Glaubwürdigkeit des Produkts erhöht. Darüber hinaus verstärkt es den Charakter von einem knappen Angebot, einem Produkt, das nicht immer zu haben ist. Daher ist Saisonalität nicht unbedingt ein Hindernis, sondern kann sogar zum Erfolg führen (wenn es gut kommuniziert wird, s. Kap. 7 Kommunikation)

### Leitfragen:

- Ist das Produkt nur saisonal verfügbar?
- Ist es möglich die Saison auszudehnen und sicherzustellen, dass dabei die Qualität gleich bleibt?
- Sind Produkte im Angebot, die sich in der saisonalen Verfügbarkeit gegenseitig ergänzen?

Kriterium	Vorteile	Nachteile
Verwaltungs- oder politische Grenzen: Kommunen, Landkreise, Landkreiskooperationen, Bundesländer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit der Verwaltung einfach wegen klarer Zuständigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grenzen werden oft als künstlich empfunden</li> <li>• Geringe Veränderbarkeit, etwa bei Ausweitung</li> </ul>
Historische Grenzen s. Beispiel: Rhein-Main-Gebiet um Frankfurt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Identifikation der Bevölkerung mit der Region</li> <li>• Positives Image für Marketing nutzbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. zu klein</li> <li>• Evtl. Begriff negativ besetzt oder altmodisches Image</li> <li>• Evtl. mehrere Verwaltungen zuständig</li> </ul>
Geographische Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei bekannten Regionen für Marketing nutzbar (z. B. Schwarzwald)</li> <li>• Hohe Identifikation der Bevölkerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinere Einheiten kaum überregional bekannt</li> <li>• Evtl. mehrere Verwaltungen zuständig</li> <li>• Neue Kunstnamen werden kaum akzeptiert und benötigen hohen Marketingaufwand</li> </ul>
Zweckgebundener Zusammenschluss, etwa Naturparke (EU), Nationalparke (EU), National Landscape (NL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Verknüpfung mit Naturnähe und Produktqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z. T. sehr große Gebiete</li> <li>• Oft mehrere Verwaltungen zuständig</li> <li>• Eigene Verwaltungsstelle oft finanziell schwach ausgestattet</li> <li>• Evtl. geringe Identifikation in der Bevölkerung</li> </ul>
Verarbeitungs- oder Handelsstrukturen, etwa Einzugsbereich einer Käserei oder eines zugelassenen Schlachtbetriebs s. Beispiel: Beemsterkaas, Netherlands	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Transportwege</li> <li>• Nachverfolgbarkeit der Produkte und Transparenz sind leichter zu handhaben</li> <li>• Wertschöpfung der Produkte bleibt in der Region</li> <li>• Handel unterstützt Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfordert dezentrale Verarbeitungsstrukturen</li> <li>• Evtl. Bindung an einzelne Lebensmittelunternehmen</li> </ul>

**Tabelle 4:** Vor- und Nachteile von Regionsabgrenzungen



### Traditioneller Gemüseanbau im Naturpark Caps et Marais d'Opale (Frankreich)

Das Audomarois Marschland ist ein spezielles Feuchtgebiet, das 3.700 ha Fläche mit einem Wasserwegenetz von 700 km umfasst. Es ist eins der letzten bewirtschafteten Marschländer, die noch mit traditionellen Anbaumethoden in Frankreich bewirtschaftet werden. Diese Anbaumethoden haben die typische Landschaft inländischer Polder mit einem vielfältigen Natur- und Kulturerbe geschaffen.

Der Naturpark unterstützte eine Gruppe von regionalen Landwirten bei der Eröffnung eines Direktvermarktungsladens. Die meisten Produkte, die dort verkauft werden, stammen aus dem Marschland (hauptsächlich Rindfleisch und Gemüse). Das Projekt hilft Landwirten ihre Aktivitäten auszuweiten und fördert traditionelle landwirtschaftliche Anbaumethoden, doch es will auch ein Bindeglied zwischen der städtischen Bevölkerung und dem Land sein: im Laden können sich Konsumenten und Produzenten persönlich begegnen. Die Saisonalität der Produktion, besonders bei Gemüse (Blumenkohl, Chicoree etc.) hätte zum Hindernis werden können. Die Landwirte haben sich aber entschieden, die Saison der Produktion nicht auszudehnen (was auch Unsinn wäre – verglichen mit den traditionellen Anbaumethoden, die sie selbst befürworten) sondern in der Kommunikation diese als Besonderheit hervorheben. Es war eine große Herausforderung, doch der direkte Kontakt mit den Konsumenten hat Ihnen bei dieser Aufgabe sehr geholfen.

Durch die gute Kommunikation über das Produkt, über seine Herkunft, seine Produktionsmethoden, die Beachtung der Saison, den positiven Aspekt der Gesundheit, die Kontrollen der Höfe ..., haben sie ihr Ziel erreicht.



Gemüseanbau in der Region – garantierte Frische und kurze Wege (Knoblauchsland bei Nürnberg, Bayern)



### Region „Het Groene Woud“

#### Regionale Markenabgrenzung

Die Grenzen der National Landscape Het Groene Woud (der grüne Wald) werden nicht als Grenze für die regionale Marke genutzt, sondern als eine Gebietsabgrenzung. Wenn sich ein Unternehmer direkt angrenzend zugehörig fühlt und mit seiner Produktion den Qualitäten der Nationalparke entspricht, dann kann er am regionalen Markenkonzept teilnehmen.

Quelle: Innovatieplatform Duurzame Meierij und Het Groene Woud.

Weitere Informationen:

<http://www.duurzamemeierij.nl/>

<http://www.hetgroenewoud.com/>

## 3.2 Wie wird die Region festgelegt?

Die Auswahl der Regionsgrenzen verlangt Fingerpitzengefühl – denn sie muss den Verbrauchern ein Gefühl von Zugehörigkeit vermitteln können und dennoch groß genug sein, um eine ausreichende Menge zur Vermarktung bereitstellen zu können (z.B. bei regionalen Marken). Oft sind die Regionsgrenzen bereits vorab durch den Initiator, die Verwaltung oder den Fördergeldgeber festgelegt.

Bewährt hat sich in vielen Regionen die **Definition einer Kern- und einer Pufferzone**. Das erleichtert den Umgang mit Produzenten und Verarbeitern, die in Randlagen der Region angesiedelt sind. (s.a. Tabelle 4, links)

## 3.3 Verfügbares Sortiment

Zu Beginn der regionalen Markenentwicklung steht die Erfassung der in der Region verfügbaren und vermarktbareren Produkte. Bestehende Verzeichnisse, wie die von Direktvermarktern oder anderen Branchen, können anfangs als Basis für die Analyse genutzt werden. Öffentliche Informationstreffen für mögliche Vermarkter können genutzt werden, um über kurze Fragebögen das Sortiment zu detaillieren. Die Erfahrung zeigt, dass die Angebotsvielfalt meist deutlich größer ist als erwartet.

Folgende Fakten sollten abgefragt werden:

- Produktarten und Verarbeitungsformen
- Art der Verfügbarkeit: saisonal, ganzjährig

- Teilnahme an Programmen, etwa staatlichen Markenprogrammen, Bio-Zertifikate, Qualitätssicherungsprogramme
- Angebotene Dienstleistungen
- Weitere Produktideen

Durch die Auswertung der Befragungsergebnisse klären sich die Voraussetzungen für ein regionales Angebot, das aktuell zur Verfügung steht:

### **Leitfragen:**

- Welche Produkte/Dienstleistungen können vermarktet werden?
- In welcher Form können die Produkte angeboten werden (roh, verarbeitet, Haushalts- oder Großabnehmerpakete)?
- Welche Produkte/Dienstleistungen sollen zu welchem Zeitpunkt auf den Markt kommen (Zeitplan für Sortimentserweiterung)?
- Welche Verarbeitungsstrukturen stehen dafür zur Verfügung?

## 3.4 Mengenanalyse

Eine weitere Entscheidungsgrundlage, zum Beispiel über den Vermarktungsweg, liefert die Analyse der kurz- und mittelfristig zur Verfügung stehenden Mengen. Dabei sollte abgefragt werden:

### **Leitfragen:**

- Welche Mengen fallen an?
- Stehen die Mengen auch in den Folgejahren zur Verfügung?
- Rechtfertigen die verfügbaren Mengen einen öffentlichen Marktauftritt?
- Gibt es Produzenten, die bei knappem Angebot ihre Produktion auf dieses Produkt umstellen würden?

**Anmerkung:** die Vorbehalte, neue Produkte anzubieten, sind nicht zu unterschätzen. Als Bei-

*spiel mögen die Wünsche der Gastronomen an regionale Produkte dienen. Beispielsweise sind Betriebe der gehobenen Gastronomie durchaus interessiert an einem hochwertigen und vielfältigen Angebot verschiedener Geflügel (etwa Perlhühner, Weidegänse, Freilandputen). Dennoch hat sich in mehreren Fällen kein Landwirt gefunden, der bereit war, Geflügel zu halten.*

- Besteht die Möglichkeit, schwankende Angebotsmengen abzufuffern?

**Anmerkung:** Nicht nur die Witterung beeinflusst die Erntemenge. Besonders in Regionen mit einem hohen Flächenanteil einer einzigen Frucht besteht die Gefahr, dass durch Schädlingsbefall ganze Ernten vernichtet werden können. Beispiele dafür sind etwa der Gemüsebau (Spargel) oder Streuobstregionen (Rhein-Main-Gebiet).

Ein weiterer Aspekt ist die langfristige Liefersicherheit. Vermarktet eine Regionalinitiative Produkte, die lange brauchen, bis sie Erträge abwerfen, muss die Initiative auch darauf achten, dass rechtzeitig auf Probleme der Produktion reagiert wird, um zukünftige Verkaufsmengen zu garantieren.

## 3.5 Qualität

In einer Befragung von Initiativen waren sich die meisten darüber einig: nur Produkte mit hohen Qualitäten können langfristig regional erfolgreich vermarktet werden. Besonders dann, wenn das Produkt teurer ist als sein Konkurrenzprodukt, erwarten die Kunden ein Qualitätsprodukt und können empfindlich auf Schwankungen in der Qualität reagieren.



*Artgerechte Haltung ist Voraussetzung für höchste Fleischqualität, wie hier beim Bunten Bentheimer Weideschwein.*

Andererseits wird auch berichtet, dass gerade der nicht standardisierte Geschmack, der sich abhängig von Jahreszeiten oder bei z. B. Brot oder Käse entwickeln kann, von den Kunden regionaler Produkte hoch geschätzt wird – nur eben auf hohem Qualitätsniveau.

Bei der Bewertung der Qualität ist wichtig, die derzeit verfügbare und die anzustrebende Qualität zu beurteilen. Dabei spielt die Formulierung der Richtlinien eine wichtige Rolle. (s. auch Kapitel 10.10 Qualitätssicherung)

#### **Leitfragen:**

- Durch welche Qualitäten heben sich die Produkte von anderen ab (Frische, Geschmack und Aussehen, Lieferservice, Verarbeitungsgrad, Spezialität)?
- Entspricht die Produktqualität dem Durchschnitt oder einem Premiumprodukt?
- Wie kann die gleichmäßige Qualität des Ausgangsprodukts sichergestellt werden (Beratung der Produzenten, Qualitätskriterien für die Anlieferung)?
- Wie kann die gleichmäßige Qualität des verarbeiteten Produkts/der Dienstleistung sichergestellt werden?
- Wie kann die Qualitätssicherung kostengünstig organisiert werden (Nutzung bestehender Strukturen)?
- Welche ökologischen, ökonomischen, ethischen oder sozialen Verkaufsargumente bieten die Produkte/Dienstleistungen?

In vielen Fällen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, wenn die Richtlinien eines nationalen Qualitätsprogramms als Basis verwendet werden und mit spezifischen regionalen Kriterien ergänzt werden.

Die staatlichen Qualitäts-Markenprogramme werden für geringe Kosten durch unabhängige Kontrollstellen überprüft. Die regionale Initiative muss nur die zusätzlichen Richtlinien prüfen lassen. Ähnlich verhält es sich, wenn die Regionalinitiative die EU-Richtlinie für biologisch angebaute Produkte als Grundlage wählt. In dem Fall werden die Richtlinien

#### **Innovativ-traditionelle Haltungsformen mit regionaler Identität**



##### **„Die Rottaler Strohsau“, Bayern**

*Die Rottaler Strohsau wächst artgerecht auf bäuerlichen Höfen im Rottal in Bayern auf. Sie wird nach speziellen Richtlinien zur Fütterung und Haltung aufgezogen. Die beteiligten Landwirte bieten die Möglichkeit zu Betriebsbesichtigungen an. Die Schweine haben die Möglichkeit zum Wühlen, Spielen und Kauen, so wie es Tiere in der Natur auch tun können. Dadurch bleiben sie gesund und vital. Bewegung, viel frische Luft und optimale Fütterung und Haltung – dies ist die Grundlage für die hervorragende Fleischqualität und den besondern Geschmack des Fleisches.*

##### **„Rhöner Bachforelle kehrt zurück“**

*Als Schutzkonzept für eine heimische Fischart im Biosphärenreservat Rhön – in Hessen, Bayern und Thüringen – wird die charakteristische Bachforelle heute wieder in traditioneller aber extensiver Teichwirtschaft gezüchtet. Die heimische Bachforelle war bis dahin fast von der Nordamerikanischen Regenbogenforelle verdrängt worden. Das Angebot hat sich in der heimischen Gastronomie etabliert und durch die Minimierung der Umweltbelastung (durch die extensivierte Teichwirtschaft) hat sich die Situation der Bäche verbessert und die Rhön zu einer anspruchsvollen Anglerregion entwickelt.*

Quelle beider Beispiele:

danner & partner, Ruhstorf, Deutschland

durch ein nationales standardisiertes Kontrollverfahren geprüft und gesichert. (Vergleiche Kapitel 5.9.3).

### **3.6 Richtlinien**

Eine Regionalinitiative sollte Richtlinien für Produktion und Verarbeitung ihrer Produkte aufstellen. Darin müssen sich einerseits die Ziele der Initiative widerspiegeln, andererseits sollten die Richtlinien nicht zu detailliert sein, da der Aufwand für die Kontrolle dann entsprechend höher wird. Bewährt hat sich eine Kombination aus staatlichen Markenprogrammen, an denen die Lieferanten teilnehmen müssen, und einigen darauf aufgesattelten Kriterien, für die Übergangsfristen festgelegt werden. (siehe Tabelle nächste Seite)

Produktgruppe	Mögliche Kriterien (Auswahl)
Rinder für Milch- und Fleischproduktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkunft (Geburt, Aufwachsen) aus der Region</li> <li>• Dauer des Transports zum Schlachthof</li> <li>• Bestimmte Haltungsformen</li> <li>• Dauer der Weidehaltung in der Vegetationsperiode</li> <li>• Verbot bestimmten Futters (Silage, Gentechnisch veränderte Organismen, Soja etc.)</li> <li>• Verwendung bestimmten Futters (Eiweiß aus regionalem Anbau)</li> <li>• Art der Verarbeitung von Fleisch oder Milch</li> <li>• Reifezeit des Fleisches</li> </ul>
Schweine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkunft (Geburt, Aufwachsen) aus der Region</li> <li>• Bestimmte Haltungsformen (Freiland, auf Stroh etc.)</li> <li>• Futterzusammensetzung</li> <li>• Dauer des Transports zum Schlachthof</li> <li>• Verarbeitung des Fleisches</li> </ul>
Lämmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkunft (Geburt, Aufwachsen) aus der Region</li> <li>• Bestimmte Haltungsform (Hüteschäferei)</li> <li>• Anteil verpflichteter Flächen an der Weidefläche (etwa Flächenanteil mit Vertragsnaturschutz)</li> </ul>
Streuobst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmte Sortenauswahl</li> <li>• Stammhöhe</li> <li>• Pflege des Unterwuchses</li> </ul>
Gemüse, Getreide und andere pflanzliche Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmte Arten- und Sortenauswahl</li> <li>• Art der Verarbeitung</li> <li>• Düngerart und -menge</li> <li>• Bodenbearbeitung</li> <li>• Abstimmung der Anbauplanung mit der Regionalinitiative</li> </ul>
Artgerechte Tierhaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weidehaltung (Dauer, Art)</li> <li>• Stallfläche je Tier</li> <li>• Tageslicht</li> <li>• Boden (Einstreu, Material, Gestaltung)</li> <li>• Gruppengröße etc.</li> </ul>
Erhalt der Landschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen, die zum Erhalt des jeweiligen Landschaftstyps beitragen, etwa Baumschnitt bei Streuobst, Pflege der Steinwälle und Hecken, Beweidung, Entbuschung.</li> <li>• Spezielle Schutzmaßnahmen für herausragende Arten der Tier- und Pflanzenwelt, die mit dem jeweiligen Landschaftstyp verbunden sind, etwa Belassen von Totholz in Streuobstwiesen und Wäldern.</li> </ul>
Bildung und Bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote zur Umweltbildung für Kinder und Erwachsene</li> <li>• Gemeinsame Aktionen zum Landschaftserhalt (Beispiel: „Ein Tag für den Berg“, Region Hesselberg, Bayern)</li> </ul>
Veränderung der landwirtschaftlichen Produktionsweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung des Anteils an ökologisch bewirtschafteter Fläche</li> <li>• Zertifizierung der Produktion nach der EU-Richtlinie für biologische Landwirtschaft</li> <li>• Erweiterung oder Veränderung der Fruchtfolge (Zwischenfrüchte, mehrjährige Kulturen)</li> <li>• Ausbau extensiver Flächennutzung, etwa Mutterkuhhaltung</li> <li>• Maßnahmen zur Verminderung der Bodenerosion</li> </ul>

**Tabelle 5:** Bereiche für die Definition von Kriterien

## 3.7 Kennzeichnung und Verpackung

Das Angebot regionaler Waren muss den nationalen und EU-Richtlinien entsprechend gekennzeichnet sein. In den EU-Staaten werden die Vorgaben der EU durch nationale Regeln ergänzt. Dazu kommen Anforderungen aus Qualitätsprogrammen sowie die Vorgaben der Regionalinitiative, für die die Verpackung und Kennzeichnung ein entscheidendes Mittel ist, um sich von Mitbewerbern am Markt abzuheben.

### Leitfragen:

- Wie werden die Produkte gekennzeichnet (Logo, ein einheitliches Design, Beschriftung)?
- Wie heben sich regionale Produkte von den Konkurrenzprodukten ab?
- Ist die Verpackung und Kennzeichnung glaubwürdig und stimmig mit der Botschaft, die das Produkt vermitteln soll?

### **Kennzeichnung und Verpackung im Naturpark Avenois**



Folgende Verordnungen der Kennzeichnungspflicht müssen in Frankreich und Europa eingehalten werden:

**Frankreich:** Code de la Consommation (Verbraucherschutzgesetz) (April 1993) – Artikel L214-1; L214-2; L112-1

**Europa:** die Verordnung (EU) 1760/2000 für Fleisch und Produkte von Rindfleisch.

Danach muss folgendes benannt bzw. vorhanden sein:

- Verantwortlicher: der Besitzer der Marke
- Gründungsurkunde
- Kontrolle über die Einhaltung der Richtlinien und
- die Zertifizierung durch das zuständige öffentliche Amt

#### **Die Marke des Naturparks Avenois**

Das Logo der Marke wird auf der Produktverpackung präsentiert (beispielsweise ist das Logo auf eine Plastiktüte aufgedruckt oder mit einem Aufkleber aufgeklebt).

Rindfleisch wird zunächst in Metzgerpapier und dann in Plastiktüten oder Plastikboxen verpackt. Das Logo ist auf der Tüte oder mit einem Aufkleber auf der Box angebracht.

Zusätzlich gibt es ein Poster am Verkaufsort, das die Besonderheiten der regionalen Marke bewirbt.

- Wie werden die Produkte verpackt (Form, Material, Verarbeitungsgrad, Verpacker)?
- Wie kann die Verpackung optimal als Werbemittel und Informationsträger genutzt werden?

## **3.8 Traditionelles Produkt oder neues Angebot?**

Der kommerzielle Handel in der regionalen Vermarktung beginnt üblicherweise mit Nahrungsmitteln, die traditionell in der Region hergestellt werden, so wie Rindfleisch- oder Milchprodukte aus Grasslandregionen.

Wie sollen regionale Initiativen aber mit neuen Produkten umgehen, einer Produktion von Lebensmitteln die bisher außerhalb produziert wurden? Sollen Straußenfleisch oder Lavendel verkauft werden, obwohl weder das Halten von Straussen, noch der Anbau von Lavendel bisher üblich war? Was ist mit

der Gewinnung regionaler Energie so wie Windkraft oder intensiver Energieholzwirtschaft?

Diese Themen können nicht generell entschieden werden, hier muss jede Initiative ihren individuellen Weg gehen. Für so grundsätzliche Entscheidungen sollte in sehr großen Gruppen eine Lenkungsgruppe die Verantwortung übernehmen, bestehend aus VertreterInnen des Naturschutzes, der Landwirtschaft, dem Tourismus und/oder des Lebensmittelhandels. Diese Lenkungsgruppe kann, um spezielle Fragen zu klären auch Experten anhören, so wie z. B. Historiker.

#### **Leitfragen:**

- Passt das neue Produkt zu unserer regionalen Identität?
- Stimmt das Produkt mit dem Image der Region überein?
- Welches Image hat das Produkt selbst?
- Stimmt die Produktion mit einem existierenden Programm, bzw. den Richtlinien und Zielen der Initiative überein?
- Beeinträchtigt die Produktion das Landschaftsbild (und wie relevant ist das für die Initiative)?
- Fördert oder untergräbt das Produkt unsere Glaubwürdigkeit?
- Kann das Produkt ein Werbeträger sein?

Erfahrungen von anderen Regionen sollten unbedingt genutzt werden, zum Beispiel durch Kontakte mit Initiativen oder durch eine Recherche im Internet.

Die Entscheidung über eine Ausweitung der Produktion um neue Produkte liegt jeweils bei der Regionalinitiative selbst. Die Autoren empfehlen jedoch, sich vor allem in ausgewiesenen Schutzgebieten so nahe wie möglich an der traditionellen Produktion zu orientieren. Nach ihrer Ansicht ist es besonders in Schutzgebieten eine Frage der Integrität und der Glaubwürdigkeit, da die Markenaussagen auf ehrenwerten Merkmalen der Region beruhen.

Zwei aktuelle Umstände bieten für regionale Strategien günstige Voraussetzungen:

1. Gerade bei den privaten Nachfragern (z.T. auch bei den Unternehmen – vor allem, wenn diese inhabergeführt sind!) wächst wieder der Wunsch nach einer regionalen Herkunft der Produkte und Dienstleistungen (insbesondere dann, wenn es sich um regionaltypische Produkte handelt). Die Gründe dafür sind vielseitig – und reichen vom neu erwachten Heimatbewusstsein über den ökologisch begründeten Wunsch nach einer Minimierung der Transportwege bis hin zur Meinung, dass regionale Herkunft immer auch Qualität garantiert.
2. Darüber hinaus lässt die Markttransparenz zu wünschen übrig. Das bedeutet: in vielen Fällen ist gar nicht bekannt, welche Produkte, Möglichkeiten und Dienstleistungen, wie z.B. Distributionswege, innerhalb einer Region vorhanden sind oder genutzt werden können. Im Zweifelsfall (also z. B. wenn Preise/Kosten/Leistungen einander entsprechen) sind regionale Strukturen auch heute noch im Vorteil – es gilt sie nur bekannt zu machen.

Die Verbraucher, unabhängig ob Großabnehmer (Kantinen, Lebensmittelhandel) oder Familienhaushalte, verbinden mit der regionalen Herkunft verschiedene Erwartungen. In der Regel werden eher unverarbeitete Produkte erwartet. Frische, direkt vom Feld geerntete Früchte, Gemüse, Kartoffeln, Eier von freilaufenden Hühnern oder frisch geschlachtete Tiere. Auch Produkte des täglichen Bedarfs wie Brot, Apfelsaft oder regionale Spezialitäten werden gern von Verbrauchern angenommen und in einem regionalen Sortiment erwartet.



Das "Vermarktungsmobil" des MainÄppelHauses Lohrberg sorgt für Aufmerksamkeit bei den Kunden

Verbraucher verbinden allgemein mit regionalen Produkten:

- eine besondere Produktqualität (größere Frische, längere Haltbarkeit),
- unverarbeitete Produkte oder verarbeitete Produkte mit originären regionalen Zutaten,
- kleine, überschaubare, „freundliche“ Strukturen,
- das Vertrauen in das Angebot durch räumliche Nähe zum Erzeugungsort („Nähe schafft Vertrauen“),
- die Loyalität gegenüber der eigenen Region und ihrer Produzenten und
- den Umweltschutzaspekt (weniger Verkehr, weniger Umweltverschmutzung).

## 4.1 Statistische Nachfrageanalyse

Zur statistischen Nachfrageanalyse stehen mehrere Instrumente zur Verfügung, z. B. statistische Erhebungen. Dazu zählen nationale Verzehrstudien, Teile des Agrarberichts des zuständigen Ministeriums (BMELV oder Landesministerien) und andere Quellen über Pro-Kopf-Verbrauch und Verzehrgewohnheiten. Diese können auf eine zu definierende Zielregion (etwa: Produktionsregion und angrenzender Ballungsraum) und einen geschätzten Marktanteil regionaler Produkte umgerechnet werden. Die errechneten Zahlen geben einen Anhaltspunkt für eine grobe Schätzung der Nachfrage.

**Annahme: Aus der Verzehrsstudie eines Landes geht hervor:** jede Person isst im Durchschnitt 700 g Lammfleisch pro Jahr. Bei einer Bewohnerzahl von 200.000 Personen in der Region bedeutet das einen statistischen Verbrauch von 140.000 kg Lammfleisch pro Jahr. Setzt man nun einen Marktanteil von 2–5% von als regional deklariertem Lammfleisch an, so handelt es sich in der Region um ein Marktpotenzial von 2.800 bis 7.000 kg Lammfleisch je Jahr.



## 4.2 Trends in der Nachfrage

Ein anderes Instrument zur Analyse der Nachfrage ist die Auswertung sich abzeichnender Trends. Hieraus lässt sich die Nachfrage eher qualitativ abschätzen: welchen Service und welche Qualitäten erwarten die Verbraucher von den regionalen Produkten und Anbietern? Welche Werte sollen regio-



nale Produkte vermitteln können? Diese Erwartungen sollten als Anregungen für die Produktauswahl und -entwicklung oder für die Kommunikationsstrategie aufgenommen werden.

### 4.3 Eigene Befragungen durchführen

Ein effektives Instrument, das die oben aufgeführten statistische Auswertung wirksam ergänzt, stellen eigene Befragungen dar.

Methoden dafür sind:

- Gespräche mit Vertretern der ausgewählten Zielgruppen
- Gespräche mit Multiplikatoren und Verbandsvertretern (Wirte, Hoteliers, Einzelhändler, Küchenchefs)
- Markttests mit Verbrauchern, etwa bei Verkostungsaktionen mit kurzem Fragebogen

Auch bietet sich die Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Berufsakademien an, die z.B. im Rahmen von Abschlussarbeiten der Studierenden Nachfrageanalysen und Befragungen durchführen können. Außerdem können bereits bestehende Abschlussarbeiten oder Veröffentlichungen der Hochschulen genutzt werden.

Vor der Befragung ist wichtig zu klären:

- **Ziele:** Was soll erhoben werden? Welche Informationen sind wirklich wichtig?
- **Zielgruppe:** Von wem bzw. welcher Zielgruppe werden Informationen benötigt?
- **Methode:** Welche Methode soll angewandt werden? Wie werden die Daten so erfasst, dass sie gut weiterverarbeitet werden können?
- **Verarbeitung:** Wie sollen die Daten aufbereitet und genutzt werden? Wem müssen sie zugänglich gemacht werden?
- **Kosten:** Wie hoch sind die Kosten und sind diese angemessen? Kann sich die Initiative diese leisten?
- **Zeit:** Wann werden die Ergebnisse benötigt?

#### 4.3.1 Ziele von Befragungen

Befragungen können eingesetzt werden, um

- bestimmte Zielgruppen für die regionalen Produkte herauszufiltern,
- die Wünsche gewählter Zielgruppen zu konkretisieren,
- Reklamationen zu reduzieren,
- das Produkt bekannt zu machen oder auf ein neues Angebot hinzuweisen.

Informationsquellen:		
Mittel		Nutzen
<b>Für die statistische Auswertung:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrarbericht (pro-Kopf-Verbrauch einzelner Produkte, Trends)</li> <li>• Nationale Verzehrstudien</li> <li>• Abschlussarbeiten der Hochschulen</li> <li>• Veröffentlichte Marktstudien (finden über Suchmaschinen, wie z.B. google)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstecken des Gesamtfeldes: wie viel regionale Ware wird in meinem Zielmarkt abgesetzt?</li> <li>• Keine Basis für strategische Entscheidungen</li> </ul>
<b>Für eine qualitative Abschätzung der Gesamtentwicklung:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachzeitschriften der Branche</li> <li>• Gespräche mit Marktkennern, wie Wirte, Küchenchefs, Marktleiter im Lebensmittelhandel</li> <li>• Regalchecks in Lebensmittelmärkten</li> <li>• Marktbeobachtung in anderen Regionen</li> <li>• Verbraucherbefragungen</li> <li>• Abschlussarbeiten an Hochschulen</li> <li>• Internet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anregungen für Produkt- und Serviceangebote und -weiterentwicklungen</li> <li>• Oft wertvolle Hinweise für die Entwicklung der Vermarktung</li> </ul>



## 4.3.2 Leitfragen zur Erstellung eines Fragebogens

Beispielfragen:

### Sortiment

- Welche Produkte (in welchem Verarbeitungsgrad)/Dienstleistungen wünscht sich der Verbraucher/wünschen sich bestimmte Verbrauchergruppen?
- Gibt es Produkte/Dienstleistungen über das vorhandene Angebot hinaus, die der Verbraucher gern aus der Region beziehen würde?

### Mengen

- Welche Mengen werden von möglichen Abnehmern zu welchem Zeitpunkt abgenommen?
- Werden Mengen vertraglich fixiert?

### Qualität und Preis

- Welche Qualitäten erwarten die Abnehmer zu welchem Preis?
- Welchen Service erwarten die Abnehmer?
- Inwieweit sind sie bereit, für mehr Service mehr zu bezahlen?



Brennholz aus der Heckenpflege kann gut regional vermarktet werden (Bocage, Frankreich)

## 4.3.3 Nachteile von Befragungen

Die Antworten auf Fragen, die die Absicht der Verbraucher erfassen, sind genau als das zu sehen: als Absichtserklärungen. Es gibt Beispiele dafür, dass die spätere Nachfrage den Ergebnissen der Fragebogenauswertung entsprach, diese sogar übertraf oder die reelle Nachfrage deutlich unter den Erwartungen lag, die aus den Ergebnissen abgeleitet wurde. Häufiger ist sicher zu beobachten, dass die Erklärungen der Verbraucher, regionale Produkte zu kaufen, kaum überein stimmen mit den tatsächlichen Einkäufen.

Deshalb sei vor allzu optimistischer Beurteilung von Umfrageergebnissen ausdrücklich gewarnt.

## Verbraucherbefragung im Naturpark in Avenois, Frankreich



### „Evaluation von Produkten und Unternehmen der Naturparke, die das Markenzeichen des Parks nutzen“ LAMCO Institut für Studien (Oktober 1995)

In der Studie wurde eine umfangreiche Verbraucherbefragung durchgeführt, um

- die Nachfrage abzuschätzen,
- den Bekanntheitsgrad und das Image der Marke zu messen,
- die Merkmale der Marke zu identifizieren,
- herauszufinden welche Kriterien von „Mehrwert“, Glaubwürdigkeit und Attraktivität von der Marke auf die Produkte übertragen werden,
- die Besonderheiten des Naturparks aus Verbrauchersicht zu identifizieren und um
- die Bedeutung für ein Distributionssystem zu den Ballungszentren abzuschätzen.

Die Befragungen fanden in ganz Frankreich statt. Es wurden insgesamt 1.650 Personen befragt, davon 900 aus Ballungszentren weit entfernt von einem regionalen Naturpark (Touristen), und 750 Personen aus Ballungszentren nahe einem regionalen Naturpark.

Weitere Inhalte der Studie: Austauschforen mit Verbrauchergruppen, Untersuchungen des Konsums, Ergebnisse der Befragungen und Empfehlungen der Untersuchungsgruppe.

Weitere Informationen:

<http://www.parc-Avenois.fr/> (Französisch)

## 4.4 Bedürfnisse spezieller Zielgruppen

Bei der Überlegung, welche Zielgruppen die Regionalinitiative bedienen will, kann es je nach Region hilfreich sein, die Besonderheiten von speziellen Zielgruppen zu kennen. Dabei ist entscheidend, ob und welche Zielgruppen in der Region besonders stark vertreten sind. (Vergleiche auch Kapitel 5.3)

- Sind es z. B. viele junge Familien, bietet es sich an, die Produkte in einem Hofladen mit Streichelzoo und Hofcafe anzubieten, eine Abo-Kiste aufzubauen oder Kindertagesstätten zu beliefern.
- Sind es eher ältere Menschen, dann kann ein Bringservice, ein fußläufiger Laden in der Innenstadt des Ballungszentrums, ein Stand auf dem Bauernmarkt Erfolg versprechend sein.

### „Bergwinkellamm“ Fragebogen

In den 1990er-Jahren gründete sich eine Lamm-Initiative in der Nähe von Schlüchtern östlich von Frankfurt, um die Wertschöpfung von lokalen Produkten erhöhen und regionale Landwirte beim Erhalt ihres Betriebes zu unterstützen. Ein Teil der Strategie war, die Lämmer an regionale Gastronomen zu vermarkten. Zunächst wurde eine Umfrage bei zehn Gasthöfen und Restaurants durchgeführt, um die potentielle Nachfrage und bevorzugte Produkte herauszufinden.

Die meisten Fragen bezogen sich auf die Nutzung von Lamm und den bevorzugten Grad der Verarbeitung. Zum Beispiel wurde gefragt, ob das Restaurant in der Lage ist, das ganze Lamm zu verarbeiten oder nur Teilstücke bevorzugt (Rippen und Keule) und ob es weiterverarbeitete Produkte wie z. B. Lamm-Würstchen abnehmen würde. Eine weitere Frage bezog sich auf die Häufigkeit und die Menge der gewünschten Belieferung.

#### Das Ergebnis der Befragung:

- 9 Restaurants wollten regionales Lamm trotz des höheren Preises kaufen, um die Landwirte zu unterstützen.
- 4 davon hatten bis dahin nur Teilstücke genutzt, waren aber bereit, das ganze Lamm zu kaufen und die verschiedenen Stücke selbst zu zerlegen, wenn das Fleisch dadurch günstiger würde.

- 5 nutzten schon das ganze Lamm und wollten damit fortfahren.
- 3 Restaurants waren am zusätzlichen Kauf von Lamm-Würstchen interessiert.
- 6 Restaurants gaben Schätzungen darüber ab, welchen Preis sie bereit wären, für das ganze Lamm zu zahlen, die Schätzung ergab den doppelten Preis von neuseeländischem Lamm (zwischen 10 und 14,50 DM, bzw. 5 bis 7,25 Euro).

#### Die Realität ein Jahr später:

- Kein Restaurant übernahm die Nutzung des ganzen Lamms, 5 nehmen regelmäßig „Bergwinkellamm“-Fleisch, aber nur die Premiumstücke wie Rippen und Keule, keins kaufte Lamm-Würstchen. Die Gründe die genannt wurden waren „zu teuer“ und „kein Personal zur Verarbeitung“.

#### Die Realität 10 Jahre später:

- Nur ein Restaurant blieb regelmäßig beim Bergwinkellamm.

#### Fazit:

Befragungen geben nicht immer den richtigen Einblick in die Umstände! Die Verkaufsstrategie von „Bergwinkellamm“ musste geändert werden, von da an wurde die Hauptmenge auf regionalen Bauernmärkten verkauft.



- Sind es Geniesser: sie erwarten Produkte mit einer guten Geschichte oder herausragenden Eigenschaften.

Auch Gruppen, die aus religiösen oder ethischen Gründen spezielle Ernährungsgewohnheiten haben, können, wenn sie in der Region stark vertreten sind, einen guten Absatz bieten.

Beispiele sind:

- Essgewohnheiten aus religiösen Gründen: wie z. B. Buddhisten, Christen, Hindus, Juden, Muslime, Rastafaris oder Sikhs
- Essgewohnheiten aus ethnischen Gründen: wie bei z. B. Vegetariern, Veganern und Fruktariern oder nationalen Geschmäckern wie bei Nationalgerichten

Eine Liste über die Ansprüche der oben genannten Gruppen befindet sich im Anhang.

## 4.5 Nachfrage von Großabnehmern

Der Vorteil bei der Belieferung an Großabnehmer ist: man hat weniger Arbeit im Vertrieb und der Logistik, da große Mengen an wenige Abnehmer verkauft werden – der Nachteil ist, man bekommt deutlich weniger Geld. Je weniger Abnehmer beliefert werden, desto höher ist aber auch die Abhängigkeit der Produzenten. In der regionalen Vermarktung sollten daher strategische Partner gefunden werden, wie selbständige Einzelhändler, Gastronomen oder Handwerksbetriebe, die sich von ihrer internationalen Konkurrenz absetzen müssen und selbst eine Chance in der regionalen Vermarktung sehen (v.a. einen Imagegewinn).

Jede Branche hat ihre eigenen Bedürfnisse an Verpackungen, Verpackungseinheiten oder Gebindegrößen, Qualitäten, Aussehen und Service (s. Kapitel 6.1.3). Dabei sind die Anforderungen der persönlichen Ansprechpartner in der Region ganz individuell.

Ganz allgemein kann festgehalten werden:

- **Spezialitätengeschäfte:** lieben das Besondere, Einzigartige mit hoher Qualität und guten regionalen Geschichten.
- **Lebensmitteleinzelhandel:** hier sind die Mengen entscheidend: kann eine kontinuierliche Belieferung sichergestellt werden oder ist ein saisonaler Aktionsverkauf möglich? Händler und Kunden legen großen Wert auf optische und geschmackliche Qualität.
- **Gastronomie:** größere, rücknehmbare Gefäße, konstante Belieferung, Lieferung ins Haus. Um den Bedarf festzustellen, sollten die interessierten Wirte direkt befragt werden. In der Gastronomie werden hauptsächlich qualitativ hochwertige, oft auch vorverarbeitete Lebensmittel bevorzugt (geschälte Kartoffeln, geschnittenes Gemüse, nur die wertvollen Teilstücke beim Fleisch). Dabei ist aber jeder Wirt und jeder Koch sehr verschieden.

## 4.6 Vermarktung von Nicht-Lebensmitteln

In vielen Regionen spielen nicht nur regionale Lebensmittel, sondern zunehmend auch Dienstleistungen und Nicht-Lebensmittel eine Rolle in der regionalen Vermarktung, wie zum Beispiel

- Dienstleistungen wie Catering, Vermarktungsagenturen, Touristische Angebote,
- nachwachsende Rohstoffe und die Bereitstellung von Energie, sei es über Photovoltaik, Photo- oder Geothermie, Biogas, Pflanzenöl, veresterte Pflanzenöle und Alkohol oder Holz, Holzpellets, Holzhäcksel,
- Gebrauchsgegenstände, wie Möbel, Spielzeuge, Kunst, Tonarbeiten, Keramik,
- Naturprodukte wie Seifen, Steine, Schiefer, Granit, Kalkstein, Kiesel, Versteinerungen und
- handwerkliche Komplettangebote wie z.B. regionale Holzhäuser.

<p><b>Fleisch:</b> (Rind, Schwein, Lamm)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milchkalb, Babybeef, Jungbrind</li> <li>• Ochsen aus Weidehaltung</li> <li>• Rinder allgemein aus Weidehaltung</li> <li>• Weideschweine, Schweine aus Strohhaltung</li> <li>• alte Landrassen</li> <li>• Milchlämmer, Lämmer</li> <li>• Wurst- und Fleischspezialitäten</li> </ul>	<p><b>Gemüse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomaten, Paprika, verschiedene grüne Salate</li> <li>• Kohlrabi, Blumenkohl, Rosenkohl, Radieschen, Rettich, Sellerie, Spinat</li> <li>• Sauerkraut</li> </ul>
<p><b>Geflügel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enten, Gänse, Hühner, Perlhühner, Fasane, Rebhühner, Truthähne, ...</li> <li>• aus besonderen Haltungsformen, wie Freilandhaltung oder besonderer Fütterung</li> </ul>	<p><b>Kräuter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Petersilie, Schnittlauch, Kerbel, Dill, Borretsch, Salbei, Basilikum, ...</li> </ul>
<p><b>Wild:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasen, Kaninchen aus Stallhaltung, Dam- oder Rotwild aus Gehegehaltung</li> </ul>	<p><b>Beeren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Himbeeren, Erdbeeren, Johannisbeeren rot und schwarz, Brombeeren</li> </ul>
<p><b>Milchprodukte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milch (pasteurisiert), Joghurt, Sauermilch, Sahne, spezielle Käsesorten, Butter</li> </ul>	<p><b>Obst:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Äpfel, Birnen (jeweils besondere Sorten!), Pflaumen, Zwetschgen, Mirabellen, Kirschen, Kornellkirschen</li> <li>• Saft, Wein, Sekt, Liköre</li> </ul>

**Tabelle 6:** Lebensmittelsortiment für Großabnehmer



Kunden schätzen angenehmes Ambiente und gute Beratung

Beim Ausbau von Produkten dieser Sektoren gelten prinzipiell die gleichen Anforderungen wie im Lebensmittelbereich, solange sie durch die regionale Produktion einen regionalen Bezug haben bzw. eine Besonderheit darstellen.

Zur Entscheidungsfindung siehe auch Kap. 3.8 „Traditionelles Produkt oder neues Angebot?“.

### Rotkerniges Buchenholz und Rhöner Wald-Veredelung

Rotkernigkeit bei Buchen tritt mit zunehmendem Alter der Buchenstämme ein. Rotkernige Buche ist technisch voll verwendungsfähig, doch gilt Rotkernigkeit als Holzfehler, d.h. das Holz hat einen Makel und verliert an Wert. Deshalb müssen rotkerngefährdete Buchenbestände schon oft lange vor ihrer Bestandsreife genutzt werden.



Der rote Kern bei Buchen ist nicht länger ein Makel, sondern ein Hingucker.

In der Rhön, einem Mittelgebirge im Grenzraum von Bayern, Thüringen und Hessen, haben sich Bioschreiner, Holzhändler, Sägewerker, Forst- und Regionalverwaltung und Naturschützer zusammengetan und bieten diesem Trend Paroli. Die „Holzfehler“ werden so verarbeitet, dass Möbel und Bauteile entstehen, bei denen der Rotkern imposante Muster und Gestaltungsformen bildet.

Aus einer angeblichen Schwäche wird durch hohes Können eine Stärke entwickelt. Das Ergebnis kommt allen zu Gute. Wunderschöne Möbel, Wertschöpfung für die kreativen Holzverarbeiter, Vermeidung von Verlusten bei den Waldbesitzern und jede Menge ökologisch wertvoller, reifer Buchenwald in der Rhön.



Bett aus rotkerniger Buche, von ansässigen Handwerkern geschreinert



### Kräuterheu im Hunsrück (Rheinland-Pfalz, Deutschland)

In Mähwiesen naturnaher Kulturlandschaften können bis zu 400 Tierarten und über 40 Pflanzenarten vorkommen. Kräuterreiche Wiesen, deren Artenreichtum auf traditionelle Mahd über Generationen zurückzuführen ist, sind das Ergebnis landwirtschaftlicher Nutzung.

Die Bewirtschaftung kann langfristig nur aufrechterhalten werden, wenn die Landwirte die Wiesen kostendeckend bewirtschaften können. Durch eine Zusammenarbeit zwischen Naturschutz und Landwirtschaft wurde im Landkreis Birkenfeld, der Teile des Hunsrück umfasst, die Vermarktung von Heu aufgebaut, als Spezialfutter „Kräuterheu“ für Kaninchen und Pferde und als „Duftheu“ für den Gesundheitsmarkt, etwa für „Heubäder“.

Ergebnis: bei gleichem Umfang an gemähter Fläche konnten die Kosten der Kommunen für diese Mahd im selben Zeitraum halbiert werden, da eine reguläre Bewirtschaftung für die Landwirte wieder interessant wurde.



Wertvolle Kräuter und regionale Herkunft sind die Pluspunkte des Hunsrücker Kräuterheus.



Unter Marketing versteht man eine Reihe von Überlegungen, Maßnahmen und Aktionen, die dazu dienen sollen, den Markterfolg eines Produkts, einer Marke oder eines Unternehmens sicher zu stellen. Damit sich ein roter Faden durch die Aktivitäten zieht und die Maßnahmen effektiv und effizient wirken, wird ein Marketingkonzept erarbeitet.

**Die Bausteine eines Marketingkonzepts sind:**

1. Marketingziele festlegen
2. Zielgruppen auswählen
3. Marketingstrategien entwickeln
4. Information sammeln zum Leistungsvergleich
5. Ressourcen, Kenntnisse und Fähigkeiten
6. Budget festlegen
7. Marketingmaßnahmen auswählen
8. Zeit- und Aktionsplan entwickeln

## 5.1 Marketingziele festlegen

Die Ziele und Visionen, die in Kapitel 2 definiert werden, sind langfristige Ziele, wie z.B. der Erhalt von Streuobstwiesen. Bei den strategischen Marketingzielen geht es darum, was man in den nächsten Jahren mit Hilfe des Marketings erreichen will, also eher wirtschaftliche Kenngrößen wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil oder Kenngrößen wie Bekanntheitsgrad, Stammkundenanteil, Anzahl von Artikeln in den regionalen Zeitungen etc. (siehe nachfolgendes Beispiel)

Wichtig ist, dass sie messbar und erreichbar sind, damit innerhalb des Zeitplans immer wieder kontrolliert werden kann, ob die Ziele durch die gewählten Maßnahmen erfüllt werden. (Vgl. Kapitel 2 SMARTe Ziele)

Beispiele für Marketingziele:

- Absatz von 100.00l Apfelsaft in fünf Jahren.
- In drei Jahren kennen uns 90% der Bevölkerung.
- In 5 Jahren sind wir in allen selbständig geführten Supermärkten der Region mit einem Regionalregal vertreten.

## 5.2 Marketingstrategien entwickeln

Basis für alle Maßnahmen, die im Marketing ergriffen werden, sind die Marketingstrategien. Sie leiten sich von den Zielen und Visionen ab, die die Regionalinitiative für sich definiert hat (s. auch Kapitel 2), und sollen die Marketingziele in der gegebenen Marktsituation umsetzen.

Wenn die Ziele den Wunschort darstellen, den die Initiative erreichen will, dann sind die Strategien die Route, die man auswählt um zum Ziel zu gelangen, und der Marketingmix die Verkehrsmittel.

Beispiel: Marketingstrategien einer seit drei Jahren bestehende Apfelsaft- Vermarktungsinitiative mit 10.000 Euro Umsatz, die hauptsächlich an Kindergärten vermarktet, mit dem Ziel den Umsatz in drei Jahren zu verdoppeln:

Strategieebenen	Strategiealternativen				Strategieauswahl der Initiative
1. Marktfeldstrategien	a. Markt durchdringen: bestehendes Produkt auf bestehendem Markt	b. Markt entwickeln: bestehendes Produkt auf neuen Markt	c. Produkt entwickeln: neues Produkt auf bestehendem Markt	d. Diversifizieren: neues Produkt auf neuen Markt	a. es sollen mind. 8 weitere Kindergärten als Abnehmer gefunden werden (insges. Umsatz von 15.000 Euro) b. in drei Jahren mind. 5.000 Euro Umsatz im Lebensmittelhandel
2. Marktstimulierungsstrategien	a. Präferenzstrategie		b. Preis-Mengen-Strategie (i.d.R. nicht in der regionalen Vermarktung)		a. mittlerer Preis mit Zusatznutzen: gesund durch kein Zuckerzusatz, naturtrüb, Erhalt der Streuobstwiesen etc.
3. Marktparzellierungsstrategien	a. Massenmarktstrategie (i.d.R. nicht in der regionalen Vermarktung)		b. Segmentierungsstrategie		b. spezielle Zielgruppen auswählen: kirchliche oder Waldorfindergärten; bzw. selbständige Einzelhändler als Partner finden
4. Marktarealstrategien	a. lokale	b. regionale	c. überregionale	d. nationale	c. Region plus angrenzende Ballungszentren

**Tabelle 7:** Marketingstrategien festlegen

### Marketingziele der Initiative South Downs Lamb

Strategische Ziele	Erklärung	Annahme	Kommentar
1. Jahr verkaufte Lämmer		4.000	4.000 ist wohl die Mindestanzahl von Lämmern, mit der man in Logistik und Absatz Effizienz erreichen kann. 4.000 Lämmer in 26 Wochen bedeuten eine Auslieferung von 150 Lämmern pro Woche.
2. Jahr verkaufte Lämmer		7.000	Eine Annahme, die erreichbar sein sollte, wenn 2005 gut läuft.
3. Jahr verkaufte Lämmer		11.000	Eine Annahme, die erreichbar sein sollte, wenn 2006 gut läuft.
Saisonstart	Verkaufsstart der Lämmer	Juli	Die Saison fängt wahrscheinlich nicht vor Ende Juni an.
Saisonende	Verkaufende der Lämmer	Dezember	Die Saison wird wahrscheinlich im Dezember enden.
Schlachtgewicht	Durchschnittliches Schlachtgewicht der Lämmer vereinheitlichen/erhöhen	19,0 kg	Das durchschnittliche Schlachtgewicht betrug 2004 knapp 19 kg.
Verkaufspreis	Bezahlung beim Metzger	3,30 £/kg	£3,30 war der Richtpreis 2004 und wir nehmen nicht an, den im nächsten Jahr ändern zu können. Um den Höchstpreis zu erzielen, müssen konstante Mengen und Qualitäten gegeben sein.
Kaufpreis	Bezahlung beim Landwirt	2,70 £/kg	£2,70 war der Richtpreis 2004; der Durchschnitt war £2,65. Für den Erfolg von SDL ist ein Aufschlag von 60p unbedingt erforderlich (£3,30 abzüglich £2.70).

**Tabelle 8:** Marketingziele der Initiative South Downs Lamb



### Beemsterkaas, Niederlande

Bis 1995 belieferte die mittelgroße Käserei-Genossenschaft CONO Gouda-Käse an Großhändler und Supermärkte, die den Käse unter ihren Eigenmarken verkauften. Das führte dazu, dass die Käserei einen Markt bediente, der mehr und mehr vom Marktpreis und Kostenreduzierung bestimmt wurde. 1995 veränderte CONO die Marketing-Strategie vom produktorientierten zum marktorientierten Schwerpunkt und konkurriert jetzt um Qualität und nicht mehr um den Preis. Sie machte Beemsterkaas zu ihrem Leitprodukt, für die 5–10% der Bevölkerung, die bereit sind ein Qualitätsprodukt zu kaufen. CONO schafft außerdem finanzielle Anreize für Landwirte, die die traditionelle Praxis erhalten, wie das Gras auf der Weide und keinen Mais zu verfüttern.

Die Käserei ist in Beemsterpolder angesiedelt, einem der ältesten Neulandgebiete der Niederlanden, datiert auf das frühe 17. Jahrhundert. Um den Käse

als Marke mit einer Auswahl von Labeln zu etablieren sind ein gutes Image und ein gutes Design notwendig, um den Unterschied zu anderen Produkten sichtbar zu machen, so wie grasende Kühe im Logo und die Zusammenarbeit mit der Internetseite des Beemsterpolder UNESCO-Weltkulturerbes seit 1999.

Der Aufbau einer direkten Vermarktung an Supermärkte hatte Konsequenzen für das gesamte logistische Management. Supermärkte erwarten von Zulieferern kurzfristig abrufbar zu sein (just-in-time-Belieferung) und den Käse vorverpackt zu erhalten. Das erforderte Veränderungen im Aufbau der Logistik von CONO. Es musste außerdem eine Firma mit der frischen Verpackung des Käses beauftragt werden, um die Anforderungen des Supermarkts zu erfüllen.

Weitere Informationen:

[www.beemsterkaas.nl](http://www.beemsterkaas.nl); [www.cono.nl](http://www.cono.nl)



## 5.3 Auswahl der Zielgruppen

Der Auswahl der Zielgruppen sollte die Vermarktungsinitiative große Aufmerksamkeit widmen. Dies sollte regelmäßig überprüft werden, auch wenn die Regionalinitiative bereits länger aktiv ist. Je mehr Informationen man über die Kunden hat, desto besser kann man auf ihre Nachfrage eingehen. Dann ist es auch leichter neue Zielgruppen zu erschließen, das Angebot für Stammkunden zu verbessern oder das Sortiment zielgruppengenaue anzupassen.

In Anbetracht der Zielgruppe, die bedient werden soll, ist es hilfreich für die regionale Initiative die Bedürfnisse genau dieser speziellen Zielgruppen zu kennen (siehe Kapitel 4.4 Bedürfnisse spezieller Zielgruppen). Das gilt auch für Gruppen mit speziellen Essgewohnheiten aufgrund religiöser oder ethischen Überzeugungen, bzw. dem ethnischen Hintergrund. Eine Liste über Anforderungen einiger Gruppen befindet sich im Anhang.

### **Leitfragen:**

- Welchen Markt möchte ich bedienen?
- Welches sind die möglichen Zielgruppen?
- Welche Zielgruppen werden bearbeitet und kann das ausgebaut werden?
- Welche Zielgruppen werden noch nicht bearbeitet?
- Wo erreicht man die jeweilige Zielgruppe? (welche Zeitungen, Veranstaltungen, Freizeitaktivitäten, Kulturangebote, Radio- und Fernsehsendungen bevorzugen sie?)
- Was sind die Hindernisse beim Kauf regionaler Produkte bei den Zielgruppen?
- Welchen Service erwarten die einzelnen Zielgruppen?

### **Zusätzlich für die Revision:**

- Warum kaufen die Nicht-Kunden nicht?
- Wie können Nicht-Kunden zu Kunden gemacht werden?

spezifisch ins Auge zu fassen und sie bei der regelmäßigen Überarbeitung auf der Grundlage der Erfahrungen noch genauer anzusprechen.

### **Beispiel:**

- Im ersten Schritt werden alle Personen angesprochen, die sich für regionale Produkte interessieren könnten, dafür wird eine Wurfsendung für alle Haushalte durchgeführt und in allen regionalen Zeitungen inseriert.
- Im zweiten Schritt werden durch Beobachtung der Kunden spezielle Gruppen ausfindig gemacht, auf die bei der Auswahl der Marketingmaßnahmen geachtet werden sollte: z.B. Lehrer, Menschen die am regionalen Lauftreff teilnehmen, Kindergarten-Eltern der Elterninitiative, Mitglieder der Naturverbände und der Grünen. Daraus folgt: man inseriert in den Zeitungen, die die Zielgruppe liest, plakatiert auf jeden Fall auch dort, wo sie hauptsächlich zu finden ist, ist präsent, wenn die Zielgruppe zusammenkommt (auf Schul- und Kindergartenfesten, alternativen Kulturveranstaltungen etc.) und sucht dort Verkaufsstellen aus, wo die Zielgruppe hauptsächlich wohnt und einkauft.

## 5.4 Information sammeln zum Leistungsvergleich

Bevor die Regionalinitiative beginnt, ihre Produkte zu vermarkten, sollte der Markt sondiert werden. Dazu gehört, dass sich die Initiative darüber ein Bild verschafft, wie die Produkte, die sie vermarkten will, auf dem Markt angeboten werden.

### **Vorgehensweise:**

- Angebot prüfen, evtl. auch Testkäufe, an verschiedenen Verkaufsstellen: in Supermärkten, Getränkemärkten, auf Bauern- und Wochenmärkten, in Hofläden oder in Abokisten für Haushalte.
- Gespräche mit Verarbeitern, Marktleitern, Wirten und Wiederverkäufern führen.
- Besuche von Messen für das Lebensmittelhandwerk, für bestimmte Zielgruppen von Endverbrauchern, etwa Feinschmeckermessen etc.
- Regionalinitiativen aus anderen Regionen befragen.

Dazu kann ein Prüfbogen entwickelt werden, um die Befragungsergebnisse systematisch auszuwerten.

Empfehlenswert ist, die Zielgruppen dabei sehr



### Leitfragen:

- Zu welchem Preis wird welches Produkt an welcher Verkaufsstelle angeboten?
- Wie wird die Ware präsentiert?
- Welche Verarbeitungsstufen werden angeboten (Frischware, Tiefkühlware, vorverarbeitet, getrocknet etc.)
- Wie ist die Ware verpackt (Verpackungsgrößen, Verpackungsmaterial)?
- Wie ist die Verpackung gestaltet?
- Welcher Service wird angeboten (Belieferung von Endkunden, Versand, Stammkundenbonus, Informationsmaterial für Kunden)?

## 5.5 Ressourcen, Kenntnisse und Fähigkeiten

Die Marketingmaßnahmen müssen geplant, gestaltet, durchgeführt und ausgewertet werden. Dazu benötigt die Regionalinitiative Ressourcen, Kenntnisse und Fähigkeiten. Fachliches und methodisches Wissen können dabei helfen, den organisatorischen Aufwand möglichst gering zu halten. Fachliches Wissen kann auf vielfältige Art und Weise abgerufen werden, s. Kapitel 1.8 und 4.2. Methodisches Wissen bieten in Deutschland verschiedene Anbieter in Seminaren an. Arbeitsmethoden und Anleitungen für Veranstaltungen können im Internet unter [www.regionale-prozesse-gestalten.de](http://www.regionale-prozesse-gestalten.de) abgerufen werden.

Meistens arbeiten Initiativen auf ehrenamtlicher Basis, was dazu führen kann, dass einzelne Mitarbeiter überfordert werden, oder wichtige Aufgaben nicht erledigt werden können. Darüber sollte im Voraus gesprochen und die Aufgaben nach Wichtigkeit bewertet werden. Dabei sollten alle Mitglieder realistisch einschätzen, welchen Aufwand sie betreiben können, also was mit eigenen Kräften geleistet werden kann und wie mit verbleibenden Aufgaben umgegangen werden soll. Kann z.B. eine externe Kraft bezahlt werden, oder können Mitstreiter gefunden werden, die auf ehrenamtlicher Basis arbeiten?

### Vorgehensweise:

Die Mitarbeiter der Regionalinitiative aus den unterschiedlichen Bereichen geben an, was sie an Know-how und Zeit für das Marketing (Grafik, Druck, Befragung, Marktrecherche, Auswertung) zur Verfügung stellen können. Dieser Überblick wird bei der Festlegung der Marketinginstrumente – ebenso wie das verfügbare Budget – berücksichtigt, wenn die einzelnen Maßnahmen festgelegt werden.

## 5.6 Budget festlegen

Damit die strategischen Ziele effizient verfolgt werden können, muss geklärt sein, wie hoch das Budget ist und woraus es zustande kommt. Denn daran messen sich alle weiteren Entscheidungen für die Vermarktung.

Dazu zählen Gelder und Finanzmittel die jetzt schon zur Verfügung stehen, ebenso wie Gelder, die durch z. B. Lizenzgebühren aus der Markenvergabe, Umsatzbeteiligung oder Starteinlage der Vermarkter fest eingeplant werden.

Regionalinitiativen arbeiten in der Regel mit sehr geringen Marketingbudgets. Auch mit diesen kleinen Budgets erreichen sie oft einen erstaunlich hohen Bekanntheitsgrad.



Transportkilometer veranschaulichen den Vorteil regionaler Produkte

## 5.7 Marketing-Mix: die Auswahl der Maßnahmen

Der Regionalinitiative steht eine breite Palette an Vorgehensweisen und Maßnahmen zur Verfügung. Alle Maßnahmen zusammen bilden den sogenannten Marketingmix. Das in der Regel schmale Budget und die besonderen Absichten der Regionalinitiative engen die Auswahl von Marketingmaßnahmen wesentlich ein. Erfahrungsgemäß entwickeln die Regionalinitiativen aber viel Phantasie, um im Gespräch zu bleiben und die Produkte an den Mann und an die Frau zu bringen.

Entsprechend der Strategie werden konkrete Maßnahmen ausgewählt. Um auch hier einen roten Faden zu gewährleisten, werden die vier Themenbereiche Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik nacheinander abgearbeitet.

Da die Distribution und die Kommunikation eine besondere Herausforderung für Regionalinitiativen darstellen, sind sie als eigene Schwerpunkte gestaltet. Produkt- und Preispolitik sind im Folgenden erläutert.

### 5.7.1 Produktpolitik

Kunden stellen an die Produkte ganz bestimmte Anforderungen. Das Produkt muss zum einen seine Funktion erfüllen (etwa Nährwert, eine bestimmte Beschaffenheit oder Aussehen, Geschmack, Zutaten und Zusatzstoffe (bzw. deren Verzicht), Verpackung, Verarbeitungsgrad). Darüber hinaus erwarten Kunden einen Zusatznutzen wie mit dem Produkt verknüpfte emotionale Werte, Spezialitäten oder besondere Rezepturen, Produktneuheit, handwerkliche Verarbeitung, besondere soziale oder umweltbezogene Aspekte in der Erzeugung oder traditionelle Produktionsmethoden.

Kunden haben bestimmte Erwartungen, wenn sie regionale Produkte kaufen. Sie erwarten:

- Transparenz und Glaubwürdigkeit in Produktion und Verarbeitung (Kontrollen)
- Frische
- Mittlere bis hohe Produktqualität
- Handwerkliche Verarbeitung
- Spezialitäten oder traditionelle Rezepturen
- Regionale Herkunft der Ausgangsprodukte

In der Produktpolitik wird festgelegt:

- die innere und äußere Qualität des Produkts (Qualitätsmanagement vgl. Kap. 10.10)
- die Verpackungseinheiten
- die Verpackung (Design, Kennzeichnung und Information)

### 5.7.2 Preispolitik

Ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Vermarktung von Landschaft liegt in der Preisgestaltung. Dabei spielen zwei Faktoren die Hauptrolle:

1. Angebot: Welchen Preis benötigen die Produzenten für ihr Produkt, wenn die zusätzlichen Kriterien berücksichtigt sind, die sie einhalten sollen?
2. Nachfrage: Welcher Preis ist der Kunde bereit, für ein solches Produkt zu bezahlen, also: welcher Preis ist auf dem Markt durchsetzbar?

Zwischen beiden Faktoren muss ein Kompromiss gefunden werden, der der Vermarktungsinitiative ermöglicht, die Kosten für Verarbeitung, Vermarktung, Logistik und Verwaltung zu decken und Rücklagen zu bilden für die weitere Entwicklung.

#### **Leitfragen:**

- Zu welchem Preis stehen die Ausgangsprodukte zur Verfügung?
- Wie wird der Preis für die Produzenten gestaltet (Orientierung an einem schwankenden Marktpreis, evtl. mit Aufschlag, Festpreis)?
- Bei Festpreis: wie verhalten sich Produzenten, wenn der Marktpreis über den Festpreis steigt?
- Zu welchem Preis bieten Konkurrenten an?

## 5.8 Zeit- und Aktionsplan

Die ausgewählten Maßnahmen werden in einem Zeit- und Aktionsplan strukturiert. Das gilt sowohl für die langfristigen Ziele für den Erhalt der Landschaft als auch für die Marketingziele. Dabei sollte eingeplant werden, dass regelmäßig untersucht wird, ob durch die Maßnahmen die Ziele erreicht

wurden. Bei Bedarf können die Maßnahmen dann verstärkt, verändert oder durch andere ersetzt werden. Mittelfristig kann eine Überarbeitung der formulierten Ziele nötig sein.

Einfluss auf den Zeit- und Aktionsplan haben auch die finanziellen und zeitlichen Ressourcen, die die Beteiligten in die Marketingkampagne einbringen können. Ein Beispiel für einen Zeit- und Aktionsplan ist im Anhang dargestellt.

## 5.9 Entwicklung einer Regionalmarke

Eine regionale Dachmarke vermittelt Werte wie Herkunft, Garantie und Vertrauen und stiftet Identifikation. Sie stellt das Rückgrat der Marketingstrategie dar. Deshalb sind die Überlegungen, wie die Marke gestaltet und organisiert werden soll, langfristig von großer Bedeutung.

### Leitfragen:

- Wer initiiert die Einführung einer Regionalmarke?
- Welches Ziel verfolgen die Initiatoren?
- Welchen Vorteil haben die einzelnen Akteure von ihrer Beteiligung?
- Wer muss/soll in welcher Form eingebunden sein?
- Wie können Beteiligungsmodelle aussehen?
- Wer hat und braucht welche Entscheidungskompetenzen?
- Auf welche Region bezieht sich die Marke? (Hier ist ganz wichtig, dass ein emotionaler Bezug hergestellt werden kann, die Region aber groß genug ist, um ein breites Produktsortiment bzw. ausreichende Mengen zu gewährleisten.)
- Welche Produkte sollen aufgenommen werden? (Lebensmittel, Nicht-Lebensmittel, Handwerkliche Dienstleistungen)
- Wird die Marke als Eigenmarke oder als Zusatzmarke konzipiert?

### 5.9.1 Aufgaben der Regionalmarke

Die Regionalmarke muss folgenden Anforderungen gerecht werden:

- Sie signalisiert und garantiert den regionalen Ursprung und die „typische“ Natur der Produkte.
- Sie steht für gleich bleibende Qualität des Angebots.
- Die mit ihr gekennzeichneten Produkte bieten einen Kunden funktionalen oder emotionalen Vorteil.
- Sie kommuniziert spezifische Werte für spezifische Kundengruppen.
- Sie wird mit einem bestimmten Lebensstil in Verbindung gebracht.
- Sie fördert die Wiedererkennung der Angebote der Regionalinitiative.

**Achtung: Eine Marke verliert an Vertrauenswürdigkeit, wenn sie zu leichtfertig an zu viele Produkte vergeben wird.**

Ob man ein neues Produkt unter dem Label einer etablierten Dachmarke/Regionalmarke verkauft oder doch eine neue Marke zu etablieren versucht, hängt in erster Linie von den Ansprüchen der Initiative ab. Steht die vorhandene Marke für die gleichen oder zumindest ähnlichen Werte? Stimmen die Ziele zum Landschaftsschutz, die die Regionalinitiative verfolgt, mit bereits formulierten Zielen überein?

Letztlich also: Nützt es der Regionalinitiative langfristig mehr, ein eigenes Profil zu entwickeln und mit Aufwand zu etablieren, oder ist es vorteilhafter, in bereits bestehende Wege eigene Aspekte zu integrieren?



*Beemsterkaas – eine erfolgreiche Regionalmarke in den Niederlanden.*

Vorgehensweise	Vorteile	Nachteile
Eigene Marke entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenständigkeit</li> <li>• Nicht von anderen Marken und deren Schicksal abhängig</li> <li>• Klares Profil</li> <li>• Neuigkeitswert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilierung und Etablierung teuer</li> <li>• Hoher Marketingaufwand</li> <li>• Marke muss gemanagt werden</li> <li>• Regeln für Markenmanagement müssen entwickelt werden</li> <li>• Kein Wiedererkennungswert (zumindest anfangs)</li> </ul>
Unter das Dach einer etablierten Marke schlüpfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringerer Marketingaufwand</li> <li>• kostengünstig</li> <li>• Regeln für Markenverwendung stehen bereits</li> <li>• Wiedererkennungswert vorhanden</li> <li>• Markenprofil vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein eigenes Profil</li> <li>• „einer unter vielen“</li> <li>• keine Entscheidungsgewalt</li> <li>• Produkte teilen Markenschicksal</li> </ul>

**Tabelle 9:** Eigene oder etablierte Marke: Vorteile und Nachteile

## 5.9.2 Vorschläge für die Markennutzung

Welche Vorgehensweise für eine Regionalinitiative vorteilhafter ist, muss im Einzelfall entschieden werden und hängt stark von den Gegebenheiten in der Region ab. Zur Abrundung der Überlegungen können die folgenden Ratschläge dienen\*:

**1. Das Konzept der Einzigartigkeit:** Das Wesen eines Marketing-Prozesses ist die Marke im Bewusstsein der Verbraucher aufzubauen. Ein erfolgreiches Marken-Programm baut auf dem Konzept der Einzigartigkeit auf. Es stellt die Vorstellung in Aussicht, dass es kein Produkt auf dem Markt gibt das wie ihr Produkt ist. Wenn Sie dagegen auf alles den Produktnamen machen, dann verliert der Name seine Kraft.

**2. Beschränken Sie die Marke:** Während durch Produktausweitung zusätzliche Verkäufe in kurzer Zeit erreicht werden können, läuft das dem Ansehen der Marke zuwider. Wenn Sie eine kraftvolle Marke im Bewusstsein der Verbraucher aufbauen wollen, dann müssen sie die Marke beschränken, nicht expandieren. Auf lange Sicht wird eine Ausweitung der Marke Sie Kraft kosten und Ihr Image schwächen.

**3. Etablieren durch Öffentlichkeit:** Die Geburt einer Marke wird durch die Öffentlichkeit erreicht, nicht durch Werbung. Wenn Ihre Marke Nachrichten erzeugen kann, hat sie die Chance Öffentlichkeit zu schaffen. Und Nachrichten können am Besten gemacht werden, wenn eine neue Klasse angekündigt wird, nicht ein neues Produkt. Was andere über ihr Produkt sagen ist so viel einflussreicher, als das was sie selbst darüber sagen können. Darum ist Öffentlichkeit generell einflussreicher als Werbung.

**4. Überleben mit Werbung:** Einmal geboren, braucht eine Marke Werbung um gesund zu bleiben. Wenn Sie eine kraftvolle Marke aufbauen wollen, dann müssen Sie eine kraftvolle Vorstellung von Qualität im Bewusstsein aufbauen. Sie werden eher ein Spezialist und eben kein Generalist. Und von einem Spezialisten wird generell erwartet, dass er mehr weiß, in andern Worten eine „höhere Qualität“ bietet als ein Generalist.

**5. Strenge Qualitätsstufe:** Das Wesen einer Marke ist die Idee oder das Merkmal, das man im Bewusstsein der Menschen gewinnen kann. Untermarken bilden (eine Billigmarke erfinden) ist ein Konzept, das die Marke in genau die andere Richtung treibt. Von einzigartigen Produkten erwarten Verbraucher eine hohe Qualität.

Die Nutzung, die Richtlinien, die Kosten und die Vergabe der Markenlizenzen müssen vertraglich zwischen dem Markenträger und dem Markennutzer vereinbart werden. Wie dieser Vertrag erfolgen kann, zeigt das Beispiel aus Nordfrankreich auf S.38.

Die Einführung neuer Produkte, die über den traditionellen Bereich hinausgehen, sollte behutsam erfolgen. Entscheidungshilfen finden sich in Kap. 3.10. „Traditionelles Produkt oder neues Angebot?“

\* Quelle: AL and LAURA RIES:  
The 22 immutable laws of Branding, verändert

## Het Groene Woud, Niederlande

Het Groene Woud (Der Grüne Wald) ist ein anerkannter Nationalpark in der Provinz Nord Brabant, Niederlande. Mit den Nationalparks sollen die wertvollsten Kulturlandschaften der Niederlande erhalten und geschützt werden. Es sind Gebiete mit international seltenen und einmaligen, bzw. national spezifischen Landschaftsqualitäten. Die speziellen natürlichen, kulturhistorischen und Erholungsqualitäten der Landschaft sollten so weit wie möglich erhalten bleiben. Dabei soll aber auch eine wirtschaftliche Entwicklung stattfinden, solange die zentralen Richtlinien des Nationalparks eingehalten werden. „Erhaltung durch Entwicklung“ ist der Kerngedanke der räumlichen Politik in den Nationalparks.

### Die Visionen und Ziele:

Das Ziel des Het Groene Woud Markenzeichens ist, die Qualität der Landschaft zu beschützen und zu verbessern, indem die regionale Wirtschaft angeregt wird. Das soll durch die regionale Vermarktung von Produkten aus dem Nationalpark erreicht werden. Die Unternehmen in der Region sollten deshalb einbezogen und dabei unterstützt werden. Das Markenzeichen wird aber handlungsunfähig, wenn es keinen ökonomischen Gewinn, zumindest für die Markennutzer, abwirft: Gefühle und Subventionen reichen nicht aus, um die Landschaft zu erhalten und zu verbessern. Die regionale Wirtschaft muss durch die regionale Vermarktung profitieren, aber auch ihren Teil zum Landschaftsschutz beitragen.

### Produkte, mit denen eine Markenbildung stattfinden kann:

Das Groene Woud Markenzeichen kann für Lebensmittel und auch andere Produkte genutzt werden. Das Zeichen ist geschützt, und darf nicht nachgeahmt werden, der Name „Het Groene Woud“ wird durch die Provinz Nord Brabant geschützt, die die Vorgaben des Warenzeichens im Hinblick auf den Beitrag zur Entwicklung des Nationalparks unterstützt.

Die ganze Region soll in Het Groene Woud miteinbezogen werden. So können z.B. auch soziale Einrichtungen, seien es nun kleine soziale Bauernhöfe oder große Institutionen, das Markenzeichen nutzen. Soziale Bauernhöfe (niederländisches Konzept: Care farms, Bauernhöfe die Aufgaben von sozialen Einrichtungen erfüllen) könnten z. B. ihr Land als Teil der Landschaft einplanen. Große soziale Einrichtungen (z. B. Altenheime) könnten mit Hilfe des Groene

Woud Warenzeichens Menüs anbieten, die mindestens zu 50% aus regionalen Produkten bestehen.



Dann könnten sie das Warenzeichen nicht nur für das Gericht sondern auch für sich selbst in Anspruch nehmen.

### Kriterien zur Anwendung des Warenzeichens:

Die generelle Idee die Markenzeichen zu Grunde liegt ist, dass sich Unternehmen oder Organisationen, die das Markenzeichen nutzen, auch um die Landschaft kümmern müssen, also z. B. bei Bauaktivitäten nicht nur irgendwo in der Umgebung irgendeine Ausgleichsmaßnahmen durchführen, sondern auf demselben Grundstück oder durch die Architektur des Bauwerks einen Ausgleich schaffen, der sich in die umgebende Landschaft einpasst. Die detaillierten Richtlinien müssen noch festgesetzt werden. Das Ziel ist, viele Teile der Gesellschaft in die regionale Marke einzubeziehen. Vier Unternehmer, die das Markenzeichen im Moment benutzen dürfen (sie haben ein zeitlich begrenztes Zertifikat für ein Jahr), werden zur Entwicklung öffentlich unterstützter Kriterien der Produktion beitragen, die als Grundlage für die Zertifikate zukünftiger Markenzeichennutzer dienen. Es liegt in ihrem eigenen Interesse, das Warenzeichen weiter zu entwickeln, denn sie möchten das Zertifikat behalten und das Warenzeichen benutzen. Eine öffentliche Unterstützung ist notwendig, damit auch Organisationen das Warenzeichen nutzen. Das wird beim Festsetzen der Kriterien in Betracht gezogen werden.

Weitere Informationen:

[www.hetgroenewoud.com](http://www.hetgroenewoud.com) (in Niederländisch)



Eine Aktion mit großem öffentlichen Interesse ist das Streeksfestival, zu dem viele VIPs (hier 2.v.l. der Abgeordnete für Brabant, Paul Rupp) eingeladen werden.



## Parc naturel de Avenois

### Vertragliche Regelungen:

Es gibt zwei Instrumente der vertraglichen Regelung:

#### 1. Der Liefervertrag, indem die Richtlinien der Marke festgelegt sind:

- Vereinbarungen über das Markenprodukt
- Kontrolle der Richtlinien der Produktion
- Regionale Herkunft: das Tier ist im Park-Gebiet geboren, bzw. der Hof liegt im Park.
- Umweltschutzaspekt: ein Produkt aus einer regionalen Landschaft, der Bocage, die geschützt wird. Der Landwirt beachtet die regionalen Landschaftsschutzmaßnahmen.
- Authentisches Produkt – Der Landwirt beteiligt sich an der Wahrung der Identität der Landschaft: Extensive Systeme (Weidehaltung) mit einer Viehfütterung, die auf Gras basiert.
- Nichtindustrielle Produktion: Handarbeit hat Priorität (handwerkliche Produkte). Das Produkt wird auf dem Hof weiterverarbeitet und verkauft.
- Gesetzesvorgaben: Französische und Europäische Gesetze werden beachtet.
- Kennzeichnungs- und Rückverfolgbarkeitssystem.
- Aufnahme neuer Mitglieder
- Zugang zum Verkaufsort
- Die Öffentlichkeit über die Besonderheiten des regionalen Naturparks informieren.
- Monitoring
- die Entwicklung der Charta (Richtlinien)

#### 2. Die Konvention, der Vertrag zwischen dem Park und dem Markennutzer. Inhalt:

- Produktdefinition und Kennzeichnung
- Nutzer der Marke
- Marken-Nutzungen (Grafische Urkunde, Logo, Werbemaßnahmen der Marke und Distribution der Markenprodukte)
- Monitoring der Marke
- Produktqualität
- Informationsaustausch zwischen dem regionalen Naturpark und den Nutzern der Marke
- Regionale Naturpark-Vorgaben
- Beratung und Unterweisung
- Marketing
- Aufnahmekriterien (z. B. hat seit mindestens einem Jahr in diesem Beruf gearbeitet oder der Verkauf von mindestens 6 Tieren im Jahr)
- finanzielle Beteiligung von jedem Mitglied nach Vertragsdauer
- Ändern von Auflagen und Modalitäten

## 5.9.3 Zusätzliche Kennzeichnungen auf EU-Ebene

Die Europäische Union bietet mit drei Kennzeichen die Möglichkeit einer rechtlich geschützten, regionalen Herkunftsangabe. Sie haben unterschiedliche Schwerpunkte:

- Die **geschützte Ursprungsbezeichnung (g.U.)** besagt, dass Erzeugung, Verarbeitung und Herstellung eines Erzeugnisses in einem bestimmten geographischen Gebiet nach einem anerkannten und festgelegten Verfahren erfolgen müssen.
- Bei der **geschützten geographischen Angabe (g.g.A.)** besteht eine Verbindung zwischen mindestens einer der Produktionsstufen, der Erzeugung, Verarbeitung oder Herstellung und dem Herkunftsgebiet oder es kann sich um ein Erzeugnis mit besonderem Renommee handeln.
- Die **garantiert traditionelle Spezialität (g.t.S.)** bezieht sich nicht auf einen geographischen Ursprung, sondern hebt die traditionelle Zusammensetzung des Produkts oder ein traditionelles Herstellungs- und/oder Verarbeitungsverfahren hervor.

Welche Produkte fallen unter die betreffenden Verordnungen (EU 2081/92 und EU 2082/92)?

Eine Liste der Produkte, angefangen von Getreide zum Bier, von Mineralwasser zu Fisch, Obst, Gemüse und Backwaren, kann auf folgender Seite gefunden werden: [http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/protec/types/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/protec/types/index_de.htm)

Wie können Erzeuger und Verarbeiter eine Produktbezeichnung eintragen lassen?

- Die Hersteller eines zu registrierenden Produkts müssen sich zusammenschließen und ihr Erzeugnis in einem Lastenheft spezifizieren.
- Der Antrag auf Registrierung wird zusammen mit dem Lastenheft bei der zuständigen nationalen Instanz eingereicht. Die relevante Instanz kann auf der folgenden Internetseite abgerufen werden: [http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/protec/national/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/protec/national/index_de.htm)
- Nach Überprüfung auf nationaler Ebene wird der Antrag der Kommission übermittelt.
- Hier durchläuft er bestimmte Kontrollprozeduren. Eine Liste der Anträge gibt es auf der Internetseite: [http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/protec/applications/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/protec/applications/index_en.htm)
- Wenn der Antrag den Anforderungen entspricht, wird er ein erstes Mal im Amtsblatt der

Europäischen Union veröffentlicht. Dadurch werden alle Mitgliedsländer von der Antragstellung informiert.

- Wenn von den Mitgliedsländern kein Einspruch erhoben wird, veröffentlicht die Europäische Kommission im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften dann die geschützte Bezeichnung.

Quelle: [http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1\\_de.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali1_de.htm) ist die offizielle EU Website für geschützte Produkte.

Ein weiteres EU-Label betrifft die Produktion von biologisch angebauten Produkten. Mehr Informationen darüber gibt es auf der Internetseite: [http://ec.europa.eu/agriculture/qual/organic/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/qual/organic/index_de.htm)

### **Aufwand**

Nach derzeitigen Erfahrungen nimmt der Prozess der Beantragung bis zur definitiven Eintragung etwa 1,5 bis 3 Jahre in Anspruch. Die anfallenden Kosten belaufen sich nach Aussagen verschiedener Regionalinitiativen auf etwa 2.000 bis 4.000 Euro. Derzeit wird das Antragsverfahren überarbeitet, wodurch eine Vereinfachung erreicht werden soll. Außerdem fördern manche (Bundes-)Länder derzeit die Eintragung von Produkten ihrer Länder, indem sie Regionalinitiativen beraten und bei der Antragstellung unterstützen.

### **Nutzen**

Der Nutzen für regionale Initiativen ist derzeit noch gering zu bemessen, da zum einen das Siegel wegen des geringen Bekanntheitsgrades kaum einen Werbeeffect erzielt, und zum anderen die regionalen Logos die Identifikation erleichtern und eher beworben werden.

Das Siegel zielt auf den nationalen und internationalen Markt und auf die Vermarktung mit Siegeln innerhalb der Bundesländer ab. Viele Regionalinitiativen verfügen jedoch nicht über das Mengenaufkommen, um im größeren Stil außerhalb der eigenen Region zu vermarkten.

Dennoch sollten Regionalinitiativen dieses Siegel im Auge behalten, da derzeit sowohl das Erscheinungsbild des Siegels als auch die Handhabung auf EU-Ebene überarbeitet wird. Wenn auch ein höherer

Bekanntheitsgrad erreicht wird, kann eine Werbewirksamkeit erreicht werden, die auch für kleinere Vermarktungsunternehmen nützlich sein kann.

## **5.9.4 Kombination mit nationalen Marken**

Auf nationaler Ebene existieren ebenfalls Qualitätsprogramme, die mit hohem Marketingaufwand etabliert wurden. Eine regionale Marke kann durchaus davon profitieren, wenn sie sich einem bekannten nationalen Markenprogramm anschließt. Entscheidend ist, dass das Programm und das damit verbundene Logo bekannt und positiv besetzt sind. Ist das nicht der Fall, dann ist der Nachteil größer als der Nutzen für die Regionalinitiative. Dann verwirrt die zusätzliche Kennzeichnung die Verbraucher mehr, als dass es sie in ihrer Entscheidung bestärkt, das Produkt zu kaufen.

Ein zusätzliches Argument für die Beteiligung an nationalen Qualitätsprogrammen sind die relativ kostengünstigen und unabhängigen Kontrollen, mit denen ein Teil der Kriterien und Produktionsrichtlinien der Regionalinitiative geprüft und dokumentiert werden kann. Das verringert den Kontrollaufwand und die Kosten für die Regionalinitiativen.

Hier muss je nach Region und angebotenen Markenprogramm eine Einzelfallentscheidung gefällt werden.

Angebotene Programme auf nationaler Ebene sind:

Deutschland:

- QS: Qualität und Sicherheit (<http://www.q-s.info/>)
- Das Biosiegel – entspricht dem EU-Bio-Label ([www.biosiegel.de](http://www.biosiegel.de))
- Die Siegel der biologischen Anbauverbände ([www.soel.de](http://www.soel.de))
- Neuland, artgerechte Tierhaltung ([www.neuland-fleisch.de](http://www.neuland-fleisch.de))

Frankreich:

- AOC: Appellation d'Origine Controllee, ein Herkunftszeichen
- AB: Agriculture Biologique, ein Biosiegel
- LR: Label Rouge, ein Zeichen für Premiumprodukte
- CCP: Product Conformity Certification, ein Qualitätszeichen für Standardprodukte

Mengen, Produkte und Qualitäten sind nun klar. Jetzt muss entschieden werden, an wen die Produkte verkauft werden, auf welchem Weg sie dorthin gelangen (Festlegung der Vertriebswege) und wie sie bestellt und bezahlt werden (Organisation des Vertriebs).

## 6.1 Festlegung der Vertriebswege

Bei der Festlegung des Vertriebswegs, muss erst entschieden werden, an wen konkret verkauft werden soll. Dabei sollte strategisch gedacht werden, sowohl bei der räumlichen Verteilung der Vermarktung als auch bei der Auswahl der Vermarktungspartner. Entscheidend ist dabei immer die Frage, wo am meisten potenzielle Kunden erreicht werden. Nach der Auswahl der Vermarktungspartner wird der logistische Weg festgelegt.

Da die Regionen ganz unterschiedliche Betriebe, Märkte und Vertriebsstrukturen haben, muss für jede Regionalinitiative eine ganz individuelle Lösung gefunden werden. Oft bestehen auch zwischen den Mitgliedern der Regionalinitiative Kooperationsmöglichkeiten. Folgende Leitfragen können helfen, eine gute Distribution aufzubauen:

### Leitfragen:

- Welche Vertriebswege für welche Produkte stehen bereits zur Verfügung?
- Erreichen die Vertriebswege die Zielgruppe?
- Welchen Aufwand an Zeit und Geld kann und will die Regionalinitiative betreiben?
- Welche Märkte können damit erreicht werden?
- Können bestehende Kontakte von Mitgliedern der Regionalinitiative zu neuen Partnern in der Distribution genutzt werden?

### 6.1.1 Räumliche Verteilung

Je nach Menge der Produkte muss von regionalen Vermarktungsinitiativen entschieden werden, ob eine lokale oder regionale Verteilung angestrebt wird. Hier gilt die Regel: in weiter entfernten größeren Städten sind mehr Menschen erreichbar, die re-

gionale Produkte kaufen, in kleineren nahen Städten ist die regionale Zugehörigkeit höher. Wichtig ist, dass dort verkauft wird, wo genügend interessierte Kunden hinkommen, z.B. in dem Stadtviertel, wo Lehrer, Besserverdiener oder Menschen mit alternativen Lebensformen wohnen.

### 6.1.2 Auswahl der Vermarktungspartner/ Wiederverkäufer

Hauptsächlich hängt die Entscheidung über den Vertriebsweg von der Menge und der Qualität der Produkte ab.

Bei kleinen Mengen kann an den Endkunden selbst vermarktet werden. Das schafft einen persönlichen Kontakt und erhöht die Bereitschaft der Kunden, diese Produkte regelmäßig einzukaufen. Je weniger Stufen zwischen Produzent und Endabnehmer liegen, desto weniger hängt der Erfolg der Initiative von den Entscheidungen anderer Marktakteure ab.

Regionalinitiativen sollten Wiederverkäufer finden, die der Initiative positiv gegenüberstehen und sich am besten selbst für die regionale Vermarktung engagieren. Denn sie stehen im Kontakt mit den Kunden und müssen ihnen die Vorteile der regionalen Produkte vermitteln. Etwa 5% der Käufer interessieren sich für regionale Produkte, aber auch nur 5% der Wiederverkäufer, und die gilt es zu finden.

Die Zahl der Partner hängt von den regionalen Bedingungen ab, und kann oft kaum von der Initiative beeinflusst werden. Bei wenigen Partnern ist die Abhängigkeit, bei mehreren Partnern der Aufwand der Vertriebsorganisation größer.



Märkte erwarten einen professionellen Marktauftritt, helfen aber oft über Anfangsschwierigkeiten hinweg.



Hat die Regionalinitiative eher kleinere Mengen, die an einzelne Händler vermarktet werden oder eher eine größere Menge an Produkten, die an Zwischenhändler oder Großabnehmer vermarktet werden müssen?

### **Kleinere Mengen**

Kleine Mengen werden eher in der Direktvermarktung oder auch an kleinere Großabnehmer, wie Gastronomen oder einzelne Lebensmittelhändler abgesetzt.

Spezialitäten mit sehr hoher oder einzigartiger Qualität und hohem Preis sollten neben der Direktvermarktung eher an Spezialitäten- und Feinkostgeschäfte, Reformhäuser oder Bioläden verkauft werden.

Vertriebswege für kleinere Mengen:

- Direktvermarktung (Märkte, Hofläden, Abo-Kisten etc.)
- Gastronomie
- Verarbeitungsbetriebe, wie z. B.: Metzger und Bäcker
- einzelne Lebensmittelläden, Reformhäuser oder Bioläden
- Spezialitäten- oder Feinkostgeschäfte

### **Größere Mengen**

Größere Mengen erfordern einen höheren Organisationsgrad im Vertrieb, eine einheitliche und gleich bleibende Produktqualität und eine für den Vertriebsweg angemessene Verpackung.

Für eine einheitliche und gleich bleibende Qualität müssen in einer Initiative mit vielen Lieferanten frühzeitig Vereinbarungen getroffen werden, die bis in die Produktion und Verarbeitung hinein reichen. Bei Fleisch z. B. die Festlegung von Rassen, Schlachtgewicht und Fütterung, die Festlegung von erlaubten und nicht erlaubten Zusatzmitteln in der Verarbeitung etc. Dafür sollten schriftliche Vereinbarungen getroffen werden, die auch kontrolliert werden müssen.

Vertriebswege für größere Mengen:

- Viele Bioläden, Reformhäuser und Spezialitätengeschäfte
- Eigene Regionalläden

- Viele Verarbeitungsbetriebe, wie Metzger oder Bäcker
- Lebensmitteleinzelhändler und regionale Handelsketten
- Gastronomie, Kantinen
- Großhandel

## **6.1.3 Verschiedene Vertriebswege – verschiedene Erwartungen**

Als regionale Vermarkter ist es immer gut, einen Eindruck von der Situation der jeweiligen Wiederverkäufer oder Großverbraucher zu haben. Die folgende Aufzählung ist eine Generalisierung, und stimmt natürlich nicht immer mit den Erwartungen der realen Personen überein.

### **Handwerkliche Betriebe wie Metzger oder Bäcker**

Die Erwartungen an die Produktqualität ist hoch, die Betriebe kämpfen oft ums Überleben und müssen sich vom Handel absetzen. Daher spielen Argumente wie Sicherheit und Gesundheit eine große Rolle (z. B. eigene Futtermittel, keine Zusatzmittel oder die handwerkliche Verarbeitung selbst). Im Lebensmitteleinzelhandel werden über 90 Prozent der Lebensmittel vermarktet, das lässt wenig Spielraum für handwerkliche Betriebe. Sie nehmen die Ware in der Regel unkompliziert auch von den Produzenten entgegen.

### **Bioläden, Reformhäuser, Spezialitätengeschäfte**

Die Kunden in Bioläden, Reformhäusern und Spezialitätengeschäften sind sehr anspruchsvoll und Genießer. Sie schätzen eine besonders hohe Qualität, ein gehobenes Ambiente und ergreifende Geschichten



*Ob traditionell oder fantasievoll neu angerichtet – regionale Gerichte kommen an!*

rund um die Produktion oder der Region. Die Verpackung muss nicht aufwendig, sollte aber geschmackvoll sein, und Informationen/Rezepte oder Geschichten enthalten. An die Logistik werden nicht besonders hohe Erwartungen gestellt, sie muss nur verlässlich sein.

## **Lebensmitteleinzelhandel**

Die Vermarktung an den Lebensmitteleinzelhandel erfordert viel organisatorisches Geschick. Im Lebensmitteleinzelhandel ist die Distribution auf just-in-time optimiert, d.h. im Supermarkt stehen nur zu einer bestimmten Zeit Mitarbeiter zum Auspacken und Einräumen der Produkte zur Verfügung. Die Händler erwarten von einer Initiative eine verlässliche Anlieferung und qualitativ hochwertige Produkte.

Die Produkte müssen sich bei der Vermarktung an den Lebensmitteleinzelhandel von den anderen Produkten positiv absetzen. Die Gestaltung der Verpackung ist daher ausschlaggebend und sollte professionell gestaltet werden. Sie dient einerseits als Signal zum Finden und andererseits als Informationsträger für die Initiative. Gesetzlich vorgeschriebene Informationen, wie die Angabe von Inhaltsstoffen, und vom Handel erwartete Informationen, wie dem EAN-Strichcode, sollten außerdem auf der Verpackung Platz finden.

## **Gastronomie/Kantinen**

Für die Vermarktung an Gastronomie und Kantinen ist in der Regel eine Vorverarbeitung der Produkte sinnvoll. Die wenigsten Großküchen verfügen über ausreichend Personal, um das Gemüse zu waschen, putzen und schneiden. Und bei Fleisch werden oft nur die wertvollen Teilstücke in großen Mengen genommen, was für die Produzenten unbefriedigend ist, da sie auf dem Rest sitzen bleiben. Vorschläge für Kantinengerichte mit den übrigen Teilstücken können (mit evtl. Preisnachlässen) bei den Verhandlungen mit dem Koch/der Köchin zu einer höheren Ausnutzung der Schlachttiere führen.

Wenn eine Kooperation mit einer Großküche gut läuft, sollten jeweils im Vorjahr Anbauplanung von Gemüse und Kapazitäten der Tierhaltung auf den Bedarf des Menüplans abgestimmt werden.

## **Großhandel**

Im Großhandel wird in der Regel über den Preis verkauft. Produkte die durchschnittlich teurer sind als die gängige Ware brauchen eine gute Verkaufspolitik, um im Großmarkt positiv aufzufallen. Die Kunden des Großmarkts haben keine Zeit, um sich über regionale Vermarktung zu informieren. Sie müssen die regionalen Produkte von vornherein wollen.

Wenn die regionale Vermarktungsinitiative Kunden aus vielen verschiedenen Bereichen hat, die im Großmarkt einkaufen (Wiederverkäufer, Kantinenchefs, etc.), dann kann die Vermarktung über den Großhandel eine für den Vertrieb sehr günstige Lösung sein. Auch Beziehungen von regionalen Produzenten, die erfolgreich über den Großhandel vermarkten, sollten unbedingt genutzt werden.

## **6.1.4 Logistik**

Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten die Produkte zu den Vermarktungspartnern und Direktvermarktungskunden zu bringen. Welche Logistik gewählt wird, hängt von der Menge, der Anzahl, den Entfernungen der Verkaufsorte und manchmal auch von den Vermarktungspartnern selbst ab. Anfangs kann eine Vermarktungsinitiative die Logistik über die Produzenten selbst laufen lassen. Doch wenn die Produktpalette erweitert oder die Mengen größer werden, muss über andere Lösungen nachgedacht werden.

Die erste Idee ist meistens, eine eigene Logistik aufzubauen. Doch das lohnt sich nur, wenn die Mengen so groß, die Kunden so nah beieinander oder die Fördermittel hoch genug sind, dass durch eine ausreichende Auslastung eine Arbeitskraft und das Fahrzeug finanziert werden können.

Viele Vermarktungspartner werden durch regionale Logistiker und regionale Produzenten beliefert. Gegen Gebühren können diese Vertriebswege oft günstiger genutzt werden, als durch eine eigene Logistik. Die Vermarktungspartner kennen ihre Lieferanten und können über solche Möglichkeiten in der Regel gut Auskunft geben.



### Mögliche Logistiklösungen:

- *Logistik der Produzenten*
- *Logistik der Handelspartner*
- *Regionale Logistiker*
- *Eigene Logistik*

Beim Aufbau der Logistik ist wichtig, einen festen Lieferrhythmus (im Lebensmitteleinzelhandel durch just-in-time sogar genaue Tageszeiten) einzuhalten. Welche Mengen abverkauft werden, wissen am besten die Händler selbst. Hier sollten die Erfahrung genutzt und gemeinsam Liefermengen vereinbart werden.

Für Nachfrageschübe, ausgelöst durch z.B. Lebensmittelskandale, Verkaufsaktionen oder Presseberichte, sollten die Bereitstellungsmöglichkeiten zusätzlicher Ware mit den Produzenten geklärt werden, da sonst neue Kunden unter Umständen durch leere Regale verprellt werden. Saisonale Schwankungen der Nachfrage, durch z.B. Schulferien oder produktspezifische saisonale Nachfragen (bei Eiern zu Ostern, bei Geflügel zu Weihnachten) kennen die Produzenten genau, sie sollten mit den Vermarktungspartnern gemeinsam geplant werden.

Im Handel ist die **Regalpflege** wichtig. Das Einräumen nach Bedarf sollte bei einzelnen Produkten immer vom Handel selbst übernommen werden, da der Aufwand sonst zu hoch wird. Bei einem Regionalregal mit einer eigenen Logistik kann auch die Regalpflege von der Initiative organisiert oder übernommen werden.

Geregelt werden muss außerdem der **Austausch abgelaufener Ware** und eine einfache **Retourenabwicklung**, sie kann auch vertraglich eingefordert werden.

Insgesamt sollten **klare Regeln** in der Aufgabenverteilung aller Partner im Vertriebsweg bestehen, und auch von vornherein geklärt werden was passieren soll, wenn an einem Punkt der Kette ein Problem auftritt.



### Faustzahlen für den Lieferrhythmus:

- *Frischwaren wie Fleisch, Obst und Gemüse dreimal in der Woche bis täglich*
- *Trockenprodukten mindestens zweimal monatlich bis wöchentlich*

## 6.2 Organisation des Vertriebs

Die Organisation des Vertriebs der Produkte fängt beim Lagern, Sortieren und Abpacken an, beinhaltet die Kontrolle des Transports und hört beim Bestell- und Verrechnungswesen auf.

### Leitfragen:

- Wie hoch ist der Aufwand, wer leistet die Aufgaben (Lagern, Sortieren, Abpacken, Transport, Bestellen und Verrechnen, Beschwerdemanagement)?
- Welche Aufgaben übernehmen die einzelnen Mitglieder und welche Aufgaben werden abgegeben?
- Wie werden die verbleibenden Aufgaben sinnvoll und professionell verteilt? (z.B. die Aufgaben werden auf alle gleichmäßig verteilt oder ein Mitglied richtet eine Art Geschäftsstelle gegen eine Vergütung ein oder es wird jemand angestellt ...)
- Werden Beschwerden oder Kundenwünsche an die Gruppe zurückgeleitet und ggf. berücksichtigt – wenn nicht, wie kann das organisiert werden?

### 6.2.1 Lagern, Sortieren und Abpacken

Zu Beginn einer regionalen Kooperation sind die Mengen bzw. das Sortiment noch überschaubar und lagern bei den Produzenten selbst. Bei großen Mengen und Sortimenten oder bei gemeinsamer Verarbeitung, Sortierung und Verpackung (z.B. bei Kartoffeln und Gemüse) lohnen sich gemeinsame Lager, Sortierungs- und Abpackanlagen.

Die Verpackungsgrößen richten sich nach dem Absatzweg, dort gibt es übliche Verpackungsgrößen, an die sich auch die regionale Initiative halten sollte. Kantinen und Großküchen benötigen Obst und Gemüse z.B. gewaschen in wieder verwendbaren Kisten, der Handel bietet 1-, 2,5- oder 5-kg-Säcke an.

Die Kontrolle der Vorräte muss regelmäßig erfolgen, damit keine Lieferschwierigkeiten entstehen. Gespräche mit mehreren Vertretern der jeweiligen Kundengruppe geben der Regionalinitiative die Möglichkeit, sich auf die jeweiligen Bedürfnisse einzustellen.

	Vertriebsweg	Investitionen für die Initiative	Zu beachten:
Direktvermarktung an Endkunden	Verkaufstour	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport*</li> <li>• Bestellung, Tourenplanung, Verrechnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenansprache nur in bestimmten Gebieten, um eine effektive Tourenplanung sicher zu stellen</li> </ul>
	Marktstand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport*</li> <li>• Evtl. zusätzliche VerkäuferInnen Verkaufsstand</li> <li>• Evtl. einheitliche Kisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Märkte haben in der Regel ein sehr niedriges Preisniveau</li> <li>• Verkaufsstand muss sich von anderen abheben</li> <li>• Erfordert evtl. ein breites Sortiment</li> </ul>
	Hof-/Regionalladen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufsraum</li> <li>• Lagerraum</li> <li>• Ladeneinrichtung</li> <li>• Evtl. einheitliche Kisten/Körbe</li> <li>• Ladenmiete</li> <li>• VerkäuferInnen</li> <li>• Parkplätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Standort nah genug an Ballungsräumen (ausreichend Kunden)?</li> <li>• Sortiment ausreichend attraktiv?</li> <li>• Erlebnis als Anreiz bieten: z. B. zusätzlich Cafe, Streichelzoo, Ausstellung</li> </ul>
	E-marketing/Postweg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessene Rechner</li> <li>• regelmäßige Pflege der Daten</li> <li>• Internet mit Selling-Provider</li> <li>• Verpackungsraum</li> <li>• Evtl. Packer</li> <li>• Verpackungsmaterialien</li> <li>• Transport*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trockenprodukte und Dauerwaren</li> </ul>
Vermarktung an Großkunden	Großküchen/Hotels/Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport*</li> <li>• Bestellung, Tourenplanung, Verrechnung</li> <li>• Evtl. Sortierungen, Vorverarbeitungsanlagen</li> <li>• Produktmappen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• v.a. Vorverarbeitete Produkte (geschälte Kartoffeln, geputztes und geschnittenes Gemüse bzw. Teilstücke von Fleisch) – Konzepte anbieten, z. B. Zusammenarbeit mit Metzgern, Schäl- und Putzbetrieben oder Aufbau von eigenen Anlagen</li> <li>• Erreichbarkeit werktags</li> <li>• Bei kleinen Mengen effektive Tourenplanung</li> <li>• Präsentation der Initiative im Speisesaal/in der Speisekarte</li> </ul>
	Großhandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kisten (evtl. spezielle Kisten notwendig)</li> <li>• Evtl. Transport*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantierte Mengen mit gleich bleibender Qualität gewährleisten</li> <li>• Logistik muss absolut zuverlässig und pünktlich sein</li> </ul>
Vermarktung an LEH	Eigene Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evtl. einheitliche Kisten notwendig</li> <li>• Transport* und Regalpflege</li> <li>• Lagerraum</li> <li>• Professionelle, positiv auffallende naturnahe Verpackungen</li> <li>• IAN Codes</li> <li>• Produktmappen</li> <li>• Büro und Bürokraft für Bestellung, Tourenplanung und Verrechnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausreichende Auslastung für das Wegenetz?</li> <li>• Erreichbarkeit werktags</li> <li>• Just-in-time!</li> <li>• Produktmappen (Verpackungsgrößen, Gebinde, Aussehen, Bestelladresse, Infofaltblatt über die Initiative und Kooperationspartner)</li> </ul>
	Über regionale Distributeure oder Distribution des LEH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evtl. spezielle Kisten notwendig</li> <li>• Professionelle, positiv auffallende naturnahe Verpackungen</li> <li>• EAN Codes</li> <li>• Produktmappen</li> <li>• Büro und Bürokraft für Bestellung und Verrechnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei LEH nachfragen z. B. Geflügel- Obst- und Gemüseproduzenten, Getränkegroßhandel</li> </ul>

Tabelle 10: Verschiedene Vertriebswege – verschiedene Erwartungen

\* Fahrzeug und Fahrer

## 6.2.2 Transport

Je nachdem welche Logistik gewählt wurde, muss die Fremdleistung, die Leistung der Produzenten oder die eigenen Angestellten betreut und bezahlt werden. Wichtig ist, dass man sich dabei nicht verzettelt, sondern an einem festen Lieferrhythmus und Tourenplan festhält. Anfangs werden evtl. Nachfrage- oder Angebotsüberschüsse auftreten, doch sollte nach kurzer Zeit herausgefunden werden, wie hoch die tatsächliche Abverkaufsmenge an jedem Standort ist. Denn Kunden, die einmal auf ein Produkt gewartet haben, kaufen evtl. beim nächsten mal gleich das Konkurrenzprodukt.

In der Verantwortung des Transporteurs liegt die Vermittlung von wichtigen Informationen:

- ob genügend, zuviel oder zu wenig geliefert wird,
- ob die Regalpflege gut ist,
- ob der Vermarktungspartner zufrieden ist, und wenn nicht, was er bemängelt.

Nur er hat den Kontakt zu den Vermarktungspartnern und sieht, wie die konkrete Situation vor Ort aussieht. Für die Initiative ist es wichtig, Unzufriedenheit sofort zu erkennen und zu beheben, da sonst wertvolle Kunden verloren gehen können. Die Initiative sollte auch klären, was getan werden soll, wenn unerwartete Nachfrageschüben eintreffen.

## 6.2.3 Bestellen und Verrechnen

Bestellen und Verrechnen ist zeitaufwändig – und der Zeitaufwand nimmt bei wachsendem Kundenstamm stark zu. Nicht immer ist es notwendig, Personal dafür einzustellen. Erledigen Kooperationspartner diese Tätigkeit, müssen diese vergütet werden. Die folgenden Beschreibungen gelten für größere, auch als Zwischenhändler fungierende Vermarktungsinitiativen. Dennoch sollte beim Start das System so angelegt werden, dass es auch bei wachsendem Umsatz noch trägt.

Die Abrechnung sollte auf Computern erfolgen (z.B. auf Excel-Basis). Dabei werden zunächst die Daten der Produzenten, Produkte und Kunden aufgenommen. Viele Daten überschneiden sich, sollten aber jeweils im Gesamten (z.B. die gesamte Menge der Kartoffeln) sowie im Einzelnen (z.B. wie viele Kartoffeln liefert Bauer XY) abrufbar sein.

### 6.2.3.1 Datenpflege

**Bei den Produzenten:** Adresse (wann und wie am besten zu erreichen), Produktarten und Produktsorten (z.B. Kartoffeln eine speziellen Sorte), Verpackungsgrößen, Preise, Liefermengen, Lieferdatum, wohin er liefert, etc. (nur Daten von Produkten, die über die Vermarktungsinitiative vermarktet werden)

**Bei den Produkten:** Sorten und Arten, Mengen, Verpackungsgrößen, Produzenten, Lieferzeitpunkte, wenn vorhanden Artikelnummern, EAN-Codes

**Bei den Lieferanten:** Adresse (wann und wie am besten zu erreichen), Tourenplan, Lieferrhythmus,

**Bei den Kunden:** Adresse (wann und wie am besten zu erreichen), welche Produkte (Arten, Sorten, Mengen), an wen er liefert, wann und wohin

### 6.2.3.2 Bestellungen

Bei der Annahme von Bestellungen sollten die Daten gleich in ein Verrechnungssystem gespeichert werden, so dass die Rechnungsstellung vorbereitet wird. **Feste Bürozeiten** sind für die Bestellannahme, Kundenanfragen und Behebung von Problemfällen notwendig. Außerdem sollte eine Bestellung per Fax oder E-Mail möglich sein, so dass Kunden mit ihrer Bestellung nicht bis zur nächsten Bürozeit warten müssen.



Gute Büroorganisation ist ein Erfolgsfaktor für Regionalinitiativen.

## 6.2.3.4 Rechnungsstellung

Bei einer gemeinsamen Vermarktung und Logistik ist es sinnvoll, dass die Initiative die Rechnungsstellung zentral erledigt. Bei einer dezentralen Vermarktung, machen die Produzenten die Rechnungsstellung selbst. Für eine **gemeinsame Regelung** fallen folgende Aufgaben an:

- In regelmäßigem Turnus (z. B. monatlich, vierteljährlich) müssen die Rechnungen gestellt werden. Die Rechnung, die durch die Bestellung vorbereitet wurde, muss anhand der Lieferscheine kontrolliert werden.

Anhand der Vereinbarungen über

- Skonto-Abzüge,
- Mengenrabatte,
- Einzugsermächtigungen und
- Bezahlungsfristen (z. B. 14 Tage) wird die Rechnung gestellt.
- Bei einem gemeinsamen Konto werden die Ein- und Ausgänge kontrolliert und nicht gezahlte Rechnungen angemahnt, im Ernstfall auch gerichtlich eingeklagt.

Jede Region ist verschieden und bietet unterschiedliche Vertriebswege und organisatorische Lösungen an. Die Aufgabe der Initiative ist, die Lösung zu finden, die am kostengünstigsten ist und am meisten Kunden zufrieden stellt!



### „Brucker Land Solidargemeinschaft“

Die „Brucker Land Solidargemeinschaft“ wurde 1994 von einem breiten Bündnis aus Landwirtschaft, Handwerk sowie Vertretern von Kirchen, Umwelt- und Naturschutzverbänden gegründet. Heute hat die Initiative eine sehr erfolgreiche regionale Vermarktung an über 90 Supermarktfilialen, Bäckereien und Metzgereien der Region mit einer Produktpalette von über 60 Artikeln etabliert.

Ziel der Beteiligten war die Erhaltung und Schaffung von regionalen Wirtschaftsstrukturen, „die Erhaltung der Lebensgrundlagen für Mensch, Tier und Pflanze in der Region“ und damit einer umweltverträglichen Landwirtschaft mit nachgelagerten handwerklichen Betrieben. Um möglichst viele Landwirte, Verarbeiter und Verbraucher an dem Prozess zu beteiligen, wurde nicht an strengen ökologischen Kriterien festgehalten, sondern in dieser Frage ein Mittelweg gewählt. Der Erfolg der Vermarktung an den regionalen LEH wird v.a. auf erfolgreiche Kommunikationspolitik, die professionelle Logistik und die „saubere Kalkulation“ zurückgeführt.

Anstelle von **Listungsgebühren** wurde den Handelspartnern eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit geboten, beispielsweise zahlreiche Informations- und Verkostungsaktionen (allein zwischen 1994 und 1998 wurden etwa 1.400 Aktionen durchgeführt) und seit 1998 die kostenlose Kundenzeitung „Brucker Land Post“ mit einer Auflage von 25.000 Stück. Der persönliche Kontakt spielt in der Kommunikationspolitik von Brucker Land eine große Rolle, daher wurden die Verkostungsaktionen von den Promoterinnen und Landwirten in bayerischer Tracht durchgeführt, um so einen engen Kontakt zu den Verbrauchern zu erreichen.

Innovative Ideen, wie z. B. der Brucker Land-Geschenkkorb, das Spiel „Abenteuer Brucker Land“ ein Besucherprogramm oder Schul- und Umweltfeste fördern den Absatz zusätzlich. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit wurde außerdem von Anfang an auf regionale Schlüsselpersonen zugegangen, die das Projekt unterstützen. Eine Untersuchung der Technischen Universität München hat 1996 ergeben, dass Brucker Land bei über 92 Prozent der Bevölkerung im Landkreis Fürstentum bekannt ist.

1995 wurde die erste Brucker Land GmbH gegründet, um sich den wachsenden wirtschaftlichen Aufgaben anzupassen. Heute umfasst die Brucker Land Initiative vier Gesellschaften und die Brucker Schlachthof GmbH. Die Brucker Land GmbH hat eine eigene Distribution aufgebaut, die die Bearbeitung der Bestellung, die zentrale Abrechnung über die Dachmarke und die Belieferung der regionalen Märkte von Rewe, Tengelmann, Edeka, Neukauf oder Spar gewährleistet. Mit der eigenen Logistik werden etwa 140 Verkaufsstellen im Landkreis angefahren. Dies sind neben den 45 Supermärkten auch Bäckereien, Metzgereien, Getränkehändler und Gaststätten, das Kreiskrankenhaus und ein Altenheim. Die Verkaufspreise der Brucker Land-Produkte sind dabei etwa 30 Prozent höher als konventionelle Ware.

Die Entwicklung bei Brucker Land ist von Expansion geprägt. So wurde das Vermarktungskonzept der Initiative auf neun Landkreise rund um München übertragen, die Dachmarke für alle Landkreise heißt Unser Land ([www.unserland.info](http://www.unserland.info)).

Quelle: GOTHE/SCHÖNE 2002, verändert

## 6.3 Machen Sie ein Angebot!

Haben Sie Wiederverkäufer im Blick, bei denen Sie gern gelistet werden wollen, oder einen Einkäufer in einer Kantine, dann machen Sie einfach ein Angebot!

Händler oder auch Einkäufer haben in der Regel wenig Zeit, deshalb rechnen sie nicht mit mehr als 10–15 Minuten für das Gespräch, stellen sie aber sicher, dass auch eine Stunde möglich ist. Dazu ist es empfehlenswert, folgende Informationen in schriftlicher Form, am besten in einer Mappe, dabei zu haben:

- Eine Beschreibung der Produkte, mit Angaben über die Verpackungen und Verpackungsgrößen,
- Eine Vorstellung der Initiative und Lieferanten,
- Kontakt- und Bestelladressen.

**Händler** wollen in der Regel wissen, ob Sie zuverlässig liefern können, wie teuer die Produkte sind, ob sie selbst handeln können und ob das Produkt für ihren Standort attraktiv ist. Bieten Sie ihm Werbemaßnahmen an, das erhöht die Attraktivität.

**Einkäufer von Kantinen** interessieren dagegen eher Produktfrische, Vorverarbeitung, Qualität und Qualitätssicherung, ob es Auslagen für den Speisesaal gibt oder das Logo in der eigenen Werbung oder auf der Speisekarte verwenden kann.

Kommt es zu einer Interessensbekundung oder schon einer Bestellung, dann müssen die Termine und Fristen klar sein, also Mengen, Logistik, Preise, Abrechnungsmodalitäten und Retourenabwicklung. Ein Lieferantenvertrag kann vom Händler eingefordert, aber auch von der Initiative angeboten werden. Der Vertrag stellt sicher, wann, unter welchen Bedingungen und wie geliefert wird.

Lehnt der Gesprächspartner das Angebot ab, dann fragen Sie nach den Gründen. Das kann helfen, um zukünftige Angebote an die Kundenwünsche anzupassen und attraktiver zu gestalten.

Bei der Belieferung von **Kantinen** kommen häufig folgende Schwierigkeiten vor:

**Kurze Vertragsfristen:** Die meisten Lieferverträge mit Kantinen werden über so kurze Perioden abgeschlossen (1–5 Jahre), dass sich das Anpflanzen von neuen Kulturen (z. B. Obstbäume, Reben, Spargel), Investitionen in eine neue Infrastruktur oder ein Qualitätssicherungssystem für Produzenten nicht lohnt, bzw. zu unsicher ist. Wird anhand des Lieferantenvertrags deutlich, dass Schwierigkei-

ten mit der kurzen Frist bestehen, dann machen sie den Vertragspartner darauf aufmerksam und erklären Sie, warum längere Verträge notwendig sind. (Bei Händlern werden sie keine Fristen über mehrere Jahre erreichen können. Sie sind auf just-in-time optimiert und entscheiden von Woche zu Woche, welche Mengen sie abnehmen.)

**Beschränkte Budgets:** Kantinen von öffentlichen Einrichtungen haben in der Regel nur ein sehr beschränktes Budget zur Verfügung, mit dem keine qualitativ hochwertigen Produkte gekauft oder Personal ausgebildet werden kann. Der finanzielle Mehraufwand muss entweder von den Kantinekunden selbst getragen, oder andere Gelder bereitgestellt werden. Dafür müssen lokale Entscheidungsträger sich stark machen und Überzeugungsarbeit leisten. Bei Kantinen mit Ausschreibungspflicht kann von den Entscheidern eine regionale und nachhaltige Produktion der Rohstoffe in der Ausschreibung eingefordert werden.

**Der Mangel an Bewusstsein:** Den Kunden der Kantine, den Einkäufern oder auch den Entscheidungsträgern fehlt es oft an Bewusstsein für eine regionale nachhaltige Ernährung. Alle müssen von den Argumenten für eine regionale Speisekarte überzeugt werden, und dann auch selber dafür werben. Eine Initiative kann das nicht alleine leisten, da sie nicht vor Ort ist.

**Der Mangel an Anreizen:** Der Erfolg des Angebots hängt davon ab, wie konkurrenzfähig es ist und ob es sich für die Kantine lohnt das regionale Produkt anzubieten. Die Kunden der Kantine müssen das Produkt nachfragen, und das werden sie nicht tun, wenn es keinen Ansporn gibt ihr Essverhalten zu ändern. Hier müssen immer wieder Anreize geschaffen werden, das regionale Produkt zu kaufen, da ansonsten die Kunden ins gewohnte Muster zurückfallen.



Regionalprodukte wie dieser Apfelsider müssen zuverlässig und sorgfältig zum Kunden transportiert werden.

## 7.1 Kommunikation nach außen

Ohne Kommunikationspolitik kann auch das beste Produkt bzw. der beste Service in der Vielzahl der Angebote, die dem Konsumenten täglich begegnen, übersehen werden.

In einem bestehenden Markt, in dem der Konsument Schwierigkeiten hat, zwischen den verschiedenen Marken zu unterscheiden, wird nur das Produkt bestehen, das zusammen mit einer „guten Geschichte“ hinter dem Produkt regelmäßig auffällt. Nicht alle Konsumenten kaufen regionale Produkte. Es sind im Durchschnitt nur fünf von hundert, die auch bereit sind mehr Geld für regionale und qualitativ hochwertige Produkte auszugeben. Diese Konsumenten bilden die Zielgruppe und müssen gezielt angesprochen werden.

### 7.1.1 Kommunikation an Zielgruppen anpassen

#### Leitfragen:

- Welche Kunden kennen die Mitglieder der Vermarktungsinitiative, aus welchen gesellschaftlichen Gruppen sind sie zuzuordnen?
- Können noch mehr Kunden in dieser Gruppe in der Region angesprochen werden?
- Welche Zeitungen, Veranstaltungen lesen bzw. besuchen diese potentiellen Kunden?
- Was spricht die Kunden am besten an und erfordert dafür den geringsten Aufwand?

Die Zielgruppen sind abhängig von Produkt und Region. Deshalb ist es wichtig, vor jeder Maßnahme zu entscheiden, wo genau sie platziert wird, um so viele Kunden wie möglich zu erreichen.

Eine Anzeige sollte nur in die Zeitung, die auch von den eigenen Kunden gelesen wird, teure Spezialitäten eher nicht in einem kostenlosen Auslegeblatt.

Verkostungen sollten eher dort stattfinden, wo auch die Kunden sind, die das Produkt kaufen würden, also nicht im gut besuchten Discounter, sondern besser beim nicht so gut besuchten aber engagierten, selbständigen Einzelhändler.

Faltblätter sollten eher nicht in der Fußgängerzone an jeden Passanten verteilt werden, sondern nur an die Interessierten, also etwa eher auf dem Schulfest einer höheren Schule, auf dem gut besuchten Bauernmarkt oder einem alternativen Fest.

### 7.1.2 Bündeln der Maßnahmen

Der Einsatz einzelner Instrumente führt nicht zum Ziel, wenn keine strategische Ausrichtung im Vorfeld entwickelt wurde. Die einmalige Nutzung eines Instruments, z.B. Zeitungsanzeige, ist wenig Erfolg versprechend. Gerade der Lebensmitteleinkauf ist von Gewohnheiten geprägt, die nur durchbrochen werden, wenn langfristig regelmäßige Impulse gesendet werden. Zu Impulsen zählen große Aktionstage, Berichte in den Zeitungen, Anzeigen, Hinweise, Presseerklärungen.

In einer Regionalinitiative, in der verschiedene Betriebe zusammen arbeiten, hat jeder seine eigenen Kommunikationsstrategien und Maßnahmen entwickelt (Faltblätter, Zeitungsanzeige, Hoffest, Verkostung, etc.). Besonders in der Kommunikation ist es sinnvoll, die verschiedenen Ansätze und Maßnahmen miteinander zu kombinieren, um eine höhere Werbewirkung für den eigenen Betrieb zu erreichen. Jede Maßnahme eines Beteiligten der Initiative wird zur Werbung für alle Mitglieder. Damit können mehr Meinungsführer, Kunden und Interessenten zu verschiedenen Zeiten und mit verschiedenen Maßnahmen angesprochen werden, als ein einzelner Betrieb schaffen könnte.

Die Akteure sollten ein Kommunikationskonzept entwickeln, das zum einen finanzierbar und zum anderen zielgruppenspezifisch ausgerichtet ist.



*Gute Öffentlichkeitsarbeit ist ein absolutes Muss für Regionalinitiativen.*



### 7.1.3 Kommunikationsziele

Der erste Schritt ist das Zusammentragen der Einzelmaßnahmen, die jeder Vermarkter in der Regionalinitiative bereits unternimmt. Im zweiten Schritt sollte überlegt werden, was gemeinsam erreicht werden soll.

#### Leitfragen:

- Welche Ziele will die Regionalinitiative mit ihren Kommunikationsmaßnahmen erreichen?
- Wie kann der Erfolg der Maßnahmen festgestellt werden?
- Wer fällt die Entscheidungen über die Kommunikationsmaßnahmen?

Kommunikation sollte messbare Ziele anstreben, die regelmäßig gemessen werden sollten. Nur so kann ermittelt werden, welche Maßnahmen erfolgreich waren und welche nicht, und welche weiterverfolgt werden sollten und welche nicht.

Messbare Ziele sind zum Beispiel:

- den Bekanntheitsgrad zu erhöhen (fragen Sie z.B. einmal im Jahr 100 Passanten samstags in einer gut besuchten Fußgängerzone, wer Ihre Initiative kennt),
- den Absatz zu steigern oder bei einer Verkostungsaktion 30 potentielle Kunden anzusprechen
- einmal im Monat mit einem Bericht/Artikel/Anzeige in der Zeitung stehen
- jeden Monat eine Verkaufsaktion

Kommunikation muss:

**Hemmschwelle abbauen:** Verbraucher haben bei ökologischen oder bei Regionalprodukten oftmals eine hohe Hemmschwelle neue Produkte auszuprobieren. Ziel sollte es deshalb sein, die Hemmschwellen abzubauen und die Informationen zu intensivieren und Emotionen zu mobilisieren (z.B. Verkostungsstand).

**Persönliche Kontaktaufnahme und -pflege:** Sie ist die Grundlage für Vertrauensbildung. Durch persönliche Kontaktaufnahme und -pflege steigt zudem die Chance, dass eine Mund-zu-Mund-Werbung in Gang gesetzt wird. Befindet sich der Verbraucher bereits in der Einkaufsstätte, ist die erste Hemmschwelle bereits genommen, und es besteht



„Schützen durch Nützen“ – wirtschaftlicher Erfolg unterstützt langfristig den Erhalt vielfältiger Landschaften (Heckenlandschaften in Thüringen)

die Möglichkeit zur direkten Beziehungsaufnahme. Dafür kann eine Qualifizierung des Verkaufspersonals notwendig sein, damit das Personal auf die Kundenfragen auch versiert antworten kann.

**Inhalte und Kennzeichnung:** Für die Nachfrager ist von Interesse, welche Vorteile Regionalprodukte mit sich bringen. Dazu gehört die Herkunftsangabe ebenso wie Logos/Markennamen die zur Qualitätsbeurteilung dienen.

## 7.1.4 Image/Corporate Design

Alle kommunikativen Maßnahmen der Regionalinitiative entwickeln aus Verbrauchersicht ein bestimmtes Image der Regionalinitiative, das die Nachfrage nach den Produkten beeinflusst. Besonders Interesse haben die Konsumenten an den speziellen Vorteilen der Produkte.

- Warum sollten sie gerade die Produkte kaufen und sich dabei gegen das bisher bevorzugte Produkt entscheiden?
- Sind die Produkte gesünder, schmackhafter, nach einem bestimmten Rezept bzw. durch einen speziellen Prozess verarbeitet oder haben sie eine längere Haltbarkeit?
- Warum ist das Produkt der Regionalinitiative besser, günstiger oder teurer als ein Produkt von Konkurrenten?

Besonders wenn der Produktpreis über dem Durchschnitt liegt, wollen die Konsumenten wissen, ob der höhere Preis ihnen auch einen persönlichen Mehrnutzen bringt.



*Eine Apfelkönigin ist ein positiver Imagefaktor für jede Streuobstinitiative.*

### **Erzählen Sie eine gute Geschichte!**

Ist der Vorteil des Produktes selbst schwer zu beschreiben oder zu komplex für die Konsumentensprache, dann ist eine gute Geschichte rund um das Produkt wichtig. Kunden zeigen Interesse daran, die Geschichte hinter dem Produkt zu lesen oder zu hören, z.B. über die Region, über die Landwirte und ihre Arbeit oder über die Tiere. Vor allem der persönliche Kontakt mit den Produzenten, bei z.B. Verkostungen oder Hoffesten, bleibt den Besuchern lange in Erinnerung und schafft eine hohe persönliche Bindung an das Produkt.

Die Geschichte sollte positiv oder originell sein, das inspiriert Verbraucher. Das können besondere Verfahren sein, wie z.B. die Herstellung des regionalen Brots im Steinofen, wie vor hundert Jahren, oder ganz spezielle Geschichten um ein regionales Produkt, wie z.B. die Geschichte der Ahlen Worscht (der hessischen Dauerwurst). Auch regionale Dialekte, Redewendungen, Trachten, Bauwerke, Landschaftselemente oder Traditionen, auf die man in der Region stolz ist, sollten für die Kommunikation unbedingt genutzt werden.

### **Wider erkennbar sein**

Es gibt viele Methoden und Instrumente, um die Leistung einer Regionalinitiative zu kommunizieren. Wichtig ist, dass die Maßnahmen immer erkennbar der Initiative zuzuordnen sind. Dafür muss eine Art Corporate Design geschaffen werden. Anfangs genügt es vielleicht, das Logo oder den Markennamen bei jeder Maßnahme zentral zu platzieren. Will man aber die größtmögliche Aufmerksamkeit erreichen, sollten Produktverpackungen, Faltblätter, Banner, Schilder, Internetseiten, Markt- und Infostände, Dekorationen bei Verkaufsaktionen und Presseerklärungen ein einheitliches Auftreten und damit den Widererkennungseffekt sichern.

### **Kernaussagen**

Auch die Aussagen über die regionalen Produkte und über die Initiative, auf der Produktverpackung, bei Presseerklärungen, in Faltblättern und Reden sollten gleich bleiben, damit sich die zentralen Kaufargumente bei den Konsumenten einprägen. Diese Aussagen sollten mit den Wünschen der Zielgruppe übereinstimmen. So wie z.B. eine hohe Produktqualität durch die regionale Hand-

werkskunst der Metzger und Bäcker, mit Genuss des kernigen Produkts die große regionale Artenvielfalt sichern oder die natürliche Produktion ohne Zusatzmittel, Pestizide oder Gentechnik.

**Leitfragen:**

- Welche Leitargumente werden für die Produkte/Dienstleistungen gewählt?
- Welche Argumente erreichen die Zielgruppe am effektivsten?
- Treffen die gewählten Argumente die Präferenzen der Zielgruppe?
- Was sind die Kommunikationsstandards mit der Öffentlichkeit (Reaktion auf Reklamationen, Anfragen, Angebote etc.)?
- Wie verhält sich die Initiative im Fall von öffentlichen Krisen (Lebensmittelskandal etc.)?
- Welche Maßnahmen stehen zur Verfügung?

**7.1.5 Maßnahmen der Kommunikation**

Kommunikative Maßnahmen können grob in indirekte und direkte Maßnahmen unterteilt werden (siehe Tabelle unten).

Die richtige Kombination der individuellen Instrumente ist abhängig von dem Geschäftsfeld, dem Produkt, der Nachricht, den Konkurrenten, den wichtigsten Abnehmergruppen und letztendlich auch vom vorhandenen Budget.

In der regionalen Vermarktung kommt es in erster Linie darauf an, dass durch die Kommunikationsmaßnahmen Hemmschwellen abgebaut, ein persönlicher Kontakt mit den Konsumenten aufgenommen und die Kennzeichnung der Produkte eindeutig und glaubwürdig ist:

Werbung / Verkaufsförderung	Öffentlichkeitsarbeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale Zeitung</li> <li>• Plakate</li> <li>• Hinweisschilder</li> <li>• Lokaler Rundfunk</li> <li>• Aufkleber</li> <li>• Produktinformation</li> <li>• Kostproben</li> <li>• Ortstafeln</li> <li>• Einkaufstaschen</li> <li>• Gutscheine</li> <li>• Promotionsteams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktionstage</li> <li>• Teilnahme an Messen</li> <li>• Tag des offenen Hofes</li> <li>• Bildungsprogramme</li> <li>• Dorffest</li> <li>• Lokaler Rundfunk</li> <li>• Betriebsbesichtigungen</li> </ul>

**Tabelle 12:** Kommunikationsmaßnahmen



*Kinder haben Spaß an praktischer Arbeit und lernen dabei, wie Dinge zusammenhängen.*

	Direkte Maßnahmen: Verkaufsförderung und Werbung	Indirekte Maßnahmen: Öffentlichkeitsarbeit (PR)
Kommunikation mit hohen Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medienwerbung</li> <li>• Verkaufsförderung</li> <li>• Merchandising</li> </ul>	
Kommunikation mit mittleren Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsfaltblätter</li> <li>• Telefonverkauf</li> <li>• Direkter Kontakt mit Multiplikatoren (z. B. Lehrern, Ärzten, Regionalmanagern, Beratern, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messen</li> <li>• Ausstellungen</li> <li>• Pressekonferenzen</li> <li>• Schautage (Tag der offenen Tür)</li> </ul>
Kommunikation mit niedrigen Kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressemitteilungen</li> <li>• Presseberichte (Artikel)</li> <li>• Newsletter</li> </ul>

**Tabelle 11:** Direkte und indirekte Maßnahmen der Kommunikation

## 7.1.5.1 Pressearbeit

Eine gezielte und effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist notwendig, um das Marketing der Initiative, Produkte und Dienstleistungen, einem möglichst großen Kreis bekannt zu machen.

Sie kann folgendermaßen aussehen:

- Aufstellen eines Pressefahrplans, um sicherzustellen, dass die Marketinggesellschaft und ihre Aktivitäten regelmäßig in der Presse erscheinen,
- Veranstaltung presserelevanter Ereignisse,
- Lieferung redaktioneller Beiträge an die Medien,
- Pflegen von persönlichen Beziehungen zu Medienleuten, und
- Regelmäßige Information der Presse, z. B. bei einem Pressestammtisch.

### Leitfragen:

- Wer ist Ansprechpartner für die Presse?
- Wie sieht der Notfallplan bei dringenden Presseanfragen aus?
- Wer hat Kontakte zu Presse, Funk, Fernsehen?
- Welche Themen könnten für die Medien und Kunden interessant sein?
- Auftaktveranstaltung: welche Gestaltung entspricht der Positionierung der Initiative und ihrer Angebote (Einladungsliste, Ort, Ablauf)?
- Erstellung eines Kampagnenplans für die Pressearbeit: Zeitplan für 12 Monate für alle Presseaktivitäten wie redaktionelle Beiträge, Produkteinführung, Pressegespräche, Betriebsbesichtigung, Tage der offenen Tür?

## 7.1.5.2 Öffentlichkeitsarbeit

Das Hauptziel jeder Aktivität im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit sollte die Steigerung des Bekanntheitsgrades in der Öffentlichkeit und die Verbesserung des Images der Regionalinitiative sein. Dabei sollte vor allem die Regionalinitiative selbst hervorgehoben werden und nicht so sehr die einzelnen Produkte. Diese Aktivitäten sind nicht so kostenintensiv wie Anzeigen und tragen dazu bei,

dass die Beziehungen der Regionalinitiative zu lokalen und regionalen Netzwerken verbessert werden.

Viele Landwirte und Regionalinitiativen nutzen diese Arte der Kommunikation, wie z. B. Tag der offenen Tür, um ihren Hof und die Produkte bekannt zu machen. Neben der Information von potenziellen und vorhandenen Abnehmern ist es auch wichtig, das Interesse von Lokalreportern zu wecken. Neue, innovative Produkte können die Regionalinitiative auch in einem späteren Entwicklungsstadium noch attraktiv für die Presse machen.

Die Einbeziehung von Gesellschaftern und Meinungsführern in die Öffentlichkeitsarbeit ist ebenfalls wichtig. Eine Einladung an Marktpartner oder auch an das Verkaufspersonal der Einzelhandelsketten (z. B. jedes zweite oder dritte Jahr) kann dazu beitragen, das allgemeine Verständnis füreinander zu verbessern. Auch der direkte Kontakt zu Menschen, die mit vielen anderen in Kontakt stehen (Lehrern, Ärzten, Ernährungsberatern, Besitzern von Reformhäusern, etc.), kann sehr hilfreich sein. Dieser Personenkreis ist in der Lage, die eigene Meinung über die Regionalinitiative an breite Konsumentenschichten weiterzugeben.

### Leitfragen:

- Welche öffentlichen Veranstaltungen machen die Mitglieder der Regionalinitiative sowieso?
- Wann finden die öffentlichen Veranstaltungen statt – können sie in einen festen Zeitplan integriert werden so dass eine regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit erreicht wird?
- Mit welchen Aktionen lockt man die Zielgruppe an?
- Welche Erkennungszeichen, wie ein Banner vom Markenzeichen, eine bestimmte Dekoration, Markt- oder Infostände mit Produkten oder Infobroschüren über die Regionalinitiative können genutzt werden?

### 7.1.5.3 Werbung

Hauptaufgabe der Werbung ist es, die Produkte bekannt zu machen und bei den Abnehmern ein positives Image für sie aufzubauen. In einem späteren Entwicklungsstadium sind Werbemaßnahmen wesentlich sinnvoller als PR-Maßnahmen, da die Regionalinitiative nicht mehr so stark das öffentliche Interesse erregt. In diesem Stadium ist es oft sehr schwer, die lokalen Medien davon zu überzeugen, über die Regionalinitiative bzw. über neue Produkte der Regionalinitiative zu berichten. Durch die Werbung hat die Regionalinitiative einen größeren Einfluss auf das Image, das nach außen hin weitergetragen wird.

Je mehr Konsumenten durch die Werbung erreicht werden sollen, desto höher ist der Aufwand dafür. Medien wie Fernsehen oder Radio erreichen Millionen Konsumenten, kosten jedoch auch wesentlich mehr als z.B. Werbung in Zeitschriften. Eine kostengünstigere Alternative sind Anzeigen in lokalen Zeitungen oder Plakatierung. Auf Grund ihrer regionalen Ausrichtung und ihres relativ geringen Werbebudgets nutzen Regionalinitiativen diese Formen der Werbung vorrangig.

Ein weiterer effizienter Weg der Kommunikation ist die Nutzung von Synergiepotenzialen bei der Kooperation oder Zusammenarbeit mit Netzwerken. Regionalinitiativen könnten z.B. Anzeigen in Tourismusbrochüren schalten, oder einen Artikel dort platzieren, oder einen Verkaufsstand auf regionalen Ausstellungen oder Messen betreiben.

#### **Leitfragen:**

- Was ist das Ziel der Werbung (Bekanntheit in der Region oder außerhalb, gutes Image, Verbraucherinfo etc.)?
- Wieviel Zeit, Geld und Personal steht für Werbung zur Verfügung?
- Welche Werbemittel erreichen die Zielgruppe am effektivsten (Handzettel, Broschüren, Hinweisschilder, Regalstopper, Plakate etc.)?
- Welche Maßnahmen zur Verkaufsförderung werden eingesetzt (Verkostungen, Anwesenheit der Erzeuger am Verkaufsort, Schulung des Personals, Verteilen von Informationsmaterial etc.)?

### **Regionale Plattform Meetiesland (LEADER +)**

Die regionale Plattform Meetiesland liegt in Nordbelgien. Sie wurde vor 10 Jahren gegründet und versteht sich als Serviceunternehmen für alle Organisationen, die in der Region „Het Meetiesland“ arbeiten. Die Region umfasst zwölf Gemeinden. Die regionale Plattform hat ein weit gefasstes Arbeitsfeld: sie organisiert Beratungen und Diskussionen für alle regionalen Themen der Gemeinden, Wohlfahrtsorganisationen und des LEADER Programms. Dabei nutzt sie folgende Instrumente:



#### **Kampagne**

Kampagne 2005 „Du hast Geschmack“ oder „Du bist modern“, wenn Du regionale Produkte der Groene Gordel genießt.

#### **Erstellung der Internetseite**

- Sie ist ein Teil der offiziellen Internetseite regionaler Produkte aus Flämisch-Brabant
- Datensammlung mit Produkten, Produzenten und Partnern
- Info-Forum für ähnliche Aktionen

#### **Herausgabe eines Buchs**

- lebendige Illustrationen regionaler Produkte
- Informationen über Produkte und Produzenten
- Essgewohnheiten und historische Hintergründe
- Illustrationen, Bilder und Rezepte

#### **Ausbildung von Gästeführern**

- In enger Zusammenarbeit mit verschiedenen Tourismus-Organisationen
- Informationsaustausch
- Entwicklung eines Komplettpakets für Touristen (z. B. das Beenden eines Spaziergangs in einem Restaurant, in dem regionale Produkte serviert werden).

#### **Werbematerial**

- Vereinheitlichung von der Groene Gordel
- Stärkung der Wiedererkennbarkeit
- Für die Produzenten und die Ladeninhaber
- Kombination mit Angeboten im Touristikbereich

#### **Publikationen in Magazinen für Gäste**

#### **Teilnahme an Veranstaltungen**

- Tourismus: Warenbörse Leuven
- Kulturerbe-Tag Schloss Gaasbek

## 7.1.5.4 Verkaufsförderung

Verkaufsförderungsaktionen führen dazu, direkt mit dem Konsumenten oder Wiederverkäufer Kontakt aufzunehmen und einen bleibenden Eindruck und Sympathie für die Produkte zu hinterlassen. Daher gilt: immer freundlich sein und auf alle Fragen höflich und interessiert antworten, auch wenn zum 1.000 mal die gleiche Frage kommt!

Die Konsumenten oder Händler haben durch den direkten Kontakt die Möglichkeit, eine Einschätzung der Produkte und Leistungen aus Konsumentensicht zu bekommen. Verkannte Mängel bzw. Optimierungspotenziale oder sogar die Entstehung neuer Produktideen kann aus den Gesprächen mit den Konsumenten als positives Nebenprodukt der Verkaufsförderung entstehen.

Einzelhändler stehen Verkaufsförderungsaktionen, die von Regionalinitiativen selbst konzipiert und umgesetzt werden, positiv gegenüber, da sie keinerlei finanziellen Aufwendungen und Risiken tragen und die Verkaufszahlen des beworbenen Produktes dadurch ansteigen.

Sie erhoffen sich dadurch auch einen positiven Effekt auf ihr eigenes Image.

## 7.1.6 Effektive Kommunikation mit begrenztem Budget

Auch wenn nur ein geringes Budget zur Verfügung steht, darf die Kommunikationspolitik nicht vernachlässigt werden. Insbesondere durch Artikel in den regionalen Zeitungen (Hintergrundberichte, Vorstellen der kooperierenden Produzenten, Homestories oder Berichte von Aktionen und Pressekonferenzen) erreicht man eine hohe Aufmerksamkeit ohne dafür bezahlen zu müssen. Es lohnt sich die Kontakte zu den Journalisten zu pflegen, erreichbar für ihre Fragen zu sein und ihnen etwas zu bieten, über das sie schreiben können.

Jede Regionalinitiative sollte eine Mindestanzahl von möglichst verschiedenen Aktionen durchführen. Die Initiative Brucker Land hat beispielsweise in den ersten drei Jahren über 1.400 Aktionen (Verkostungen, Informationsstände, Hoffeste etc.) durchgeführt und dadurch einen Bekanntheitsgrad von über 90% in ihrem Landkreis erreicht.

Normalerweise kann das eine Regionalinitiative nicht alleine leisten, sondern braucht dafür ehrenamtliche Unterstützer, z.B. Freunde, Kinder und engagierte Bekannte aus kirchlichen oder sozialen Kreisen, oder aus dem Sport-, Tanz- oder Heimatverein.

Empfehlungen:

- **Mindestens einmal im Jahr** sollte eine große öffentlichkeitswirksame Aktion der Regionalinitiative stattfinden, z.B. ein Tag der offenen Tür oder ein Hoffest, zu dem die Kunden eingeladen werden.
- **Mindestens einmal im Monat** sollte eine Werbemaßnahme oder eine Verkaufsförderung stattfinden, z.B. ein Bericht oder eine Anzeige in der Zeitung, ein Stand auf dem Marktplatz oder auf einer Pressekonferenz über die wichtigsten Entwicklungen der Regionalinitiative informiert werden.

## 7.2 Kommunikation nach innen

Kommunikation nach innen ist wichtig, um Informationen auszutauschen und sich gegenseitig zu motivieren. Der Austausch sollte deswegen auch in einem schönen Rahmen stattfinden. Sinnvoll ist das Treffen zu moderieren, um die Treffen nicht in die Länge zu ziehen.

Mindestens einmal im Jahr sollte eine Regionalinitiative zusammenkommen, um sich auszutauschen und wichtige strategische Entscheidungen zu treffen.

Wichtige Tagesordnungspunkte können sein:

- Austausch von Informationen (z. B. über rechtliche oder praktische Angelegenheiten, den Absatz von Mengen bei den verschiedenen Distributionswegen, die Produktionsmengen im nächsten Jahr, die Zufriedenheit von Abnehmern und Produzenten etc.),
- Austausch von Waren bei Produktionsspitzen bzw. Absatzspitzen,
- Koordination und Kooperation bei der Benutzung von gemeinsamen Einrichtungen (Schlacht-, Zerlege-, Kühl-, Lagerkapazitäten),
- Zeitliches Abstimmen von gemeinsamen Aktionen (Tag der offenen Tür, Aktionswochen in Zusammenarbeit mit Gastwirten etc.).

- Eventuell auch das Ausräumen von Konflikten, Gerüchten oder Hörensagen,
- Kooperation bei gemeinsamen Beschaffungen (Schilder mit Logo, Druck von T-Shirts).

## 7.2.1 Strategien

Für die innere Kommunikation ist wichtig, dass alle beteiligten Partner der Initiative bei wichtigen Entscheidungen informiert und eingebunden werden. Darüber hinaus gibt es oft einen „Dunstkreis“ von interessierten Menschen, die nicht direkt beteiligt sind, die aber in der Initiative einen wichtigen Platz als z. B. Helfer, politische und ideelle Unterstützer, Interessierte oder Kunden einnehmen. Auch diese müssen in die innere Kommunikation einbezogen werden.

### Leitfragen:

- Wer sollte wann informiert werden?
- Mit welchen Mitteln (E-Mail, Newsletter, Zeitung, Treffen, Aktion) geschieht dies am effektivsten?

## 7.2.2 Entscheidungsstrukturen

Entscheidend für die Effektivität, die Motivation und damit den langfristigen Bestand der Regionalinitiative sind die zwei Leitfragen:

### Leitfragen:

- Wer soll welche Entscheidungen (allein) treffen?
- Welche Entscheidungen müssen von allen Mitgliedern, dem Vorstand, dem/der GeschäftsführerIn vorgelegt werden?

Dabei ist wichtig, dass man das „Management“ nicht handlungsunfähig macht, weil jede Entscheidung langwierig und nervenaufreibend wird, andererseits aber das Management nicht unabhängig andere Schwerpunkte setzen kann (z. B. auf ökonomische Ziele), die der Strategie der Initiative und den Mitgliedern nicht entspricht. Dies muss für jeden Aufgabenbereich klar geregelt und am besten

von der Mitgliederversammlung bestätigt werden. (Siehe auch Kapitel Organisation und Finanzen.)

Genauso wichtig wie die Regelung der strategischen Entscheidung ist die Frage, wie die interne Kommunikation praktisch umgesetzt wird. Klare Regelungen fördern den Austausch.

### Leitfragen:

- Wer ist für was zuständig?
- Wie häufig treffen sich Kerngruppe und andere Mitwirkende?
- Wie erreichen Nachrichten die Mitwirkenden?
- Wie wird mit dringlichen Anfragen umgegangen (Vertretungslösungen)?
- Wie wird mit Pannen umgegangen?

Um allen Mitgliedern der Regionalinitiative ein Zugehörigkeitsgefühl zu geben, ist die interne Kommunikation von wesentlicher Bedeutung. Ein jährlicher Bericht zu einem allgemeinen Treffen ist nicht ausreichend, um die Beziehung zu allen Mitgliedern zu pflegen. Ein einfacher „Newsletter“ (mindestens 4x im Jahr) eignet sich wesentlich besser, ersetzt aber auch nicht ein persönliches Treffen in der Gruppe.



Direkter Kontakt mit Kunden - Märkte bieten dazu beste Gelegenheit.

## 8.1 Rechtsform

Die Rechtsform der vermarktenden Organisation ist von großer Bedeutung. Um hier entscheiden zu können, sollten mögliche Formen unter folgenden Aspekten geprüft werden:

Die **Rechtsform** definiert die gesetzlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens, das in einer Form wirtschaftlich tätig wird. Sie wird bei Unternehmen oft im Gesellschaftsvertrag festgelegt, der in Ausnahmefällen auch mündlich geschlossen werden kann.



*Die Rechtsform wirkt sich unter anderem auf Haftungsfragen der Gesellschafter und deren Recht zur Geschäftsführung aus. Sie bestimmt zudem, ob die Gesellschaft eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt (z.B. Aktiengesellschaft) oder ob ihre Gesellschafter als natürliche Personen handeln.*

Je nach Rechtsform sieht das Gesetz unterschiedliche Regelungen bei deren Errichtung, Betrieb, Haftung oder Auflösung vor. Während bei Personengesellschaften mindestens ein Gesellschafter auch mit seinem privaten Vermögen für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet (eine Ausnahme stellt die GmbH oder Co. KG dar), ist die Haftung bei den Kapitalgesellschaften in aller Regel begrenzt (z.B. auf die jeweiligen Einlagen der Gesellschafter).

### Leitfragen:

- Wie hoch ist das finanzielle Risiko bei Misserfolg? Für wen?
- Wer haftet? Ist die Haftung begrenzt?
- Wer kann/darf die Firma vertreten?
- Wie ist die steuerliche Einordnung?
- Ist eine steuerliche Bevorzugung möglich, bis zu welcher Grenze (z.B. Gemeinnützigkeit, Kleinunternehmer, landwirtschaftliche Produktion)?
- Gibt es Förderungen für die Organisationsstruktur?
- Welche vertraglichen Regelungen zwischen den Mitgliedern sind erforderlich?
- Wie aufwändig ist es, Mitglieder zu wechseln oder neue aufzunehmen?
- Wie aufwändig sind die Vorschriften, die durch Gesetze vorgeschrieben werden?
- Welcher finanzielle Eigenanteil der Mitglieder ist erforderlich?



*Geklärte rechtliche Rahmenbedingungen sind eine gute Basis für Erfolg. Sie ersetzen jedoch nicht Erfahrung und Leidenschaft (South Downs, England).*



Die ausgewählte Organisationsform sollte

- wirtschaftlich ohne Einschränkungen handeln können,
- die Haftung auf das Vermögen der Organisation beschränken und nicht auf das Privatvermögen zugreifen,
- klare Entscheidungsstrukturen und kurze Entscheidungswege zulassen und gleichzeitig,
- steuerbar sein im Sinne der ideellen Zwecke der Regionalinitiative.

Die Regionalinitiative sollte sich von Experten (SteuerberaterInnen, AnwältInnen) beraten lassen, welche Rechtsform für die Vermarktung am günstigsten ist. Auch der Austausch mit bereits erfahrenen Vermarktungsorganisationen ist zur Klärung hilfreich.

In der Praxis zeigt sich, dass wirtschaftlich sehr aktive Regionalinitiativen sich in zwei Rechtsbereiche spalten: während die ideellen Ziele und die Gemeinnützigkeit meist in einer Rechtsform des Privatrechts verbleibt (Verein), organisiert sich der Wirtschaftsbetrieb in einer Rechtsform des Gesellschaftsrechts (GmbH, GbR, etc.).



### Unser Land

„Unser Land“ bezeichnet ein Netz aus neun Regionalinitiativen rund um München, die regionale Produkte in und um München anbieten. Die einzelnen Regionalinitiativen werden ideell getragen von sog. Solidargemeinschaften, in denen Handwerk und Handel, Landwirtschaft, Umwelt- und Naturschutz sowie Kirche und Verbraucher als „fünf Säulen“ der Bewegung ihre gemeinsamen Interessen vertreten. Die Solidargemeinschaften sind im Trägerverein „Unser Land“ vernetzt.

#### **Ideelle Trägerschaft: UNSER LAND – Der Verein**

Als „Hüter“ der Idee vertritt der Verein die ideellen Interessen des Netzwerkes nach außen und nach innen. Er lebt von dem Engagement der Menschen in den einzelnen Solidargemeinschaften und schafft im Gegenzug dazu die Infrastruktur, die dieses Engagement „vor Ort“ langfristig sichern soll.

#### **Die Aufgaben des Dachvereins**

Der Dachverein UNSER LAND e.V. unterstützt und koordiniert die Arbeit der Solidargemeinschaften und baut das Netzwerk auf und aus. Er kümmert sich um überregionale Belange, die Konzeption neuer

## 8.2 Entscheidungsstruktur

Die Erfahrung zeigt, dass regionale Vermarktungsinitiativen bei der Gründung oftmals kleine Unternehmen sind, die keine komplizierten Unternehmensstrukturen benötigen. Bei der Suche nach einem Management sollten deshalb vor allem einfache und pragmatische Lösungen im Vordergrund stehen.

### **Leitfragen:**

- Wer führt die Organisation (Vorstand, einzelne Vorsitzende, GeschäftsführerIn)?
- Wer ist für welche Bereiche zuständig?
- Wie kann eine schnelle Entscheidung erreicht werden?
- Wer hat wie Zugriff zu den Finanzen?
- Wie ist der Zugriff zu den Finanzen geregelt?

Projekte und die Beschaffung notwendiger Fördermittel. Er ist einer der Gesellschafter der UNSER LAND GmbH mit der Aufgabe, die ideellen Interessen des Netzwerkes zu wahren und der Möglichkeit als Zeichennutzungsnehmer des Markenzeichens (des Logos) diese Interessen mittels eines Vetorechts durchzusetzen. Er kann gegebenenfalls die Nutzung der Logos durch die GmbH unterbinden.

#### **Wirtschaftsbetrieb: UNSER LAND – Die GmbH**

So wie der Dachverein durch das Engagement vieler Menschen den ideellen Teil des Netzwerkes nach außen trägt, so bedarf es einer gemeinsamen Organisation, die das Wirtschaftliche als Koordinator zwischen Erzeugung, Handwerk und Handel aufbaut und regelt.

#### **Die Aufgaben der GmbH**

Gemeinsam für alle beteiligten Landkreise des Netzwerkes ist die UNSER LAND GmbH für den Aufbau und die Koordination der Preis- und Produktpolitik, das Marketing und die Logistik verantwortlich.

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



## Strukturen und Satzung

South Downs Lamb Vertriebsgenossenschaft, der Vorstand und die Marketinggesellschaft

### South Downs Lamb Vertriebsgenossenschaft

Ist eine Genossenschaft, bei der die kooperativen Grundsätze in der Satzung im Vordergrund stehen (z.B. eine Person – eine Stimme, Überschussverteilung entsprechend dem Umsatz – nicht nach Investition etc.).

### Wahl des Vorstands der Vertriebsgenossenschaft

Der Vorstand wird aus der Mitte der Landwirte der Mitglieder gewählt, unter Vorbehalt der Satzung und des Memorandums mit gewöhnlich bis zu zwei Nicht-Landwirten als Vorsitzende.

### South Downs Lamb Marketinggesellschaft

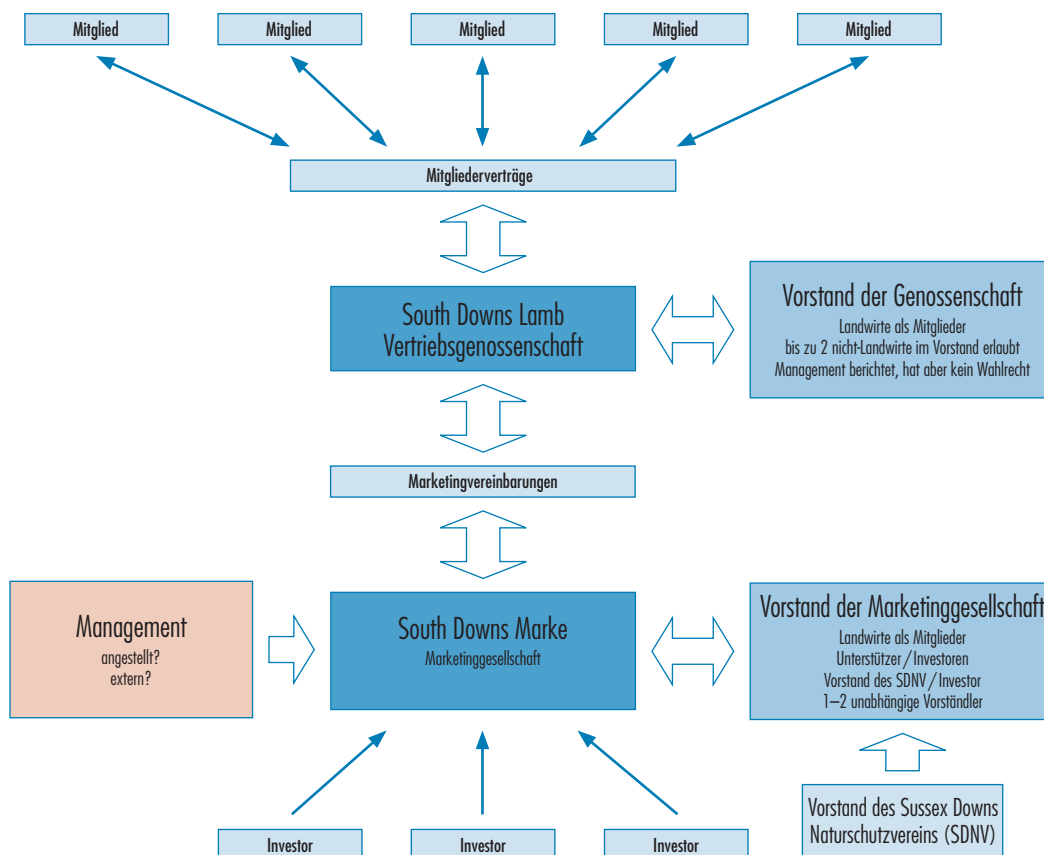
Der Finanzierungsbedarf und damit auch Investitionen werden stark von den Liefer- und Verkaufsbedingungen bestimmt, d.h. durch das Umsatzkapital und das Ausmaß, zu dem die Mitglieder der Versorgungsgruppe bereit sind, ihre eigene Organisation finanziell zu unterstützen.

Die Gesellschaft wird die Lizenzen und die Warenzeichen besitzen und wird als Management-/Vermarktungsbeauftragte für die Lieferanten unter den festgelegten Marketingvereinbarungen handeln.

Gebühren werden jedes Jahr von Mitgliederversammlung der Genossenschaft vereinbart. Die Gesellschaft ist darüber hinaus an die Entscheidungen der Mitglieder der Vermarktungsinitiative gebunden.

### Management

Das Management der Marketinggesellschaft wird durch eigene Angestellte oder durch einen Vertrag mit einem Dritten ausgeübt. Dieser Manager oder die verpflichtete Firma muss direkt an den Vorstand der Genossenschaft Bericht erstatten, hat aber kein Wahlrecht. Das Management darf nicht in die Firma investieren, aber seine Entlohnung sollte zumindest teilweise an die Leistung gebunden sein.



Diese Fragen können im Rahmen einer Geschäftsordnung geregelt werden, die sich die Initiative gibt. Meist gibt es erfahrene Führungspersönlichkeiten in der Initiative, die dabei Anleitung geben können. Auch hier ist wieder der Austausch mit anderen Initiativen zu empfehlen. Know-how-Lücken können mit externen ExpertInnen geschlossen werden.

„Learning by doing“ ist sicher eine verbreitete Vorgehensweise für Regionalinitiativen, die zum Erfolg führt. In Rechts- und Organisationsfragen ist jedoch das finanzielle Risiko zu groß, als dass sich die Initiative auf handgestrickte Lösungen verlassen sollte.

### 8.3 Organisationsstruktur

Viele Regionalinitiativen wählen bei der Gründung der Vermarktungsorganisation einen Vorstand, der dann wiederum eine/n ManagerIn einsetzt bzw. einstellt. In kleineren Organisationen übernimmt meistens der Vorstand einige Managementaufgaben.

Aus der gewählten gemeinsamen Marketingstrategie lassen sich die notwendigen personellen Kapazitäten ableiten. Die Organisationsstruktur ergibt sich dann aus der Regelung und Verteilung der Aufgabengebiete und Entscheidungskompetenzen. Für einen reibungslosen Ablauf sollte man sich dafür die Zeit nehmen. Besonders in der Startphase sollte eine Organisation flexibel entwickelt werden können, und bei Reibungen Änderungen unkompliziert vornehmen können, damit das Wachstum des Unternehmens nicht behindert wird.

Die Erfahrung zeigt, dass es viele Regionalinitiativen als schwierig empfinden, eine Struktur zu entwickeln, in der Entscheidungen effizient gefällt werden können. Es zeigt sich, dass ein Spagat zwischen basisdemokratischer Diskussionskultur und effizienter Arbeitsstruktur gefunden werden muss, um beidem gerecht zu werden.

Dabei gibt es Gesellschaften und Genossenschaften mit demokratischer Diskussionskultur, die sehr effizient arbeiten. Was kann daraus gelernt werden? Die rechtliche Organisationsstruktur der Regionalinitiative ist nicht der entscheidende Punkt. Viel wichtiger ist die Tatsache, dass die Verantwortlichkeiten innerhalb und zwischen den Unternehmensebenen genau festgelegt sind. (siehe Tabelle 13, S.60)

#### Regelungen für die Mitglieder

South Downs Lamb



##### Mitglieder

Die Mitglieder der South Downs Lamb Genossenschaft sind Landwirte, die einen schriftlichen Vertrag haben, um ihre Produkte über die Logistik der Marketinggesellschaft zu vermarkten. Sie haben als Mitglieder der Genossenschaft ein Wahlrecht. Je nach Umsatzmengen kann von den Mitgliedern eine einmalige Aufnahmegebühr oder eine Einlage eingefordert werden, abhängig von den finanziellen Anforderungen der Logistik.

##### Mitgliederverträge

Die Mitgliederverträge sind grundlegend für die Marketinggesellschaft, weil sie

- sicherstellen, dass die Mitglieder die Leistung der Marketinggesellschaft für einen festgelegten Zeitraum in Anspruch nehmen,
- die Menge oder den Anteil der Produkte der Mitglieder festlegen, die an die Vermarktung gebunden ist,
- in Vereinbarungen festlegen, dass die zugesagte Produktion, die durch die Gesellschaft vermarktet werden soll, auch angeliefert werden muss,
- sicherstellen, dass alle Investitionen und Beiträge, die von Mitgliedern an die Gesellschaft bezahlt werden, sich sowohl auf die Vereinbarungen als auch auf die tatsächliche Nutzung beziehen müssen,
- festsetzen, wie die operationalen Tätigkeiten der Gesellschaft verwaltet werden müssen,
- die Gesellschaft an das Vermarkten der vereinbarten Produkte binden,
- die Stabilität der Gesellschaft sicherstellen, und den Mitgliedern, Kunden, Versorgern und Bankern Vertrauen zu geben,
- den Kunden die Kontinuität der Versorgung zu garantieren und
- den Schutz der Mitglieder in Bezug auf die Gesellschaft und untereinander gewährleisten.

Wer?	Verantwortlich für?
Vorstand	Mission, strategische Ziele, Entwicklung von Arbeitsleitfäden bzw. Führungsleitfäden, Controlling, Investitionen, spezielle Arbeitsgruppe in Bezug auf Führungsfunktionen
Vorstandsvorsitzende/r	Unterstützt ManagerIn, Netzwerk, Controlling
ManagerIn	Operationale Ziele und Durchführung des Marketingplans, allgemeines Management, Finanzen
Verantwortliche MitarbeiterIn	Spezielle Aufgaben (formuliert in der Arbeitsbeschreibung)
Vollversammlung	Budget, Wahl des Vorstandes, strategische Orientierung (leitende Prinzipien)

**Tabelle 13:** Wer ist wofür verantwortlich?

Quelle: SCHMID, OTTO et al. (2005)

### Leitfragen für die Alltagsarbeit:

- Wie viel Personal hat die Organisation (hauptamtlich, ehrenamtlich, für welche Dauer finanziert)?
- Wer vertritt die Organisation nach außen?
- Gibt es ein Servicezentrale und/oder ein festes Büro?
- Wie stark und wie oft ist diese besetzt?
- Wer ist wofür verantwortlich?

## 8.4 Handhabung der Marke

Eine Hauptaufgabe des Managements ist die Handhabung der Marke, da sie die Glaubwürdigkeit, die Qualität und auch die finanzielle Basis der Vermarktungsorganisation verkörpert.

Zum einen muss geregelt werden, wie die Marke vergeben wird, wie sie zu verwenden ist und welches Erscheinungsbild sie in unterschiedlichen Unternehmensbereichen aufweisen soll. Zum anderen muss das Management die Qualitätssicherung und die Kontrollen organisieren. Dabei zeigt sich, dass firmeneigene Kontrolle immer grundsätzlich weniger glaubwürdig erscheint als unabhängige Kontrolle. Dieses Dilemma kann durch die Teilnahme an unabhängigen Qualitätssicherungsprogrammen gelöst werden (s. Kap 5 Marketing). Der Anteil der Kriterien, die durch freiwillige Selbstkontrolle geprüft werden, sollte so gering wie möglich gehalten werden; Selbstkontrolle hat immer den Ruf der mangelnden Objektivität.

Für die Verbraucher müssen Vergabemodus, Vergabekriterien und die einzuhaltenden Richtlinien transparent sein.

### Markenhandbuch West Cork

Zur Handhabung einer Marke gehört ein Handbuch, in dem exakt die Farbgebung, die Größe und andere Richtlinien vorgegeben werden. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass das Logo immer die gleiche Erscheinungsform hat, unabhängig davon, worauf es gedruckt erscheint (Poster, Aufkleber, Verpackungsetikett etc.). Das folgende Bild zeigt einen Auszug aus dem Markenhandbuch der Regionalinitiative West Cork, Republik Irland.



BRAND IDENTITY GUIDELINES 2

**PROPORTIONS**  
The use of the West Cork Region brand mark should ensure that the proportions and the minimum dimensions illustrated here are adhered to at all times.

**CLEAR SURROUND**  
Where possible, a clear space of 12.5% of the brand mark dimensions should be maintained around the mark in both directions. At no time should any text or photographs encroach on this clear space.

**PROPORTIONS**  
The proportion of the height to width is 1:1.2 and must never be adjusted

**MINIMUM DIMENSION**  
At no time should the height of the brand mark be less than 15mm.

Minimum size of mark

mark height = 15mm

Minimum size of mark

mark height = 15mm

---

Minimum area of clear space on white background

clear surround = 1.25 H

mark height = H

clear surround = 1.25 H

mark height = H

### **Leitfragen:**

- Welches Procedere ist für die Markenvergabe notwendig?
- Wer kontrolliert die Verwendung der Marke?
- Wer gestaltet und handhabt das Lizenzwesen?
- Wer setzt Sanktionen fest und wie werden sie durchgesetzt?

## **8.5 Finanzierung und Wirtschaftlichkeit**

Erklärtes Ziel aller Beteiligten muss sein, die Vermarktungsorganisation so aufzubauen und zu betreiben, dass sie sich selbst finanziert. Eine Anschubfinanzierung aus öffentlichen Mitteln sollte dabei durchaus genutzt werden.

Zur eigenständigen Finanzierung gibt es mehrere Möglichkeiten. Welche davon letztendlich genutzt werden, hängt von der Zielsetzung der Beteiligten ab. Im Folgenden werden verschiedene Finanzierungswege vorgestellt und bewertet.

### **8.5.1 Fonds**

Fonds sind Finanztöpfe, die aus verschiedenen Quellen gespeist werden, um spezielle Ziele zu erreichen. Auch zum Aufbau einer Regionalvermarktung eignen sich Fonds, da ein persönlicher Bezug zwischen Bewohnern oder Besuchern einer Region und dem Vorhaben des Fonds herstellbar ist. Dieser persönliche Bezug ist die Voraussetzung dafür, dass Geld in den Fonds fließt.

Die Verbindung der Einzahler mit der regionalen Vermarktungsinitiative geht erfahrungsgemäß über eine reine Kundenbeziehung hinaus. Deshalb ist die Auflage eines Fonds auch ein gutes Mittel, Engagement, Know-how und Kontaktmöglichkeiten für Produktion, Verarbeitung und Absatz der Produkte zu akquirieren. Deshalb sollte die Einrichtung eines Fonds immer auch als ein Instrument zur Öffentlichkeitsarbeit und zur Kundenbindung begriffen werden.

### **Arten von Fonds**

- Offene Fonds: Die Anzahl der auszugebenden Zertifikate ist nicht begrenzt, es können unbeschränkt Anteile verkauft werden.
- Geschlossene Fonds: Die Anzahl der auszugebenden Zertifikate ist genau begrenzt.

### **Vorteile**

- kurze Reaktionswege, kurze Reaktionszeiten
- finanzielle Basis ohne die Möglichkeit der direkten Einflussnahme der Fondseigner

### **Mögliche Formen**

Es gibt mehrere Möglichkeiten, den Fond zu gestalten:

- Ein Fond kann für jedermann oder nur für eine begrenzte Zielgruppe zugänglich sein, wie z. B. den Anbieter regionaler Produkte und Dienstleistungen.
- Die Beteiligung kann zur Nutzung bestimmter Dienstleistungen berechtigen (etwa Vermittlung der Ware des Fondsbeteiligten) oder auch deren Voraussetzung sein (nur wer Fondanteile besitzt, kann seine Produkte und Dienstleistungen über die Marketinggesellschaft anbieten).
- Der Ertrag der Fondanteile können bestimmte Dienste sein, die die Vermarktungsorganisation den Anteilseignern anbietet, oder er kann in Geldleistungen bestehen.

**Wichtig:** Die Anteilseigner haben keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen der Agenturleitung nur aufgrund der Tatsache, dass sie Anteilseigner sind.

### **8.5.2 Hohe Fixkosten vermeiden**

Hohe Fixkosten gefährden den langfristigen Bestand der Vermarktungsorganisation, da dann in Zeiten, in denen nicht viel Ertrag erwirtschaftet werden kann, sehr schnell ein Schuldenberg anwächst oder verfügbare Fördergelder verbraucht sind.

Außerdem schränken hohe Fixkosten die Flexibilität der Vermarktungsorganisation ein, da dann das Erwirtschaften von Gewinnen die ständige oberste Priorität sein müsste und sie damit Aufgaben

nicht wahrnehmen könnte, die zwar primär nicht einträglich sind, aber sehr viel zur Entwicklung der Region beitragen würden.

Die Fixkosten sollten also immer, auch bei gesicherter Anschubfinanzierung, so gering wie möglich gehalten werden.

Deshalb:

- mit möglichst wenig Personal beginnen (eine Geschäftsführerin, eine Schreibkraft)
- günstige Büroräume anmieten
- Einrichtung mit Anschubfinanzierung möglichst günstig erwerben
- keine teuren Wartungsverträge abschließen
- für bestimmte Fixkosten Sponsoren mit langfristigen Verpflichtungserklärungen gewinnen (z. B. Telefonkosten, Auto, Energiekosten)



### **Aufbau und Einrichtung einer kosteneffizienten Struktur**

#### **Naturpark Avenois**

*Arbeitnehmer:*

*Der Naturpark Avenois beschäftigt zwei Arbeitskräfte auf Teilzeitbasis. Der Park stellt die Koordination und die Entwicklung des Warenzeichens sicher. Es überprüft die Verpflichtungen und entwickelt das Marketing.*

*Die Kontrollen werden extern durchgeführt.*

*Es gibt keine offizielle Anlaufstelle für die Konsumenten. Jeder Produzent vermarktet seine Produkte und betreut seine Kunden unabhängig. Das regionale Naturparkhaus ist die Geschäftsstelle für die Kommunikation der Vermarktung.*

## 8.6 Laufende Einnahmen

### 8.6.1 Entgelt für Vermittlungstätigkeit

Regionale Initiativen bieten durch ihre Netzwerke ein großes Potenzial zur Vermittlung von Waren, Dienstleistungen und Informationen. Wenn dafür in der Region ein Bedarf erkannt wird, könnte über eine Vermittlungsagentur nachgedacht werden.

Grundlage der Vermittlungen wäre ein Vermittlungsvertrag. Für die Entgelterhebung stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung:

- Nur der jeweilige Anbieter bezahlt ein Entgelt für das Zustandekommen eines Geschäfts.
- Nur der Käufer bezahlt eine Gebühr für die Vermittlung von Waren, Dienstleistungen oder Informationen.
- Sowohl der Anbieter als auch der Nachfrager bezahlen für die Vermittlung.
- Das Entgelt wird in den Verkaufspreis einkalkuliert; dadurch kann allerdings die Wettbewerbsfähigkeit sinken.

Definition

(nach Gabler Wirtschaftslexikon, 11. Auflage):

**Provision:** regelmäßig in Prozenten des Wertes eines Gegenstandes berechnete [...] Form der Vergütung für geleistete Dienste.

**Vermittlungsgebühr:** für Geschäfte oder Verträge, die von einem Makler vermittelt werden. Üblich im Börsengeschäft und Versicherungsgewerbe.

### 8.6.2 Eigene Handelstätigkeit

Die Vermarktungsorganisation sollte rechtlich und wirtschaftlich in der Lage sein, eigene Handelsgeschäfte mit regionalen Produkten durchzuführen. Dies empfiehlt sich vor allem beim Aufbau neuer Produktlinien, um eine schnelle Marktpräsenz zu erreichen.

### 8.6.3 Nutzungsentgelte

Die Vermarktungsorganisation erhebt Nutzungsentgelte

- für die Aufnahme des Firmenprofils oder -angebots in die Datenbank und
- für die Nutzung der Information durch den Nachfrager.

### 8.6.4 Vergabe von Lizenzen

Für bestimmte Verfahren und Formen der Handelstätigkeit kann die Vermarktungsorganisation rechtlich geschützte Konzepte entwickeln, die sie im Rahmen von Franchiseverträgen gegen Gebühr abgibt. Die Gebühr fällt in der Regel einmalig bei Vertragsabschluss und dann laufend über eine Umsatzbeteiligung an.

Verwendet werden kann dieses Verfahren etwa bei

- Shop-in-Shop-Systemen mit regionalen Produkten, wie bei Regionalregalen,
- oder mobilen Ständen (siehe „Tiroler Bauernstandl“).

Solche Franchiseketten arbeiten mit dem Logo und meistens einer einheitlichen Erscheinungsform (schönes Holzregal, Poster etc.), das die Regionalinitiative repräsentiert.



## Tiroler Bauernstandl

### Konzept

Der Verkauf von Tiroler Bauernstandl Schmanckerln sichert die produktionsbezogene Existenz der Tiroler Berglandwirtschaft. Die in Jahrhunderten gewachsene, klein strukturierte und bäuerliche Kultur bedeutet ökologisch nachhaltige Landwirtschaft und den Erhalt menschlicher Werte. Standverkauf bäuerlicher Spezialitäten aus Tirol (Bergkäse, Speck, Kaminwurzn (typische Hartwurst), Brot, Marmelade, Zelten (Früchtebrot), Schnaps, Eier, Wein, Gebirgshonig ...) auf Wochen- und Sondermärkten, in Einkaufs- und Fachmarktzentren, bei Messen, Festen und Veranstaltungen aller Art.

### Entwicklung

erster Franchisenehmer 1994, 2006 91 Franchisenehmer in Mitteleuropa.

### Umsatz- und Gewinnerwartung

Bei hauptberuflicher Betriebsführung (ab dem 2. vollen Betriebsjahr) Umsatzerwartung rund 150.000 Euro pro Jahr.

### Franchiseangebot

- Ausgewählte, teilweise exklusive Tiroler Spezialitäten.
- Optimale Logistikköpfung – „Alles aus einer Hand“.
- Know-how-Handbuch, Training, Starthilfe, Information (aktueller E-Mail-Service, wöchentlicher Logistik-Letter, monatliches Infopakete), Extranet, Erfahrungsaustausch, Controlling, Betriebsbesichtigungen, Weiterbildung und große Jahrestagung.
- Dauerhafte, kraftvolle und individuelle Unterstützung (Gemeinsamer Verkauf, Beratung in allen Angelegenheiten und persönliches Gespräch) – Festgelegter Betreuungsstandard.
- Professionelles Marketing, strategische PR-Arbeit und Kundenzeitung.
- Starke Marke des Originals.

### Franchiseanforderungen

- Einstiegsgebühr: 3.600,- Euro + Umsatzsteuer.
- Gesamt-Investitionsvolumen: Ab 25.000,- Euro + Umsatzsteuer.
- Laufende Gebühr: Ca. 10% des Umsatzes (Bezahlung über Produktlieferung).
- Marketingpool: Bereits in der laufenden Gebühr enthalten.

Quelle: <http://www.dertiroler.com>



## 8.6.5 Vergabe der Logos

Die Vergabe von Logos basiert auf den Produktions- und Qualitätsrichtlinien, die die Vermarktungsorganisation der Regionalinitiative in Zusammenarbeit mit Fachgremien und Arbeitskreisen erarbeitet und festgeschrieben hat.

Die Voraussetzung für eine finanzielle Regelung der Logovergabe ist eine klare Regelung zu den Eigentumsrechten von Logo, Slogan und Namen. Die Regionalinitiative sollte sich über die geeigneten Schutzmechanismen auf Landes- und EU-Ebene informieren, um hier eine fundierte Entscheidung treffen zu können. Auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen aus verschiedenen Branchen hilft bei der Entscheidungsfindung.



Qualitätskontrollen setzen Kriterien für Produktion und Verarbeitung voraus (CCP für feine Tomaten in Frankreich)

Anbieter erhalten das für sie passende Logo, wenn sie die Einhaltung dieser Kriterien nachgewiesen haben. Die Vergabe des Logos erfolgt gegen eine Gebühr.

Die Logos stehen in engem Zusammenhang mit einer Dach- und Tochtermarkenkonzeption.

## 8.6.6 Qualitätskontrollen

Die Einhaltung der Produktions- und Qualitätsrichtlinien der einzelnen Produktschienen ist oberstes Gebot für alle, die die Logos verwenden wollen.

Die Kontrolle der Einhaltung dieser Normen wird von der Vermarktungsorganisation gegen eine Gebühr übernommen.

## 8.6.7 Werbemaßnahmen

Die Vermarktungsorganisation plant, konzipiert und führt Werbemaßnahmen durch, auch in Zusammenarbeit mit externen Fachleuten. Die Teilnahme an diesen Werbemaßnahmen ist für die Anbieter kostenpflichtig. Kalkulationsgrundlage sind die entstehenden Kosten sowie ein Entgelt für die Marketinggesellschaft.

Damit es mit der Finanzierung der Werbemaßnahmen keine Probleme gibt, sollten sie nicht von der Vermarktungsorganisation initiiert werden, sondern auf Wunsch der Anbietergruppen durchgeführt werden. Gleichwohl kann die Gesellschaft den Anbietergruppen Vorschläge dazu unterbreiten.

## 8.6.8 Entwicklung von Marketingkonzepten

Die Vermarktungsorganisation kann im Auftrag von Anbietern Marketingkonzepte entwickeln, deren Erstellung wird kostendeckend kalkuliert.

## 8.6.9 Fördermitgliedschaften / Sponsoren

Firmen, Organisationen, Unternehmen und Einzelpersonen zahlen einmalig oder regelmäßig einen bestimmten Betrag.

Dafür kommen in Frage:

- Mitglieder regionaler Gremien, etwa Beirat des Naturparks oder LEADER-Steuerungsgruppen
- Städte und Gemeinden der Region
- Banken
- Unternehmer
- Verbände
- Geschäftspartner
- Vereine
- Bürgerinitiativen
- Bürger

Dabei kann problematisch sein, dass die Fördermitglieder Einfluss auf die Arbeit der Vermarktungsorganisation nehmen wollen und dass ihre Betreuung durch die Geschäftsführung der Gesellschaft sehr viel Arbeitszeit binden kann.



Hier wäre zu überlegen, ob nicht die Beziehungen eines/einer SchirmherrIn genutzt werden können, um Sponsoren zu gewinnen und zu betreuen.

### 8.6.10 Fördermittel

Für den Aufbau regionaler Vermarktungsorganisationen stehen in der Regel EU-kofinanzierte Förderprogramme für den ländlichen Raum (LEADER), Mittel aus Strukturfonds der EU (ESF, EFRE, EFF) oder Förderprogramme der Landes- und Bundesministerien zur Verfügung, die teilweise über die Wirtschaftsförderung vergeben werden.

Allerdings stellt die zeitliche Begrenzung der Fördermittel ein Problem dar, d. h. es könnten mit den Fördermitteln Strukturen aufgebaut werden, die nach Ablauf der Förderprogramme nicht zu halten sind.

Häufig geben Förderprogramme einen sehr engen Spielraum für ihre Inanspruchnahme vor und schränken damit die Flexibilität der Vermarktungsorganisation ein.

### 8.6.11 Angebot von Veranstaltungen

Die Vermarktungsorganisation kann in Zusammenarbeit mit etablierten Bildungseinrichtungen (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Landkreisen, Volkshochschulen etc.) Ausstellungen, Messen und Seminare organisieren. Sie werden finanziert durch Teilnehmerbeiträge, Eintrittsgebühren und Standkosten.

## 8.7 Businessplan

Der Businessplan gibt eine Abschätzung darüber, wie sich Gewinn, Umsatz, Rentabilität etc. der Vermarktungsorganisation entwickeln können. Da sich zunehmend Details der Arbeit der Vermarktungsorganisation klären, sollten sich die zuständigen Personen den Businessplan erneut vornehmen und diesen detaillieren und anpassen.



### Businessplan: South Downs Lamb Gewinn- und Verlust-Rechnung

Gewinn- und Verlust-Rechnung, in englischen £			
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Verkäufe	250.800	438.900	689.700
Ausgaben für Vorprodukte	224.200	392.350	616.550
Handelsspanne	26.600	46.550	73.150
Fixkosten	12.000	12.000	12.000
Transportkosten	15.640	11.800	18.400
Andere Kosten	0	150	300
Gehälter	18.000	19.800	21.780
Finanzierungskosten	1.600	2.800	3.200
Summe der Kosten	47.240	46.550	55.680
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>-20.640</b>	<b>0</b>	<b>17.470</b>

geplante Gewinnentwicklung	
Handelsspanne im Jahr 3	10,5%
Gewinn als Umsatzanteil	2,5%
Barguthaben	£40.000
Überhang im Jahr 1	£20.000
Überhang im Jahr 2	£35.000
Überhang im Jahr 3	£40.000

Table 14: Businessplan – South Downs Lamb, Quelle: South Downs Lamb

## 8.8 Haushaltsplan

Das Instrument für die tägliche Arbeit ist der Haushaltsplan. Er umfasst einen kürzeren Zeitraum als der Businessplan, nämlich das laufende Haushaltsjahr.

Wie ein Haushaltsplan aufgebaut wird, zeigt das Beispiel unten (Tabelle 13):

## 8.9 Controlling

Planung macht nur Sinn, wenn nach der Durchführung der Maßnahmen der Sollzustand (Planung) mit dem Ist-Zustand (Ergebnis) verglichen wird. Aus diesem Vergleich ergeben sich verschiedene Erkenntnisse:

### Leitfragen:

- Wie realistisch war die Planung, wo muss für die zukünftige Planung korrigiert werden?
- Wo wurden Entwicklungen falsch eingeschätzt?
- Wie kann zukünftig auf diese Entwicklungen besser reagiert werden?
- Welche Maßnahmen waren (nicht) erfolgreich, um die Ziele zu erreichen?

Die Erkenntnisse fließen in die weitere Planung ein, indem Maßnahmen verfeinert werden, effektivere Instrumente gewählt werden und negativen Trends gezielt entgegen gewirkt werden kann.

Die Bereiche, in denen Soll und Ist miteinander verglichen und nach den Ursachen für die Abweichung geforscht werden sollte, sind so vielfältig, wie die Aufgaben des Unternehmens.

### Infozentrum als Beispiel für eine nicht gewinnorientierte Organisation



	Haushalts-Titel	Zweckbestimmung und Erläuterung	Haushalts-Ansatz 2005 / Euro	Jahres-rechnung 2005	Haushalts-Ansatz 2006 / Euro	Grob-Vorschau 2007 / Euro
<b>Einnahmen</b>	1.	Mitgliedsbeiträge	5.000	8.880,00	10.000	10.000
	2.	Zuwendungen Sponsoren	500.000	324.218,15	250.000	300.000
	3.	Zuwendung Spenden	10.000	28.345,23	15.000	15.000
	4.	Projektbezogene Förderung	23.600	22.567,34	100.000	100.000
	5.	staatl. Programme	16.300	10.267,40	10.000	10.000
	6.	Interreg-Gelder	50.000	39.478,22	80.000	30.000
	7.	Hofladen	20.000	18.105,00	18.000	18.000
	8.	Führungen und Seminare	3.000	4.480,00	4.000	4.000
	9.	Gastronomie	2.500	2.600,80	2.500	2.500
	10.	Zinseinnahmen	500	1.959,43	1.500	1.000
	<b>Gesamteinnahmen</b>		<b>630.900</b>	<b>460.901,57</b>	<b>491.000</b>	<b>490.500</b>
<b>Ausgaben</b>	11.	Bauentwicklung, Bau	180.000	134.090,74	145.000	175.000
	12.	Gestaltung Außenanlage	20.000	12.678,32	30.000	7.000
	13.	Personal	150.000	137.242,49	150.000	150.000
	14.	Sachausgaben Büro und Reisekosten	10.000	12.438,04	17.000	17.000
	15.	Konzeptionen	30.000	12.450,00	14.000	0
	16.	Projekte	125.000	104.115,57	110.000	108.000
	17.	Öffentlichkeitsarbeit und Bildung	20.000	17.862,25	20.000	30.000
	18.	Steuern	2.000	1.837,30	2.000	3.000
	19.	Rückstellung	93.900	28.186,86	3.000	500
	<b>Gesamtausgaben</b>		<b>630.900</b>	<b>460.901,57</b>	<b>491.000</b>	<b>490.500</b>

Tabelle 15: Haushaltsplan für ein nicht gewinnorientiertes Infozentrum

Sie umfassen:

- Lieferantenmanagement (Betreuung, Belieferung, Akquise, Bearbeitung von Reklamationen und Retouren)
- Marketingmaßnahmen (Auswahl der Instrumente, Effektivität)
- Kommunikationsmaßnahmen intern und extern
- Produktpolitik (Sortiment, Qualität, Neuentwicklungen, Marktchancen)
- Preisgestaltung
- Finanzmanagement (Abrechnung, Liquidität, Rentabilität)
- Personalpolitik (Motivation, Qualifikation)
- Arbeitseffizienz und Zeitmanagement sowie
- Informationsmanagement (wer muss wann welche Information bekommen).

Der Aufwand für das Controlling muss der Unternehmensgröße angepasst sein. Controlling ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu, immer besser zu werden.

## 8.10 Qualitätssicherung

Qualitätssicherung ist die Basis für die Glaubwürdigkeit und damit den langfristigen Erfolg der Marke. Sie ist somit eine Art Pflichtstandard für die Regionalinitiative.

Für die Qualitätssicherung gibt es einfache Konzepte oder Vorgehensweisen, die von der EU oder den Ländern angeboten und zu relativ günstigen Preisen unabhängig kontrolliert werden, wie z.B. EMAS

**EMAS**

*Das EU-Umwelt-Management und Audit Schema (EMAS) ist eine Möglichkeit für alle Arten von kleinen und großen Organisationen, die eine Verpflichtung zur Verbesserung eingehen, ihre Entwicklung zu prüfen und einen unabhängig kontrollierten öffentlichen Bericht über ihre Leistung vorzulegen. Im März 2001 ist das Schema überarbeitet worden, dabei wurde EMAS für Organisationen aus allen ökonomischen Sektoren geöffnet, auch für öffentliche Verwaltungen. Jetzt haben lokale Behörden die Möglichkeit sich in gleicher Weise für EMAS eintragen zu lassen, wie alle anderen Organisationen.*

Weitere Informationen: <http://www.emas.de>

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Qualitätsmanagement-Systemen, die je nach Branche und Produkt spezifische Anpassungen bieten, wie z. B. die ISO Normen, TQM – Total Quality Management.

## 8.11 Kontrolle der Richtlinien

Für die von der Initiative vorgegeben Richtlinien müssen Kontrollen aufgebaut werden. Das können nicht die Unternehmer allein machen, die die Marke nutzen. Eine externe Kontrolle ist dafür notwendig. Eine mögliche Lösung wäre dafür, ein Forum mit Vertretern von Naturschutz- und Managementorganisationen (wie staatliche Forstagenturen), Vertretern der verschiedenen Gruppen von Landschaftsnutzern, mit Verbrauchern und politischen Vertretern zu bilden.

Richtlinien für Qualitäten aufzustellen und ein Qualitätsmanagement-System einzuführen macht nur dann Sinn, wenn regelmäßige Kontrollen durchgeführt werden können, um zu überprüfen, ob die Ziele für die Qualitäten erreicht werden. Diese Evaluation ist eine Voraussetzung für die Verbesserung und Ergänzung, durch die letztlich das Angebot der regionalen Initiative kontinuierlich verbessert wird.

REGIONSQUALITÄT		The official QUALITY AND ORIGIN SIGNS
		<b>AOC : APPELLATION D'ORIGINE CONTRÔLÉE</b> <i>A guarantee of quality based on an origin in a local soil or terroir</i> <b>PDO : PROTECTED DESIGNATION OF ORIGIN</b> <i>The European equivalent guarantee</i>
		<b>PGI : PROTECTED GEOGRAPHICAL INDICATION</b> <i>A guarantee of the link between a product and its geographical origin</i> <b>TSG : TRADITIONAL SPECIALITY GUARANTEED</b> <i>A guarantee of the traditional character of a product</i>
		<b>AB : AGRICULTURE BIOLOGIQUE</b> <i>A guarantee of quality linked to a type of production protective of environment</i> <b>ORGANIC FARMING</b> <i>The European equivalent guarantee</i> <b>LR : THE AGRICULTURAL QUALITY LABEL OR LABEL ROUGE / RED LABEL</b> <i>A guarantee that the product is of superior quality</i>
		<b>CCP : PRODUCT CONFORMITY CERTIFICATION (CERTIFICATION DE CONFORMITÉ PRODUIT)</b> <i>A guarantee of reliable quality a cut above the standard product</i>

Gütesiegel brauchen Richtlinien und Kontrollen – bei den EU-Siegeln und den französischen Kennzeichen ist das gegeben.

Die Regelungen für den Lebensmittelbereich, angefangen von der Produktion, dem Transport, der Lagerung bis zur Produktgestaltung und Ausstattung sind sehr detailliert und basieren zum Teil auf weltweiten Vereinbarungen wie dem Codex alimentarius, EU-Regelungen und nationalem oder Länderrecht.

Hier soll im folgenden nur auf die wichtigsten Regelungen bei der Produktkennzeichnung, der Lebensmittelsicherheit, dem Transport, der Lagerung und der Dokumentationspflicht eingegangen werden, die für einen Vertrieb z. B. für eine regionale Marke wichtig sind.

### **Leitfragen:**

- Wie sehen die rechtlichen Vorschriften für die Herstellung und Qualität der einzelnen Produktgruppen und Dienstleistungen aus?
- Wie sind die Produkte verpflichtend zu kennzeichnen?
- Wie können die Produkte darüber hinaus zulässig gekennzeichnet werden?
- Welche Regelungen treten in der kommenden Zeit in Kraft?
- Wie können die Regeln auf einfachste Weise eingehalten werden?
- Wer kann die Organisation in diesen Fragen beraten?

## 9.1 Produktkennzeichnung

Der Produktkennzeichnung wurde in den letzten Jahren große Aufmerksamkeit gewidmet. Durch die verschiedenen Lebensmittelskandale wurden die Kontrollen verschärft und damit die Kennzeichnung der Produkte verpflichtend so gestaltet, dass die Produkte bis zu ihrem Produktionsort rückverfolgt werden können.

Folgendes sollte beachtet werden:

- Kennzeichnung, Präsentation und Bewerbung von Nahrungsmitteln darf Verbraucher in Bezug auf Eigenschaften oder Wirkungen nicht in die Irre führen.

- einem Nahrungsmittel dürfen nicht Eigenschaften der Vorbeugung, Behandlung oder Heilung menschlicher Erkrankungen zugeschrieben werden.
- Fertig verpackte Nahrungsmittel müssen den verpflichtenden harmonisierten Standards über Kennzeichnen und Werbung der EU genügen (EU VO 2000/13/EC vom 20. März 2000).
- Letztere Verordnung betrifft Nahrungsmittel, die an Endverbraucher, Restaurants, Krankenhäuser, Kantinen oder ähnliche Massenversorger geliefert werden. Sie betrifft nicht Lebensmittel, die für den Export aus dem Land bestimmt sind.

Die Kennzeichnung von Nahrungsmitteln muss verpflichtend Folgendes enthalten:

- der Name, unter dem das Produkt verkauft wird
- Liste der Inhaltsstoffe
- Mengenangaben der Inhaltsstoffe oder Kategorien der Inhaltsstoffe in Anteilen,
- Allergene (nach der Verordnung 2003/89/EC)
- Lebensmittel, die Fleisch enthalten: Verordnung 2001/101/EC
- Nettomengenangabe
- Mindesthaltbarkeitsdatum

Weitere Informationen:

- Codex Alimentarius Commission der Food and Agriculture Organization (FAO): [www.codexalimentarius.net/web/index\\_en.jsp](http://www.codexalimentarius.net/web/index_en.jsp)

Europa:

- Generaldirektion Gesundheit und Verbraucherschutz der europäischen Kommission: [http://ec.europa.eu/dgs/health\\_consumer/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/index_de.htm)
- Generaldirektion Landwirtschaft der europäischen Kommission: [http://ec.europa.eu/dgs/agriculture/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/dgs/agriculture/index_de.htm)
- SCADPlus Datenbank der EU: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/l21090.htm>
- TransGen: <http://www.transgen.de/home/>

## 9.2 Lebensmittelsicherheit

Seit Januar 2006 ist ein Paket von fünf Verordnungen über die Nahrungsmittelhygiene in der EU in Kraft, die klare und harmonisierte Richtlinien vorsieht, für „die Hygiene von Nahrungsmitteln, spe-

zielle Regeln für Nahrungsmittel aus tierischer Herkunft und spezielle Richtlinien für die Kontrolle von Produkten tierischer Herkunft die für den menschlichen Verzehr vorgesehen sind“. Besonders detailliert sind die Vorgaben für Lebensmittel tierischen Ursprungs.

Folgende Grundsätze wurden festgelegt:

- Die Hauptverantwortung für die Sicherheit eines Lebensmittels liegt beim Lebensmittelunternehmer.
- Die Lebensmittelsicherheit muss auf allen Stufen der Lebensmittelkette, einschließlich der Primärproduktion, gewährleistet sein.
- Bei Lebensmitteln, die nicht ohne Bedenken bei Raumtemperatur gelagert werden können, insbesondere bei gefrorenen Lebensmitteln, darf die Kühlkette nicht unterbrochen werden.
- Durch die allgemeine Anwendung von auf HACCP-Grundsätzen beruhenden Verfahren in Verbindung mit einer guten Hygienepraxis soll die Verantwortlichkeit der Lebensmittelunternehmer gestärkt werden.
- Leitlinien für eine gute Verfahrenspraxis sind ein wertvolles Instrument, die Vorschriften der Lebensmittelhygiene einzuhalten und die HACCP-Grundsätze anzuwenden.
- Auf der Grundlage wissenschaftlicher Risikobewertung sind mikrobiologische Kriterien und Temperaturkontrollanforderungen festzulegen.
- Es muss sichergestellt werden, dass eingeführte Lebensmittel mindestens denselben oder gleichwertigen Hygienestandards entsprechen, wie in der Gemeinschaft hergestellte Lebensmittel.

Für die verschiedenen Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung gelten die bisherigen Kernpunkte der nationalen Lebensmittelhygieneverordnung weiter:

- eine gute Hygienepraxis bei allen Tätigkeiten
- die Einführung eines betriebseigenen Kontrollsystems (HACCP-Konzept: die Grundsätze und Schulungspflicht wurden erweitert)
- die Mitarbeiterschulung

Soweit sich nicht erfahrene Betriebe in der Initiative befinden, empfiehlt sich für Regionalinitiativen, das Gespräch mit VermarkterInnen und BeraterInnen zu suchen. Und auch die Organisationen, die die Einhaltung der Regeln prüfen, halten umfangreiches Informationsmaterial bereit und stehen mit Rat und Tat den Betrieben bei.

## **Europa**

Die europäische Generaldirektion „Gesundheit und Verbraucherschutz“ hat die online-Broschüre „Lebensmittelhygiene und -sicherheit“ veröffentlicht. Sie bietet eine allgemeine Einführung in das Thema. Siehe unter: <http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/dvd/index.html>

Außerdem kann eine CD-Rom mit Informationen zur Lebensmittelsicherheit (in Englisch) auf folgender Internetseite bestellt werden: [http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/index_en.htm)

Weitere Informationen auch unter: <http://www.efsa.europa.eu/de.html>  
(Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit)

## **Großbritannien**

Die wichtigsten Gesetzesvorlagen sind:

- The Food Safety Act, 1990
- The Food Safety (general Food Hygiene) Regulations, 1995
- The Food Standards Act, 1999

Die lokalen Behörden und Koordinatoren von Regel- und Prüfsystemen (LACORS) kontrollieren die Handelsnormen und Umsetzung der Lebensmittelgesetze durch Inspektoren oder Gesundheitsbeauftragte. Zusätzlich überwacht die Lebensmittelstandard-Agentur die Produktionskette, um die Lebensmittelsicherheit weiterzuentwickeln und Fälle von Lebensmittelvergiftungen zu reduzieren.

Weitere Informationen:  
[www.lacors.gov.uk](http://www.lacors.gov.uk) und [www.food.gov.uk](http://www.food.gov.uk)

## **Deutschland**

Zugang zu den rechtlichen Regelungen zu Produktsicherheit und rechtlichen Standards der einzelnen Bundesländer sowie der bundesweit und europaweit geltenden Rahmenregelungen geben die Internetseiten der Landwirtschaftsministerien der Länder oder der einzelnen Landesbauernverbände.

Für die konkreten und aktuellen Regelungen der Kennzeichnung einzelner Produkte gibt es auf der Internetseite des Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelhygiene weitgehende Informationen.

Informationsbroschüren und Faltblätter sind auch bei den Beratungsorganisationen der Ministerien, bei Berufsverbänden und Verbraucherorganisationen erhältlich. Praktikabel für Regionalinitiativen sind eigene Marktchecks und Gespräche mit erfahrenen VermarkterInnen und BeraterInnen.

Ergänzend gibt es:

- „Leitlinien für eine gute Hygienepraxis“ verschiedener Branchen, sie sind für Betriebe und Lebensmittelkontrolle eine Orientierungshilfe.
- Amtliche Empfehlungen, zum Beispiel vom Bundesinstitut für Risikobewertung, und
- DIN-Normen über Hygieneschulung, Arbeitskleidung, Schädlingsbekämpfung, Temperaturanforderungen sowie Reinigung und Desinfektion, die als nationale Leitlinien für eine gute Hygienepraxis gelten.

Eine aktuelle Übersicht gibt der Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde.

Weitere Informationen:

[www.blm.de](http://www.blm.de) (Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelhygiene)

[www.bund.bvl.de](http://www.bund.bvl.de) (das zuständige Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit)

[www.bfr.bund.de](http://www.bfr.bund.de) (Bundesinstitut für Risikobewertung)

## Frankreich

Für die pflanzliche Produktion gelten die Verordnungen des *Chambre d' Agriculture*, für die Tierhaltung gelten die Vorgaben der *Direktion des Services Vétérinaires*.

- AM. 9. Mai 1995 über die Lebensmittelhygiene (Anwendungsgebiete, Umgang mit Betriebsmitteln, maschineller Ausstattung und Wasser, Personalschulungen, Distribution, ...)
- AM. 8. September 1994 – freiwillige Vereinbarung zu Hygienerichtlinien
- AM. 17. März 1992 – regionale Vorschriften für die Handhabung von Frischfleisch, Gehacktem und Knochen
- Code de Commerce (Französische Handelsgesetze)
- Code de la Consommation (Französische Verbraucherschutzgesetzte)

Weitere Informationen: [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

## Niederlande

Die „Voedsel en waren autoriteit“ (VWA) ist die nationale Behörde, die die Sicherheit von Lebensmitteln und Konsumprodukten gewährleistet (<http://www2.vwa.nl>). Vom Ministerium für Landwirtschaft, Natur und Lebensmittelsicherheit ([www.minlnv.nl](http://www.minlnv.nl)) kann ein direkter Link auf die VWA gefunden werden. Auf der VWA Seite sind viele Informationen über die Regularien, Kontrollen, Hygiene und branchenspezifische Informationen hinterlegt. Die folgenden Gesetze über Lebensmittel, ihre Produktion und den Verbrauch können auf der Seite der VWA gefunden werden:

- Warenwet (allgemeines Gesetz über Waren)
- Destructiewet (Gesetz über den Abbau von Tierhaltung)
- Bestrijdingsmiddelenwet 1962 (über den Gebrauch von Pestiziden)
- Diergeneesmiddelenwet (über Medikamente in der Tierhaltung)
- Gezondheids- en welzijnswet voor dieren (über Tiergesundheit und Tierschutz)
- Wetgeving algemene productveiligheid (über allgemeine Produktsicherheit)

## 9.3 Transport und Lagerung

Viele Probleme bei der Lebensmittelsicherheit entstehen beim Transport und der Lagerung. Dabei kann es insbesondere bei leicht verderblicher Ware wie Fleisch und Milchprodukten zu Problemen mit der Hygieneverordnung kommen. Gerade hier ist es sinnvoll, kritische Punkte herauszufinden und zu kontrollieren, so dass keine verdorbene Ware entsteht bzw. an Kunden weitergegeben wird (s. a. folgendes Kapitel).



Transportfahrzeuge sind auch Werbeplattform (Beemsterkaas, Niederlande)

#### Leitfragen:

- Wie sind die Produkte zu lagern (Temperatur, Verpackung, Trennung einzelner Produktgruppen voneinander)?
- Wie sind die Produkte zu transportieren (Temperatur, Verpackung, Trennung einzelner Produktgruppen voneinander)?
- Wie können die Regeln auf einfachste Weise eingehalten werden?
- Was muss wie dokumentiert werden?
- Wie wird die Einhaltung kontrolliert?

## 9.4 Dokumentationspflicht/HACCP

Seit Januar 2006 ist es gesetzlich vorgeschrieben, dass jeder kritische Schritt der Lebensmittelproduktion und -verarbeitung, der zu einer Gefährdung (mikrobiologische, physikalische und chemische Kontaminationen) von Verbrauchern führen kann, identifiziert wird und eine adäquate Kontrolle stattfindet. Dafür ist ein **Hazard Analysis Critical Control Point-Konzept** (HACCP) vorgesehen, eine „Gefährdungsanalyse von kritischen Lenkungspunkten“. Im deutschen Recht wurde das HACCP-Konzept erstmals mit der Lebensmittelhygieneverordnung von 1998 verankert. Seit 2006 dürfen nur noch Lebensmittel, die die HACCP-Richtlinien erfüllen in der EU gehandelt und eingeführt werden. Auch die Regionalinitiativen müssen diese europäischen Standards in Dokumentation und Qualitätsmanagement einhalten. Dies ist besonders wichtig, wenn sie Gastronomie, Weiterverarbeiter und den Handel beliefern, die verpflichtend an einem Qualitätsmanagementsystem teilnehmen müssen und haftbar gemacht werden können.

#### Leitfragen:

- Was sind die Mindeststandards, die sich die Organisation setzt?
- Von Station zu Station: was ist wie zu dokumentieren?
- Wie kann den Verpflichtungen zur Dokumentation am einfachsten nachgekommen werden?

- Wofür ist die Initiative verantwortlich, wo beginnt die Verantwortung der Kunden?

#### HACCP

Es müssen drei Punkte im HACCP-Konzepts beachtet werden (Quelle: good food on the public plate, verändert):

##### 1. Grundlegende Hygiene Prinzipien:

- Kontrolle von Kontaminationen oder Verunreinigungen: durch gutes Abwaschen, Trennung von unverarbeiteten und verarbeiteten Lebensmitteln und durch eine gute Hygiene beim Personal und den Lebensmittelverarbeitern
- Gute Temperaturkontrolle, um die Höchstgrenze harmloser Bakterien zu begrenzen
- Lagerrotation und Kontrolle der Lagerdauer
- Ausreichende Hitzeprozesse, um mikrobielle Kontamination zu zerstören.

2. Das Kontrollkonzept: Die Unternehmen müssen die kritischen Punkte identifizieren, dokumentieren und kontrollieren. Ein System, das alle kritischen Punkte kennt, aber nicht kontrolliert, ist nicht ausreichend.

3. Übung und Betreuung: Alle Lebensmittelverarbeiter müssen betreut und eingewiesen werden.

Die kritischen Punkte, die durch ein HACCP-Konzept ermittelt werden müssen, hängen von der Art des Lebensmittels ab, das produziert und verarbeitet wird. Es gibt spezifische Handbücher für HACCP-Methoden im landwirtschaftlichen Bereich für die Pflanzenproduktion, die Futtermittelwirtschaft, die Landwirtschaft, für Lebensmittel (vom Rohstoff bis zum Endverbraucher) und die Lebensmittelzubereitung und -verarbeitung. Lokale Lebensmittelkontrolleure können die Unternehmen bei der Einführung eines HACCP-Konzepts beraten.

*Um den Start der Vermarktung für Regionalinitiativen zu erleichtern, scheint es sinnvoll zu sein, in der Verarbeitung, Verpackung und Lieferung von regionalen Produkten, besonders bei sensiblen Produkten wie Fleisch, mit etablierten Verarbeitern und Logistikunternehmen zu kooperieren. Das reduziert nicht nur die Investitionen, sondern verteilt auch die rechtliche Verantwortung für verschiedene Bereiche auf mehreren Schultern.*



Viele Regionalinitiativen erreichen zu einem bestimmten Zeitpunkt die Grenzen ihrer bisher verfolgten Strategie. So wie sich auch jedes Produkt verschiedene Stadien des Marktinteresses durchläuft und an einem bestimmten Punkt „neu erfunden“ werden muss, kommt auch die Regionalinitiative an den Punkt, an dem sie „neu belebt“ werden muss. Das bedeutet zum Beispiel, dass die Mitglieder und/oder das Management der Initiative neue Konzepte entwickeln und umsetzen müssen, um eine neue Wachstumsperiode zu erreichen. Auf den Prüfstand müssen bisherige Konzepte, Ziele und Strategien (strategische Wendepunkte), Bereiche aus dem Marketing wie z. B. das Produktsortiment oder die Distribution oder die Weiterbildung und Entscheidungsvorbereitung.

## 10.1 Strategische Wendepunkte

Grundlage der Überarbeitung ist der „Lebenszyklus“ einer Strategie. Auf die Startphase folgt die Konsolidierungsphase. Gegen deren Ende erfolgt eine Überprüfung mit dem Ziel, zu einer Entscheidung zu gelangen, ob eine Anpassung der bisherigen Strategie ausreicht oder ob ein strategischer Wendepunkt erreicht ist.

Auf der Basis dieser Überprüfung sollte die Anpassung bzw. Umorientierung der Ziele möglich sein, ohne dass schwerwiegende Probleme auftreten. Es kann sinnvoll sein, externe Berater in die Entscheidungsfindung einzubinden, da diese von außen auf die Initiative und deren Handeln blicken und damit Betriebsblindheit vermeiden helfen können.

### **1. Schritt: Anerkennung des gemeinsamen Erfolgs – Was haben wir geschafft?**

Grundlage sind die definierten Ziele sowie die Erfolge in Bereichen, für die bisher keine Ziele definiert wurden. Diese Erfolge sind nicht für selbstverständlich zu nehmen. Ohne die gemeinsame Arbeit, die vielen Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen der einzelnen Mitglieder der Regionalinitiative wären diese nicht eingetreten. Das sollte anerkannt und sogar gefeiert werden!

Bereiche, die neben den definierten Zielen durch die Regionalinitiative bewertet werden können sind:

- Bewertung der landschaftsbezogenen Ziele
- Marktetablierung
- Öffentliche Anerkennung und Wahrnehmung

- Zusammenarbeit im Team
- Kontakte in der Region
- Gewinn für jeden Einzelnen

### **2. Schritt: Was ist der nächste Schritt für unsere Regionalinitiative, in Abstimmung mit unserer Vision und unseren Ressourcen?**

- Was bringt einen Mehrwert für die Kulturlandschaft?
- Was erhöht unsere Glaubwürdigkeit?
- Was ist strategisch sinnvoll?
- Was rechnet sich wirtschaftlich?
- Was können wir personell leisten?
- Welches Angebot steht zur Verfügung, zu welchem Zeitpunkt?

### **3. Schritt: Entwickeln von Innovationen und neuen Strategien**

Konzepte und Strategien können weiter entwickelt werden, indem etwa Neuerungen bei den Produkten, in der Präsentation oder Kommunikation, im Service oder im Verteilsystem eingeführt werden. Oft reicht das schon aus, um das Angebot der Regionalinitiative wieder attraktiver zu machen oder Kunden emotional wieder stärker an die Initiative zu binden. Dazu können die einzelnen Schwerpunkte dieses Leitfadens vielleicht helfen und aus einer neuen Perspektive neue Ergebnisse bringen. Alle Ideen, die Erfolg versprechen, sollten weiter verfolgt werden.

Führt die Diskussion um Innovationen zu keinem Konsens, reicht wahrscheinlich eine Anpassung der Konzepte oder Strategien nicht aus, sondern die Initiative steht an einem Wendepunkt.

Das kann sich auch dadurch bemerkbar machen, dass die Beteiligten nicht mehr motiviert sind, dass sie keine Ideen mehr haben oder Innovationen nicht erkennen und umsetzen können. Dann ist es an der Zeit, in den gesamten Prozess der Entwicklung von Zielen und Strategien erneut einzusteigen (s. Kapitel 2).

Eine externe Moderation dieses neuen Prozesses kann sinnvoll sein, wenn

- andauernde Konflikte vorliegen,
- sich die Beteiligten nicht von den Begrenzungen des bisherigen Systems gedanklich lösen können oder
- das bisherige Engagement als Misserfolg interpretiert wird.



## 10.2 Ausbau des Produktsortiments

Zur Weiterentwicklung jeder Vermarktungsinitiative gehört es, das Produktsortiment an den Kundenwünschen und -erwartungen orientiert weiter auszubauen (vgl. Kapitel 5.2). In Landschaftsschutzgebieten können auch Dienstleistungen, z. B. im touristischen Bereich wie Führungen, Sport- und Freizeitangebote, und Non-Food-Produkte, wie Holzspielzeug und Kräuterthee erfolgreich vermarktet werden.



### **Birnensekt und Obstholz – neue Belebung für Streuobst in der Region Hesselberg**

*Der Apfelsaft aus Streuobstwiesen ist ein klassisches Produkt, um traditionelle Streuobstbestände zu erhalten. Der Vermarktungsgesellschaft allfra Regionalmarkt Franken GmbH war dies nicht genug. Deshalb wurde das Sortiment ergänzt durch attraktive Produkte wie sortenreinem Apfelsecco, einem Birnensekt aus traditioneller Flaschengärung oder einem feinen Sommersecco mit Holunderblüten. Doch nicht nur Obstprodukte sollen im „Hesselberger“ Angebot sein: geplant ist eine Erweiterung um Honig, der in Streuobstwiesen gewonnen wurde, sowie die Vermarktung hochklassigen Obstholzes. Dabei soll der Eigentümer verpflichtet werden, für jeden gefällten Obstbaum einen neuen zu pflanzen. weitere Infos: [www.hesselberger.com](http://www.hesselberger.com)*

#### **Leitfragen:**

- Sollen neue Produkte angeboten werden?
- Ausbau bisheriger Produktlinien oder zusätzliche Produktlinien?
- Anderer Verarbeitungsgrad?
- Welche zusätzlichen Dienstleistungen können angeboten werden, wer würde diese erbringen?
- Welche Personen und/oder Verarbeitungsbetriebe müssen integriert werden?
- Design der Produkte, Integration in die bisherige Markenstrategie, Corporate Design

## 10.3 Ausbau der Distribution

Regelmäßig sollte über die bestehenden und potentiellen neuen Vertriebswege nachgedacht werden.

Auch Kundenpflege sollte nicht zu kurz kommen (z.B. Wiederverkäufer zum Sommerfest einladen oder ein Weihnachtsgruß schicken, etc.).

#### **Leitfragen:**

- Welcher Vermarktungsweg soll ausgebaut werden? Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung (Kantinen, Schulen etc.), Lebensmitteleinzelhandel, Lieferservice für Privatkunden, Versand
- Ist ein Testlauf möglich?
- Wann erfolgt der „offizielle“ Start (zeitlich, Erfolgsbedingungen aus dem Testlauf)?
- Reichen die bestehenden Arbeitsstrukturen aus?
- Wenn nein, wer kann die neuen Aufgaben übernehmen?
- Öffentlichkeitsarbeit: Zeitlicher Ablauf, Aktionen, Zuständigkeit

## 10.4 Weiterbildung, neue Impulse und Entscheidungsvorbereitung

Es gibt verschiedene Quellen, aus denen sich die Beteiligten der Regionalinitiative die Grundlagen für weitere Entscheidungen und neue Impulse holen können (vgl. auch Kapitel 5.7). Das gilt nicht nur für die grundsätzlichen strategischen Entscheidungen, aber hier besonders.

#### **Leitfragen:**

- Welches Know-how ist erforderlich?
- Wer kann uns das zur Verfügung stellen?

Quellen für neue Impulse und Entscheidungsvorbereitungen:

Erfahrungsaustausch, Betriebsbesichtigungen, erfahrene Akteure aus der eigenen Region, erfahrene Akteure aus anderen Regionen, Seminare, Vorträge, Exkursion, Fachliches Know-how, Externe Berater, Verbandsvertreter

## 11.1 Ethische und religiöse Überzeugungen

Wenn in einer Region eine große Gruppe von Menschen lebt, die aufgrund von ethischen oder religiösen Gründen bestimmte Lebensmittel, Verarbeitungsformen oder an Feiertagen bestimmte Produkte nachfragt, kann es sinnvoll sein, diesen Lebensmitteleinschränkungen gerecht zu werden. Einige Beispiele sind in den folgenden Tabellen aufgeführt.

<b>Buddhisten</b>	Es gibt viele unterschiedliche Variationen im Buddhismus, die davon abhängig sind, welcher Richtung der Gläubige anhängig ist. Viele sind Vegetarier oder Veganer.	Siehe <a href="http://www.Buddhismus.de">www.Buddhismus.de</a>
<b>Christen</b>	Einige Fastenzeiten, z. B. die Fastenzeit nach Aschermittwoch	
<b>Hindus</b>	Kein Rindfleisch. Hauptsächlich Vegetarier. Fisch wird selten gegessen. Fastenzeiten sind gebräuchlich.	Siehe <a href="http://www.hinduismus.de/main_allgemein.htm">www.hinduismus.de/main_allgemein.htm</a>
<b>Juden</b>	Kein Schweinefleisch. Fleisch muss kosher sein (spezielle Schlachttechnik). Es werden nur Fische mit Flossen und Schuppen gegessen. Fleisch und Milchprodukte dürfen nicht gemeinsam gegessen werden.	Siehe <a href="http://www.zentralratjuden.de">www.zentralratjuden.de</a>
<b>Muslime</b>	Kein Schweinefleisch. Fleisch muss „Halal“ sein. Keine Meerestiere. Regelmäßige Fastenzeiten, Ramadan eingeschlossen.	Siehe <a href="http://www.islam.de">www.islam.de</a>
<b>Rastafaries</b>	Keine Tierprodukte außer Milch. Lebensmittel müssen „I-tal“ (ohne tierische Produkte und ohne Salz) oder lebendig sein, folglich sind Lebensmittel aus Dosen oder weiterverarbeitete/konservierte Lebensmittel verboten, kein Alkohol und kein Kaffee. Essen sollte organisch sein.	Siehe <a href="http://www.rastafari.de">www.rastafari.de</a>
<b>Sikhs</b>	Kein Rindfleisch. Tiere müssen durch einen Schlag auf den Kopf getötet werden.	Siehe <a href="http://www.sikhs-religion.de">www.sikhs-religion.de</a>

**Tabelle 16:** Spezielle Lebensmitteleinschränkungen aus religiösen Gründen

<b>Vegetarier</b>	Kein Fleisch oder tierisches Fett. Einige Vegetarier essen Fisch.	Der Vegetarier-Bund Deutschland e.V. berät in Fragen der vegetarischen Ernährung und setzt sich für Tierschutz und die Förderung der vegetarischen Ernährung ein. Siehe <a href="http://www.vegetarier-bund.de">www.vegetarier-bund.de</a>
<b>Veganer</b>	Kein Fleisch, keine Milchprodukte, kein Honig oder andere Produkte aus tierischen Quellen. Auch nicht solche Produkte, die zwar keine tierischen Produkte enthalten aber bei deren Weiterverarbeitung tierische Produkte benutzt wurden.	Verschiedene vegane Alternativprodukte werden in bestimmten Lebensmitteln als Ersatzstoffe benutzt, wie z. B. Sojamilch als Ersatz für Kuhmilch. Die Vereinigung der Veganer fördert und berät in Bezug auf „Veganismus“. Siehe <a href="http://www.Vegan.de">www.Vegan.de</a>
<b>Fruktarier</b>	Fruktarier ernähren sich ausschließlich von pflanzlichen Produkten, die die Natur ihrer Ansicht nach „freiwillig“ zum Verzehr hergibt (z. B. Fallobst, und die nicht die Zerstörung der Pflanze zur Folge haben, also Obst, Nüsse, Samen, Getreide, Beeren, Tomaten, Bohnen, etc.	Sie sind in Deutschland eher selten und haben keinen eigenen Internetauftritt. Siehe unter <a href="http://www.Fruitarian.com">www.Fruitarian.com</a>

**Tabelle 17:** Spezielle Lebensmitteleinschränkungen aus ethischen Gründen

## 11.2 Zeit- und Aktionsplan

Thema	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	2007	
<b>Sammeln</b>		PM mit Vorankündigung Projektstart	Kalkulation Erntemenge	PM Gemein- deblätter, LW Wochenblatt: Hinweis auf Kriterien, Ter- min, Preis	Ernte, Annahme 60 to+ (?)				
		Sammeltage planen: Termin, Ort (Waage, Förderband, Rampe), Transport (Container)		Handling Übermengen klären					
				Annahmeformular entwickeln					
				Lagerraum für Bags und Flaschen (Logistikzentrum) organisieren					
				Bags, Boxen, Paletten besor- gen					
<b>Marketing</b>	Entscheidung für Grafiker	Entscheidung über CI Werbemittel, Etiketten	Druckvorlage des Grafikers fertig	Etiketten/Werbemittel gedruckt					
	Markenentwicklung: Name, Layout der Werbemittel, CI								
<b>Organisation</b>	Finanzie- rungs- konzept	Gründung GbR							
	Anschubfi- nanzierung (?)	Bestimmung Geschäftsführer							
	Finanzierungsbeitragung der GbR-Mitglieder klären								
	Projektskizze								
	Zeitplanung (benötigte Stunden)								
	Gesellschaftervertrag vorbereiten								
<b>Vermarktung</b>		Umfrage- ergebnisse Absatzmarkt auswerten	Marketingkonzept (Identifikation)		Pressen, Abfüllen, Lagern				
		Vertriebs- struktur klä- ren (300 Per- sonen trinken 100 l Saft im Jahr ...)	Wie viel l Saft etc. wird in Hohenlohe, wie viel in Beyerberg produziert?						
			Vertriebs- logistik						
<b>nötige Finanzmittel</b>	Grafiker	Geschäfts- führung		Bags, Boxen, Paletten	Rohware (6000,- EUR)		Mostereien		
				Druck	Container für Transport				
					Warehouse				
					Lager				
					Sammel- personal				

Zeit- und Aktionsplan für ein Streuobstprojekt, Quelle: Hesselberg, Deutschland

## 11.3 Checkliste (Liste der Leitfragen)

### **Angebot**

- Welche Produkte/Dienstleistungen gibt es in unserer Region, die aufgrund ihrer regionalen Herkunft vermarktbar sind?
- Für welche Produkte/Dienstleistungen ist unsere Region traditionell bekannt?
- Für welche Produkte/Dienstleistungen ist die Notwendigkeit einer regional basierten Vermarktung (aus Sicht der Region oder aus Sicht der Initiatoren) am größten?

### **Saisonalität**

- Ist das Produkt nur saisonal verfügbar?
- Ist es möglich die Saison auszudehnen und sicherzustellen dass dabei die Qualität gleich bleibt?
- Sind Produkte im Angebot, die sich in der saisonalen Verfügbarkeit gegenseitig ergänzen?

### **Sortiment**

- Welche Produkte/Dienstleistungen können vermarktet werden?
- In welcher Form sollen die Produkte angeboten werden (roh, verarbeitet, Haushalts- oder Großabnehmerpakete)?
- Welche Produkte/Dienstleistungen sollen zu welchem Zeitpunkt auf den Markt kommen (Zeitplan für Sortimentserweiterung)?
- Welche Verarbeitungsstrukturen stehen dafür zur Verfügung?

### **Mengenanalyse**

- Welche Mengen fallen an?
- Stehen die Mengen auch in den Folgejahren zur Verfügung?
- Rechtfertigen die verfügbaren Mengen einen öffentlichen Marktauftritt?
- Gibt es Produzenten, die bei knappem Angebot ihre Produktion auf dieses Produkt umstellen würden?

### **Qualität**

- Durch welche Qualitäten heben sich die Produkte von anderen ab (Frische, Geschmack und Aussehen, Lieferservice, Verarbeitungsgrad, Spezialität)?
- Entspricht die Produktqualität dem Durchschnitt oder eher einem Premiumprodukt?
- Wie kann die gleichmäßige Qualität des Ausgangsprodukts sichergestellt werden (Beratung der Produzenten, Qualitätskriterien für die Anlieferung)?
- Wie kann die gleichmäßige Qualität des verarbeiteten Produkts/der Dienstleistung sichergestellt werden?
- Wie kann die Qualitätssicherung kostengünstig organisiert werden (Nutzung bestehender Strukturen)?
- Welche ökologischen, ökonomischen, ethischen oder sozialen Verkaufsargumente bieten die Produkte/Dienstleistungen?

### **Kennzeichnung und Verpackung**

- Wie werden die Produkte gekennzeichnet (Logo, einheitliches Design, Beschriftung)?
- Wie heben sich regionalen Produkte von den Konkurrenzprodukten ab?
- Ist die Verpackung und Kennzeichnung glaubwürdig und stimmig mit der Botschaft, die das Produkt vermitteln soll?
- Wie werden die Produkte verpackt (Form, Material, Verarbeitungsgrad, Verpacker)?
- Wie kann die Verpackung optimal als Werbemittel und Informationsträger genutzt werden?

### **Traditionelles Produkt oder neues Angebot?**

- Passt das neue Produkt zu unserer regionalen Identität?
- Stimmt das Produkt mit dem Image der Region überein?
- Welches Image hat das Produkt selbst?
- Stimmt die Produktion mit einem existierenden Programm, bzw. den Richtlinien und Zielen der Initiative überein?
- Beeinträchtigt die Produktion das Landschaftsbild (und wie relevant ist das für die Initiative)?
- Fördert oder untergräbt das Produkt unsere Glaubwürdigkeit?
- Kann das Produkt ein Werbeträger sein?

### **Marketingstrategie**

- Welches Produkt soll welchen Markt erobern?
- Wie soll dieser Markt erschlossen werden – durch eine spezielle Produktqualität oder durch Preisanreize?
- Wer sind die Zielgruppen für die Produkte (Marktsegmentierung)?
- Welches Gebiet soll der Vermarktung zugrunde gelegt werden (lokaler, regionaler, überregionaler Markt)?

### **Zielgruppenwahl**

- Welchen Markt möchte ich bedienen?
- Welches sind die möglichen Zielgruppen?
- Welche Zielgruppen werden noch nicht bearbeitet?
- Welche Wünsche, Träume und Visionen hat die jeweilige Zielgruppe?
- Was ist der Hauptengpass dieser Zielgruppe?
- Welche Problemlösungen erwarten die einzelnen Zielgruppen?
- Warum kaufen die Nicht-Kunden nicht?
- Wie können Nicht-Kunden zu Kunden gemacht werden?

### **Information sammeln zum Leistungsvergleich**

- Zu welchem Preis wird welches Produkt an welcher Verkaufsstelle angeboten?
- Wie wird die Ware präsentiert?
- Welche Verarbeitungsstufen werden angeboten?
- Wie ist die Ware verpackt (Verpackungsgrößen, Verpackungsmaterial)?
- Wie ist die Verpackung gestaltet?
- Welcher Service wird angeboten?

### **Preispolitik**

- Zu welchem Preis stehen die Ausgangsprodukte zur Verfügung?
- Wie wird der Preis für die Produzenten gestaltet (Orientierung an einem schwankenden Marktpreis, evtl. mit Aufschlag, Festpreis)?
- Bei Festpreis: wie verhalten sich Produzenten, wenn der Marktpreis über den Festpreis steigt?
- Zu welchem Preis bieten Konkurrenten an?

### **Entwicklung einer Regionalmarke**

- Wer initiiert die Einführung einer Regionalmarke?
- Welches Ziel verfolgen die Initiatoren?
- Welchen Vorteil haben die einzelnen Akteure von ihrer Beteiligung?
- Wer muss/soll in welcher Form eingebunden sein?
- Wie können Beteiligungsmodelle aussehen?
- Wer hat und braucht welche Entscheidungskompetenzen?
- Auf welche Region bezieht sich die Marke?
- Welche Produkte sollen aufgenommen werden?
- Wird die Marke als Eigenmarke oder als Zusatzmarke konzipiert?

### **Distribution**

#### **Festlegung der Vertriebswege**

- Welche Vertriebswege für welche Produkte stehen bereits zur Verfügung?
- Welchen Aufwand an Zeit und Geld kann und will die Regionalinitiative betreiben?
- Welche Märkte können damit erreicht werden?
- Können bestehende Kontakte von Mitgliedern der Regionalinitiative zu neuen Partnern in der Distribution genutzt werden?

#### **Organisation des Vertriebs**

- Wie hoch ist der Aufwand, wer leistet die Aufgaben (Lagern, Sortieren, Abpacken, Transport, Bestellen und Verrechnen, Beschwerdemanagement)?
- Welche Aufgaben übernehmen die einzelnen Mitglieder und welche Aufgaben werden abgegeben?
- Wie werden die verbleibenden Aufgaben sinnvoll und professionell verteilt?
- Werden Beschwerden oder Kundenwünsche an die Gruppe zurückgeleitet und ggf. berücksichtigt – wenn nicht, wie kann das organisiert werden?

## **Kommunikation nach außen**

### **Kommunikation an Zielgruppen anpassen**

- Welche Kunden kennen die Mitglieder der Vermarktungsinitiative, aus welchen gesellschaftlichen Gruppen sind sie zuzuordnen?
- Können noch mehr Kunden in dieser Gruppe in der Region angesprochen werden?
- Welche Zeitungen, Veranstaltungen lesen bzw. besuchen diese potentiellen Kunden?
- Was spricht die Kunden am besten an und macht den geringsten Aufwand?

### **Kommunikationsziele**

- Welche Ziele will die Regionalinitiative mit ihren Kommunikationsmaßnahmen erreichen?
- Wie kann der Erfolg der Maßnahmen festgestellt werden?
- Wer fällt die Entscheidungen über die Kommunikationsmaßnahmen?

### **Image / Corporate Design**

- Welche Leitargumente werden für die Produkte/Dienstleistungen gewählt?
- Welche Argumente erreichen die Zielgruppe am effektivsten?
- Treffen die gewählten Argumente die Präferenzen der Zielgruppe?
- Was sind die Kommunikationsstandards mit der Öffentlichkeit (Reaktion auf Reklamationen, Anfragen, Angebote etc.)?
- Wie verhält sich die Initiative im Fall von öffentlichen Krisen (Lebensmittelskandal etc.)?
- Welche Maßnahmen stehen zur Verfügung?

### **Pressearbeit**

- Wer ist Ansprechpartner für die Presse?
- Wie sieht der Notfallplan bei dringenden Presseanfragen aus?
- Wer hat Kontakte zu Presse, Funk, Fernsehen?
- Welche Themen könnten für die Medien und Kunden interessant sein?
- Auftaktveranstaltung: welche Gestaltung entspricht der Positionierung der Initiative und ihrer Angebote (Einladungsliste, Ort, Ablauf)?
- Erstellung eines Kampagnenplans für die Pressearbeit: Zeitplan für 12 Monate für alle Presseaktivitäten wie redaktionelle Beiträge, Produkt-einführung, Pressegespräche, Betriebsbesichtigung, Tage der offenen Tür?

### **Öffentlichkeitsarbeit**

- Welche Öffentlichen Veranstaltungen machen die Mitglieder der Regionalinitiative sowieso?
- Wann finden die öffentlichen Veranstaltungen statt – können sie in einen Festen Zeitplan integriert werden so dass eine regelmäßige Öffentlichkeitsarbeit erreicht wird?
- Mit welchen Aktionen lockt man die Zielgruppe am erfolgreichsten an?
- Welche Erkennungszeichen (Banner vom Markenzeichen, eine bestimmte Dekoration, Markt- oder Infostände mit Produkten oder Infobroschüren) können genutzt werden?

### **Werbung**

- Was ist das Ziel der Werbung?
- Wieviel Zeit, Geld und Personal steht für Werbung zur Verfügung?
- Welche Werbemittel erreichen die Zielgruppe am effektivsten?
- Welche Maßnahmen zur Verkaufsförderung werden eingesetzt?

### **Kommunikation nach innen**

- Wer sollte wann informiert werden?
- Mit welchen Mitteln (E-Mail, Newsletter, Zeitung, Treffen, Aktion) geschieht dies am effektivsten?
- Wer soll welche Entscheidungen (allein) treffen?
- Welche Entscheidungen müssen von allen Mitgliedern, dem Vorstand, dem/der GeschäftsführerIn vorgelegt werden?
- Wer ist für was zuständig?
- Wie häufig treffen sich Kerngruppe und andere Mitwirkende?
- Wie erreichen Nachrichten die Mitwirkenden?
- Wie wird mit dringlichen Anfragen umgegangen (Vertretungslösungen)?
- Wie wird mit Pannen umgegangen?

## **Organisation und Finanzierung**

### **Rechtsform**

- Wie hoch ist das finanzielle Risiko bei Misserfolg? Für wen?
- Wer haftet? Ist die Haftung begrenzt?
- Wer kann/darf die Firma vertreten?
- Wie ist die steuerliche Einordnung?
- Ist eine steuerliche Bevorzugung möglich, bis zu welcher Grenze?
- Gibt es Förderungen für die Organisationsstruktur?
- Welche vertraglichen Regelungen zwischen den Mitgliedern sind erforderlich?
- Wie aufwändig ist es, Mitglieder zu wechseln oder neue aufzunehmen?
- Wie aufwändig sind die Vorschriften, die durch Gesetze vorgeschrieben werden?
- Welcher finanzielle Eigenanteil der Mitglieder ist erforderlich?

### **Entscheidungsstruktur**

- Wer führt die Organisation (Vorstand, einzelne Vorsitzende, GeschäftsführerIn)?
- Wer ist für welche Bereiche zuständig?
- Wie kann eine schnelle Entscheidung erreicht werden?
- Wer hat wie Zugriff zu den Finanzen?
- Wie ist der Zugriff zu den Finanzen geregelt?

### **Organisation der Alltagsarbeit**

- Wie viel Personal hat die Organisation (hauptamtlich, ehrenamtlich, für welche Dauer finanziert)?
- Wer vertritt die Organisation nach außen?
- Gibt es ein Servicezentrale und/oder ein festes Büro?
- Wie stark ist diese besetzt?
- Gibt es Parteienverkehr?
- Wer ist im Alltag wofür verantwortlich?

### **Handhabung der Marke**

- Welches Procedere ist für die Markenvergabe notwendig?
- Wer kontrolliert die Verwendung der Marke?
- Wer gestaltet und handhabt das Lizenzwesen?
- Wer setzt Sanktionen fest und wie werden sie durchgesetzt?

## **Controlling**

- Wie realistisch war die Planung, wo muss für die zukünftige Planung korrigiert werden?
- Wo wurden Entwicklungen falsch eingeschätzt?
- Wie kann zukünftig auf diese Entwicklungen besser reagiert werden?
- Welche Maßnahmen waren (nicht) erfolgreich, um die Ziele zu erreichen?

### **Gesetzliche Regelungen**

- Wie sehen die rechtlichen Vorschriften für die Herstellung und Qualität der einzelnen Produktgruppen und Dienstleistungen aus?
- Wie sind die Produkte verpflichtend zu kennzeichnen?
- Wie können die Produkte darüber hinaus zulässig gekennzeichnet werden?
- Welche Regelungen treten in der kommenden Zeit in Kraft?
- Wie können die Regeln auf einfachste Weise eingehalten werden?
- Wer kann die Organisation in diesen Fragen beraten?

### **Transport und Lagerung**

- Wie sind die Produkte zu lagern (Temperatur, Verpackung, Trennung einzelner Produktgruppen voneinander)?
- Wie sind die Produkte zu transportieren (Temperatur, Verpackung, Trennung einzelner Produktgruppen voneinander)?
- Wie können die Regeln auf einfachste Weise eingehalten werden?
- Was muss wie dokumentiert werden?
- Wie wird die Einhaltung kontrolliert?

### **Dokumentation/HACCP**

- Von Station zu Station: was ist wie zu dokumentieren?
- Wie kann den Verpflichtungen zur Dokumentation am einfachsten nachgekommen werden?
- Wofür ist die Initiative verantwortlich, wo beginnt die Verantwortung der Kunden?

## 11.4 Literatur

- GANZERT, C., HOFBERGER, H., RUBENDSÖRFER, H., SCHÄFER A., SCHÖNE, F., UNSELD, L., ZEÜBEL, M., ZORN, A., BLÜMLEIN, B., (2003):  
*Vermarktung regionaler Produkte an den Lebensmittel- und Naturkosthandel* – Checkliste zur Optimierung der Vermarktung regionaler Produkte, NABU/DVL (Hrsg.), Bonn, Ansbach
- GEES K., BLÜMLEIN, B. & QUEREN, R. (2005):  
*Welche Faktoren führen zur Auflösung von Regionalinitiativen?* – Schlussfolgerungen für die Förderung und die praktische Arbeit der Regionalinitiativen, Deutscher Verband für Landschaftspflege, Ansbach
- GOTHE, D., SCHÖNE, F. (2002): *Regionale Bio-Lebensmittel im Handel – Situation, Perspektiven, Handlungsempfehlungen*, DVL/NABU, Bonn, Ansbach
- GOTHE, S. (2006): *Regionale Prozesse gestalten. Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung.* – Schriftenreihe der Universität Kassel, Fachbereich 6, Bd. 28, Kassel
- NISSEN, WILLIAM (2005):  
*The Brand Advocate, A Strategy-Driven Workbook*, iUniverse, Lincoln, USA
- NÜSSLEIN THERESIA (1997):  
*Regionale Küche*, Ausgabe 6/7, April 1997, Abschlussbericht, Niederalteich
- OERLEMANS, NATASJA (2006),  
 in „Nourishing Networks“, published by Rural sociology group, Wageningen University, Niederlande
- RIES, AL AND LAURA (1998):  
*The 22 Immutable Laws of Branding*, Ausgabe 2003, Profile Books Ltd., London, Großbritannien
- ROEP, DIRK & WISKERKE, HAN (2002):  
*Nourishing Networks*, Fourteen lessons about creating sustainable food supply chains, Rural Sociology Group, Wageningen University, (Publisher), Wageningen, Niederlande
- SCHMID, OTTO; HAMM, ULRICH;  
 RICHTER, TORALF; DAHLKE, ANDREA (2005):  
*Marketing-Handbuch für landwirtschaftliche Vermarktungsinitiativen* – mit Praxisbeispielen aus dem ökologischen Landau, Forschungsinstitut für biologischen Landbau, FiBL-Report, Frick, Schweiz
- SCHNEIDER, BIANCA (1995):  
*Wettbewerbsfaktor „Qualität“* – Eine Herausforderung für die deutsche Landwirtschaft?, DLG-Verlag, Frankfurt (Main)
- SUSTAIN & EAST ANGLIA FOOD LINK (Publisher, 2003): *Good Food on the Public Plate: A manual for sustainability in public sector food and catering*, London, Norfolk, Großbritannien
- WIRTHGEN, PROF. DR. BERND & MAURER, PROF. DR. OSWIN (2000):  
*Direktvermarktung: Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht*, 2. neubearb. und erw. Aufl., Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart

## 11.5 Bildnachweis

- Deutscher Verband für Landschaftspflege: S. 3, 7, 17, 20, 41, 49.
- Landschaftspflegeverband Mittelfranken: S. 10, 16 unten, 45.
- Parc naturel régional l'Avenois: S. 6, 11, 23, 26.
- MainÄppelHaus Lohrberg: S. 13, 24, 50.
- South Downs Joint Committee: S. 16 oben, 56.
- Cono: S. 28, 35.
- Landratsamt Reutlingen: S. 29 beide oben.
- Landschaftspflegeverband Birkenfeld: S. 29, 51.
- Biosphärenreservat Rhön, Hessische Verwaltungsstelle: S. 33.
- Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt, Feuchtwangen: S. 19, 40.
- Het Groene Woud: S 37, 48, 55, 70.
- Stegmayer, Ralf: S. 47.
- Tiroler Bauernstandl: S. 63.



## 11.6 Liste der Autoren und Mitwirkenden

### **Provincie Noord-Brabant**

Postbus 90151, 5200 MC, s'Hertogenbosch, NL  
Telefon: +31(0)73 6 81 29 12  
Fax: +31(0)73 6 80 83 01  
Kontaktperson: Mr Rob Maessen  
E-Mail: RMaessen@brabant.nl

---

### **Innovatieplatform Duurzame Meerij**

Postbus 90151, 5200 MC, s'Hertogenbosch, NL  
Telefon: +31(0)411 63 27 23  
+31(0)6 18 27 45 84  
Kontaktperson: Mieke Gordijn  
E-Mail: mgordijn@concepts.nl

---

### **Syndicat Mixte du Parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale**

BP 22, 62142 Colembert, FR  
Telefon: +33(0)3 21 87 90 90  
Fax: +33(0)3 21 87 90 88  
Kontaktperson: Patricia Clement  
E-Mail: pclement@parc-opale.fr

---

### **Syndicat Mixte du Parc naturel régional de l'Avesnois**

Maison du Parc naturel régional de l' Avesnois  
– Grande Dîmière – 4 cours de l' Abbaye – BP3,  
59550 Maroilles, FR  
Telefon: +33(0)3 27 77 51 60  
Fax: +33(0)3 27 77 51 69  
Kontaktperson: Maria Somocurcio  
E-Mail: Maria.somocurcio@parc-naturel-avesnois.com

---

### **South Downs Joint Committee**

Victorian Business Centre, Ford Lane, BN18 0EF,  
Ford, England (UK)  
Telefon: +44(0)1243 55 87 00  
Fax: +44(0)1243 55 87 01  
Kontaktperson: Neil Hill  
E-Mail: nhill@southdowns-aonb.gov.uk  
web: www.vic.org.uk

---

### **Streuobstzentrum MainÄppelHaus Lohrberg**

Neuer Weg 39, 60388 Frankfurt, Deutschland  
Telefon: +49(0)6109 3 54 13  
Fax: +49(0)6109 3 23 97  
Kontaktperson: Barbara Fiselius c/o Landschafts-  
pflegeverband MKK – Zum Wart-  
turm 11–13, 63571 Gelnhausen,  
Deutschland  
E-Mail: mainaepfelhaus@web.de  
oder info@lpv-mkk.de

### **European Centre for Nature Conservation**

PO Box 90154, 5000 LG Tilburg, NL  
Telefon: +31(0)13 5 94 49 44  
Fax: +31(0)13 5 94 49 45  
Kontaktperson: Yuca Waarts  
E-Mail: waarts@ecnc.org  
web: www.ecnc.org

---

### **Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL)**

Feuchtwanger Str. 38, 91522 Ansbach, Deutschland  
Telefon: +49(0)981 46 53 35 40  
Fax: +49(0)981 46 53 35 50  
Kontaktperson: Bernd Blümlein  
E-Mail: bluemlein@lpv.de  
web: www.lpv.de

---

### **CLM – The Centre for Agriculture and Environment Foundation**

Godfried Bomansstraat 8, 4103 WR, Culemborg  
Postbus 62, 4100 AB, Culemborg, NL  
Telefon: +33(0)345 47 07 30  
Fax: +33(0)345 47 07 99  
Kontaktperson: Natasja Oerlemans  
E-Mail: noerlemans@clm.nl

---

### **Vlaamse Land Maatschappij**

Gulden Vlieslaan 72, 1060 Brussels , Belgien  
Telefon: +32(0)14 258 332  
Fax: +32(0)14 258 399  
Kontaktperson: Leen van den Bergh  
E-Mail: Leen.VandenBergh@vlm.be

---

### **Regionalentwicklung Unseld**

Vorstadt 2, 91731 Langfurth, Deutschland  
Telefon: +49(0)9854 97 61 88  
Fax: +49(0)9854 97 62 44  
Kontaktperson: Liselotte Unseld  
E-Mail: info@unseld-regional.de  
web: www.unseld-regional.de

---

### **kommunare, Institut für die nachhaltige Regio- nal- und Organisationsentwicklung**

Sebastianstr. 24, 53115 Bonn, Deutschland  
Telefon: +49(0)228 9 21 23 52  
Fax: +49(0)228 9 21 23 75  
Kontaktperson: Dorle Gothe  
E-Mail: dorle.gothe@kommunare.de

## 11.7 Glossar

### **Initiatoren**

eine Gruppe von Personen, die beginnt, die Möglichkeit eines Regionalprojekts zu formulieren und erste Schritte zur Verwirklichung unternimmt.

### **Schlüsselpersonen**

Personen innerhalb der Initiatorengruppe, die aufgrund ihres Engagements, ihrer persönlichen Erfahrungen und Kontakte die Initiative strategisch und praktisch fördern in Bezug auf Darstellung nach außen, Motivation, Know-how, Selbsteinschätzung der Initiatorengruppe etc.

### **Kerngruppe**

Personengruppe, die die operative Arbeit übernimmt und strategische Entscheidungen vorbereitet. Oft sind sie von der Gruppe der Stakeholder, ob mit oder ohne Rechtsform, ermächtigt, in begrenztem Umfang Entscheidungen zu treffen.

### **Akteure**

Personen, die in irgend einer Weise in der Regionalinitiative mitarbeiten oder teilnehmen

### **Regionalinitiativen/Initiativen**

Gruppe von Personen in einer Region, die aus unterschiedlichsten Beweggründen die Region fördern will. Zu wirtschaftlichen Zielen treten oft soziale oder Umweltziele in den Vordergrund.

### **Vermarktungsinitiativen**

(Teil-)gruppe innerhalb der Regionalinitiative, die die Region durch Vermarktung regionaler Produkte in und außerhalb der Region fördern wollen.

### **FABBL**

Das FABBL Farm Assurance Scheme wurde 1992 aufgebaut um ein landwirtschaftliches Sicherheitssystem aufzubauen, das den Wiederverkäufern und Verbrauchern das Vertrauen in Standards der britischen Tierproduktion zu geben.

### **EBLEX**

English Beef & Lamb Executive – staatliche englische Rindfleisch und Lamm Überwachung

## 11.8 Publikationen

Auswahl an Publikationen des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege (DVL) e.V.

zu beziehen über:

Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL) e.V.  
Feuchtwanger Straße 38  
91522 Ansbach  
Telefon 09 81/46 53-35 40  
Fax 09 81/46 53-35 50  
E-Mail: info@lvpv.de  
Internet: www.reginet.de und www.lpv.de

**Agrarreform für Naturschützer – Chancen und Risiken der Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik für den Naturschutz**, Broschüre, 2005, 48 S.

**Policy Paper zur Weiterentwicklung der Agrarumweltprogramme „Mit der Landwirtschaft zu mehr Natur“**, Policy Paper, 2005, farbig, 8 S.

**Ziegen als Landschaftspfleger. Den Bock zum Gärtner machen**. Tagungsband, 2004, 144 S.

**Regionen im Aufbruch – Kulturlandschaften auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung**  
Abschlussbericht zum Projekt „Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe“, 100 S.

**Dokumentation „Märkte, Höfe und Marken – Regionen machen sich stark“**, Tagung Angermünde, Tagungs-Dokumentation, 2000, 47 S.

**Vermarktung regionaler Produkte an den Lebensmittel- und Naturkosthandel**, Checkliste zur Optimierung der Vermarktung regionaler Produkte, 2003, 16 S.

**Dokumentation „Jäger-Schäfer-Landschaftspfleger – Von der Konfrontation zur Kooperation“**  
Tagungs-Dokumentation, 2000, 40 S.

**Umweltgerechte Qualitätssicherung in Lammbeweidungsprojekten**, Abschlussbericht mit CD-ROM, 2003, 40 S.

**Hinweise zur Gründung und Organisation von Landschaftspflegeverbänden**, Broschüre, 10 S.

**Landschaftselemente in der Agrarstruktur – Entstehung, Neuanlage, Erhalt**, DVL-Schriftenreihe „Landschaft als Lebensraum“, Heft 9, 2006