

**Universität für Bodenkultur Wien**  
University of Natural Resources and Life Sciences, Vienna



H73 Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
H735 Institut für Marketing und Innovation

## **DIPLOMARBEIT**

**Analyse fördernder und hemmender Faktoren für die Einführung von  
regionalen Bioprodukten in der Tiroler Gastronomie  
– eine Anwendung des Five-Forces-Modells von Porter am Beispiel der  
Vermarktungsgenossenschaft Bioalpin**

Eingereicht von:

**Simon Wolf**

Matrikelnummer: 0640713

Studienkennzahl: 457

Betreuer und Begutachter:

**Ao. Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.nat.techn Rainer HAAS**

**Wien, März 2013**

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Die vorliegende Masterarbeit wurde selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst. Inhalte und Passagen, die aus fremden Quellen stammen und direkt oder indirekt übernommen worden sind, wurden als solche kenntlich gemacht.

---

Wien, am 21. März 2013

Simon Wolf

**G**ewidmet den Protagonisten der Tiroler Bio-Berglandwirtschaft.

**D**anke all jenen, die mich während meines Studiums an der  
Universität für Bodenkultur begleitet haben, für die wunderbare Zeit in Wien.

**B**esten Dank meinem Betreuer, Univ. Prof. Dr. Rainer Haas, für die wertvollen Anregungen  
und Korrekturen, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

**F**ür die tatkräftige Unterstützung, die Motivation und den Antrieb möchte ich mich  
bei Nina und meiner Familie bedanken.

# Inhaltsverzeichnis

## A THEORETISCHER TEIL

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMSTELLUNG .....	1
1.2	ZIELSETZUNG .....	2
1.3	FORSCHUNGSFRAGEN .....	3
<b>2</b>	<b>KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN .....</b>	<b>4</b>
2.1	DIE EINFÜHRUNG VON BIOPRODUKTEN ALS INNOVATION .....	4
2.2	PORTER'S FIVE-FORCES-MODELL .....	5
2.2.1	Die Gefahr des Markteintritts .....	6
2.2.2	Der Grad der Rivalität unter den Mitbewerbern .....	8
2.2.3	Druck durch Substitutionsprodukte .....	8
2.2.4	Die Verhandlungsstärke der Abnehmer .....	8
2.2.5	Die Verhandlungsstärke von Lieferanten .....	9
2.3	TYPEN VON WETTBEWERBSSTRATEGIEN .....	10
2.3.1	Die umfassende Kostenführerschaft .....	10
2.3.2	Die Differenzierung .....	10
2.3.3	Die Konzentration auf Schwerpunkte .....	10
2.4	POSITIONIERUNG UND ÖKOLOGISCHE WETTBEWERBSSTRATEGIEN .....	11
2.5	ARBEITSSPEZIFISCHE BESONDERHEITEN .....	13
<b>3</b>	<b>RAHMENBEDINGUNGEN UND WETTBEWERBSSITUATION .....</b>	<b>15</b>
3.1	BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN UND SYSTEMATISIERUNG DER AHV .....	15
3.1.1	Individualverpflegung .....	16
3.1.2	Gemeinschaftsverpflegung .....	17
3.1.3	Relevante Einrichtungen für den Forschungsgegenstand .....	17
3.2	EXKURS: TIROLER TOURISMUS UND FREIZEITWIRTSCHAFT .....	18
3.3	MARKTWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER GASTRONOMIE .....	21
3.4	ERNÄHRUNGSTRENDS .....	22
3.4.1	Trend zur Individualisierung .....	22
3.4.2	Local Food Trend .....	23
3.4.3	Megatrend Nachhaltigkeit .....	23
3.4.4	Lifestyle of Health and Sustainability .....	24
3.5	ZUSAMMENFASSUNG .....	26
<b>4</b>	<b>EINFLUSSFAKTOREN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON BIOPRODUKTEN.....</b>	<b>27</b>
4.1	ANFORDERUNGEN AN DIE LIEFERANTEN .....	27
4.2	GEFAHR DURCH ERSATZPRODUKTE .....	28
4.3	ANFORDERUNGEN DER GÄSTE .....	29

4.4	POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN .....	29
4.5	UNTERNEHMENSINTERNE ANFORDERUNGEN AN DIE EINFÜHRUNG VON BIOPRODUKTEN .....	30
4.6	DAS BRANCHENMODIFIZIERTE MODELL .....	31
<b>5</b>	<b>DIE BIOALPIN .....</b>	<b>32</b>
5.1	HINTERGRUND DER MARKE „BIO VOM BERG“ .....	32
5.2	UNTERNEHMENSSTRUKTUR .....	33
5.3	PRODUKTIONSRICHTLINIEN .....	33
5.4	GÜTESIEGEL „QUALITÄT TIROL“ .....	34
5.5	WARENGRUPPEN .....	35
5.6	VERTRIEBSSTRUKTUR .....	36

## **B Empirischer TEIL**

<b>6</b>	<b>FORSCHUNGSDESIGN.....</b>	<b>37</b>
6.1	ZWECK DER UNTERSUCHUNG .....	37
6.2	METHODIK UND INFORMATION DER STICHPROBE.....	37
6.2.1	Prinzipien der qualitativen Sozialforschung .....	37
6.2.2	Die Stichprobe.....	38
6.2.3	Der Leitfaden.....	43
6.2.4	Anforderungen an den Interviewer .....	45
6.2.5	Durchführung der Untersuchung.....	46
6.3	AUFBAU DER UNTERSUCHUNG .....	48
6.4	DIE QUALITATIVE INHALTSANALYSE.....	48
<b>7</b>	<b>DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE.....</b>	<b>50</b>
7.1	ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN IN DER AHV .....	50
7.2	ANFORDERUNGEN AN DIE LIEFERANTEN .....	52
7.2.1	Preise .....	52
7.2.2	Qualität .....	53
7.2.3	Auswahl.....	53
7.2.4	Service.....	54
7.2.5	Herkunft .....	55
7.3	ANFORDERUNGEN DER GÄSTE .....	55
7.4	POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN .....	56
7.4.1	Image von Bioprodukten .....	56
7.4.2	Zertifizierung.....	57
7.5	GEFAHR DURCH ERSATZPRODUKTE.....	57
7.6	UNTERNEHMENSINTERNE RAHMENBEDINGUNGEN .....	58

7.7	HYPOTHESENBILDUNG .....	58
<b>8</b>	<b>DISKUSSION DER METHODEN UND DER ERGEBNISSE.....</b>	<b>60</b>
8.1	DISKUSSION DER METHODE .....	60
8.2	DISKUSSION DER ERGEBNISSE .....	62
8.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN .....	66
<b>9</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN .....</b>	<b>69</b>
<b>10</b>	<b>QUELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>72</b>
<b>11</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>77</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b>	Porters-Five-Forces Modell .....	6
<b>Abbildung 2:</b>	Typologie ökologischer Wettbewerbsstrategien.....	12
<b>Abbildung 3:</b>	Betrachtete Stufen der Wertschöpfungskette.....	14
<b>Abbildung 4:</b>	Systematisierung der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) .....	16
<b>Abbildung 5:</b>	Relevante Einrichtungen für den Forschungsgegenstand .....	18
<b>Abbildung 6:</b>	Nächtigungsentwicklung Tirol 1950-2009 .....	19
<b>Abbildung 7:</b>	Branchenmodifiziertes Modell.....	31
<b>Abbildung 8:</b>	BIO vom BERG Logo .....	32
<b>Abbildung 9:</b>	Qualität Tirol Gütesiegel.....	34
<b>Abbildung 10:</b>	Tiroler Bio-Käse-Sujet.....	35
<b>Abbildung 11:</b>	Branchenmodifiziertes Modell .....	45
<b>Abbildung 12:</b>	Aufbau der Untersuchung.....	48

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b>	Key Facts Bioalpin .....	33
<b>Tabelle 2:</b>	Operationalisierung der Dimensionen.....	41
<b>Tabelle 3:</b>	Anwesenheit der Experteninterviews .....	58

## Abkürzungsverzeichnis

€	Euro
Abb.	Abbildung
AHV	Außer-Haus-Verpflegung
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
C&C	Cash & Carry
d.h.	das heißt
inkl.	inklusive
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
Mio.	Million
MoPro	Molkereiprodukte
Mrd.	Milliarde
N.N.	Nomen Nescio – kein Autor
s.a.	sine anno, keine Jahresangabe
s.p.	sine pagina, keine Seitenangabe
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit. nach	zitiert nach

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Bedeutung des Außer-Haus Konsums in den Industrieländern wächst durch die zunehmende Veränderung der Ernährungsgewohnheiten und Auflösung der familiären Essgemeinschaften. Die Trends zur „Auflösung der Mahlzeit“ worunter der ökonomische und zeitliche Zwang, preiswerter und schneller Essen zu müssen, verstanden wird (vgl. OLTERSDORF, 2003, 148), begünstigen eine zunehmende Angebotsvielfalt- und Ausdifferenzierung im Außer-Haus-Verzehr. Parallel dazu entwickelt sich seit der Jahrtausendwende ein rasant wachsender Bio-Lebensmittelmarkt, dessen Absatz sich mit 67,5 Prozent zum Großteil im Lebensmitteleinzelhandel konzentriert (vgl. ORA – BIO AUSTRIA, 2011, s.p.). Schreitet die Entwicklung im LEH anhaltend mit großen Schritten voran, so war von einer Etablierung von Bioprodukten in der AHV-Branche, bis dato, verhältnismäßig wenig zu verspüren. Den Umsatzzahlen zufolge konnte zwar in der Außer-Haus-Verpflegung ein überdurchschnittliches Wachstum von 18 % (2009/2010) verzeichnet werden, doch stellt sich die Frage, ob man sich im „Bioland Nummer 1“ (vgl. BMFLUW, 2010) als dritterfolgreichste Tourismusdestination Europas (vgl. STATISTIK AUSTRIA, 2010), mit einem Wachstum in diesem Ausmaß zufrieden geben kann. Vor allem in Anbetracht der Top 10 Urlaubsaktivitäten unter denen das Genießen von landestypischen Speisen und Getränken mit 76% an zweiter Stelle steht (vgl. WKO, 2011, 55)?

In Anlehnung an Studien diverser Marketingorganisationen und Marktforschungsinstituten zu Konsumverhalten und Kaufgewohnheiten gehören Gesundheitsbewusstsein, häufig operationalisiert mit Biolebensmitteln, (vgl. ROLLAMA, 2011, s.p.) und Regionalität (vgl. BMFLUW, 2008, s.p.) zu wesentlichen Bestandteilen der Kaufentscheidung in den Privathaushalten. Den allgemeinen Ernährungstrends zufolge ließe sich auf ein großes Potenzial in der Vermarktung von Biolebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung schließen, welche durchaus zu einer zusätzlichen Profilierung des Unternehmens auf einem ohnehin gesättigten Markt beitragen könnte. Bereits durchgeführte Studien sprechen von einem Zugzwang für die AHV, denn wie kann es sein, dass der zweitwichtigste Absatzkanal für Lebensmittel nach dem LEH so eingeschränktes Interesse am Bio-Boom zeigt? Geht es doch mittlerweile um „mehr als nur zu essen“. Der Gast verlangt nach einem Mehrwertkonzept, ausgestattet mit Werten wie z.B. Gesundheit und Nachhaltigkeit durch Klima- und Ressourcenschutz. Ein Konzept, dass zusätzliche Profilierung im Wettbewerb erbringt (vgl. NIESSEN UND PAFPE, 2010). Doch worin liegen die Hemmnisse einer nur

langsam fortschreitenden Etablierung von Bio-Lebensmitteln in der AHV, bzw. welche Motivationen stecken hinter dem Handeln bereits umgesetzter Projekte? Einige dieser hemmenden und fördernden Faktoren werden in der vorliegenden Arbeit erörtert. Die Bioalpin, eine Genossenschaft der Tiroler Bio-Bergbauern, deren Kerngeschäft sich derzeit im LEH befindet, sieht Handlungsbedarf und strebt einen Ausbau der Vermarktung in der AHV an. Das Herausarbeiten des Potenzials der Genossenschaft sich im Spannungsfeld des Wettbewerbs behaupten zu können und den Anforderungen der Gastronomie gerecht zu werden, wird ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit.

## 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es mögliche Hemmnisse, welche Unternehmen an einer Einführung von Bioprodukten in ein konventionelles Angebot hindern, aber auch Motivationen und mögliche fördernde Faktoren eines bereits umgesetzten biologischen Konzepts zu identifizieren. Die Formulierung von Handlungsempfehlungen an die Akteure der Gastronomie ist u.a. Ziel dieser Arbeit. Diese Informationen werden einerseits durch qualitative Expertenbefragungen, andererseits durch Sekundärforschung themenbezogener Studien gewonnen. Die theoretische Analyse der fördernden und hemmenden Faktoren erfolgt nach einem modifizierten Modell nach Porter's-Five-Forces.

Der empirische Teil dieser Arbeit befasst sich mit der Umsetzung von Erkenntnissen bereits durchgeführter Studien in Form eines integrierten Bioprodukt-und-Dienstleistungspakets (Biopaket), welches von der Vermarktungsgenossenschaft Bioalpin den Gastronomiebetrieben angeboten wird und anschließend analysiert wird. Dabei handelt es sich, um ein Dienstleistungspaket, welches sich unterstützend an die Gastronomiebetriebe richtet, um deren Gästen, als wesentlichen Akteuren in der Wertschöpfungskette, das permanente Abwägen von Genuss und Konsequenzen, Lust und Verantwortung für die Umwelt und das soziale Gewissen ein Stück weit abzunehmen.

Im Gegensatz zum konzentrierten Lebensmitteleinzelhandel typisiert sich die AHV ausgesprochen heterogen, mit stark differenzierten Vermarktungskonzepten. Daher ist es nahezu unmöglich ein allgemein gültiges Konzept für alle Einrichtungen zu schaffen. Anhand von Praxisbeispielen wird allerdings versucht ein umsetzbares Biopaket, für einzelne Einrichtungen der Gastronomie sowie die beteiligten Akteure (Lieferanten, Gäste, etc.) zu schnüren und daraus Handlungsempfehlungen für ähnliche Betriebstypen zu generieren.

### 1.3 Forschungsfragen

Aus der in Kapitel 1.2. gestellten Zielsetzung dieser Arbeit ergeben sich folgende Forschungsfragen, denen im Zuge dieser Arbeit nachgegangen wird:

1. Wie könnte sich der Außer-Haus-Verpflegungsmarkt generell in Zukunft entwickeln? Und wie sieht die zukünftige Entwicklung vor allem in Bezug auf die Verwendung von regionalen Bio-Lebensmitteln aus?
2. Welche Faktoren beeinflussen das Angebot von regionalen Bio-Lebensmitteln in der AHV?
3. Welche Anforderungen werden an die Biolieferanten gestellt?
4. Welche Strategie(n) sollte(n) von der Bioalpin verfolgt werden um langfristig und gewinnbringend in der Gastronomiebranche bestehen zu können?

## 2 Konzeptionelle Grundlagen

Das Thema dieser Arbeit ist die Analyse von Faktoren, die eine Einführung von regionalen Bioprodukten in die Gastronomie beeinflussen. Diese Einführung ist für die Beteiligten nicht durch einen „Relaunch“ charakterisiert sondern beschreibt eine neuartige Situation für sämtliche Akteure. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den konzeptionellen Grundlagen, mit deren Hilfe die Beschreibung und Analyse durchgeführt werden. Folgende Punkte dienen zur Bearbeitung der Thematik:

2.1. Die Einführung von Bioprodukten als Innovation

2.2. Porter's-Five-Forces Modell

2.3. Typen von Wettbewerbsstrategien

### 2.1 Die Einführung von Bioprodukten als Innovation

Angesichts der sich wandelnden Kundenbedürfnisse (vgl. dazu Trends in Kapitel 3.4) und der Veränderung der Wettbewerbssituation (vgl. Kapitel 3.2 und 3.3) ist auch die Gastronomie dazu angehalten das Angebot kontinuierlich zu verbessern, um so nachhaltig im Wettbewerb bestehen zu können. Hierfür kommt der Begriff der Innovation zur Geltung und soll hier als die Einführung von etwas Neuem in einem AHV-Unternehmen verstanden werden. HAUSSCHILDT (zit. nach MAIER 2002, 23f) unterscheidet verschiedene Dimensionen einer Innovation: die inhaltliche (Was ist neu?), die subjektive (Neu für wen?), die prozessuale (Wo beginnt und endet die Neuerung?) und die normative (Ist neu gleich erfolgreich?). Im Hinblick auf eine Strategieformulierung (Kapitel 2.3.) ist eine Auseinandersetzung mit diesen Dimensionen notwendig. Sie sind insofern relevant, als sie helfen aufzuspüren, wie viel Neues die regionalen Bioprodukte für die einführenden Betriebe mit sich bringen und welcher Handlungsbedarf durch die Einführung entsteht.

*Was ist neu?* Die Einführung von Bioprodukten in einem AHV-Unternehmen ist eine Produktinnovation. Dieser Begriff darf nicht mit der Erfindung (Invention) von Produkten verwechselt werden (vgl. KOTLER et al., 2011, 642). Die eingeführten Bioprodukte sind meist keine absoluten Neuerfindungen, sondern biologische Varianten konventioneller Produkte. Was neu ist wird in Kapitel 4 zu den hemmenden und fördernden Faktoren näher erörtert.

*Neu für wen?* Bioprodukte sind allgemein bekannt und werden auch schon seit geraumer Zeit vermarktet. Wie bereits einleitend erwähnt finden nahezu 70 Prozent der Bioprodukte ihren Absatz im Lebensmitteleinzelhandel (vgl. ORA – BIO AUSTRIA, 2011, s.p.). Die Bioprodukte

sind also keine unbekannte Größe, sondern neu in der Verwendung für die AHV-Unternehmen, die bislang meist nur konventionelle Produkte verwenden.

*Wo beginnt und endet die Neuerung?* Die Neuerungen beschränken sich nicht allein auf das Produkt, sondern auch die vorgelagerten Bereiche wie z.B. die Beschaffung und den nachgelagerten Bereich der Vermarktung, d.h. die Wertschöpfungsstufen sind also ebenfalls von der Innovation betroffen. In Kapitel 4 werden die Herausforderungen zur Einführung von Bioprodukten in den Gliedern der Wertschöpfungskette analysiert und anschließend als die für die Wettbewerbsintensität und Rentabilität in der Gastronomiebranche verantwortlichen Faktoren identifiziert, wobei die stärkste(n) dieser Kräfte ausschlaggebend ist (sind), auch in Hinblick auf die Strategieformulierung (vgl. PORTER, 1988, 28).

*Ist neu gleich erfolgreich?* Um Erfolg feststellen zu können, müssen Ziele definiert, Strategien zu ihrer Erreichung festgelegt und die Zielerreichung mittels Evaluation überprüft werden (MAIER, 2002, 25). Die Ziele sind in der Tourismusbranche in einem mittelfristigen Kontext zu betrachten. So führt beispielsweise die Zufriedenheit der Gäste zu einer erneuten Buchung, was sich in einem reduzierten Aufwand auf die Akquise von neuen Gästen niederschlägt und dadurch die Auslastung verbessert und zur Gewinnmaximierung, als oberstes Ziel, beiträgt.

## **2.2 Porter's Five-Forces-Modell**

Der Markteintritt in die AHV Branche und das damit verbundene Risiko für das Unternehmen umfasst eine Vielzahl von Faktoren, die maßgeblich am Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens beteiligt sein können. Die Branchenstruktur, das Umfeld des Unternehmens, ist mitunter ausschlaggebend für die Wettbewerbsintensität und die Rentabilität in der Branche und beeinflusst in starkem Maße die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien (PORTER, 1988, 25). Im Folgenden wird die Branchenstrukturanalyse nach Porter beschrieben und anschließend nach den für die Bio-AHV-Branche relevanten Faktoren modifiziert.

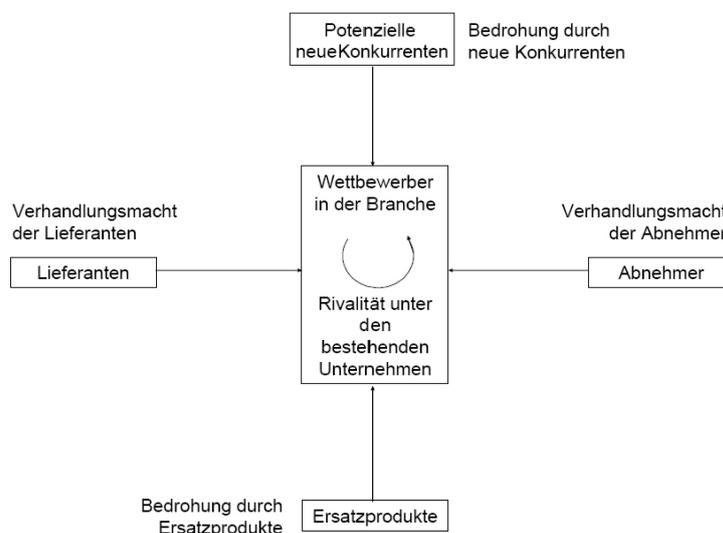
Im Vorfeld gilt es den Begriff der *Branche* abzugrenzen. Porter beschreibt eine Branche als eine Gruppe von Unternehmen, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können. Uneinigkeit bezüglich dieser Definition herrscht insofern, da nicht klar definiert wird wie eng die Ersetzbarkeit in Bezug auf das Produkt bzw. die Dienstleistung sein muss (PORTER, 1988, 27). In der vorliegenden Arbeit wird die Gastronomie und Beherbergungsbetriebe mit Verpflegung als Branche bezeichnet.

## Branchenanalyse nach Porter

Im Jahr 1980 veröffentlichte Michael E. Porter in seinem Buch *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* die Strukturanalyse zur Bestimmung der Branchen- und Marktattraktivität anhand des Five-Forces-Modells. In diesem Modell werden die fünf Wettbewerbskräfte

- Markteintritt,
- Gefahr durch Ersatzprodukte,
- Verhandlungsstärke von Kunden,
- Verhandlungsstärke von Lieferanten und
- Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

als die für die Wettbewerbsintensität und Rentabilität einer Branche verantwortlichen Faktoren identifiziert, wobei die stärkste(n) dieser Kräfte ausschlaggebend ist (sind), auch im Hinblick auf die Strategieformulierung (vgl. PORTER, 1988, 28). Die Stärke dieser Kräfte bestimmt auch das Gewinnpotenzial der Branche, je stärker desto geringer das Potenzial. In Abbildung 1 erfolgt die grafische Darstellung von Porters-Five-Forces Modell.



**Abbildung 1:** Porters-Five-Forces Modell

(Quelle: PORTER, 1988, 26)

### 2.2.1 Die Gefahr des Markteintritts

Neue Marktteilnehmer bringen neue Kapazitäten und erhoffen sich, durch Aufwendung von frischem Kapital, Gewinne in der Branche zu erzielen. Dies führt zu einer Erhöhung der

bereits erwähnten Wettbewerbsintensität und dadurch zu einer sinkenden Rentabilität der Mitbewerber. Die Gefahr eines solchen Markteintritts ist abhängig von den sogenannten Eintrittsbarrieren. PORTER (1988, 29ff) beschreibt fünf wesentliche Ursprünge von Eintrittsbarrieren wie folgt:

**Economies of Scale** – Skaleneffekte, die durch erhöhte Produktionsmengen (steigende absolute Menge pro Zeiteinheit) erzielt werden.

**Produktdifferenzierung** – verfügt ein Unternehmen über bekannte Marken und Käuferloyalitäten, so wird es neuen Unternehmen erschwert in die Branche einzusteigen. Die Differenzierung an sich schafft Eintrittsbarrieren.

### **Kapitalbedarf**

Bei sehr kapitalintensiven Branchen, meist sehr hochtechnologische Bereiche mit großem Investitionsbedarf, erfordert ein Eintritt massive Mittel.

**Umstellungskosten** sind einmalige Kosten, für den Abnehmer die bei einem Lieferantenwechsel entstehen können. Dazu zählen z.B. Aufwendungen für die Verbesserung der Produktionstechnologie durch neue Maschinen, Software etc.

### **Zugang zu Vertriebskanälen**

Die Wahl und Akzeptanz der Vertriebskanäle für das neue Unternehmen stellen ebenfalls Barrieren dar. Gewinnschmälerungen durch Preissenkungen und gemeinsame Werbeaktionen können unter Umständen eintreten.

### **Größenunabhängige Kostennachteile**

Durch Kooperationen mit etablierten Verarbeitungsbetrieben können nicht nur die Kostenvorteile des eigenen Unternehmens verbessert werden sondern auch jene der Mitbewerber. Dabei gilt es die Lern- und Erfahrungskurven der Mitbewerber zu nutzen. Die Vorteile des eigenen Unternehmens liegen dabei in der Dichte der Urproduzenten.

**Staatliche Politik** als Eintrittsbarriere findet beispielsweise in der gesetzlich vorgeschriebenen Biozertifizierung ihre Geltung. Staatliche Politik kann aber auch durch die allgemein positive Haltung zur Biolandwirtschaft und deren Propagierung fördernd wirken.

**Vergeltungsmaßnahmen** der Mitbewerber bei einem Markteintritt können ebenfalls als Barriere wirken. Die Mittel, die den etablierten Unternehmen in der Branche dazu zur Verfügung stehen, können vielseitig sein, z.B. starke Positionen gegenüber den Vertriebskanälen und Kunden.

### **2.2.2 Der Grad der Rivalität unter den Mitbewerbern**

Rivalität unter Konkurrenten entsteht durch den Drang oder die Möglichkeit seine Position im Wettbewerb zu verbessern. Durch Taktiken wie z.B. Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Einführung neuer Produkte, verbesserten Service und Dienstleistungen begegnen uns solche Positionskämpfe in vertrauter Form (vgl. PORTER, 1988, 42). Im Folgenden werden nun Einflussfaktoren auf den Grad der Rivalität nach PORTER (1988, 42ff) beschrieben:

Bei einem langsamen Branchenwachstum, wie etwa in der Gastronomiebranche, ist der Kampf um Marktanteile sehr viel ausgeprägter als bei schnellem.

#### **Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten**

Dort wo das Produkt als Gebrauchsgegenstand angesehen wird, beruht die Käuferentscheidung hauptsächlich auf Preis und Service. Eine Produktdifferenzierung schafft Isolierschichten gegen den Wettbewerbskrieg. Die Umstellungskosten wirken dabei häufig hemmend.

In einer Branche können unter den einzelnen Wettbewerbern heterogene Ziele auftreten d.h. beispielsweise, dass Unternehmen einen Markt zum Abbau von Überschusskapazitäten nutzen (z.B. Dumping) und dadurch andere Strategien verfolgen als jene die den Markt als Hauptabsatzkanal nutzen.

Die *Austrittsbarrieren* werden im verwendeten Modell vernachlässigt, da ein Austritt des Unternehmens aus der AHV-Branche kein oder nur sehr wenig Aktiva freistellt. Als mögliche Barrieren wären der daraus folgende Imageschaden für das Unternehmen und der emotionale Schaden für die beteiligten Mitarbeiter zu nennen.

### **2.2.3 Druck durch Substitutionsprodukte**

Der Einfluss von Substitutionsprodukten gibt dem Unternehmen nicht nur eine Obergrenze für seine Preise vor, sondern setzt es auch in einen permanenten Preis/Leistungs-Wettbewerb. Substitute erfüllen ähnliche Funktionen und stellen somit je nach Präferenz der Kunden mehr oder weniger gute Substitute dar. Diversifikation und Produktinformation, d.h. eine verbesserte Leistung führt zu einem guten Preis/Leistungs-Verhältnis und beugt eine Verdrängung durch Substitute vor.

### **2.2.4 Die Verhandlungsstärke der Abnehmer**

Porter beschreibt die Abnehmer als mit der Branche konkurrierende Marktteilnehmer die je nach Stärke mehr oder weniger Druck auf die Anbieter ausüben. Die Stärke der Abnehmer

ergibt sich aus dem Anteil der Käufe an den gesamten Verkäufen der Branche unter bestimmten Merkmalen nach PORTER (1988, 50ff):

- Die Abnehmergruppe ist konzentriert oder hat einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen der Verkäufer. Großabnehmer sind in diesem Fall besonders mächtig.
- Die Produkte, die der Abnehmer von der Branche bezieht, bilden einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten oder -käufen der Gruppe. D.h. der Suche nach dem günstigsten Preis wird besonderes Augenmerk geschenkt, umgekehrt, wenn der Anteil gering ist, sind die Abnehmer weit weniger preissensibel.
- Die Produkte, die der Abnehmer bezieht, sind standardisiert oder nicht differenziert. D.h. ein Ausweichen auf Substitute ist möglich und wird als Druckmittel verwendet
- Umstellungskosten sind niedrig. Umstellungskosten binden den Abnehmer an die Lieferanten.
- Die Gewinne sind niedrig. Dies drängt die Abnehmer ihre Kosten zu senken. Haben die Produkte einer Branche keinen signifikanten Anteil an den Kosten so agieren die Abnehmer relativ preisunempfindlich.
- Das Branchenprodukt ist für die Qualität des Produkts, das ein Abnehmer herstellt, erheblich. D.h. stimmt die Qualität mit den Anforderungen überein, so reagiert der Käufer relativ preisunempfindlich.
- Der Käufer ist vollständig informiert

### **2.2.5 Die Verhandlungsstärke von Lieferanten**

Lieferanten können ihre Verhandlungsstärke ausspielen, indem sie drohen die bisherigen Lieferbedingungen zu ihren Gunsten zu verändern. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist durch folgende Faktoren nach Porter (1988, 54f) bedingt:

- Lieferantengruppe besteht aus wenigen Unternehmen und ist stärker konzentriert als die Branche an die sie verkauft.
- Verkäufe an die Branche werden nicht durch Ersatzprodukte streitig gemacht.
- Das Produkt ist ein wichtiger Input für das Geschäft des Abnehmers insbesondere wenn die Lagerfähigkeit des Produktes gering ist.

## 2.3 Typen von Wettbewerbsstrategien

In Anbetracht der fünf auf den Wettbewerb einwirkenden Kräfte ergeben sich für PORTER (1988, 62ff) drei erfolgsversprechende Strategietypen:

- Umfassende Kostenführerschaft
- Differenzierung
- Konzentration auf Schwerpunkte

### 2.3.1 Die umfassende Kostenführerschaft

Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft hat im Wesentlichen zum Ziel mit den Kosten im Verhältnis zu den Konkurrenten niedriger zu sein, unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Qualität, Service und anderen Bereichen. Der Kostenvorsprung verleiht dem Unternehmen Schutz gegenüber seinen Konkurrenten. Eine gute Kostenposition verschafft Flexibilität, in Bezug auf Input-Kostensteigerungen, gegenüber den Lieferanten, aber auch Spielraum gegenüber allen anderen Kräften, die auf den Wettbewerb einwirken.

### 2.3.2 Die Differenzierung

Der zweite Strategietyp weist auf eine Strategie der Einzigartigkeit in der ganzen Branche hin, die durch eine Menge an Maßnahmen, wie z.B. Markenbildung und Kundendienst zu erreichen ist. Ziel ist eine klar differenzierte Produktlinie in Verbindung mit einem entsprechenden Marketing-Mix anzubieten, um dadurch eine Präferenz bei den Konsumenten für das eigene Produkt aufzubauen (vgl. KOTLER, 2011, 539).

### 2.3.3 Die Konzentration auf Schwerpunkte

Diese Strategie besteht in der Konzentration auf Marktnischen, also auf eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktionsprogramms, oder einen geografisch abgegrenzten Markt. Diese Strategie unterscheidet sich von den anderen durch eine Konzentration auf ein bestimmtes Ziel und nicht auf die gesamte Branche. So werden auch alle Maßnahmen gezielt für die Bedienung der bestimmten Zielgruppe gerichtet. Sinn dieser Strategie ist es, ein strategisches Ziel effizienter zu erreichen als seine Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden. Den restlichen Markt (z.B. Niedrigpreissegmente) überlässt man anderen Unternehmen.

## 2.4 Positionierung und ökologische Wettbewerbsstrategien

Bei allen Strategietypen bedarf es einer vorhergehenden Entscheidung zur Positionierung der Bioprodukte im Produktangebot. Dafür sind zwei Konzepte relevant, das *Profilierungskonzept* und das *Konzept der ökologischen Wettbewerbsstrategien*.

Nach MEFFERT und KIRCHGEORG (1998, 277ff) unterscheiden sich drei grundsätzliche Profilierungsmöglichkeiten für ökologische Produkte.

Die erste Möglichkeit liegt in einer *dominanten Betonung* der ökologischen Eigenschaften gegenüber den anderen Produkteigenschaften. Hierzu sollte die ökologische Eigenschaft eine besondere Bedeutung in der Konsumentenwahrnehmung des Produktes haben. Als Beispiel dafür sind Lebensmittel ohne Pestizidrückstände zu nennen.

Die zweite Profilierungsmöglichkeit liegt in einer *zusätzlichen, flankierenden Betonung* der ökologischen Produkteigenschaft. Dies trifft auf Produkte zu, deren ökologische Qualität in der Konsumentenwahrnehmung nur eine von mehreren relevanten Produkteigenschaften ist, z.B. die artgerechte Tierhaltung – Eier aus Freilandhaltung versus Käfighaltung. Die dritte Variante ist dadurch charakterisiert, dass die ökologische Qualität ein integraler Bestandteil des Produktes geworden ist und daher als *selbstverständlich vorausgesetzt* wird, z.B. in Österreich die Gentechnikfreiheit.

Ergänzend zu den Wettbewerbsstrategien nach Porter werden im Folgenden die ökologischen Wettbewerbsstrategien nach DYLLICK, 1997, 76 in: MAIER, 2002, 27 erläutert. Das Konzept der ökologischen Wettbewerbsstrategien zeigt zwei Bezugspunkte, die mit einer ökologischen Strategie unter zwei Ausrichtungen adressiert werden können. Zum einen kann sie auf die *Gesellschaft* oder auf den *Markt* Bezug nehmen, zum anderen kann sie *defensiv*, auf externe Ansprüche reagierend, oder *offensiv*, nach neuen Marktchancen suchend, ausgerichtet sein. Damit ergeben sich vier mögliche ökologische Wettbewerbsstrategien (MEYER, s.a., 19). „Welche Strategie letztendlich gewählt wird, ergibt sich zum einen aus der Umfeldsituation und der Herkunft der Ansprüche, welche eher von marktlichen oder gesellschaftlichen Stakeholdern an das Unternehmen bzw. einzelne Produkte herangetragen werden. Zum anderen orientiert sich die Strategiewahl auch daran, ob das Management eines Unternehmens prinzipiell eher offensiv oder defensiv gegenüber Umfeldentwicklungen eingestellt ist“ (MAIER, 2002, 27).

Strategie- ausrichtung	Strategie- bezug	Gesellschaft	Markt
<b>Defensiv</b>		Ökologische Marktabsicherungs- Strategien („clean“)	Ökologische Kosten- Strategien („effizient“)
<b>Offensiv</b>		Ökologische Marktentwicklungs- Strategien („progressiv“)	Ökologische Differenzierungs- Strategien („innovativ“)

**Abbildung 2:** Typologie ökologischer Wettbewerbsstrategien

(Quelle: DYLLICK et al. 1997, 76)

Die Strategie der *ökologischen Marktabsicherung* dient in erster Linie dazu, von anderen, weniger umweltfreundlichen Sortimentsbereichen oder unternehmerischen Handlungen „abzulenken“ bzw. diese zu legitimieren. Ihr geht meist ein öffentlicher und politischer Druck auf das Unternehmen voraus, der den Unternehmenserfolg allgemein zu verringern droht. Die Produktpositionierung bzw. vielmehr - profilierung bezieht sich in diesen Fällen primär auf politische oder öffentliche Anspruchsgruppen und nur sekundär auf Konsumenten als Zielgruppen.

*Produktökologische Kostenstrategien* sind nur selten zu beobachten und sind vor allem dann denkbar, wenn bestimmte ökologische Produktattribute durch gesetzliche Regelungen vorgeschrieben (z.B. Katalysator eines Autos) oder bereits weit in die Unternehmenspraxis diffundiert sind (z.B. Energiesparvorrichtungen in Elektrogeräten). Bei Nichtumsetzung drohen erhebliche Zusatzkosten.

*Die ökologische Differenzierung* ist ein häufig verfolgter Pfad einer offensiven, auf den Absatzmarkt ausgerichteten ökologischen Positionierungsstrategie. Sie hat vor allem in gesättigten Märkten eine gewisse Erfolgsaussicht, insbesondere wenn die konventionellen Produkte hinsichtlich Preis und Qualität zunehmend austauschbar werden. Die Kunden nehmen die ökologischen Eigenschaften eines Produktes als Mehrwert war, für den sie einen Aufschlag zu zahlen bereit sind. Die Betonung der ökologischen Vorteile erfolgt umso stärker, je umfangreicher die ökologischen Produkteigenschaften gleichzeitig zu Nutzeneinbußen oder Kostensteigerungen führen. Dies führt bei manchen Produkten soweit, dass der ökologische Vorteil als einziger kommunizierbarer Produktvorteil übrig bleibt. Diese

ökologischen Vorteile lassen sich nur schwer vermitteln, da es sich meist um komplexe naturwissenschaftliche Zusammenhänge handelt, für die das Wissen und das Verständnis der Konsumenten in der Regel nicht ausreicht. Auch können die Abnehmer die ökologische Eigenschaft zumeist nicht überprüfen, es beruht somit häufig auf Vertrauen. Infolge dieser Nebeneffekte und Vermittlungsprobleme werden derartige Produkte vor allem für eine Ökologische Nische angeboten. Um aus dieser herauszutreten, bedarf es entweder einer konsequenten Re-Positionierung oder einer Vielzahl von Profilierungsmaßnahmen.

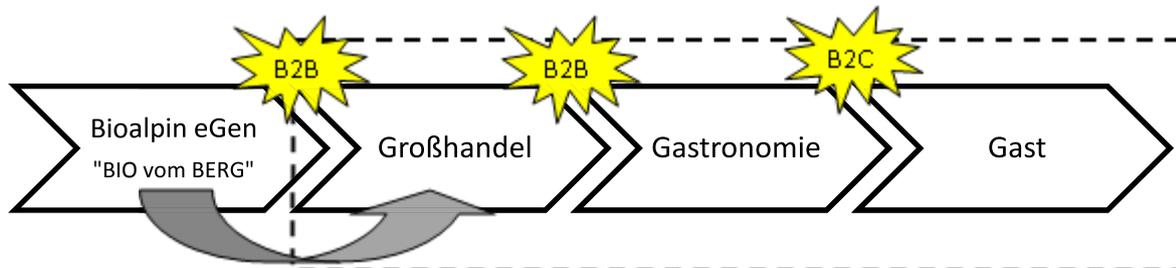
### *Die ökologische Marktentwicklungsstrategie*

Manche Produkte verharren in der Nische, weil die gesellschaftlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen eine breite Diffusion gegenwärtig nicht zulassen. Verändern sich diese Rahmenbedingungen, im Sinne einer ökologischen Marktentwicklungsstrategie, so werden die einstigen Kosten- und Nutzennachteile ausgeglichen. Eine solche Strategie kann als Voraussetzung für die erfolgreichere Durchsetzung offensiver marktorientierter Positionierungsstrategien fungieren (vgl. MEYER, s.a. 27).

## **2.5 Arbeitsspezifische Besonderheiten**

Die Besonderheit der Strategieformulierung liegt bei dieser Arbeit in einem Wertschöpfungsstufen übergreifendem Marketing. Die Herausforderung besteht darin, eine weitgehend konsistente Strategie zu formulieren, welche sowohl den Anforderungen des Großhandels, der Gastronomieunternehmen, als auch denen der Gäste gerecht wird und zielführend für eine Einführung des regionalen Bioangebots ist. In Abbildung 3 werden die in die Strategieformulierung einbezogenen Stufen der Wertschöpfungskette dargestellt. Für die Strategieformulierung werden die Produzenten in dieser Arbeit nicht explizit mit einbezogen, da sie aufgrund des zwischengelagerten Großhandels nicht in direktem Kontakt mit der Gastronomie, dem *Gatekeeper*, steht. Den Produzenten wird in Bezug auf die Herkunft, Qualität und Preise der Bioprodukte eine besondere Rolle zuteil, deren Vertretung übernimmt in der vorliegenden Arbeit die Bioalpin, als Handelsgenossenschaft der Verarbeitungsbetriebe und Bio-Bauern. Eine weitere Besonderheit der Strategieformulierung findet sich in der besonderen Konstellation zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen. So herrscht in den Schnittstellen *Produzenten/Großhandel* und *Großhandel/Gastronomiebetrieb* eine Business to Business Beziehung (B2B), zwischen Gastronomiebetrieb und Gast gilt allerdings eine

Business to Consumer Beziehung (B2C). Dieser Umstand erfordert eine gesonderte Betrachtung der Zielsetzungen und Einstellungen, da im Gegensatz zu den Konsumenten bei Kunden im B2B-Geschäft tendenziell eine höhere Bedarfsspezialisierung, eine größere Zahl von Entscheidungsträgern und ein stärkerer Zwang zu Rationalität bei Kaufentscheidungen vorliegt (vgl. BÄNSCH 1998, 56 in: MAIER, 2002, 45).



**Abbildung 3:** Betrachtete Stufen der Wertschöpfungskette

(Quelle: eigene)

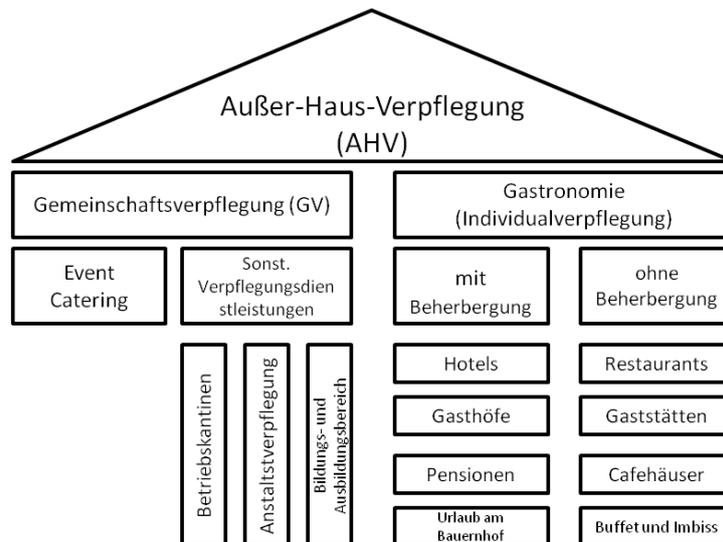
Da aufgrund der starken Heterogenität der Gastronomiebranche keine generelle Strategie anwendbar ist, wird die Strategie auf die Betriebe der Stichprobe (im empirischen Teil dieser Arbeit) formuliert, um daraus allgemeingültige Anschlüsse für andere Gastronomiebetriebe ableiten zu können. Welche Strategie(n) und Positionierung letztendlich von den Akteuren verfolgt wird bzw. werden, ergibt sich unter anderem aus den Ernährungstrends (Kapitel 3.4.) sowie den Einflussfaktoren auf die Verwendung von Bioprodukten (Kapitel 4) welche in das modifizierte Modell nach Porter's Five-Forces eingearbeitet und bewertet werden.

### **3 Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituation**

In diesem Kapitel werden die Rahmenbedingungen, die zur Analyse des Forschungsgegenstands benötigt werden erörtert. Zunächst werden die begrifflichen Grundlagen der Außer-Haus-Verpflegung erläutert, um die Adressaten dieser Arbeit zu identifizieren (Kapitel 3.1.). Es folgt eine Darstellung von aktuellen Trends in der Ernährung und deren Anchlüsse für den Konsum von Bioprodukten in der AHV (Kapitel 3.4.). In Kapitel 3.2. werden in einem Exkurs die Struktur des Tiroler Tourismus und der Freizeitwirtschaft vorgestellt und anschließend im Speziellen auf die AHV-Branche in Österreich bzw. Tirol eingegangen.

#### **3.1 Begriffliche Grundlagen und Systematisierung der AHV**

Als Außer-Haus-Verpflegung bzw. Verzehr (AHV) wird all jenes bezeichnet, was freiwillig oder unfreiwillig außerhalb der eigenen vier Wände gegessen und/oder getrunken, nicht aber von zu Hause mitgebracht wird und auf einer gewerblichen Basis stattfindet (DGE, 2000, 37 und BVE, 2011, s.p.). Als Gastronomie bezeichnet man im Allgemeinen „Einrichtungen die der Allgemeinheit zugänglich sind und auf Gewinnbasis arbeiten“ (HERMANOWSKI und ROEHL, 1996, 9). Systematisch lässt sich die Branche in die zwei Bereiche Individualverpflegung (IV), der Gastronomie, und der Gemeinschaftsverpflegung (GV) gliedern. Im Gegensatz zur Individualverpflegung arbeiten Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung bedarfswirtschaftlich und in der Regel nicht gewinnorientiert (ausgenommen Cateringunternehmen). Sie sind durch einen meist begrenzten Gästekreis, der oftmals keine kostendeckenden Essenspreise bezahlt, charakterisiert. Die kostendeckende Finanzierung wird durch Besuchung des Betriebs durch die öffentlichen Hand oder durch Krankenkassen gewährleistet.



**Abbildung 4:** Systematisierung der Außer-Haus-Verpflegung (AHV)

(Quelle: eigene Darstellung)

### 3.1.1 Individualverpflegung

**Die Hotellerie** umfasst Betriebe, die in erster Linie der Beherbergung von Gästen dienen, jedoch in der Regel auch allgemein zugängliche Verabreichungsbetriebe (z.B. Restaurant, Kaffeehaus, ...) im räumlichen und organisatorischen Verbund mit dem Hotelbetrieb einschließen. Sie entsprechen einem gewissen Mindeststandard nach den Österreichischen Klassifizierungsrichtlinien der Wirtschaftskammer Österreich bzw. den Bestimmungen der Gewerbeordnung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Die Gruppe der Hotellerie umfasst in Tirol rund 2.700 Einrichtungen (STATISTIK AUSTRIA, 2011, s.p.).

**Gasthöfe** sind, ähnlich den Hotels, auf die Beherbergung von Gästen und deren Verpflegung ausgerichtet. Die Unterscheidung gegenüber den Hotels erfolgt lediglich durch geringeren räumlichen Umfang, einfacherer Ausstattung und der Art der Verabreichung. Dieser Kategorie gehören in Tirol rund 1.100 Betriebe an.

#### **Pensionen und Urlaub am Bauernhof**

Diese Einrichtungen dienen primär der Gästebeherbergung. Im Gegensatz zu Hotelbetrieben und Gasthöfen erfolgt die Verabreichung von Speisen ausschließlich an die nächtigenden Pensionsgäste. Rund 440 Anbieter gehören in Tirol zu dieser Kategorie.

#### **Gasthäuser und Restaurants**

Gasthäuser und Restaurants, als Teilbereiche der Gastronomie, sind von besonderer Bedeutung. Diese Einrichtungen bieten den Kunden Speisen an, die entweder sitzend bedient

werden (typisch für Gasthäuser und Restaurants), oder sich am Buffet selbst bedienen (Selbstbedienungslokale). In Tirol stehen den Gästen 350 Gasthäuser und 1.170 Restaurants zur Verfügung.

### **3.1.2 Gemeinschaftsverpflegung**

Der Bereich der Gemeinschaftsverpflegung ist, im Gegensatz zur stark ausgeprägten Tiroler Individualverpflegung, ein untergeordneter Bereich.

#### **Event Caterer**

Erbringen vertragliche Verpflegungsdienstleistungen zu einem bestimmten Anlass an einem vom Kunden angegebenen Ort. Tirol: 8 Betriebe.

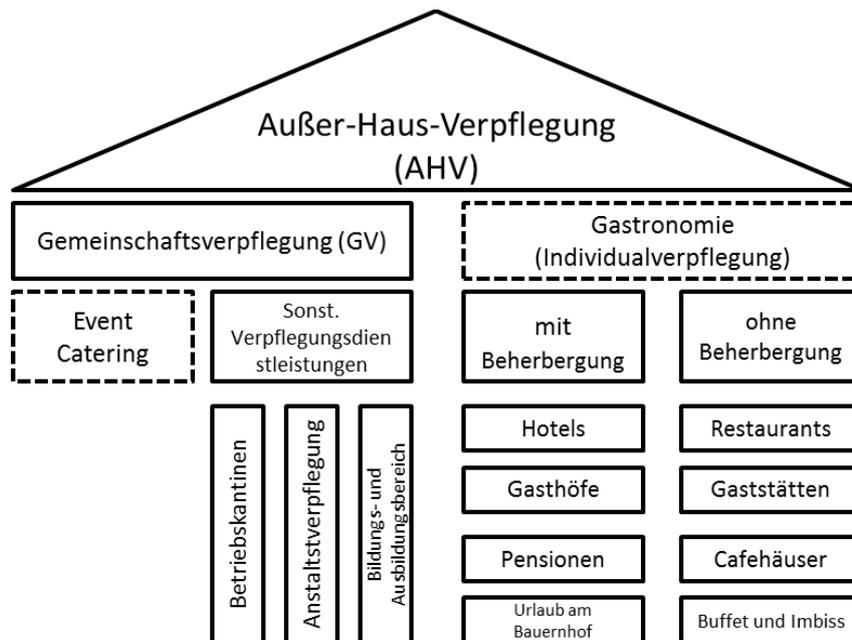
#### **Erbringung sonstiger Verpflegungsdienstleistungen**

Dazu zählt das Groß-Catering, d.h. vertraglich vereinbarte Verpflegungsdienstleistungen für eine bestimmte Zeitdauer. Eingeschlossen sind Bewirtungsleistungen auf Lizenzbasis in Sport- und ähnlichen Anlagen. Die Speisen werden meist in einer Produktionszentrale zubereitet. Tirol: 8 Betriebe (vgl. WKO, 2011, 73)

### **3.1.3 Relevante Einrichtungen für den Forschungsgegenstand**

Aufgrund der starken Heterogenität der AHV-Branche hinsichtlich Zweck der Verpflegung und wirtschaftliche Zielsetzung der Einrichtungen, werden im Folgenden die relevanten Betriebe für den Forschungsgegenstand selektiert. Der Großteil der bis dato durchgeführten Studien befasste sich mit der Einführung von Bioprodukten in der Gemeinschaftsverpflegung (ECKERSTORFER et al. 2000, SPILLER et al. 2003). Diese hat in Tirol jedoch nur einen geringen Stellenwert, daher widmet sich diese Arbeit der Gastronomie, als Individualverpflegungsbereich, und tangierend den Event Cateringbetrieben.

Da in Tirol der Tourismus einen sehr hohen Stellenwert hat (siehe dazu Kapitel 3.2.) und somit die Gastronomie weit bedeutender ist als die Gemeinschaftsverpflegung (vgl. WKO, 2011, 72) liegt in dieser Arbeit der Fokus auf Betrieben, die Übernachtungen und Frühstück anbieten. Die Cateringbetriebe werden auch Teil der Erhebungen sein, um Parallelen zu identifizieren. In Abbildung 5 erfolgt eine Darstellung der dafür relevanten Betriebe. Zentraler Adressat dieser Arbeit ist die Individualverpflegung. Im abschließenden Teil dieser Arbeit wird versucht Handlungsoptionen auch an andere Einrichtungen der Individualverpflegung zu richten.



**Abbildung 5:** Relevante Einrichtungen für den Forschungsgegenstand

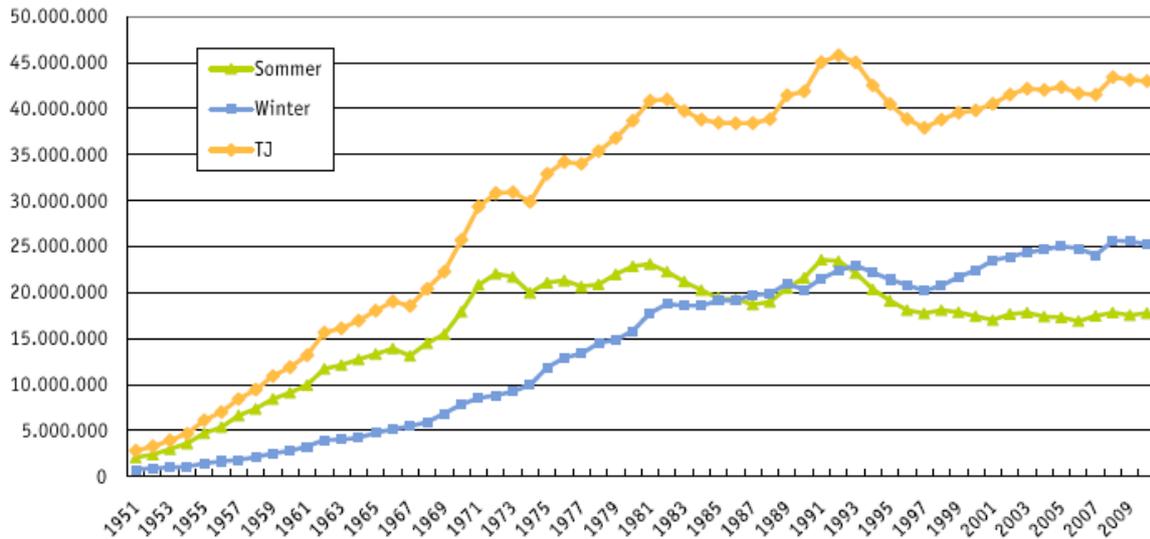
(Quelle: eigene)

### 3.2 Exkurs: Tiroler Tourismus und Freizeitwirtschaft

Tirol ist das bedeutendste Urlaubsland in Österreich. Mit insgesamt rund 43 Millionen Nächtigungen im Jahr 2011 und einem Anteil von 34% an allen in Österreich verzeichneten Nächtigungen (insgesamt 126 Mill.) ist Tirol, gefolgt von Salzburg, führend (vgl. STATISTIK AUSTRIA, 2012, s.p). Im Folgenden werden die Zahlen, Daten und Fakten zum Tiroler Tourismus mit anschließendem Fokus auf die Hotellerie kurz vorgestellt.

#### Nächtigungsentwicklung

Das Branchenwachstum lässt sich an der Entwicklung der Nächtigungen in den vergangenen zehn Jahren ausdrücken: Der Wintertourismus verzeichnete nach leichten Rückgängen in den Saisonen 05/06 und 06/07 einen neuen Rekord in der WS 07/08 (rund 25 Mill. Nächtigungen) und ist seither relativ konstant. Der Sommertourismus entwickelte sich seit den 90er Jahren rückläufig und bringt seit 2007 wieder leichte Zuwächse (Sommer 2010: 17,8 Mill. Nächtigungen).



Quelle: Amt der Tiroler Landesregierung, Raumordnung - Statistik

**Abbildung 6:** Nächtigungsentwicklung Tirol 1950-2009

(Quelle: TIROLWERBUNG – Daten und Fakten 2010, 8)

### Top-Tourismusregionen

Die nächtigungsstärksten Tourismusregionen im Winter sind das Ötztal (2,5 Mill.) gefolgt von Paznaun-Ischgl (2,1 Mill.) und Innsbruck mit seinen Feriendörfern (1,0 Mill.). Im Sommer dominieren die Regionen Innsbruck und seine Feriendörfer (1,2 Mill.); Osttirol (1,0 Mill.) und die Olympiaregion Seefeld (0,98 Mill.).

### Aufenthaltsdauer

Die Übernachtungen in Tirol stiegen in den letzten 10 Tourismusjahren um +8,0%, bei einer gleichzeitigen Steigerungsrate der Ankünfte von +19,6% (seit 2000). Dadurch verringerte sich die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste von 5,1 Tagen (2000) auf 4,6 Tage (2010), wobei Aufenthalte in den Wintersaisonen durchschnittlich 5,0 Tage und in den Sommersaisonen 4,1 Tage dauern.

### Quellmärkte

Die stärksten Quellmärkte im Winter sind Deutschland (52% Marktanteil), die Niederlande (13,4%) und Österreich (6,9%). Deutschland ist auch im Sommer, mit 51,2% der bedeutendste Quellmarkt, gefolgt von den Österreichern (11,1%) und den Niederlanden mit 8,2% (vgl. TIROLWERBUNG, 2010, 8).

### **Ausgaben der Gäste**

Die Tagesausgaben der Gäste sind im Winter mit durchschnittlich € 137,- höher als im Sommer mit € 104,-. Davon entfallen rund 40% für die Unterkunft und 20% für Verpflegung. Der Rest entfällt auf Einkäufe, Ausgaben für Seilbahnen und öffentlichen Verkehr (16% im Winter; 4% im Sommer) sowie auf Ausgaben für Unterhaltung, Erholung, Kultur und Wellness (Sommer: 6%; Winter: 9%). Diese Ausgaben generieren, mit € 5,6 Mrd. aus dem Nächtigungstourismus und € 1,6 Mrd. durch Tagestouristen, einen jährlichen Umsatz von ca. € 7,3 Mrd. (vgl. TIROLWERBUNG, 2010, 30).

### **Gründe für Tirol**

Zu den Top-Urlaubsaktivitäten gehören

- Sport, v.a. Skifahren und Wandern, Bergsteigen und Baden im Sommer
- Genuss, Kulinarik gilt als ganzjährig sehr wichtige Urlaubskomponente
- Erholung, Wellness und Nachtleben.

Obwohl die Gastronomie keines der Hauptentscheidungskriterien für einen Urlaub in Österreich darstellt, ist das Genießen von typischen Speisen und Getränken die am häufigsten ausgeübte Aktivität von Sommer- und WinterurlauberInnen (ÖSTERREICH-WERBUNG, 2010, s.p.).

### **Bedeutung der Tiroler Hotellerie und Auslastung**

Etwa zwei Drittel aller Übernachtungen in Tirol entfallen auf die Hotellerie. Vor allem in der Wintersaison entwickelte sich die Hotellerie mit einem Nächtigungsplus von +9,0% (2000-2010) sehr positiv und verzeichnete in der Wintersaison 09/10 rund 15,6 Mill. Nächtigungen bei einer Auslastung von insgesamt 41,4%. Die höchste Auslastung entfällt dabei sowohl im Winter, mit 58,3%, als auch im Sommer, mit 47,8%, auf Hotelbetriebe der gehobenen Kategorien (736 - 4-5 Sterne-Häuser). Größter Konkurrent zu den Hotelbetrieben sind die gewerblichen Ferienwohnungen (305 Betriebe), welche mit einer Steigerungsrate von 47 % (2000-2010) rund 7,1 Mill. Nächtigungen in der Wintersaison 09/10 verzeichneten. Die Unterkünfte generell sind im Winter besser ausgelastet als im Sommer (28,1%) wobei hier eine leicht steigende Tendenz besteht. Mit 20% der Betten (73.122- Wintersaison 2009/10) erwirtschaftet die gehobene Hotellerie (4-5 Sterne-Häuser) 57% des Umsatzes (Übernachtung und Frühstück – 814 Mill. €). Auch im Sommer erzielt die gehobene Hotellerie den höchsten Nächtigungs- und Umsatzanteil an allen Unterkunfts-kategorien.

### 3.3 Marktwirtschaftliche Bedeutung der Gastronomie

Die Bereiche Tourismus, Gastronomie und Hotellerie sind in Österreich für etwa zwei Drittel der gesamten getätigten Ausgaben im Außer-Haus-Verzehr verantwortlich.

Die österreichische Gastronomiebranche erwirtschaftete im Jahr 2008 einen Umsatz von 7,4 Mrd. €, das sind rund 50 % des Gesamtumsatzes von Beherbergung und Gastronomie zusammen (Gesamtumsatz 2008: 14,4 Mrd. €). Restaurants und Gaststätten trugen im Jahr 2009 mit rund 27,1 %, und einer leicht steigenden Tendenz, zu den tourismusbezogenen Dienstleistungen bei (BMFLUW, 2010, 72). Laut Wirtschaftskammer Österreich können 2009 österreichweit rund 41.000 Betriebe der Gastronomie zugerechnet werden. Davon stellen die Gasthäuser mit 20 % (10.807 Betriebe) den größten Anteil am Wirtschaftssegment. Gefolgt von den Kaffeehäusern (14 %) und den Restaurants (10 %).

Der Tourismus in Tirol generiert insgesamt rund 7,3 Mrd. €, davon entfallen 5,6 Mrd. Euro auf nächtigende Gäste und 1,6 Mrd. € auf Tagestouristen. Da sich der Anteil für die Verpflegung auf ca. 20 % der Tagesausgaben beläuft (TIROLWERBUNG, 2010, 30), ergibt dies einen gastronomischen Umsatz von ca. 1,46 Mrd. €. Für die Hotellerie errechnet sich daraus ein gastronomischer Umsatz von 680 Mill. € für die Winter- und Sommersaison 2009/2010.

#### **Bio-Außer-Haus-Verpflegung**

Insgesamt betrug der Bio-Umsatz im Jahr 2010 rund 1,12 Mrd. €, dies entspricht einer Umsatzsteigerung von 14,1 % gegenüber 2009. Die Außer-Haus-Verpflegung (Großküchen, Kantinen, Hotels und Restaurants) verzeichneten im Jahr 2010 mit 18 % den größten Umsatzzuwachs in der Biobranche und halten einen Marktanteil von 5,3 % (59,7 Mill. €) am gesamten österreichischen Bio-Umsatz (vgl. ORA - BIO AUSTRIA, 2011, s.p.). Diese Entwicklung wird sich, den Experten zufolge, weiterhin positiv fortschreiben. Denn die Verantwortlichen der AHV sehen sich angesichts des rasanten Entwicklungen im LEH (Umsatz 2010: 758,2 Mio. €) mit einem Umsatzwachstum 2009/2010 von 15,4 % vielfach unter Zugzwang nun auch Bio anzubieten (NIESSEN und PAFPE, 2010, 6).

Der Verein Biohotels hat es sich zum Ziel gesetzt eine andere, nachhaltige Wirtschaftsweise in den Unternehmen zu verwirklichen. Die Biohotels haben bereits 2001 erkannt, dass eine nachhaltige Lebensweise auch im touristischen Angebot seinen Platz finden muss, vor allem in der Küche wird dabei auf 100 % Bio gesetzt. In Tirol setzen acht Hotels dieses Konzept um.

### 3.4 Ernährungstrends

Eine Thematisierung der Außer-Haus-Verpflegung bedarf einer Betrachtung der Lebensstile und deren Wandel im Laufe der Zeit. Was der Mensch isst oder trinkt erscheint meist als seine ganz persönliche Entscheidung, häufig bestimmt durch den eigenen Geschmack, die aktuelle Lust auf etwas Bestimmtes, das wechselnde jahreszeitliche Angebot sowie finanzielle Restriktionen. Alldem zu trotz hat ein Wandel der Lebensstile, vor dem Hintergrund sich verändernder sozio-ökonomischer, demographischer und kultureller Trends in den industrialisierten Ländern Auswirkungen auf das Konsumverhalten der Menschen (RÜCKERT-JOHN, 2011; RÜTZLER und REITER, 2011, 77). Konzepte zur Einführung von Biolebensmitteln in die AHV müssen, wenn sie Akzeptanz finden wollen, diese Trends berücksichtigen und daran anschlussfähig sein. Derzeit ist die Entwicklung hochdynamisch, doch lassen sich die Trends der Gegenwart in die Zukunft fortschreiben? Im Folgenden werden vorerst aus diversen Studien Konsumtrends herausgearbeitet, um daraus folgend Anschlüsse für einen Konsum von Bioprodukten zu finden.

RÜCKERT JOHN (2011) spricht in ihrer Studie *Nachhaltige Ernährung außer Haus – der Essalltag von morgen* von einer prekären Situation am Ort der kulinarischen Sozialisation (der innerfamiliären Essensgemeinschaft). Die Auflösung der gemeinsamen Mahlzeit, aufgrund flexibler Arbeitsformen, soziodemographischer Entwicklungen – der Trend zum Singlehaushalt, sowie örtlich und zeitlich kaum beschränkter Möglichkeiten zur Nahrungsmittelaufnahme treiben das Auseinandertreten der physischen und sozialen Funktion des Essens voran. Eine geringe kulinarische Kompetenz, die unter anderem in diversen Formen der Fehlernährung ihren Niederschlag findet, sind die Folgen daraus (DOLLASE, 2006, s.p.). Essen in der Gemeinschaft wird zunehmend nach Maßgabe symbolischer Repräsentation genutzt und so zu einer spezifischen Form der Kommunikation, woraufhin in den letzten Jahren die neue Konsumentengruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) identifiziert wurde (RÜCKERT JOHN et al., 2011, 44). Diese neue Form des Essens in der Gemeinschaft beschreibt RÜTZLER und REITER (2011) als Trend zur Individualisierung.

#### 3.4.1 Trend zur Individualisierung

Beim Trend zur Individualisierung geht es nicht mehr primär um die Deckung der lebenswichtigen, physiologischen Grundbedürfnisse, sondern vielmehr um Identitätssicherung, soziale Unterscheidung sowie ästhetischen und sinnlichen Genuss. Dieser Trend birgt auch die Möglichkeit, dass man sich seine(n) Esspartner(in) selbst und der

Situation entsprechend aussuchen kann, z.B. mit Arbeitskollegen, Geschäftspartnern und Freunden. Dieser Trend ist u.a. durch Begriffe wie z.B. Wellness geprägt, wobei dieser weit mehr als Gesundheit und Fitness beinhaltet. Fitness bezieht sich nicht mehr nur auf die „Performance des Körpers“, sondern auch auf geistige Beweglichkeit. Essen ist heute Teil der individuellen Lebensphilosophie geworden: „Es geht um Gesundheit, Ethik, Lebensqualität und Status“ (RÜTZLER und REITER, 2011, 83).

### **3.4.2 Local Food Trend**

Der Megatrend Globalisierung brachte nicht nur Offenheit für exotische Geschmäcker mit sich, die mit „New Fusion Food“ einen anhaltenden Food Trend generierte, sondern führte mit der Internationalisierung der Lebensmittelproduktion und des Handels auch zu einer Anonymisierung des Nahrungsmittelangebots und damit zu einem Sicherheits- und Vertrauensproblem, das der Gegentrend „Local Food“ zu lösen verspricht (RÜTZLER und REITER, 2011, 84; BMLFUW, 2009, s.p). Dieser Trend hielt auch in der AHV Einzug, so ist der Ausweis biologischer Produkte für die Gäste vielfach nicht mehr ausreichend. Vielmehr wird Natürlichkeit von den Gästen gefordert, die mit Verweisen auf Tradition, Handwerk, Saisonalität oder Regionalität (häufig mit Frische assoziiert) und anderem, konkrete Form erhält (RÜCKERT-JOHN et al., 2011, 54). Das ein Produkt aus biologischem Anbau ist, reicht häufig nicht mehr aus, es sollte zusätzlich aus der Region stammen [...] v.a. in der Individualverpflegung, werde Regionalität zur Priorität, wobei die Produkte nicht zwingend ökologisch sein müssen. Ebenso wird der Bezug zur Regionalität in der IV stärker hervorgehoben, als in der GV (vgl. NIESSEN und PAFPE, 2010, 6).

### **3.4.3 Megatrend Nachhaltigkeit**

Ressourcenknappheit, Energiepolitik, Umweltverschmutzung sind Zukunftsthemen die unter dem Überbegriff „Nachhaltigkeit“ diskutiert werden und somit bleibt auch nahezu kein Wirtschaftsbereich von der Diskussion verschont. Vor allem die Lebensmittelwirtschaft hat sich der Thematik angenommen und dies sicher nicht aus puren altruistischen Motiven, sondern der Konsument fordert und belohnt die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit. Die vielseitige Verwendung des Begriffs lässt auf eine unpräzise Definition schließen. Es stellen sich also die Fragen:

- Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Nachhaltigkeit“?
- Wer sind die neuen ethischen Konsumenten?

Über die verbreitete Bekanntheit des Begriffs lässt sich nicht zweifeln. Diversen Studien zufolge geben drei Viertel der Konsumenten an den Begriff schon einmal gehört zu haben und ordnen dem Schlagwort eine positive aber recht unklare Bedeutung zu (NIELSEN, 2009, s.p). Einer gestützten Umfrage zufolge bedeutet Nachhaltigkeit für rund zwei Drittel der Befragten ein verantwortliches Handeln für folgende Generationen, gefolgt von ressourcensparendem Wirtschaften (71 %) und Klimaschutz (43,1 %). Für rund 30 % ist die Biolandwirtschaft ein wesentlicher Bestandteil (RANALLI, 2009, 6f).

Der Nachhaltigkeitsbegriff hat seinen Ursprung in der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts, damals mit dem Hintergrund nur so viel Wald für wirtschaftliche Zwecke abzuholzen, wie auch wieder nachwachsen kann. Im Brundtland Report der UN-Kommission ist Nachhaltigkeit als *Befriedigung der Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen* beschrieben (UNITED NATIONS, 2011, s.p.). Zum heute international anerkannten Drei-Säulen-Modell der Enquete-Kommission heißt es 1998: „Nachhaltigkeit ist die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz. Diese drei Säulen stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination“ (RANALLI, 2009, 7). Die Frage nach der Identität der neuen ethischen Konsumenten lässt sich mit der Gruppierung der Lohas (Lifestyle of health and sustainability) beantworten.

#### **3.4.4 Lifestyle of Health and Sustainability**

Die Zielgruppe Lohas (Lifestyle of health and sustainability), zugleich Absender und Adressant der obig genannten Trends hat sich dem ethischen Konsum- und Lebensstil, der sich an Gesundheit und Nachhaltigkeit orientiert, verschrieben. Erstmals dokumentiert wurde die Zielgruppe in einer im Jahr 1999 veröffentlichten Studie des US-Soziologen Paul Ray und der Psychologin Ruth Andersen. Die Autoren identifizieren, basierend auf einer Analyse von umfassenden Forschungsergebnissen in den USA zu Werten und Lebensstilen über einen Zeitraum von 13 Jahren, einen soziokulturellen Wertewandel in der amerikanischen Bevölkerung. Demnach scheinen konservative und alternative Ideen, Umweltschutz und Konsumdenken sowie Karriereorientierung und Spiritualität nicht mehr als unvereinbare Lebensziele, sondern können gleichzeitig gelebt werden (HÄUBLER, 2011, 108f; RAY, P. und ANDERSEN, S., 2000, s.p.). RAY und ANDERSEN (2000) benennen diese neue Gruppe als „kulturell Kreative“. Charakteristisch für die kulturell Kreativen ist sowohl die Ausrichtung

auf Selbstverwirklichung und Genuss als auch auf ökologische und soziale Verantwortung als Konsumenten. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung wird zwischen fünf Prozent im „Greenstyle Report“ von Burda und 30 Prozent bei ACNielsen geschätzt, je nach Intention der „grünen“ Einstellungen zu Ernährung, Umwelt oder Ethik (vgl. HUBERT BURDA MEDIA 2007, s.p.; HOLST, 2008, s.p.). Es ist jedoch unbestritten, dass es sie in den industrialisierten Ländern gibt und, dass sie zu den Megatrends der Zukunft gehören (SINUS, 2011, s.p.; HEINZE, 2009, s.p.). Basierend auf einer im Jahr 2008 erschienenen Studie von ACNielsen werden zwei Lohas-Segmente unterschieden:

- Reife Lohas
- Community Lohas

Die Wertschätzung für ökologischen Konsum und gesunde, natürliche Ernährung, das Interesse für gesellschaftspolitische Entwicklungen und damit verbunden eine intensive Mediennutzung sowie Qualitätsorientierung und Markenbewusstsein beim Konsum sind für beide charakteristisch (vgl. ACNIELSEN, 2009 , s.p. in: PLOEGER et al., 2011, 111f).

Die reifen Lohas finden sich in der Altersgruppe der über 50-Jährigen und sind im Vergleich zu ihrer Altersgruppe versiert im Umgang mit neuer Technik und modernen Medien. Sie verfügen über ein durchschnittliches Einkommen, ihre Einstellung zum nachhaltigen Konsum führt zur höchsten Ausgabebereitschaft für die Güter des täglichen Lebens, also auch Lebensmittel. Ihr Anteil beträgt ca. 15% aller deutschen Haushalte.

Die Community Lohas sind in der Altersgruppe 35-40 zu finden und verfügen über ein überdurchschnittliches Einkommen. Sie sind gesellschaftlich engagiert und sportlich aktiv. Sie nehmen knapp 13% aller deutschen Haushalte ein.

### 3.5 Zusammenfassung

Vor allem in der Sommersaison gilt es die Auslastung der Betriebe zu verbessern. Dabei sollte von den Unternehmern alles Mögliche unternommen werden, um das Potenzial der Sommermonate besser auszunützen. Vor allem an der kulinarischen Komponente, welche für die Gäste zwar kein Hauptentscheidungskriterium bildet, jedoch als maßgebliche Aktivität gilt, und mitunter zur Kundenzufriedenheit beiträgt sollte gearbeitet werden.

Letztendlich gilt es aus den obigen Trends und Strukturen, Anchlüsse für den Konsum regionaler Bioprodukte in der Tiroler Gastronomie zu knüpfen. Auf der Nachfrageseite stehen die Lohas, eine Zielgruppe die sich dem nachhaltigen Konsum ohne Verzicht in ihrem Lebensstil verschrieben hat. Sie legen Wert auf:

- Biologische, gesunde Ernährung
- Regionale Herkunft der Produkte
- Sport und Wellness (persönliches, körperliches und sinnliches Wohlbefinden)
- Wertesystem: Identitätssicherung, soziale Unterscheidung, ästhetischer und sinnlicher Genuss

(vgl. PLOEGER et al., 2011, 111f)

Es lassen sich also Parallelen zu den in Kapitel 3.2. beschriebenen Top-Urlaubsaktivitäten, Sport, Genuss, Erholung und Wellness ziehen. Es scheint, dass es sich bei der Zielgruppe vielfach um dieselbe handelt.

Dieser Nachfrage steht eine Angebotsgruppe gegenüber, die bereits diese Werte zu vermitteln versucht. Es bedarf allerdings einer Aufwertung des Angebots in Richtung nachhaltige Kulinarik, um diese Lücke zwischen Nachfrage und Angebot zu schließen. Jedenfalls herrscht unter den Anbietern ein starker Wettbewerb und der Bedarf an Profilierung ist groß. Dies könnte unter anderem durch ein regionales Bioangebot erreicht werden. Wird ein ansprechendes Angebot geschnürt, so könnten zusätzliche zahlungsbereite Gäste aus der Zielgruppe der Lohas akquiriert und die Auslastungen von derzeit 58,3 % in der Wintersaison und 47,8 % in der Sommersaison erhöht werden.

## 4 Einflussfaktoren für die Einführung von Bioprodukten

Die strategische Ebene sei somit theoretisch hinreichend erklärt, die Zielgruppe gefunden und die Anforderungen ihrerseits an die Gastronomie beschrieben. Im Folgenden wird mittels der aus Studienergebnissen gewonnenen Einflussfaktoren für die Einführung von Bioprodukten ein modifiziertes Five-Forces-Modell für die Gastronomiebranche erarbeitet. In diesem Modell werden die fünf Kräfte

- Anforderungen an die Lieferanten
- Gefahr durch Ersatzprodukte
- Anforderungen der Gäste
- Politische Rahmenbedingungen
- Rivalität unter bestehenden Unternehmen

als die für die Einführung von Bioprodukten in die Gastronomiebranche verantwortlichen Faktoren identifiziert, wobei die stärkste(n) dieser Kräfte ausschlaggebend ist (sind), auch in Hinblick auf die Strategieformulierung.

### 4.1 Anforderungen an die Lieferanten

#### Preise

Die Mehrpreise für Bioprodukte stellen für die Unternehmen eine besondere Herausforderung dar, da sie oft nicht direkt an die Gäste weitergegeben werden können (NIESSEN und PAFPE, 2010, 12). Die „Preise der Bio-Lebensmittel“ wurden für das Scheitern des Bio-Einsatzes in der Gastronomie am häufigsten angegeben. In der Gastronomie sollten Preisstrategien angewendet werden, die einerseits die Gewinnerzielung des Betriebes gewährleisten, andererseits aber auch eine langfristige Kundenbindung durch faire Preise ermöglichen (RÜCKERT-JOHN, 2005, 107). Höhere Preise im Produkteinkauf sind eine Herausforderung für den Einsatz von Biolebensmitteln, jedoch durch Kreativität in der Essensgestaltung und geschickte Planung durchaus auszugleichen. Viele Betriebe sind dazu aber nicht bereit bzw. fähig und sehen dadurch im Preis ein Eintrittshemmnis. Vielfach gilt der Preis auch als Ausrede für die Küchenleitung wenn sie Bio von „oben“ angeordnet einsetzen sollen (NIESSEN und PAFPE, 2010, 12f). Aus den Ergebnissen der Sekundärforschung lässt sich folgende Hypothese generieren:

→ Je besser die Betriebe die höheren Preise durch Essensgestaltung oder geschickte Planung kompensieren, desto weniger wirken sich die höheren Einkaufspreise im Endverkaufspreis aus.

### **Auswahl, Service und Beschaffungsqualität**

Ein weiterer Hemmfaktor lag für die Betriebe in der schlechten Verfügbarkeit von Bioprodukten in den Großmärkten und bei den Großhändlern. Durch ein größeres Angebot von nachfragegerechten Mengen (Großgebände), sowie einer ganzjährigen Verfügbarkeit wäre eine Verwendung interessanter.

Im Vergleich zum konventionellen Handel, den viele AHV-Akteure gewohnt sind, wird deutlich, dass es im Bio-Bereich für die AHV noch nicht die Auswahl (beschränkte Auswahl an Lieferanten und Produkten), den Service (zuverlässige Belieferung und Verfügbarkeit v.a. von regionalen Produkten) und die gleiche Beschaffungsqualität (gastrotaugliche Großgebäude) gibt. Auf mehrere kleine Anbieter wollen die Betriebe der AHV generell nicht ausweichen, um den Verwaltungsaufwand nicht unnötig zu erhöhen, aber auch um Mindestbestellmengen (Problem für kleinere Betriebe) zu vermeiden. Die befragten Betriebe in den Studien von Rückert-John (2005) und Niessen und Paffe (2010) beklagen außerdem einen Mangel an Fachpersonal zur gezielten Kommunikation mit den Gastronomen. Grundsätzlich seien mittlerweile alle Produkte in Bio-Qualität erhältlich, schwierig zeigt sich jedoch weiterhin der Fleischbereich, wo es in Bezug auf Edelteile in einigen Regionen mangelt (vgl. RÜCKERT-JOHN, 2005, 107f; NIESSEN und PAFPE, 2010, 11f). In Bezug auf Auswahl, Service und Beschaffungsqualität lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

- Je größer die Auswahl an ganzjährig verfügbaren regionalen Bioprodukten in nachfragegerechten Gebindegrößen, desto eher die Verwendung.
- Je geringer die Mindestbestellmengen, desto häufiger erfolgt ein Bezug von regionalen Bioprodukten
- Wenn das Außendienstpersonal der Großhändler gut geschult ist und hinter den regionalen Bioprodukten steht, dann sind die Verkaufsmengen höher.

## **4.2 Gefahr durch Ersatzprodukte**

Regionalität wird zunehmend zur Priorität in der Gastronomie, wobei die Produkte nicht zwingend biologisch sein müssen (vgl. NIESSEN und PAFPE, 2010, 6f). In der Gastronomie wird der Bezug zur Regionalität stark hervorgehoben und als Profilierungsinstrument genutzt. Daher ergeben sich als größtes Substitut konventionelle Lebensmittel mit regionaler Herkunft.

Der Einfluss dieser Substitute ist groß, da keine Zertifizierungskosten anfallen und der zusätzliche Kontrollaufwand entfällt. Für das Modell ergeben sich für den Erfolg folgende Kriterien:

- ➔ Je geringer die Zertifizierungskosten und der Kontrollaufwand, desto eher findet eine Verwendung von regionalen Bioprodukten statt.
- ➔ Je geringer der Preisunterschied zwischen regionalen Bioprodukten und regionalen, konventionellen Produkten, desto eher werden regionale Bioprodukte gekauft.

### 4.3 Anforderungen der Gäste

Einige der in den Studien befragten Betriebe bezweifeln die Akzeptanz von Bioprodukten durch ihre Gäste und beurteilen das wirtschaftliche Risiko einer Einführung als groß. Das Bio kein Hauptkriterium bei der Essenswahl ist, zeigte sich besonders bei Bio-Menüs. Die Gäste seien verunsichert über die Glaubwürdigkeit und Qualität von Lebensmitteln nach EU-Bio Standard aber auch gegenüber Verbandsware (NIESSEN und PAFPE, 2010, 14). Dies ist allerdings stark von der Konsumsituation abhängig, so zeigt vor allem die Zweckverpflegung (Kantinen und Mensen) eine geringe Mehrpreisakzeptanz der Gäste. „Von allen Verpflegungsformen stellt die Kantinenverpflegung vermutlich am Meisten eine Low-involvement-Situation dar, in der die funktionale Komponente der Handlung (Sättigung) viel mehr angesprochen wird als das Aktivierungserlebnis (Genuss) das zu einer bewussten Wahrnehmung des Produktes führt“ (MAIER, 2002, 82). Aus der Sekundärforschung lassen sich folgende Hypothesen generieren:

- ➔ Je höher die Mehrpreisakzeptanz der Gäste, desto eher werden von den Gastronomiebetrieben regionale Bioprodukte angeboten.
- ➔ Wenn die Gäste in regionale Bioprodukte vertrauen, dann verfügen sie über eine höhere Mehrpreisakzeptanz.

### 4.4 Politische Rahmenbedingungen

Im Modell nach Porter werden die gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen nicht als eigenständige Kraft angeführt. Trotzdem führt Porter in seiner Analyse, die Politik als wesentlichen Beeinflusser auf die Kräfte an. Für die Einführung von Bioprodukten in die Gastronomie kommt den politischen Rahmenbedingungen, durch die gesetzlich verpflichtete Zertifizierung und die allgemeine Haltung zu Bioprodukten, eine besondere Bedeutung zu.

Die per Verordnung verpflichtende Zertifizierung hat einige AHV-Betriebe dazu veranlasst eine Verwendung von Biolebensmitteln einzustellen (vgl. RÜCKERT-JOHN, 2005, 78). Zu hoch seien die dabei entstehenden Kosten, Aufwände sowie die massiven Strafandrohungen bei Verstößen gegen die Verordnung. Eine dadurch eingeschränkte Flexibilität in der Beschaffung und eine zusätzliche Kontrolle ist vor allem für die Küchenleitung, weniger für die Geschäftsleitung, ein Hemmnis und führt teilweise sogar zu einer nicht ausgelobten Verwendung von Bioprodukten, um dadurch einer Kontrolle zu entgehen. Die Dokumentation von Rezepturen stellt vor allem für kreative Küchen mit nicht standardisierten Gerichten ein Problem dar und endet dadurch in einem erheblichen Mehraufwand. Für Betriebe mit geringem Bio-Einsatz lohne sich eine Zertifizierung nicht, da die Kosten dafür in einem nicht tragbaren Verhältnis zum Nutzen stehen. Folgt man den Erfahrungswerten einiger AHV-Experten in einer schweizerischen Befragung zu Bio in der AHV, so scheinen kontrollierte Bio-Label-Programme im AHV-Sektor nicht die gleichen Profilierungs- und Attraktivitätspotenziale zu bieten wie für den Einzelhandel (vgl. HOFMANN und RICHTER, 2005, 495ff). Fördernd wirken allerdings die positive öffentliche Meinung gegenüber Bio und der dadurch entstehende Einfluss auf die Meinungsbildung der Gäste. Aus der Sekundärforschung lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

→ Je geringer der Aufwand und die Kosten für die gesetzliche Zertifizierung, desto mehr Betriebe nehmen eine Zertifizierung in Anspruch.

#### **4.5 Unternehmensinterne Anforderungen an die Einführung von Bioprodukten**

Die Intensität des Wettbewerbs zwischen den Unternehmen in der Gastronomiebranche ist hoch wenn keine Profilierung bzw. Differenzierung der Unternehmen erfolgt. Es bedarf daher einem ganzheitlichen Konzept. Konzepte zum Einsatz von Bio-Lebensmitteln sind dann erfolgreich, wenn sie zielgruppenspezifische Anchlüsse und „Motivallianzen“ schaffen, die auch jenseits des Umweltschutzes liegen (vgl. RÜCKERT-JOHN, 2005, 22ff). Die Gäste möchten beim Essen mehr als nur satt werden. Für Verpflegungsbetriebe (sowohl IV als auch GV) liegt hierin die Chance, sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. NIESSEN und PAFFE, 2010, 6). „Das Bioangebot muss sich in ein Gastronomiekonzept einfügen, um glaubwürdig zu sein und von den Gästen akzeptiert zu werden. Bio kann vielfältig interpretiert werden; so sind Ökologie, Gesundheit, Wellness, Saisonalität, Regionalität, Genuss und Exklusivität unterschiedliche Interpretationsrahmen, innerhalb derer man ein Bioangebot einsetzen kann. Diese Begriffe sind relativ neutral gegenüber kulinarischen Konzepten, sodass sowohl

rustikale, wie auch moderne, leichte Küche, verschiedene Ethnokonzpte und andere Spezialitäten mit Bioprodukten verbunden werden können“ (MAIER, 2002, 372).

Aus den Erkenntnissen lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- ➔ Wenn die Unternehmen ein ganzheitliches, glaubwürdiges Mehrwertkonzept, welches von allen Akteuren getragen wird (Lieferanten, Unternehmensführung und Mitarbeiter) verfolgen, dann ist eine Umstellung auf Bioprodukte schlüssig.

#### 4.6 Das branchenmodifizierte Modell

In Abbildung 7 werden die Einflussfaktoren für die Einführung von Bioprodukten in der Gastronomiebranche in einem branchenmodifizierten Modell dargestellt. Eine erfolgreiche Einführung ist davon abhängig, ob die jeweiligen Akteure ihren Anforderungen gerecht werden. Negative Auswirkungen der Einflussfaktoren müssen durch das betriebsinterne Management kompensiert werden, daher gilt es diese negativen Beeinflussungen, soweit als möglich, zu minimieren. Politische und gesetzliche Rahmenbedingungen gelten als relativ starr und mit Ausnahme der Marketingaktivitäten als schwer beeinflussbar. Die Stellschrauben liegen daher vor allem im Bereich des internen Managements, der Ansprüche an die Lieferanten und den Anforderungen der Gäste.



**Abbildung 7:** Branchenmodifiziertes Modell

(Quelle: eigene)

## 5 Die Bioalpin

### 5.1 Hintergrund der Marke „BIO vom BERG“

Mit dem Ziel eine nachhaltige, zukunftsfähige und regionale Bergland- und Lebensmittelwirtschaft zu ermöglichen, wurde im April 2002 die Genossenschaft Bioalpin gegründet. Das Ziel war eine eigene Vermarktungsschiene für ein Bio-Sortiment aus bäuerlicher Tiroler Produktion zu schaffen. Diese Bio-Genussvielfalt wurde mit der zur Genossenschaft gehörenden Marke „BIO vom BERG“ benannt. „Ich sehe in einer kontrolliert biologischen und regionalen Produktion die sinnvollste Möglichkeit, im Einklang mit überlieferten Werten Lebensmittel von unvergleichlicher Qualität herzustellen. Wir bewahren mit unserer Arbeit die kleinstrukturierte Tiroler Berglandschaft für zukünftige Generationen und liefern wertvolle, naturnahe Produkte aus der Region“, Heinz Gstir, Obmann der Bioalpin eGen. Der Erfolg der Marke zeichnete sich relativ rasch ab. Konnte die Genossenschaft im ersten Wirtschaftsjahr einen überschaubaren Umsatz von 672.000 Euro erwirtschaften, waren es zehn Jahre später bereits 5 Millionen Euro (2012). Bereits mehr als 620 Bio-Bauern sind durch BIO vom BERG direkte Partner des Handels und können faire Preise erzielen, die dem Mehraufwand für den Tiroler Bio-Landbau angepasst sind.



**Abbildung 8:** BIO vom BERG Logo

(Quelle: Bioalpin)

## 5.2 Unternehmensstruktur

<b>Bioalpin eGen</b>	
Unternehmensform	Eingetragene Genossenschaft mit Vorstand und Aufsichtsrat
Obmann	ÖR Heinz Gstir
Geschäftsführer	DI Björn Rasmus
Gesellschafter	21 private Bauern, 18 Verarbeiter und Vereinigungen, 3 stille Gesellschafter
Mitarbeiter	4 Mitarbeiter im Produktmanagement und Vertrieb 2 Filialbetreuer
Umsatz 2012	5 Mio. €

**Tabelle 1:** Key Facts Bioalpin

(Quelle: eigene)

Im Geschäftsjahr 2012 konnte ein Umsatz von 5 Millionen Euro erwirtschaftet werden. Größter Abnehmer ist der Lebensmitteleinzelhändler MPREIS, ein Tiroler Familienunternehmen mit Sitz in Völs. Die übrigen 20 Prozent werden im deutschen Naturkostfachhandel, als wichtigster Exportmarkt der Bioalpin, dem österreichischen Großhandel, und im Südtiroler Naturkostfachhandel generiert.

## 5.3 Produktionsrichtlinien

Die Auszeichnung von Produkten mit der Marke BIO vom BERG erfordert mehr als die gesetzlichen Mindestanforderungen der EU-Bio-Verordnung:

- Die Zutaten der Produkte stammen aus der kleinstrukturierten Tiroler Bio-Berglandwirtschaft.
- Alle Erzeugnisse werden direkt in der Region veredelt und über kurze Wege vermarktet.
- Das Gütesiegel »Qualität Tirol« bürgt für den Tiroler Ursprung
- Die Lieferanten achten auf einen schonenden Umgang mit den wertvollen Ressourcen Boden, Wasser und Luft und verzichten auf chemisch-synthetische Spritz- und Düngemittel sowie Gentechnik.
- Die Tiere bekommen rund ums Jahr Auslauf und ernähren sich vorwiegend vom Gras der Almen, sowie Heu im Winter. Die Verwendung von Silage ist strikt untersagt.
- Bei der Weiterverarbeitung werden garantiert keine künstlichen Farb- und Aromastoffe verwendet.
- Die Lieferanten sind Mitglied beim Verband BIO AUSTRIA und müssen zusätzlich die strengen Verbandsrichtlinien erfüllen.

Bergbauern und Verarbeitungsbetriebe werden mindestens einmal jährlich unangemeldet von unabhängigen Bio-Kontrollstellen überprüft. Dabei wird gleichzeitig kontrolliert, ob alle Kriterien von BIO AUSTRIA erfüllt sind.

#### 5.4 Gütesiegel „Qualität Tirol“

Eine Vielzahl der BIO vom BERG Produkte sind mit dem Gütesiegel „Qualität Tirol“ ausgezeichnet, welches für die Ursprungsgarantie „Gewachsen und veredelt in Tirol“ steht und von der Agrarmarketing Tirol vergeben wird. Die Agrarmarketing Tirol ist ein Verein, bestehend aus den Mitgliedern Land Tirol, Landes-Landwirtschaftskammer Tirol, Tirol Werbung und Wirtschaftskammer Tirol. Sie bildet eine Plattform für landwirtschaftliche Produzenten, Handel, Tourismus und Konsumenten mit dem Ziel, die Wertschöpfung für heimische Produkte zu steigern, das Bewusstsein für regionale Wirtschaftskreisläufe zu stärken und das Image der Tiroler Landwirtschaft zu heben.



**Abbildung 9:** Qualität Tirol Gütesiegel

(Quelle: AGRARMARKETING TIROL, 2012)

## 5.5 Warengruppen



**Abbildung 10:** Tiroler Bio-Käse-Sujet

(Quelle: Bioalpin)

Die mit Abstand wichtigste Warengruppe sind die **Molkereiprodukte** (wertmäßiger Anteil 50%). 12 Sennereien beliefern die Genossenschaft mit Hart-, Schnitt- und Weichkäse, Joghurt, Butter und Milch. Die Sennereien sind vorwiegend sehr kleinstrukturierte Betriebe und verteilen sich zum Großteil auf das Tiroler Unterland.

**Gemüse** wird saisonal in den Gunstlagen der Inntalfurche angebaut und im LEH abgesetzt.

**Obst** – das geeignete Klima des Oberinntals macht es möglich hervorragende Qualitäten im Apfelanbau zu erzielen.

**Brot und Gebäck** – drei Bäckereien verarbeiten Getreide von den Tiroler Biobauern. Der Getreideanbau erfährt seit der Gründung der Bioalpin eine Renaissance. Der Absatz erfolgt über eigene Vertriebsstrukturen der Bäckereien, sowie über die Vermarktungsschienen der Bioalpin im LEH und Großhandel.

**Eier** – 11 Eierbauern beliefern die Genossenschaft mit Bio-Freilandeiern.

**Fleisch- und Wurstwaren** – 2 Metzgereien verarbeiten Rind- und Schweinefleisch zu Schinkenspezialitäten und klassischen Wurstwaren wie z.B. Kaminwürzen, Landjäger, Frankfurter und Grillwürstel.

Weitere Produkte sind **Kräutertees** und **Honig**.

## 5.6 Vertriebsstruktur

### Lebensmitteleinzelhandel:

Wie bereits einleitend erwähnt ist der größte Handelspartner der Bioalpin das Familienunternehmen MPREIS mit 207 Märkten und 150 Baguette-Bistros in Tirol, Südtirol, Kärnten und im Salzburger Land.

### Großhandel:

Der deutsche Naturkostfachhandel ist von besonderer Bedeutung für die Bioalpin und zählt zu den am stärksten wachsenden Vertriebskanälen. Besonders in der Warengruppe Molkereiprodukte ist die Nachfrage immens. Zwei Großhändler sind am Exportmarkt der Bioalpin maßgeblich beteiligt. Für das Forschungsziel dieser Arbeit, der gastronomischen Expansion, ist dieser Vertriebskanal von besonderer Bedeutung. Der Gastronomiegroßhandel ist die Bezugsquelle der Gastronomie und in diesem Bereich in Tirol außerordentlich professionell aufgestellt. Ein umfangreiches Sortiment, außerordentlicher Lieferservice und gute Beratung sind u.a. Merkmale für den Gastronomiegroßhandel. Zu den Kunden der Bioalpin zählen fünf regionale Großhandelsbetriebe und ein national tätiges Großhandelshaus. Ein weiterer wichtiger Kunde ist die Schokoladenmanufaktur Zotter in Riegersburg. Rohstoffe wie Bio-Milch, Bio-Butter und Bio-Rahm für die Herstellung der Schokoladenspezialitäten stammen zu 100 Prozent von der Bioalpin.

Seit 2011 möchte die Bioalpin verstärkt den Gastronomiegroßhandel bedienen. Die vorliegende Arbeit ist Teil dieser Offensive und versucht die Herausforderungen für eine Etablierung der Marke BIO vom BERG zu identifizieren, um daraus folgend Strategien für die weitere Vorgehensweise in der Marktoffensive zu entwickeln.

## **B EMPIRISCHER TEIL**

### **6 Forschungsdesign**

#### **6.1 Zweck der Untersuchung**

Bioprodukte sind heutzutage in den Regalen der großen Lebensmitteleinzelhändler nicht mehr wegzudenken. Seit der Jahrtausendwende entwickelt sich im LEH ein rasant wachsender Bio-Lebensmittelmarkt. Auch die Wissenschaft hat sich mit Bio im LEH umfangreich beschäftigt. Von einer Etablierung von Bioprodukten in der AHV-Branche, sowie einer wissenschaftlichen Betrachtung ist, bis dato, allerdings wenig zu verspüren. Diese Arbeit beschäftigt sich mit Faktoren die eben eine solche Etablierung in der AHV hemmen bzw. beeinflussen. Aus Mangel an aussagekräftigen Stichproben für eine quantitative Erörterung dieser Problematik greift diese Arbeit, im Zuge von qualitativen Erhebungsmethoden, auf Erfahrungen von Experten aus der Branche zurück.

#### **6.2 Methodik und Information der Stichprobe**

##### **6.2.1 Prinzipien der qualitativen Sozialforschung**

Bevor die Vorgehensweise bei Experteninterviews erläutert wird, werden im Folgenden einige zentrale Prinzipien der qualitativen Sozialforschung nach LAMNEK (2010, 19ff) erörtert.

- Offenheit
- Forschung als Kommunikation
- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand
- Flexibilität

##### **Offenheit**

In der qualitativen Sozialforschung findet die Explorationsfunktion ihre Geltung. Bei quantitativen Verfahren mit standardisierten Techniken wird diese Funktion durch vorab formulierte Hypothesen und begrenzte Antwortmöglichkeiten in der Fragetechnik eingeschränkt. „Offenheit bedeutet in dieser Präzisierung, nicht vorweg das untersuchte Feld mit fixen Hypothesen zu überziehen, es bedeutet, offen für das möglicherweise Neue zu sein und zu bleiben.“ (REICHERTZ, 2009, 27). Qualitative Sozialforschung versteht sich im Gegensatz zur quantitativen Vorgehensweise nicht als Hypothesen prüfendes, sondern als Hypothesen generierendes Verfahren. Während des Prozesses ist der Forscher dazu

angehalten, so offen wie möglich gegenüber neuen Entwicklungen und Dimensionen zu sein, die dann in die Formulierung von Hypothesen einfließen können.

### **Forschung als Kommunikation**

Gilt in der quantitativen Sozialforschung die Interaktionsbeziehung zwischen Forscher und Erforschem als Störgröße, die durch Verfeinerung der Methode und Standardisierung beseitigt werden soll, so ist diese Beziehung in der qualitativen Vorgehensweise ein konstitutiver Bestandteil. Um sich ein Abbild von der Wirklichkeit des Experten zu verschaffen, sieht der Fragende den Experten als prinzipiell orientierungs-, deutungs- und theoriemächtiges Subjekt. Dessen Wissen zur Deckung des Erkenntnisinteresses im Zuge eines natürlichen Gesprächs unter den alltäglichen Regeln der Kommunikation abgefragt wird.

### **Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand**

Qualitative Sozialforschung betrachtet die Verhaltensweisen und Aussagen der Untersuchten als prozesshafte Ausschnitte der Reproduktion und Konstruktion sozialer Realität. Es handelt sich dabei um keine statischen Repräsentationen eines unveränderlichen Wirkungszusammenhangs (vgl. LAMNEK, 2010, 22). Als prozesshaft gelten der Forschungsgegenstand und der Akt des Forschens indem die Involviertheit des Forschers ein konstitutiver Bestandteil des Forschungsprozesses ist.

### **Flexibilität**

Die empirische Forschung muss im gesamten Forschungsprozess flexibel auf die Situation und die Relation zwischen Forscher und Beforschten (auch im Instrumentarium) reagieren, sich an veränderte Bedingungen und Konstellationen anpassen (vgl. LAMNEK, 2010, 25).

## **6.2.2 Die Stichprobe**

Die Stichprobe für die Experteninterviews soll exemplarisch und in diesem Sinne generalisierbar sein. Wie in den arbeitsspezifischen Besonderheiten (Kap. 2.5.) näher erläutert, bedarf es zur Klärung der Forschungsfragen einer wertschöpfungsstufenübergreifenden Herangehensweise. D.h. für eine dienliche Rekonstruktion der Wissensbestände bedarf es zur Beantwortung der Forschungsfragen einer Befragung von Experten aus Großhandel und deren Abnehmern (Hotelbetriebe, Cateringunternehmen und Urlaub am Bauernhof Betrieben). Für die Stichprobenauswahl gilt es vorerst den Begriff des Experten abzugrenzen. „Der Experte verfügt über technische,

Prozess- und Deutungswissen, das sich auf ein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein auf systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis – oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen“ (BOGNER UND MENZ, 2005, 46). Des Weiteren verfügen Experten über die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit, d.h. der Experte verfügt über die Möglichkeit in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext seine Handlungsorientierungen, Relevanzen etc. durchzusetzen (vgl. MEUSER UND NAGEL 1991, s.p.). Im Mittelpunkt steht dabei der Experte als Repräsentant einer Organisation oder Institution, dessen Wissen bei Erlangen von Praxiswirksamkeit (Umsetzung des Wissens) Handlungsbedingungen anderer Akteure wesentlich mitstrukturiert. Darüber hinausgehende (private) Erfahrungen werden ausgeklammert, d.h. er interessiert nur als Akteur, der in einem spezifischen Funktionskontext eingebunden ist, nicht als Gesamtperson mit ihren Orientierungen und Einstellungen im Kontext des individuellen oder kollektiven Lebenszusammenhangs (vgl. MEUSER UND NAGEL, 1991, s.p.).

Für die vorliegende Arbeit haben die Experten bereits Erfahrungen bzgl. Einkauf, Vertrieb und Verwendung von regionalen Bioprodukten gesammelt und können aus diesen Praxiserfahrungen erzählen. Die Hierarchieebene innerhalb der Unternehmen ist dabei zweitrangig. Wichtig sind die direkten Erfahrungen in der Verwendung von regionalen Bioprodukten. In Anlehnung an die Fragestellung der Untersuchung werden Experten aus den folgenden Bereichen interviewt.

- Hotellerie (3)
- Urlaub am Bauernhof (3)
- Cateringunternehmen (3)
- Großhandel (3)

### **Hotellerie und Restaurantbereich**

#### **Biohotel**

Das 4-Sterne Biohotel mit 110 Betten aus der Region Leutasch hat sich voll und ganz Bio verschrieben und wird hauptsächlich von deutschen Gästen belegt (90 %). Dem kommen vor

allem im Sommer immer mehr italienische Familien mit sehr kleinen Kindern hinzu, die sehr viel Wert auf gesunde Ernährung legen. Die Auslastung liegt bei 88 %. Dieser Betrieb gilt aufgrund seiner mehrjährigen Erfahrung im Bereich der 100 % Bioverpflegung als Best-Practice-Beispiel. Regionale Bioprodukte werden im Einkauf bevorzugt, soweit diese verfügbar sind, ansonsten haben Bioprodukte den Vorzug. Anhand dieses Best-Practice-Beispiels konnten vor allem hemmende und fördernde Faktoren bei der Umstellung auf Bio erhoben werden.

#### Kinderhotel

Dieses Pitztaler Hotel hat sich auf Familien mit Kindern spezialisiert. Bei den Kinderhotels gibt es strenge Vorgaben. So ist hier z.B. eine Buchung ohne Kinder nicht möglich und die Kinder sind in diesem Hotel auch nicht, wie vielfach in herkömmlichen Hotels üblich, kostenlos untergebracht. Mit 140 Betten liegt die Auslastung bei 75 %, wobei hier vorwiegend deutsche und schweizer Gäste ihren Urlaub verbringen. Der Betrieb legt sehr viel Wert auf regionale Produkte und führt auch Bioprodukte im Verpflegungsangebot.

#### Businesshotel

Dieses im Zentrum von Hall gelegene städtische 4-Sterne Hotel mit 110 Betten versucht, nach eigenen Aussagen, mit regionalen Besonderheiten bei Geschäftsleuten zu punkten. Die Auslastung liegt zwischen 72 % und 75 %. Als klassisches Seminarhotel sind sie im Winter von der Schneelage unabhängig und konzentrieren sich in der schwachen Sommerzeit auf Fußballclubs, die ihr Trainingslager in Tirol abhalten. Neben Vollpension bieten diese Hotels auch eine *À la carte* – Verpflegung für auswärtige Gäste und Einheimische an.

#### **Urlaub am Bauernhof**

Einen Übergang von klassischer Hotellerie zu Urlaub am Bauernhof bietet ein 4-Blumen (entspricht 4-Sterne) Aparthotel Garni im Zentrum von Serfaus. Mit 21 Ferienwohnungen und elf Zimmern (insg. 110 Betten) ist dieser Betrieb untypisch groß für einen Urlaub am Bauernhof-Betrieb. Der Betrieb profiliert sich durch ein großes Reitangebot mit Pferdestall und Reithalle am Ortsrand von Serfaus. Mit einer Vollausslastung von 110 Tagen im Winter und 70 Tagen im Sommer zählen Deutschland, die Schweiz sowie Benelux-Länder zu den

wichtigsten Quellmärkten. Den Betriebsführern ist es wichtig die Gäste während ihres Urlaubs zu begleiten. Vor allem Familien, die an einem naturnahen Urlaub interessiert sind und die Bio-Bauernhof-Atmosphäre genießen möchten, gehören zum Stammklientel dieses Betriebs. Der landwirtschaftliche Betrieb ist Bio-zertifiziert, beim Frühstücksangebot legen die Betriebsführer Wert auf regionale Produkte, wenn möglich auch aus biologischem Landbau.

Der zweite Urlaub am Bauernhof Betrieb liegt an der Grenze zwischen Tirol und Vorarlberg in der Nähe des Vorarlberger Skigebiets Warth-Schröcken. Der Betrieb verfügt über 19 Betten mit Frühstücksangebot und einem kleinen Ausschank im Sommer. Vor allem junge Familien, auch aus Übersee, zählen zu den Gästen des Hauses. Der landwirtschaftliche Betrieb wird biologisch geführt und auch das Frühstücksbuffet wird, soweit es geht, biologisch angeboten.

Der dritte im Oberinntal gelegene Betrieb hat sich auf die Produktion von Gehegewild spezialisiert und verfügt über zwölf Betten. Ein Frühstück ist optional buchbar und wird vorwiegend regional, soweit möglich, biologisch angeboten. Auch hier sind die wichtigsten Quellmärkte Deutschland, Holland und Frankreich.

### **Cateringunternehmen**

Der touristische Verpflegungsbereich sei soweit hinreichend abgedeckt. Um auch die Präferenzen für regionale Bioprodukte der Einheimischen zu erfassen, wurden Experten aus Cateringunternehmen zu den Einflussfaktoren auf ein regionales Bioangebot, sowie zu ihren Einschätzungen bezüglich künftigen Entwicklungen in ihrer Branche, aber auch allgemein interviewt.

Das Hochlandrinder Catering mit Sitz im Brixental hat sich vorwiegend der Regionalität verschrieben und bedient Privatkunden (Geburtstagsfeiern, Taufen, Hochzeiten,...) gleichermaßen wie größere Unternehmen (Banken, Gemeinden,...) bei ihren Veranstaltungen. Das Unternehmen hat einen angeschlossenen landwirtschaftlichen Bio-Betrieb aus dem ein Teil der verwendeten Produkte bezogen wird. Weitere Zutaten werden über den Großhandel, sowie von regionalen Bäckereien und Metzgereien, wenn möglich, in Bioqualität zugekauft.

Das zweite Interview wurde mit einem mittelständischen Unternehmen aus dem mittleren Inntal geführt. Mit jährlich 310 bis 350 Veranstaltungen gehören sowohl Privatkunden und

mittlere Unternehmen, sowie auch Großunternehmen, wie Pharmakonzerne, zu den Kunden. Die verwendeten Lebensmittel werden vorwiegend regional und zum Teil biologisch bei Landwirten aus der Umgebung und dem Großhandel eingekauft. Das Angebot reicht von belegten Brötchen über Finger-Food bis hin zu warmem Vollcatering.

Der dritte Betrieb hat sich voll und ganz regionalen Bioprodukten verschrieben und bezeichnet sich selbst als Bauernbuffet. Mit 350 Veranstaltungen im Jahr zählen vor allem öffentliche Unternehmen, wie Kliniken, Universitäten und Kongresse zu den Stammkunden. Die Geschäftsführerin bewirtschaftet selbst einen kleinen Biobetrieb und ist vom Biolandbau überzeugt. Seit zehn Jahren setzt dieses Unternehmen gezielt auf Produkte aus der Umgebung und zum Großteil auf Bio.

### **Gastronomiegroßhandel**

Zum wesentlichen Erkenntnisinteresse dieser Arbeit zählen die Anforderungen, die seitens der Kunden an die Lieferanten gestellt werden. Daher wurden auch namhafte Großhändler, die bereits mehrjährige Erfahrungen im Bereich von regionalen Bioprodukten aufweisen können, mit in die Befragung einbezogen. Um die vielfältigen Großhandelstypen zu berücksichtigen wurden zwei Betriebe ausgewählt, die auf Zustellungsbasis arbeiten, sowie ein Cash&Carry Markt.

Das erste Großhandelsunternehmen beliefert rund 1.700 Kunden aus dem Tiroler Oberland, ganz Vorarlberg und Südtirol. Die Schwerpunkte liegen vor allem im Bereich Spezialitäten im höheren Preissegment. Preiseinstiegsprodukte werden nur marginal angeboten. Der spezielle Service liegt vor allem in der intensiven Beratung der Kunden durch eine professionell geschulten Außendienst und dem Spezialitätensortiment. Seit mehreren Jahren legt das Unternehmen Wert auf regionale Bioprodukte. Die Zielgruppe sind vorwiegend Betriebe der gehobenen Klasse, z.B. Spitzenrestaurants und Hotels in der 4-5 Sterne Kategorie.

Ein weiterer Interviewpartner war der MoPro-Category-Manager eines großen C&C Marktes im Tiroler Oberinntal. Das Unternehmen gehört zur Eurogast-Gruppe und bietet den Kunden ein Vollsortiment in Zustellung und Abholung im C&C an. Zu den Kunden zählen sowohl Endverbraucher, als auch kleine Pensionen und die gehobene Hotellerie. Das Liefergebiet reicht von Innsbruck westwärts bis nach Bregenz und wird durch Außendienstmitarbeiter betreut.

Als Spezialist im Bereich Bio-Vollsortiment gilt der größte Bio-Großhändler Österreichs mit Sitz in Wien. Das Unternehmen beliefert Kunden in Österreich, Niederbayern, Slowakei, Tschechien und Ungarn. Als leitender Gastronomiebeauftragter verfügt der Experte über ein mehrjähriges, umfangreiches Wissen bezüglich der Verwendung von regionalen Bioprodukten in der Außer-Haus-Verpflegung. Als spezielles Service bietet das Unternehmen Umstellungsberatungen und Sortimentsberatungen an. Über einen klassischen Außendienst, im Sinne von regelmäßigen, wöchentlichen Kundenbesuchen, verfügt das Unternehmen nicht.

Die Auswahl der Stichprobe war, vor dem Hintergrund einen breiten Querschnitt in der Gastronomie zu erhalten, eine große Herausforderung. Die Auswahl wurde anhand der vorgelagerten theoretischen Erkenntnisse zu potenziellen Zielgruppen und Akteuren dieser Thematik getroffen. So war es von zentraler Bedeutung vor allem spezialisierte Betriebe zu interviewen, die sich hinsichtlich ihrer Positionierung am Markt bereits Konzepte und Zielsetzungen erarbeitet haben. Solche Betriebe sprechen meist aus einem umfangreichen Erfahrungsschatz.

### **6.2.3 Der Leitfaden**

In einem weiteren Schritt können nun die Leitfäden für die unterschiedlichen Unternehmen erstellt werden. Mit Hilfe von Leitfäden wird anhand von Experteninterviews ein sozialer Sachverhalt rekonstruiert, um auf diesem Wege sozialwissenschaftliche Erklärungen für den Untersuchungsgegenstand zu finden (vgl. GLÄSER UND LAUDEL, 2009, 37). Um diesen Sachverhalt verstehen zu können muss man sich zunächst ein bestimmtes Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand aneignen (nachzulesen im theoretischen Teil dieser Arbeit).

Der Leitfaden beschreibt ein Gerüst, welches es dem Interviewer erleichtert die Befragung in Form eines natürlichen Gesprächs durchzuführen. Allerdings sind weder die Frageformulierungen noch die Reihenfolge der Fragen verbindlich (vgl. GLÄSER UND LAUDEL, 2009, 42). Der Leitfaden dient mit offen formulierten Fragen dazu die Interviewthematik einzugrenzen und Themenkomplexe vorzugeben. Das Leitfadeninterview ist ein halbstrukturiertes Interview, d.h. der Leitfaden ist das flexible und an den zu Interviewenden anzupassende Gerüst des Interviews, die Antworten erfolgen jedoch offen. Die enthaltenen Fragen müssen in jedem Interview beantwortet werden (vgl. GLÄSER UND LAUDEL, 2009, 42). Der Leitfaden für die Interviewthematik dieser Arbeit ist im Anhang ersichtlich. Nach der Erstellung wird der Leitfaden in einem Probeinterview getestet. Diese Maßnahme dient zur Überprüfung und Verbesserung des Leitfadens, z.B. unverständliche Fragen, missverstandene Fragen, etc.

**Operationalisierung des Leitfadens**

Der Leitfaden orientiert sich an den Dimensionen des eigens für diese Arbeit modifizierten Modells nach Porter. Die ermittelten Dimensionen werden in Fragen operationalisiert und im Leitfaden angewendet. Dadurch wird sichergestellt, dass das wesentliche Erkenntnisinteresse, die betreffenden Dimensionen, im Interview gemessen werden. Diese Operationalisierung ist in der folgenden Tabelle ersichtlich. Die dazugehörigen Leitfäden befinden sich im Anhang.

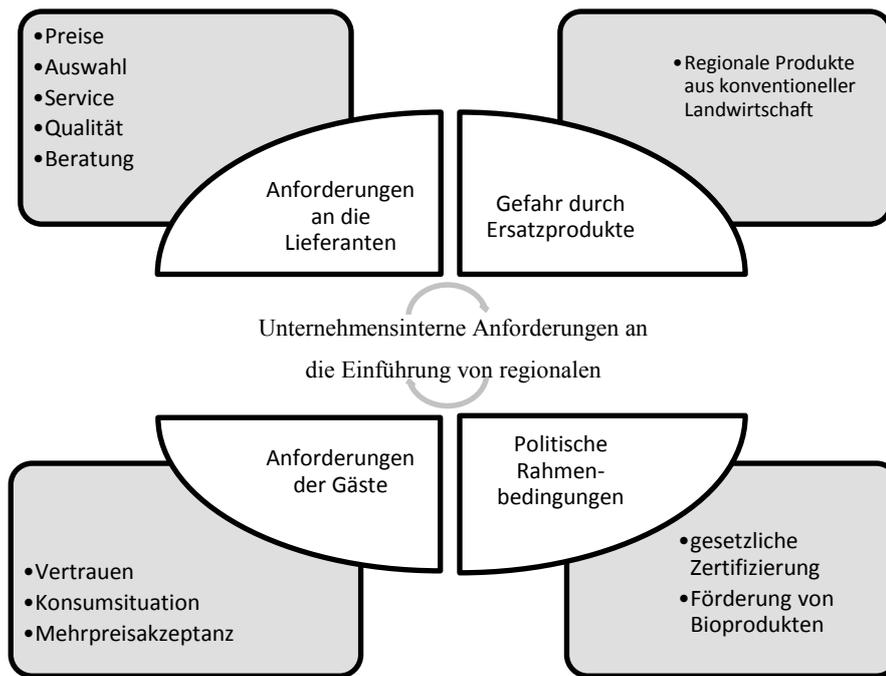


Abbildung 11: Branchenmodifiziertes Modell

(Quelle: eigene)

Dimension nach Modell	Operationalisierung im Leitfaden durch
Anforderungen an Lieferanten	Frage 3 + Frage 4 + Frage 9 + Frage 10
Anforderungen der Kunden bzw. Gäste	Frage 9
Gefahr durch Ersatzprodukte	Frage 5 + Frage 6 + Frage 7
Politische Rahmenbedingungen	Frage 8 + Frage 9 + Frage 10
Forschungsfrage 1 (Entwicklungen in der AHV-Branche)	Frage 5 + Frage 6
Forschungsfrage 4 (Strategiefindung)	Frage 3 + Frage 10

Tabelle 2: Operationalisierung der Dimensionen

(Quelle: eigene)

### 6.2.4 Anforderungen an den Interviewer

Wie einleitend bereits erwähnt, setzt ein Experteninterview gewisse Vorkenntnisse des Interviewers voraus. Es besteht eine Differenz zwischen den Kontexten der beiden Gesprächspartner. Die Kunst des Fragens besteht darin das Erkenntnisinteresse des Interviewers (ein wissenschaftlicher Kontext) in Fragen zu übersetzen, die dem kulturellen Kontext des zu Interviewenden angemessen sind. Dies ist darin begründet, dass in der Lebenswelt des zu Interviewenden anderes Wissen, andere Beobachtungen und andere

Handlungen vorherrschen, als in jener des Fragenden (vgl. GLÄSER UND LAUDEL, 2009, 112). Für ein erfolgreiches Interview muss sich der Fragende in die Rolle des „Quasi-Experten“ versetzen, um in einer lockeren Gesprächsatmosphäre, auf Augenhöhe, das Erkenntnisinteresse zu erfragen.

## 6.2.5 Durchführung der Untersuchung

### Analyse der Entstehungssituation

Unter vorheriger Abklärung, dass die Interviews anonym behandelt werden, wurde um die Erlaubnis der Aufnahme des Interviews auf Tonband gebeten. Diese wurde von allen Experten erteilt. Die Interviews wurden ausnahmslos durch den Verfasser dieser Masterarbeit, im Zeitraum Dezember 2012 bis Anfang Februar 2013, durchgeführt. Die Interviewdauer betrug im Durchschnitt eine Stunde. Die Dauer wurde von den Interviewpartnern als angemessen empfunden und jedes Interview konnte zu Ende geführt werden. Die Auskunftsbereitschaft war ausgesprochen hoch und die Gespräche verliefen reibungslos und ungezwungen. Die Fragestellung war nach Aussagen der Experten sehr offen gestaltet und bot ein breites Antworten Spektrum. Die Experten der einzelnen Unternehmen setzten sich wie folgt zusammen:

Unternehmen	Anwesend; Tätigkeitsbereich des Experten
Biohotel	Geschäftsführer und Küchenchef
Kinderhotel	Küchenchef
Businesshotel	Geschäftsführer und Geschäftsführerin
Cateringbetrieb 1	Geschäftsführerin (Küchenchefin)
Cateringbetrieb 2	Geschäftsführerin (Küchenchefin)
Cateringbetrieb 3	Geschäftsführerin (Küchenchefin)
Urlaub am Bauernhof 1	Betriebsführerin
Urlaub am Bauernhof 2	Betriebsführerehepaar
Urlaub am Bauernhof 3	Betriebsführerin
Gastronomiegroßhandel	Einkaufsleiter Molkereiprodukte
Gastronomiegroßhandel (C&C-Markt)	Category-Manager Molkereiprodukte
Bio-Gastronomiegroßhandel	Leiter Abteilung Gastronomie

**Tabelle 3:** Anwesende der Experteninterviews

(Quelle: eigene)

### **Formale Charakterisierung des Materials**

Nachdem die Interviews mit den zwölf Interviewpartnern abgeschlossen waren, wurden die Tonbänder eins zu eins in schriftdeutsch transkribiert. Bei der Transkription wurden Sprechpausen, Sprechgeschwindigkeit und Stimmlage nur bei außerordentlichem Auftreten berücksichtigt.

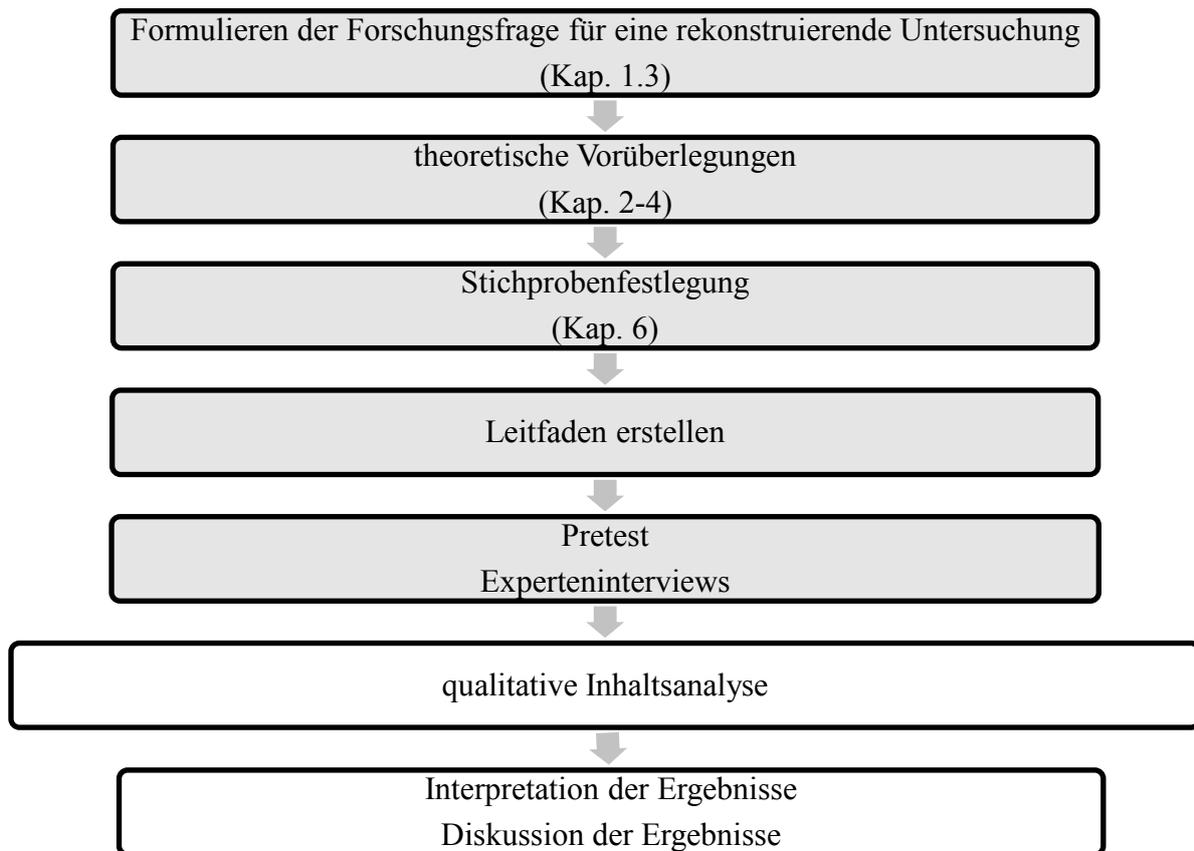
### **Festlegung des Materials**

Bei der Festlegung wurden Ausschnitte die sich auf den Gegenstand der Forschungsfragen beziehen inhaltsanalytisch ausgewertet, d.h. es wurden nur jene Textstellen ausgewählt, bei denen sich der Interviewpartner explizit und bewusst zum Gegenstand der Forschungsfrage äußerte (vgl. MAYRING, 2003, 47).

### **Bestimmung der Analysetechnik**

Als inhaltsanalytisches Verfahren wurde die Strukturierung verwendet, mit dem Ziel eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern (vgl. MAYRING, 2003, 75). Die dafür vorher festgelegten Ordnungskriterien ergaben sich aus dem theoretisch erarbeiteten Modell nach Porter's-Five-Forces (Kap. 4.6). Die in diesem Modell beschriebenen Dimensionen (Einflussfaktoren) wurden als Kategorien herangezogen. Das Material wurde dahingehend zu diesen Kategorien extrahiert und anschließend zusammengefasst. Dies entspricht der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (vgl. MAYRING, 2003, 75). Zur Untermauerung werden konkrete Textstellen angeführt die unter die jeweilige Kategorie fallen und als Beispiel für diese Kategorie gelten sollen.

### 6.3 Aufbau der Untersuchung



**Abbildung 12:** Aufbau der Untersuchung

(Quelle: verändert nach GLÄSER UND LAUDEL, 2009, 38)

In Abbildung 12 sind die einzelnen Schritte noch einmal dargestellt. Nach eingehender Erklärung der Vorbereitung von Experteninterviews, widmet sich der folgende Teil der Auswertung des Datenmaterials, der qualitativen Inhaltsanalyse.

### 6.4 Die qualitative Inhaltsanalyse

Ziel ist es durch Vergleich der erhobenen Interviewtexte das überindividuell-gemeinsame herauszuarbeiten. Die Inhaltsanalyse ist als quantifizierende Methode zur Analyse von Texten entstanden. Den Texten inhaltliche Informationen zu entnehmen, diese Informationen in ein geeignetes Format umzuwandeln und sie in diesem Format, d.h. getrennt vom ursprünglichen Text, weiterzuverarbeiten – ist allen inhaltsanalytischen Verfahren gemeinsam (vgl. GLÄSER UND LAUDEL, 2009, 197).

Die Aufbereitung von in transkribierten Texten enthaltenen Informationen für eine quantitative Analyse setzt folgende Operationen voraus:

- das Aufbauen eines geschlossenen Kategoriensystems vor der Analyse
- das Zerlegen des Textes in Analyseeinheiten
- das Durchlesen des Textes auf relevante Informationen und
- die Zuordnung dieser Informationen zu den Kategorien

(vgl. GLÄSER UND LAUDEL, 2009, 197f)

Mit diesen Operationen werden die Häufigkeiten des Auftretens der Kategorien im Text ermittelt, man quantifiziert also. Mit diesen Häufigkeiten wird dann weitergearbeitet. Diesem Vorgehen liegt die methodologische Annahme zugrunde, dass es einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des Auftretens von bestimmten Kategorien und der Bedeutung des Sachverhaltes gibt, den sie beschreiben.

Die qualitative Inhaltsanalyse behandelt die auszuwertenden Texte als Material, in dem die Daten enthalten sind. Die Entnahme dieser Daten (Rohdaten) wird als Extraktion bezeichnet. Entnommen werden jene auf Basis eines Suchrasters, der auf einer Basis zur Beantwortung der Forschungsfrage erstellt wird. Die Rohdaten werden dem Untersuchungsziel entsprechend gefiltert. Der Extrakt wird dann seiner, im Suchraster festgelegten, Kategorie zugewiesen und eingetragen. Das Kategoriensystem baut auf den bereits vor den Interviews festgelegten Untersuchungsvariablen bzw. Einflussfaktoren auf. Dadurch wird sichergestellt, dass der Pfad zur Beantwortung der Forschungsfrage beibehalten wird. Aber auch hier herrscht das Prinzip der Offenheit. Sollten im Laufe der Extraktion Informationen auftauchen, die nicht im Kategoriensystem hinterlegt sind, so können diese dazu genommen werden (vgl. GLÄSER UND LAUDEL, 2009, 197ff). Im Zuge des zweiten Analyseschrittes erfolgen eine Bündelung von Aussagen mit gleichem oder ähnlichem Gegenstand, sowie eine Strukturierung der Aussagen der befragten Experten.

## 7 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews zu den eingangs gestellten Forschungsfragen dargestellt.

### 7.1 Zukünftige Entwicklungen in der AHV

**Forschungsfrage 1:** Wie könnte sich der Außer-Haus-Verpflegungsmarkt generell in Zukunft entwickeln? Und wie sieht die zukünftige Entwicklung vor allem in Bezug auf die Verwendung von regionalen Bio-Lebensmitteln aus?

Aufgrund der gegenwärtigen Entwicklungen (mehr Singlehaushalte, kleinere Familien, Berufstätigkeit beider Elternteile, usw.) werden vor allem in der Mittagsverpflegung die Schnellrestaurants eine positive Entwicklung erfahren. Dabei ist ihnen die Abwechslung des schnellen Imbisses sehr wichtig. Ähnliches trifft auf die Mittagsverpflegung in den Skitourismusgebieten zu.

*„Also Mittagessen geht heute keiner mehr. Die Leute sind auf der Piste, die gehen zwar irgendwo im Skigebiet in den SB-Bereich, aber richtig Mittagessen, glaub ich, gehen die Gäste im Urlaub nur mehr ganz selten.“* Interview-Großhandel 1

Bei der Abendverpflegung in den Hotels der Tourismusgebiete berichten die Experten des Großhandels von einem immer kleiner werdenden Angebot im À la carte Bereich. Da À la carte den Gästen ermöglicht die Speisen frei aus der Speisekarte zu wählen, und keine Menüfolge gegeben ist, ist dieser Bereich sehr personalintensiv. Daher werden häufig nur mehr die Pensionsgäste mit einer Menüfolge bedient, diese dafür in gehobener Qualität. Es wird nach Einschätzungen der Experten eine Spaltung in einen Billig-Bereich und einen Qualitätsbereich erwartet. D.h. die Mitte wird wegfallen. In Tirol werden die Restaurants immer weniger, die Qualität wird aber immer besser und es werden auch teurere Lebensmittel eingekauft und auf Vielfalt geachtet. Die typische Tiroler Küche, allerdings in einer „Light“ Version, d.h. leichtere Gerichte mit gehobener Qualität werden in den nächsten Jahren eine Renaissance erfahren. Die Gäste werden zunehmend bewusster und es ist bereits jetzt ein Gesundheitstrend spürbar, der dazu führt eine tendenziell leichtere Küche mit weniger Fleisch, in hoher regionaler Qualität in der gehobenen Gastronomie anzubieten. Des Weiteren sprechen die Hotels von einer deutlichen Zunahme an Nahrungsmittelunverträglichkeiten, wie

z.B. Glutenunverträglichkeit und Laktoseintoleranz. Mit dieser Problematik werden die Küchen immer öfter konfrontiert. Spezialisiert man sich auf eine solche Diätenküche, so wäre dies ein bedeutendes Profilierungsmerkmal im AHV-Markt.

In Bezug auf die verwendeten Lebensmittel gibt es seitens der Experten eine klare Tendenz zu regionalen Lebensmitteln mit hoher Qualität. Die Herkunft der Produkte spielt in Zukunft eine immer wichtigere Rolle, darin sind sich die Befragten einig. Dies liegt zum einen daran, dass die Gäste ohnehin annehmen lokale Spezialitäten mit regionalen Zutaten kredenzt zu bekommen, zum anderen liegt es am Vertrauen in regionale, bekannte Strukturen durch die Küchenleitungen und das Management.

*„Mir kommt vor, dass er [Anm.: der Gast] das als selbstverständlich annimmt, dass die Produkte von da sind.“* Interview-Hotellerie 2

Die Entwicklung von Bio ohne regionalen Bezug schätzen die Experten in der AHV mäßig ein. Im Verhältnis zu konventionellen Produkten sind diese Produkte vielfach zu teuer und werden in den Aufdecker-Dokumentationen häufig als Betrug dargestellt. Dass der LEH und die Discounter dermaßen mit Bioprodukten werben, schafft auch Unsicherheit in Bezug auf die Besonderheit von Bioprodukten.

*„Ein großes Problem ist, dass das Bio auch ein Massenprodukt wird. Im Rahmen der Supermärkte und Discounter. Das hat mit unserem Bio das wir kaufen und verkaufen nichts zu tun. Es wird in Zukunft wahrscheinlich auch da eine 2-Klassen-Gesellschaft geben.“*

Interview-Hotellerie 1

Regionalen Bioprodukten werden hingegen große Erfolgchancen zugesagt, vor allem im Cateringbereich der gehobenen Gastronomie, Urlaub am Bauernhof-Betrieben und der Spitzenhotellerie.

Das Vertrauen in regionale Anbieter und die biologischen Produktionsrichtlinien, welche direkt vor Ort kontrolliert werden könnten, machen diese Kombination zu einem erfolgsträchtigen Premiumprodukt. Dem Gast muss das entsprechend kommuniziert werden, dies erfolgt z.B. durch geführte Betriebsbesuche mit Urlaubsgästen, speziellen Frühstückskarten, in denen die Produzenten im Vordergrund stehen, sowie auch durch entsprechende Auslobung der Produzenten in den Speisen- und Menükarten.

„Wichtig ist, dass er auch zum Bauernhof gehen kann und schauen kann: Wo kommt jetzt das Kalbfleisch her? z.B. das ist ganz ein wichtiger Punkt.“ Interview-Hotellerie 1

**Forschungsfrage 2:** Welche Faktoren beeinflussen das Angebot von regionalen Bio-Lebensmitteln in der AHV?

**Forschungsfrage 2:** Welche Anforderungen werden an die Biolieferanten gestellt?

Zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen erfolgt eine Analyse der Einflussfaktoren auf ein regionales Bio-Angebot in der Gastronomie anhand des branchenmodifizierten Modells nach Porter's Five-Forces (Kap. 4.6):

- Anforderungen an die Lieferanten
- Anforderungen der Gäste
- Politische Rahmenbedingungen
- Gefahr durch Ersatzprodukte
- Unternehmensinterne Herausforderungen

## 7.2 Anforderungen an die Lieferanten

### 7.2.1 Preise

Der Preis gilt als entscheidendes Kriterium beim Einkauf von Lebensmitteln. In diesem Punkt herrscht Einigkeit unter den Befragten. Ein Großteil der Experten aus Hotellerie, Catering und Urlaub am Bauernhof spricht sich für eine gewisse Mehrpreisakzeptanz bei Produkten mit hoher Qualität und Zusatznutzen aus. Diese beiden Merkmale werden von den Befragten oft mit regionaler Herkunft operationalisiert. Der Umfang der Mehrpreisakzeptanz wird produktindividuell betrachtet. Seitens der Gäste beziffern zwei Hotelbetriebe die Mehrpreisakzeptanz mit durchschnittlich 5 % im Vergleich zu konventionellen Produkten. Ein Großteil der Experten gab an, einen Teil dieser Mehrkosten an ihre Gäste weitergeben zu können, einen Teil müssen sie allerdings selber tragen. Ist der Mehrnutzen, in puncto Regionalität, Qualität und Innovationscharakter der Produkte gegeben, so sinkt auch vielfach die Preissensibilität.

„Preis in Verbindung mit guter Qualität ist natürlich immer richtig. Wir zahlen gerne einen fairen Preis, aber nicht jeden.“ Interview-Hotellerie 1

Bei den Cateringunternehmen resultiert dieser Umstand darin, dass je niedriger die Preisvorstellungen ihrer Kunden sind, desto eher werden Biokomponenten durch konventionelle Komponenten ersetzt. Dass der Preis ein schwerwiegendes Kriterium beim Produkteinkauf ist, wird von nahezu allen Befragten damit begründet, dass im Einkauf ein großer Teil des Betriebsgewinns liegt. Vor allem Fleisch- und Wurstwaren werden häufig als zu teuer beurteilt.

*„Der Preis muss natürlich schon passen. Weil im Einkauf ist der Gewinn, sage ich immer wieder.“* <sup>Interview-UaB 1</sup>

Die Aussagen der Experten aus dem Großhandel sind zu diesen Ergebnissen kongruent. Ihnen zufolge haben ihre Kunden konkrete Vorstellungen was Massenprodukte kosten dürfen und dass vor allem bei diesen Produkten der Preisdruck seitens der Kunden sehr hoch ist. Sind die Produkte hinsichtlich ihrer Qualität und Herkunft eine Besonderheit, so besteht insofern eine gewisse Mehrpreisakzeptanz. Solche Produkte werden von den Großhandels-Experten als Premiumprodukte bezeichnet.

*„Wenn jemand einen Gouda anbietet, dann kann er nicht einfach 16 Euro fürs Kilo verlangen nur weil er Bio ist. Das funktioniert nicht. Das muss dann schon etwas Besonderes sein und einen Mehrnutzen haben.“* <sup>Interview-Großhandel 2</sup>

### 7.2.2 Qualität

Qualität wird von vielen Befragten mit Frische, vollem und natürlichem Geschmack, sowie einer makellosen Optik assoziiert. Stimmt die Qualität so ist auch der Preis eher gerechtfertigt. Die Qualitätsansprüche sind bei allen Befragten hoch und dem Kriterium des Preises nahezu gleichzusetzen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, bedarf es vor allem in Bezug auf Frische regelmäßiger Lieferungen und der möglichst nahen Herkunft.

*„Extrem gute Qualität brauch ich und das lässt sich auch sehr gut kontrollieren. Erstens weil wir selber sehr viel probieren und weil wir einfach auch Rückmeldungen von den Kunde bekommen, dass es gut ist und ein anderer Geschmack ist“* <sup>Interview-Catering 3</sup>

### 7.2.3 Auswahl

Die Auswahl an Produkten bei einem Lieferanten spielt sowohl im B2C (Großhandel-Gastronomie) als auch im B2B-Bereich (Gastronomie-Endverbraucher) eine große Rolle.

Dies wird vor allem damit begründet, dass eine große Anzahl an Lieferanten mit einem großen Aufwand in der Verwaltung und auch mit unerwünschtem Anlieferverkehr verbunden ist. Die Anforderungen sind seitens der Befragten dahingehend ident, dass wenigen Großhändlern mit größtmöglichem Sortiment, vor allem mit einem großen regionalen Produktangebot, der Vorzug gilt. Ein regionales Sortiment ist allen Befragten sehr wichtig, einigen ist dieses noch zu klein. Die aufgrund von Saisonalität fehlenden Produkte sind kein Problem, da dies den Gästen und Kunden plausibel erklärt werden kann und bei manchen Produkten, z.B. Erdbeeren, werden diese außerhalb der Saison erst gar nicht angeboten. Das Angebot an regionalen Bioprodukten wurde in den vergangenen zwei bis drei Jahren stark ausgebaut, allerdings ist es immer noch schwierig diverse Produkte, wie z.B. frisches Bio-Brot oder Fleisch-Edelteile überhaupt bzw. in gastronomietauglichen Gebinden zu bekommen. Viele der Befragten haben gelernt mit der eingeschränkten Auswahl umzugehen.

*„Beim regionalen Bio-Käse passt sowohl die Auswahl, als auch der Service. Käse ist ein Beispiel wie es gehen könnte.“* Interview-Hotellerie 1

*„Es ist nicht alles in Bioqualität verfügbar. Wir müssen lernen, dass wir mit der Auswahl die wir haben umgehen müssen.“* Interview-Catering 2

#### **7.2.4 Service**

Die Lieferintervalle werden mit 2-3 Lieferungen pro Woche von allen Befragten als ausreichend beurteilt. Die Lieferverlässlichkeit in Bezug auf Bioprodukte wurde von mehreren Experten bemängelt. Es kommt immer wieder vor, dass Bioprodukte nicht verfügbar sind. Vor allem bei bäuerlichen Bezugsquellen ist dies öfter der Fall. Als Konsequenz daraus werden die Betriebe immer von mindestens zwei Lieferanten mit gleichem bzw. ähnlichem Sortiment beliefert, um solche Engpässe auszugleichen, aber auch um Einfluss auf Wettbewerb und Preise zu haben.

Um der Regionalität, aber auch Bio, in der Gastronomie gerecht zu werden, fordern die Befragten einerseits von den Bio-Lieferanten besser auf die Ansprüche der Gastronomie einzugehen (Verlässlichkeit, Gebindegrößen, etc.) andererseits von den konventionellen Großhändlern dem Anspruch eines regionalen Bioangebots gerechter zu werden und das Sortiment dahingehend zu erweitern.

*„Da fehlt es oft an Professionalität und da sind sie [Anm.: Großhändler] oft schlampig. Ich hatte auch schon, dass sie über das Etikett eine andere Herkunft überklebt haben. Ging alles wieder retour.“* Interview-Hotellerie 3

### 7.2.5 Herkunft

Für einen Großteil der Befragten ist die regionale Herkunft besonders wichtig. Die Begründung dafür liegt vor allem darin, dass man weiß, wo es herkommt, die Strukturen kennt und in manchen Fällen sogar den Produzenten. Dieser Umstand steigert das Vertrauen. Als regional definieren zwei Drittel der Befragten den Bezirk, im weiteren Sinne Tirol. Österreichische Herkunft wird von den meisten nicht mehr als regional eingeschätzt, hat aber Vorrang gegenüber ausländischen Produkten. Das Bio-Hotel drückt die regionale Herkunft in einem Radius von etwa 200km aus und nimmt den südbayrischen Raum mit in die Regionalität. Die Begründung dafür liegt in folgendem Zitat:

*„Ich kann nicht sagen ich kaufe innerhalb Bezirk Innsbruck-Land ein und dann habe ich 80% der Produkte nicht. Dann gibt es heute Abend ein Salatbuffet mit Erdäpfel, Karotten und Rüben.“* Interview-Hotellerie 1

## 7.3 Anforderungen der Gäste

Drei Viertel der Befragten geben an, dass ihren Gästen eine regionale Herkunft der verwendeten Produkte wichtig ist. Ein explizites Nachfragen nach der Herkunft bleibt vielfach seitens der Gäste aus. Diese fehlende Nachfrage ist in vielen Fällen nicht darin begründet, dass es den Gästen egal ist woher die Produkte stammen, sondern dass die Regionalität als selbstverständlich angenommen wird.

*„Das Vertrauen in Tirol ist seitens der Gäste extrem hoch. Die gehen oft davon aus, dass alles wo Tirol draufsteht einen extrem natürlichen Touch hat.“* Interview-Hotellerie 1

In Bezug auf Bioprodukte achten vor allem gebildete Gäste mit mittlerem bis hohem Einkommen, sowie Familien mit Kindern auf ein biologisches Speisenangebot. Dabei wurde von einem Befragten auch die Vermutung nahegelegt, dass die Gäste regionale Produkte den Bioprodukten gleichsetzen.

*„Ich glaube, dass die Gäste davon ausgehen, dass wenn die Produkte von der Region sind, dass das dann eh Bio ist.“* Interview-UaB 2

Von solchen Erfahrungen wurde auch seitens der Cateringbetriebe in Bezug auf die Einstellung der einheimischen Landbevölkerung zu Bio berichtet:

*„Die Landbevölkerung geht davon aus, dass eh fast alles Bio ist was am Land angebaut wird.“* Interview-Catering 2

Rund 70% der Catering-Kunden wollen ein regionales Catering. Der Anteil der Kunden die aktiv Bio nachfragen liegt bei 15% - 20%. Den verbleibenden Kunden ist die Herkunft und Bio egal nur das Endergebnis muss stimmen.

In einem Punkt sind sich alle Experten einig. Die Qualität des Speisenangebots muss den höchsten Anforderungen der Gäste entsprechen. Die Gäste und Kunden wollen Frische und Geschmack zu einem guten Preis-Leistungsverhältnis.

*„Diejenigen die qualitätsmäßig unterm Hund sind, denen nutzt auch das Regionale nichts.“*  
Interview-Catering 1

## **7.4 Politische Rahmenbedingungen**

### **7.4.1 Image von Bioprodukten**

Beim Image von Bioprodukten sind die Befragten geteilter Meinung. Vor allem die Experten die mit 100 % Bio arbeiten sehen hinter Bio ein gutes Image. Die übrigen Experten beurteilen das wahrgenommene Image von Bio ohne regionalen Herkunftsbezug als kritisch. Vor allem die Berichterstattung in den Medien über Betrugsskandale stimme die Konsumenten misstrauisch bezüglich der Echtheit von Bioprodukten und auch deren positiven Gesundheitsaspekte. Auch die jüngsten Entwicklungen mit eigenen Biomarken bei Discountern schaffe Ungewissheit über die Besonderheit von Bioprodukten.

*„Es leidet auch darunter, dass oft Schindluder getrieben wird wo Leute behaupten etwas sei Bio und es ist nicht Bio.“* Interview-Catering 2

In Puncto Vertrauen sind sich die Befragten einig und verweisen auf regionales Bio. Wenn der Ursprung bekannt ist und die Möglichkeit bestünde sich die Produktionsbedingungen

direkt vor Ort anzuschauen, dann wird regionalen Bioprodukten ein hoher Stellenwert zuerkannt.

*„Regionales Bio hat deswegen einen hohen Stellenwert, weil man weiß, wo's herkommt.“*

Interview-Großhandel 1

#### **7.4.2 Zertifizierung**

Alle drei befragten Großhändler und das Bio-Hotel werden von einer akkreditierten Kontrollstelle regelmäßig Bio-zertifiziert. Die Urlaub am Bauernhof-Betriebe lassen nur ihren landwirtschaftlichen Betrieb zertifizieren, das angebotene Frühstück nicht. Das Kinderhotel, das Businesshotel, sowie die Cateringbetriebe unterliegen keiner Kontrolle. Ein Zertifikat wird, mit Ausnahme der Großhändler und des Bio-Hotels, als nicht notwendig erachtet. Dies wird damit begründet, dass kein Bedarf besteht, die Gäste und Kunden noch nie danach gefragt haben und da es nicht möglich sei immer alles in 100% Bioqualität zu bekommen. Außerdem wird eine Zertifizierung als aufwändig erachtet.

*Wir haben uns das mit der Zertifizierung angeschaut und das war uns zu aufwändig und zu kompliziert. Weißt eh, dann wirst von jedem kontrolliert.* <sup>Interview-Hotellerie 2</sup>

Bei den Cateringbetrieben wäre eine Zertifizierung im Hinblick auf die Auftragsvergabe im öffentlichen Bereich hilfreich und könnte als Entscheidungskriterium gelten. Zum Zeitpunkt der Interviews (Dezember 2012 – Jänner 2013) wurde nur von einem Urlaub am Bauernhof Betrieb eine Zertifizierung im Verpflegungsbereich angestrebt.

*„Für den deutschen Gast ist klar: Wo Bio drauf steht muss zertifiziertes Bio drin sein. Was in Tirol häufig theoretisch so ist, aber praktisch nicht.“* <sup>Interview-Hotellerie 1</sup>

### **7.5 Gefahr durch Ersatzprodukte**

Die größte Konkurrenz für regionale Bioprodukte stellen die konventionell-regionalen Produkte dar. Dies ist darauf zurückzuführen, dass bei allen Befragten die Herkunft der Produkte ein wichtiges Entscheidungskriterium beim Einkauf ist. Regionale Bioprodukte werden von den meisten als das Bestmögliche beurteilt, allerdings sind hier die Zusatzkriterien Preis und Besonderheit des Produktes entscheidend. Zwei Experten aus der

Hotellerie beurteilen die regionale Herkunft von qualitativ hochwertigen Produkten als ausreichend. Für das Bio-Hotel gibt es keine Alternative ohne Bio, regionale Produkte haben aber in jedem Fall Vorzug gegenüber Bioprodukten außerhalb der Region.

*„Der Haupttrenner ist Regionalität gefolgt von Bio. Wobei die Leute oft sagen es ist nicht alles Bio, weil sie schon oft betrogen worden sind. Aber die Regionalität, die schätzen alle.“*

Interview-UaB 1

## 7.6 Unternehmensinterne Rahmenbedingungen

Möchte man regionale Biolebensmittel in seinem Speisenangebot nachhaltig einführen, so braucht es dazu mindestens ein klares Bekenntnis seitens durch Küchenleitung und des Managements. Ein Alleingang ist zum Scheitern verurteilt. Darin sind sich die Befragten einig.

*„Wenn es bei einer Umstellung den Küchenchef nicht interessiert, ist es fast chancenlos.“*

Interview-Hotellerie 1

Einer der befragten Großhändler berichtet aus seinen Erfahrungen in Bezug auf erfolglose Umstellungen von falschen Erwartungen die seitens des Managements und der Küchenleitung gehegt werden. Meist sei dies lediglich ökonomischer motiviert und die durchgängige Philosophie bleibt auf der Strecke. Bei diesen Umsetzungen fehlt es dann auch an der notwendigen Authentizität. Nahezu alle Befragten sind von regionalen Bio-Lebensmitteln überzeugt und greifen Privat auch zu solchen. Ihre Mitarbeiter schätzen sie in den meisten Fällen als regional überzeugt bis gleichgültig ein.

*„Weitermachen wie bisher und das eins zu eins umsetzen geht nicht. Die setzen sich zu wenig mit der Veränderung auseinander.“* Interview-Großhandel 3

## 7.7 Hypothesenbildung

Ziel der qualitativen Arbeit ist u.a. die Generierung von Hypothesen auf Basis der Ergebnisse. Diese Hypothesen können dann in anschließenden Studien quantitativ überprüft werden. Zusammenfassend werden die folgenden Hypothesen aus den Ergebnissen abgeleitet.

- Je höher die Mehrpreisakzeptanz der Gäste, desto eher können die Mehrkosten an sie weitergegeben werden.
- Je geringer der Preisunterschied zwischen regionalen Bioprodukten und konventionell-regionalen Produkten ist, desto eher werden regionale Bioprodukte gekauft.
- Je höher der Preisunterschied desto höher ist der geforderte Innovationscharakter
- Die Preisbereitschaft steigt, wenn ein gewünschter Zusatznutzen gegeben ist.
- Je größer die Auswahl an regionalen Bioprodukten, desto eher die Verwendung.
- Je geringer die Zertifizierungskosten und der Kontrollaufwand, desto eher nehmen die Betriebe eine Zertifizierung in Anspruch.
- Wenn die Gäste in regionale Bioprodukte vertrauen, dann verfügen sie über eine höhere Mehrpreisakzeptanz.
- Je näher die Herkunft von Bioprodukten, desto höher ist das Vertrauen der Konsumenten in solche.

Regionalität scheint von den Gästen in Tirol vielfach als selbstverständlich angenommen zu werden. In einigen Fällen besteht sogar der Grund zur Annahme, dass die Gäste regionale Produkte als Bioprodukte wahrnehmen. Von besonderem Interesse in künftigen Studien wären diese Annahmen zu untersuchen. Dies könnte durch quantitative Methoden erfolgen.

## **8 Diskussion der Methoden und der Ergebnisse**

### **8.1 Diskussion der Methode**

Ziel dieser Arbeit war es zum einen Faktoren zu identifizieren, die eine Einführung von regionalen Bioprodukten in die Gastronomie fördern bzw. hemmen und zum anderen die Anforderungen an die Stakeholder in der Gastronomiebranche für eine erfolgreiche Einführung zu erheben. Generell muss gesagt werden, dass es sich dabei um eine sehr junge Entwicklung in der Branche handelt, daher war es weiter von zentralem Interesse, ob es sich dabei nur um einen Konsumtrend handelt oder um eine möglicherweise zukunftsweisende, erfolgreiche Positionierungsmöglichkeit. Daher waren auch die Einschätzungen zu Trends und Entwicklungen seitens der Experten eine zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit. Um in diesem Zusammenhang soziale Situationen und Prozesse zu rekonstruieren fiel die Wahl der Methode auf das Experteninterview mit anschließender qualitativer Inhaltsanalyse. Die Auswahl der Experten erfolgte nach mehreren Gesichtspunkten. Zum einen war eine mehrjährige Erfahrung mit regionalen Bioprodukten erforderlich, zum anderen galt es vor allem einen großen Querschnitt der Gastronomiebranche in die Befragung einzubinden. Letztendlich wurden jeweils drei Experten aus den Bereichen gehobene Hotellerie und Restaurantbereich, Urlaub am Bauernhof, Cateringunternehmen und Gastronomiegroßhändler (Zustellung und C&C-Märkte) zu ihren Einschätzungen bezüglich des Forschungsinteresses befragt.

Für einen relevanten Erkenntnisgewinn war es eine große Herausforderung, vorab die wirklichen Entscheider innerhalb der Unternehmen zu identifizieren. Die Identifikation der sogenannten Gatekeeper erfolgt durch telefonische Vorgespräche, sowie durch Informationen von Handelspartnern.

Die unterschiedlichen Beziehungen zwischen den Akteuren (B2B und B2C) ermöglichten in der Analyse u.a. Übereinstimmungen aber auch Widersprüchlichkeiten der gegenseitigen Anforderungen zu identifizieren. So galt es beispielsweise in der Analyse, die Anforderungen der Hotels an ihre Lieferanten mit den Anforderungen der Großhändler an ihre Kunden (Hotels, Caterer u. Urlaub am Bauernhof) abzugleichen und Differenzen bzw. Bestätigungen zu identifizieren. Dadurch wird der eingangs beschriebenen, umfassenden Betrachtung der Wertschöpfungskette Rechnung getragen.

Basierend auf einem eigens für diese Arbeit modifizierten Modell nach Porter's-Five-Forces (Kap. 4.6), wurden anhand von theoretischen Erkenntnissen fünf Dimensionen identifiziert, die eine Einführung von regionalen Bioprodukten in die Gastronomie beeinflussen:

- Anforderungen an die Lieferanten
- Gefahr durch Ersatzprodukte
- Anforderungen der Gäste
- Politische Rahmenbedingungen
- Unternehmensinterne Anforderungen an die Einführung von regionalen Bioprodukten

Anhand dieser Dimensionen wurde ein Leitfaden operationalisiert um ein offenes, leitfadengestütztes Experteninterview durchführen zu können (vgl. Kap. 6.2.3). Eine Herausforderung war die Einbindung dieser Dimensionen in den Leitfaden unter Gewährleistung des Prinzips der Offenheit im Interview. Dies konnte nach mehrfachen Pretests sichergestellt werden. Zur Schaffung einer vertrauten Atmosphäre und einem offenen und informativen Gesprächsklima wurden die Experten an ihrem Arbeitsplatz interviewt. Der Vorteil von Einzelinterviews gegenüber einer Fokusgruppe liegt in einer freien und lockeren Gesprächsatmosphäre ohne externe Einflüsse.

Die Operationalisierung der einzelnen Dimensionen erfolgte in mehreren Fragen des Gesprächsleitfadens. Dadurch sollten Widersprüche aber auch Bestätigungen der getätigten Aussagen innerhalb des Interviews identifiziert werden. Als Schwachpunkte dieser Methode erwies sich in einigen Interviews das tatsächliche Auftreten von widersprüchlichen Aussagen. Der Interviewer konnte anfangs, aufgrund fehlender Erfahrungen mit solchen Situationen, nur schwer damit umgehen. So behaupteten einige Experten die Regionalität in Ihrem Angebot stark zu forcieren und definierten im Laufe des Gesprächs den Begriff der Regionalität räumlich meist sehr eng. Dem Interviewer begegnete dahingehend eine Diskrepanz seitens der Experten, da die Verfügbarkeit von Produkten, nach eigenem Wissen, im angegeben regionalen Radius stark eingeschränkt ist, und dadurch die vielfach propagierte Regionalität im Speisenangebot fraglich ist. Auf diesen Umstand konnte der Interviewer nicht näher eingehen, da ihm genaue Informationen zu regionalen Kleinproduzenten und deren Angebot fehlten. Eine vorhergehende Marktanalyse von verfügbaren regionalen Produkten aus kleinstrukturierter Direktvermarktung ist nur schwer möglich, insbesondere weil im Vorhinein die subjektive Definition von Regionalität nicht bekannt war.

Da es sich bei den Interviews um konkrete Sachverhalte handelte und zwischen Experten und Interviewer eine reale Geschäftsbeziehung besteht, war eine erforderliche Auskunftsbereitschaft gegeben. Dies gilt es im Unterschied zu fiktiven Fragestellungen hervorzuheben.

## 8.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Diskussion der Ergebnisse orientiert sich an den eingangs gestellten Forschungsfragen (Kap. 1.3) unter Einbeziehung der theoretischen Erkenntnisse. Die ersten drei Forschungsfragen wurden Anhand von Experteninterviews beantwortet und werden nun im Folgenden diskutiert. Die Interviews basieren auf einem, eigens für diese Arbeit modifizierten, Modell nach Porter's-Five-Forces. Prinzipiell ist anzumerken, dass kein Vollständigkeitsanspruch erhoben werden kann, da die erhobenen Daten lediglich auf zwölf Experteninterviews basieren. Die vierte Forschungsfrage, stellt die Frage nach der Strategie, die seitens der Bioalpin verfolgt werden sollte, um langfristig und erfolgreich in der Gastronomiebranche bestehen zu können. Diese Forschungsfrage wird in diesem Kapitel beantwortet.

Forschungsfrage 1: *Wie könnte sich der Außer-Haus-Verpflegungsmarkt generell in Zukunft entwickeln? Und wie sieht die zukünftige Entwicklung vor allem in Bezug auf die Verwendung von regionalen Bio-Lebensmitteln aus?*

Die Entwicklung der Außer-Haus-Verpflegungsbranche ist hochdynamisch. Eine genaue Betrachtung der Einrichtungen bedarf daher einer vorhergehenden Segmentierung hinsichtlich des Zwecks der Verpflegung sowie der zu verpflegenden Zielgruppe. In Bezug auf die Angebotsvielfalt halten die Experten ein Wegbrechen der Mitte, d.h. eine Spaltung in billig und qualitativ hochwertig für wahrscheinlich. Wer langfristig bestehen will, muss sich in dieser Hinsicht spezialisieren und einer Unternehmensphilosophie verschreiben, die auch von allen Mitarbeitern getragen wird, sowohl im Billig-Bereich als auch im Premiumbereich.

Eine Möglichkeit diesen Premiumbereich erfolgreich zu besetzen und sich dadurch am Markt zu profilieren sehen die Experten u.a. in der Auslobung und Verwendung von regionalen Produkten. Solche Produkte werden Vorzug gegenüber Bioprodukten ohne regionalen Bezug haben. Grund dieser Bevorzugung ist die Glaubwürdigkeit von Bioprodukten. Diese ist in den vergangenen Jahren aufgrund von diversen Betrugsskandalen in Mitleidenschaft gezogen worden. Ein weiterer Grund ist, dass manche Bio-Lebensmittel durch den Boom im Lebensmitteleinzelhandel und vor allem bei Discountern den Charakter einer Besonderheit

verloren haben und vielfach einen industriellen Charakter aufweisen. Dem hinzu kommt die Annahme seitens der Gäste und Einkäufer, dass regionale Produkte ohnehin einen natürlichen Touch haben. Warum also mehr für Bioprodukte bezahlen, wenn der Effekt derselbe bleibt? Die Regionalität wurde von den meisten Experten räumlich sehr eng definiert, meist beziehen sie sich lediglich auf den Bezirk. Die Anzahl der dabei in Frage kommenden Produkte und deren generelle Verfügbarkeit ist dadurch limitiert. Da es für Regionalität keinen definierten Radius gibt und es sich dabei um eine subjektive Einschätzung der Einkäufer handelt ist solch eine Auslobung gründlich zu durchdenken. Vor allem hinsichtlich der Auffassung von Regionalität seitens der Gäste. Diese konnte in dieser Arbeit nicht erfasst werden, wird von den Experten allerdings als sehr eng eingeschätzt.

#### *Die Verwendung von regionalen Bio-Lebensmitteln*

Am Local-Food-Trend werden künftig auch vermehrt regionale Bio-Lebensmittel partizipieren. Im Vordergrund steht aber auch hier die Herkunft. Die biologische Produktionsweise fungiert dabei als kontrolliertes Qualitätsmerkmal. Die Nähe zum Produzenten, und der dadurch bestehenden Möglichkeit sich direkt vor Ort von der Produktionsweise überzeugen zu können, schafft dem Misstrauen gegenüber herkömmlichen Bioprodukten Abhilfe. Die Erwartungshaltung gegenüber solchen Produkten ist hoch, um nicht zu sagen höher als bei konventionell-regionalen Produkten, insbesondere bei höheren Preisen sollten solche Produkte eine Einzigartigkeit darstellen.

Die Auswahl der interviewten Experten ermöglichte es, viele Gesichtspunkte und ein breites Spektrum zum Themenfeld Außer-Haus-Verpflegung und regionale Bio-Lebensmittel zu berücksichtigen und zu beleuchten. In vielen für die Erhebung relevanten Themenbereichen zeigte sich eine breite Übereinstimmung und vergleichbare Problemwahrnehmung der Experten. Die zweite und dritte Forschungsfrage untersuchte die **Einflussfaktoren auf ein regionales Bio-Angebot in der AHV** bzw. im Speziellen die **Anforderungen die an die Bio-Lieferanten** gestellt werden. Anhand des modifizierten Modell's nach Porter's-Five-Forces werden diese im Folgenden diskutiert:

#### **Die Anforderungen an die Lieferanten**

Eine der größten Herausforderungen für den Einsatz von regionalen Bio-Lebensmitteln in der Individualverpflegung scheint in der Beschaffung zu liegen. Es wurde deutlich, dass einige Anforderungen der Einkäufer bzw. Küchenverantwortlichen hinsichtlich mehrerer Faktoren (noch) nicht durch die Lieferanten von regionalen Bio-Lebensmitteln erfüllt werden können.

Das Angebot an solchen Produkten nimmt ständig zu, ist aber vielfach noch nicht in der geforderten Auswahl verfügbar. Die Qualität der Produkte entspricht den Erwartungen der Einkäufer und Küchenverantwortlichen, wenn auch noch Spezialisierungsbedarf hinsichtlich der Verwendung von geeigneten Verpackungsgrößen für die AHV gegeben ist. Schwächen in der Lieferzuverlässigkeit betreffen vor allem sehr kleine Lieferanten, aber auch Großhändler, die den regionalen Bioprodukten noch zu wenig Aufmerksamkeit schenken und diese vernachlässigen. Des Weiteren stellen die Mehrkosten für solche Produkte nach wie vor einen hemmenden Faktor für die Ausweitung des Einsatzes von regionalen Bioprodukten dar.

Erklärbar sind diese Probleme mit den unterschiedlichen Entwicklungsständen der konventionellen und der regionalen Bio-Märkte. Der konventionelle Liefermarkt, den die meisten der Einkäufer und Küchenverantwortlichen gewohnt sind, stellt sich als reiner Käufermarkt dar. Die Auswahlmöglichkeiten hinsichtlich Produkten, Qualitäten, Preisen, Servicekomponenten und Lieferanten sind groß. Der Liefermarkt für regionale Bio-Lebensmittel, insbesondere seiner Ausrichtung und Spezialisierung auf die AHV-Kunden, ist dagegen heterogen und deutlich weniger entwickelt. Er kann sich noch als Verkäufermarkt charakterisieren lassen, da Kunden hier deutlich weniger Wahlmöglichkeiten im Vergleich zu konventionellen Angeboten haben. Dieser unterschiedliche Entwicklungsstand legt daher nahe, dass eine Annäherung von beiden Seiten notwendig ist. Eine Einführung von regionalen Bioprodukten verlangt die Bereitschaft zur Änderung von Gewohnheiten und einer Akzeptanz der Besonderheiten von regionalen Produkten (Saisonalität, Mehrkosten, Lieferengpässe, etc.). Betriebe, die sich auf dem Markt mit solchen Produkten positionieren möchten, müssen diese neue Angebotsstruktur akzeptieren und mitentwickeln. Eine gewisse Mehrpreisakzeptanz ist seitens der Einkäufer dann gegeben, wenn es sich um ein besonderes Produkt handelt, die Qualitätsansprüche erfüllt bzw. sogar übertroffen werden, das Produkt eine gewisse Authentizität aufweist und die Produzenten dabei behilflich sind, den Mehrwert der Produkte an die Gäste zu kommunizieren. Je größer der Anteil der Mehrkosten, der an die Gäste weitergegeben werden kann, desto höher ist die Preisbereitschaft der Einkäufer.

Auf der anderen Seite gilt es von den regionalen Bio-Lieferanten eine breite Auswahl an Produkten zu schaffen, welche in geforderten Qualitäten idealerweise ganzjährig verfügbar sind. Um der Anforderung seitens der Einkäufer in Bezug auf geringe Anzahl an Lieferanten zu entsprechen, sollten diese Produkte auch bei klassischen Großhändlern gelistet werden. Dafür benötigt es eine intensive Informationsarbeit bei den Großhändlern. Eine breite Verfügbarkeit und eine positive Weiterentwicklung von regionalen Bioprodukten kann zu

Größen- und Multiplikationseffekten führen, welche förderlich zur Senkung von Stückkosten beitragen.

### **Gefahr durch Ersatzprodukte**

Eine wesentliche Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass Nachhaltigkeitsaspekte, wie Regionalität, bereits heute in Tirol eine stärkere Rolle spielen als Bio. Dadurch gilt es als wesentliche Aufgabe für regionale Bio-Produzenten und Lieferanten die Nachhaltigkeitsaspekte von Bio noch mehr in den Vordergrund zu stellen, und die Abgrenzung zu **regionalen Produkten aus konventioneller Landwirtschaft** besser herauszuarbeiten. Nach PORTER kann der Druck durch Substitute unter anderem durch Diversifikation des Angebots und umfangreiche Produktinformation vermindert werden. Der Vorteil der Regionalität liegt darin, dass sich die Gäste, aber auch die Mitarbeiter in der AHV direkt vor Ort von der Produktionsweise überzeugen können. Dadurch wird der Anonymität und dem Misstrauen gegenüber Bioprodukten Abhilfe geleistet. Dem Beratungsprozess und der Begleitung im Zuge eines Lokalaugenscheins müssen die Bio-Produzenten künftig mehr nachkommen und die Mitarbeiter und Gäste hinsichtlich der Besonderheit von regionalen Bio-Produkten, deren Hintergrund und der Bio-Wertschöpfungskette informieren und motivieren.

### **Politische Rahmenbedingungen**

Eine an sich gesetzlich verpflichtende **Bio-Zertifizierung** wird von den Einkäufern und Küchenverantwortlichen nicht wahrgenommen und stellt daher, bis dato, kein wirkliches Hemmnis dar. Sollten die Kontrollen diesbezüglich verschärft werden, so wird dies vermutlich Auswirkungen auf eine Entwicklung von Bioprodukten in der AHV haben, da von zusätzlichen Kontrollen deutlich Abstand genommen wird.

### **Anforderungen an die Gäste**

Immer mehr Gäste erwarten sich **Natürlichkeit** mit Verweis auf **Tradition, Handwerk** und **Regionalität**. Sie wollen ihre Urlaubsdestination auch kulinarisch erleben und legen dabei Wert auf traditionelle Speisen mit regionalen Zutaten. Dieser Trend ist mit dem im theoretischen Teil dieser Arbeit beschriebenen „Local-Food-Trend“ übereinstimmend. Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, suggerieren immer mehr Betriebe ihren Gästen und Kunden ein regionales Angebot. Da es für eine solche Auslobung keine Reglementierung und Kontrolle gibt, beruht das Herkunftsversprechen auf einer **Vertrauensbasis** zwischen Gast und Gastronom. Diese Vertrauensbasis sehen einige Experten bereits jetzt von ihren

Kollegen als missbraucht. Werden die Erwartungen erfüllt, so ist vielfach eine **Mehrpreisakzeptanz** gegeben.

### **Unternehmensinterne Anforderungen**

Eine positive Weiterentwicklung von regionalen Bioprodukten in der AHV ist nur dann möglich, wenn sich die AHV-Akteure und die Bio-Lieferanten aus ihren teils unterschiedlich geprägten Märkten heraus aufeinander zubewegen werden, um so eine gesunde Eigendynamik zur Weiterentwicklung dieser Märkte zu ermöglichen. Für eine erfolgreiche Einführung von regionalen Bioprodukten bedarf es eines klaren Bekenntnisses aller Beteiligten zu diesen Produkten und einer ausgedehnten Informationskampagne.

Der folgende Abschnitt widmet sich der vierten und letzten Forschungsfrage betreffend der **Strategie(n), die von der Vermarktungsgenossenschaft Bioalpin verfolgt werden sollte(n)** um langfristig und gewinnbringend in der Gastronomiebranche bestehen zu können.

Für eine langfristige und gewinnbringende Etablierung von Tiroler BIO vom BERG Produkten in der Gastronomie scheint die **Differenzierung** als eine geeignete Wettbewerbsstrategie. Dieser Typ weist auf eine Strategie der Einzigartigkeit in der ganzen Branche hin und ist durch eine Vielzahl an Maßnahmen, wie z.B. Markenbildung zu erreichen. Eine solche Marke wurde mit BIO vom BERG in den vergangenen zehn Jahren aufgebaut und hat sich im LEH erfolgreich etabliert. Ziel ist eine klar differenzierte Produktlinie in Verbindung mit einem entsprechenden Marketing-Mix anzubieten, um dadurch eine Präferenz für das Produkt aufzubauen. Dabei gilt u.a. die Produktkombination von Tiroler Produkten und der biologischen Qualität in Tirol als einzigartig. Der Verfasser möchte nicht den Eindruck erwecken, dass das ein oder andere Produkte in Tirol nicht auch bei anderen Anbietern in Bioqualität verfügbar sei, ein solch umfassendes Sortiment aus einer Hand hingegen nicht. Es gibt bis dato keinen Produzenten, der ein vergleichbares Sortiment, in die Tiroler AHV-Branche vertreibt. Es handelt sich hierbei in diesem Sinne um einen Nischenmarkt. Die Anforderungen, die seitens der AHV-Akteure an die Lieferanten bezüglich einer großen Auswahl und Vielfalt an Produkten gestellt werden, scheinen in diesem Punkt erfüllt. Nähere Ausführungen dazu sind in den Handlungsempfehlungen in Kapitel 8.3. ersichtlich.

### **8.3 Handlungsempfehlungen**

Für eine erfolgreiche Entwicklung in der AHV wird die Bildung einer strategischen Geschäftseinheit empfohlen, welche sich zur Gänze der Erstellung einer Produktlinie mit

dazugehörigem Marketing-Mix widmet. In Anlehnung an die theoretischen und empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit ergeben sich folgende Empfehlungen an die Bioalpin:

Ziel ist die Schaffung einer innovativen Produktlinie für die AHV-Branche unter dem Markennamen BIO vom BERG. Tiroler Herkunft und Qualität stehen dabei im Vordergrund, welche durch das „Qualität Tirol“ Gütesiegel von externer Stelle bestätigt werden. Da die biologische Qualität in der Konsumentenwahrnehmung nur eine von mehreren relevanten Produkteigenschaften ist, liegt die Profilierungsmöglichkeit in einer **zusätzlich, flankierenden Betonung der ökologischen und regionalen Produkteigenschaft**.

Die Differenzierungsstrategie nach Porter wird dahingehend um den Begriff der Ökologie erweitert. Diese Erweiterung resultiert in der **Wettbewerbsstrategie der ökologischen und regionalen Differenzierung**. Sie ist ein häufig verfolgter Pfad einer offensiven, auf den Absatzmarkt ausgerichteten, ökologischen Positionierungsstrategie und ist vor allem in gesättigten Märkten erfolgsversprechend. Die Kunden nehmen die ökologische Eigenschaft als Mehrwert wahr, für den sie einen Aufschlag zu zahlen bereit sind. Die Betonung der ökologischen Vorteile von regionalen Bioprodukten erfolgt umso stärker, je umfangreicher die ökologischen Produkteigenschaften gleichzeitig zu Kostensteigerungen führen. In diesem speziellen Fall bleibt es bei einer zusätzlichen, flankierenden Betonung dieser ökologischen Eigenschaften bei regionalen Bioprodukten, welche sich teilweise nur schwer vermitteln lassen, da es sich meist um komplexe naturwissenschaftliche Zusammenhänge handelt, für die das Wissen und das Verständnis der Konsumenten in der Regel nicht ausreicht. Bei regionalen Bioprodukten ist eine Überprüfung dieses Mehrwerts durch die Nähe der Produzenten möglich. D.h. das Produktversprechen wird bei regionalen Produkten zunehmend kontrollierbar und beruht daher nicht mehr ausschließlich auf Vertrauen. Produktattribute, wie z.B. regionale Herkunft und Bio werden von den Konsumenten immer häufiger präferiert. Diese Attribute sind vielfach nicht, oder nur schwer am Produkt überprüfbar und werden im Marketing als „credence attributes“ bezeichnet (vgl. DENTONI et al., 2009, 384ff).

Bei der Produktentwicklung werden Experten aus der Branche, soweit möglich, miteinbezogen, um den Anforderungen gerecht zu werden, aber auch um Loyalitäten zu den Produkten zu bilden. BIO vom BERG Produkte stehen für einen Mix aus Authentizität und Innovation aus kleinstrukturierter Tiroler Berglandwirtschaft. Dabei steht die Wahrhaftigkeit des proklamierten Markennutzenversprechens im Vordergrund.

In Anlehnung an die Ergebnisse, ist die Bereitstellung eines ganzjährig, verfügbaren Sortiments notwendig. Das Sortiment sollte aus Tiroler Besonderheiten bestehen. Nach derzeitigem Entwicklungsstand entspricht das BIO vom BERG Käsesortiment diesen Anforderungen. Weitere Warengruppen, wie z.B. Tiroler Bio-Schinken- und Wurstspezialitäten bedürfen noch einer ausgereiften Logistikh Lösung und geeigneten Vertriebspartnern.

Der Großhandel scheint dafür als geeigneter Vertriebskanal für BIO vom BERG Produkte. Der klassische Großhandel verfügt über eine große Anzahl an potenziellen Kunden und bedient diese in regelmäßigen Abständen. Da die Kunden wenige Lieferanten mit großem Sortiment bevorzugen, ist eine Partnerschaft dahingehend vorteilhaft. Vor allem in der Einführungsphase ist ein direkter Kundenvertrieb sehr kosten- und personalintensiv. Der klassische Gastronomiegroßhandel verfügt außerdem häufig über einen Außendienst mit regelmäßigem Kundenkontakt.

Die Wahl des Großhandels als Vertriebskanal ist mit zusätzlichen Kosten verbunden. Werbekostenzuschüsse, Aktionen und eigene Werbemaßnahmen müssen in den Kalkulationen berücksichtigt werden. Erkenntnisse aus den Experteninterviews waren, dass die Mehrkosten nur teilweise an die Gäste weitergegeben werden können und, dass besondere Produkte einer höheren Mehrpreisakzeptanz gegenüber stehen.

### **Das regionale Biopaket**

Dieses Maßnahmenpaket umschreibt ein Dienstleistungsangebot, welches sich unterstützend an die Gastronomiebetriebe richtet, um deren Gäste, als wesentliche Akteure in der Wertschöpfungskette, das permanente Abwägen von Genuss und Konsequenzen, Lust und Verantwortung für die Umwelt und das soziale Gewissen ein Stück weit abnimmt. Darin gilt es gleichermaßen die Abgrenzung zu konventionellen Produkten herauszuarbeiten, als auch die Produkte aus kleinstrukturierter Tiroler Bio-Berglandwirtschaft mit Geschichten und Gesichtern hervorzuheben. Dies könnte im Zuge einer umfangreichen Kampagne erfolgen, welche mit entsprechenden Infomaterialien (Broschüren, Buffetsteher, Imagefilme) begleitet wird. Auch die Erarbeitung eines Kampagnen-Claims wäre für eine Marktbearbeitung anzustreben. Ein solcher Claim könnte folgendermaßen lauten: „Die Besonderheiten aus den Tiroler Kleinsennereien“. Die Organisation von Mitarbeiterschulungen und geführten Betriebsbesichtigungen leisten Überzeugungsarbeit und schaffen Motivation bei Mitarbeitern und Gästen.

## 9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Tirol ist mit rund 44 Millionen Nächtigungen (2011/12) die führende Urlaubsdestination im Alpenraum. Bemerkenswert ist, dass noch großes Potenzial für zusätzliche Gäste vorhanden und der Wettbewerb dadurch stark ausgeprägt ist. Wer langfristig und erfolgreich bestehen möchte, ist dazu angehalten, sein Angebot kontinuierlich zu verbessern. Ein neuer Trend wird dabei die Regionalität sein. Wobei der Regionalität als Begriff keine Grenzen im Sinne einer Definition gesetzt sind. Den Gästen scheint diese Entwicklung zu gefallen, gilt doch die Kulinarik in Form von typischen Speisen, zubereitet aus heimischen Produkten, als ganzjährig wichtige Urlaubskomponente.

Die vorliegende Arbeit widmete sich dabei den Erfolgchancen, welche regionalen Bio-Produkten innerhalb dieses Trends gegeben sind. Angesichts des großen Erfolgs von solchen Produkten im Lebensmitteleinzelhandel stellte sich dem Verfasser u.a. folgende Frage: Welche Faktoren hemmen bzw. fördern eine Entwicklung von solchen Produkte in der Gastronomie bzw. der Außer-Haus-Verpflegung?

Der Theorieteil umfasst dabei eine Analyse von Einflussfaktoren auf Basis von bereits durchgeführten Studien in anderen Zielmärkten, wie z.B. Deutschland. Ebenso war es von zentralem Interesse die Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituation zu beleuchten, um daraus Anchlüsse für die Verwendung von regionalen Bioprodukten als Positionierungsmerkmal zu knüpfen. Dieser Themenbereich befasste sich auch mit den Trendentwicklungen. Dabei kristallisierte sich mit dem „Local-Food-Trend“ eine wesentliche zukünftige Entwicklung heraus. Dieser Trend ist die Antwort auf die durch Internationalisierung stetig zunehmende Anonymisierung des Nahrungsmittelangebots, welche zu einem Sicherheits- und Vertrauensproblem seitens der Konsumenten führt. Der Ausweis biologischer Produkte ist für die Gäste vielfach nicht mehr ausreichend, dabei hielten Bioprodukte bis dato nicht wirklich Einzug in die AHV. Die Gäste verlangen Natürlichkeit der Produkte, diese erhält mit Verweisen auf Tradition, Handwerk, Saisonalität und Regionalität eine konkrete Form. Vor allem in der Individualverpflegung wird Regionalität zur Priorität, wobei die Produkte nicht zwingend biologisch sein müssen. Was gilt es dahingehend zu tun, um auch regionale Bioprodukte erfolgreich und nachhaltig in der AHV positionieren zu können, bzw. woran liegt es, dass sich dies so zaghaft entwickelt?

Anhand der gesammelten Einflussfaktoren aus der Sekundärforschung von themenbezogenen Studien und Porter's-Five-Forces Modell, wurde ein Einflussfaktorenmodell entwickelt, welches als Grundlage für die empirischen Erhebungen fungierte. Das Modell bietet eine

Sammlung von bedeutenden Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit von regionalen Bioprodukten in der Außer-Haus-Verpflegung.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wurde versucht anhand von Interviews mit Experten aus Großhandel, Hotellerie mit Restaurantbetrieb, Urlaub am Bauernhof und Catering die hemmenden und fördernden Faktoren, ergänzend zu den theoretischen Erkenntnissen zu analysieren. Die Analyse erfolgte nach den Bereichen: Anforderungen an die Lieferanten und Gäste, Gefahr durch Ersatzprodukte, politische Rahmenbedingungen und die betriebsinternen Herausforderungen.

Eine der größten Herausforderungen für den Einsatz von regionalen Bioprodukten in der Gastronomie scheint dabei in der Beschaffung zu liegen. Es wurde deutlich, dass einige Anforderungen der Einkäufer und Küchenverantwortlichen hinsichtlich mehrerer Faktoren (noch) nicht durch die Lieferanten von regionalen Bioprodukten erfüllt werden können. Diese Anforderungen werden in Bezug auf Auswahl an Produkten und deren Kontinuität konkret. Des Weiteren stellen die Mehrkosten, die vielfach nur teilweise an die Gäste weitergegeben werden können, einen hemmenden Faktor dar. Erklärbar sind diese Probleme mit den unterschiedlichen Entwicklungszuständen des gewohnten konventionellen Markts und der relativ neuen Biomärkte. Es bedarf hierbei einer Annäherung von beiden Seiten und einer Anpassung von Gewohnheiten auf neue Umstände.

Die Gefahr durch Ersatzprodukte beschreibt als größten Konkurrenten die regionalen, konventionellen Produkten. Diesen Produkten werden seitens der Einkäufer und Küchenverantwortlichen teilweise genug Natürlichkeit beigemessen. Die Herausforderung für regionale Bio-Produzenten liegt künftig darin, die Abgrenzung aus produktionstechnischer Sicht besser und verständlicher herauszuarbeiten und an die Akteure der Außer-Haus-Verpflegung, aber auch an die Gäste zu kommunizieren. Dieser Anspruch deutet auf eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit hin: Die kommunikationspolitischen Maßnahmen der regionalen Bio-Produzenten dürfen nicht beim Gastronom enden, ihm sollten Instrumente zur Kommunikation des Mehrwerts an den Gast zur Verfügung gestellt werden. Diese Maßnahmen werden in einem Bio-Konzept, einem über alle Wertschöpfungsstufen hinweg integrierten Dienstleistungspaket zur Mehrwertkommunikation an den Gast, beschrieben.

Die politischen Rahmenbedingungen beschreiben zum einen die gesetzliche Bio-Zertifizierung, welche bei einer Auslobung von Bioprodukten verpflichtend ist, und zum anderen das Image von Bio. Bioprodukte laufen, gemäß den Experten, Gefahr den Charakter einer Besonderheit zu verlieren. Verantwortlich dafür sind die rasanten Entwicklungen im LEH und bei Discountern sowie die Betrugsskandale in den Medien. Die Nähe zu den

regionalen Bio-Produzenten kann diesem Umstand förderlich entgegenwirken. Es gilt künftig Geschichten und Gesichter zu besonderen Bio-Produkten in den Vordergrund zu stellen, und die proklamierten Nutzenversprechen einzuhalten. Abschließend wurden mögliche strategische Empfehlungen an die Vermarktungsgenossenschaft der Tiroler Bio-Bergbauern - Bioalpin, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse abgegeben.

## 10 Quellenverzeichnis

**AGRARMARKETING TIROL (2013):** Lebensmittel gewachsen und veredelt in Tirol, Innsbruck, at: <http://www.amtirol.at/index.php?id=2&topId=2> (20.01.2013).

**BIO AUSTRIA (2009):** Zertifizierung-Ausnahmeregelung: Ausnahmen von der Biokontrollpflicht für Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung, Wien, at: <http://www.biokueche.at/start.asp?ID=36805&b=6300> (20.08.2012).

**BOGNER, A. UND MENZ, W. (2005):** Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: A. Bogner, B. Littig und W. Menz (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode und Anwendung (33-70). Wiesbaden: VS Verlag.

**BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT (2008):** Lebensmittelkonsum – Trends im Konsumverhalten, Wien, at: <http://lebensmittel.lebensministerium.at/article/articleview/53389/1/8140/> (20.08.2011).

**BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT (2010):** Lebensmittelbericht Österreich 2010. Wien: Selbstverlag

**BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT (2009):** Österreichische Konsumenten schätzen Qualität und Herkunft, Wien, at: <http://www.lebensministerium.at/article/articleview/77529/1/8162> (28.08.2011).

**BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ERNÄHRUNGSINDUSTRIE E.V. (2011):** Außer-Haus-Markt: wichtiger Absatzkanal, Berlin, at: [http://www.bveonline.de/markt\\_und\\_statistik/marktinformationen/ausser-haus-markt/ausser-haus-markt\\_einleitung.html](http://www.bveonline.de/markt_und_statistik/marktinformationen/ausser-haus-markt/ausser-haus-markt_einleitung.html) (02.09.2011).

**DENTONI, D ; TONSOR, G.; CALANTONE, R. AND PETERSON, C. (2009):** The Direct and Indirect Effects of ‘Locally Grown’ on Consumers’ Attitudes towards Agri-Food Products. Agricultural and Resource Economics Review 38/3, 384-396.

**DOLLASE, J. (2006):** Kulinarische Intelligenz. Wiesbaden: Tre Torri Verlag.

**ECKERSTORFER, M.; GOSENREITHER, M.; KNIELI, M.; RAINER, V.; RAZZAZI, S. UND ZEHETGRUBER, R. (2000):** Biologisch genießen in großen Küchen, Wege zum erfolgreichen Einsatz von biologischen Lebensmitteln mit vielen Beispielen aus der österreichischen Küchenpraxis. Wien: Verein österreichischer Umweltberatungsstellen.

**FOOD-SERVICE UND GV-PRAXIS (2011):** Konsumenten-Trends: Regional ist das neue Bio, Hamburg, at: <http://ausserhausmarkt.wordpress.com/2011/08/09/konsumenten-trends-regional-ist-das-neue-bio/> (20.08.2011).

**GASTRO DATA (2009):** Orientierung im Dschungel des Gastro-Geschäfts. [http://www.gastro-data.at/pdf/keyaccount\\_08-09.pdf](http://www.gastro-data.at/pdf/keyaccount_08-09.pdf) (08.11.2011).

**GFK – GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (2001):** Food trends. Nürnberg.

**GLÄSER, J. UND LAUDEL, G. (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 3., überarbeitete Auflage. VS Verlag: Wiesbaden.

**HOFMANN, R. UND RICHTER, T. (2005):** Ursachen einer geringen Akzeptanz für den Einsatz von Bioprodukten im Schweizer Außer-Haus-Verzehr. In: Heß, J und Rahmann, G (Hrsg.) Ende der Nische, Beiträge zur 8. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, kassel university press GmbH, Kassel.

**LAMNEK, S. (2010):** Qualitative Sozialforschung, 5., überarbeitete Auflage. Beltz Verlag: Weinheim/Basel.

**LEBENSMITTELZEITUNG (2011):** Bio und Local Food wären ein Dream-Team, Frankfurt am Main, at: [http://www.lebensmittelzeitung.net/news/messenews/Futurefoodstudios-Bio-und-Local-Food-waeren-ein-Dream-Team\\_84927.html?a=0](http://www.lebensmittelzeitung.net/news/messenews/Futurefoodstudios-Bio-und-Local-Food-waeren-ein-Dream-Team_84927.html?a=0) (11.02.1011).

**MAIER, S. (2002):** Strategische Herausforderungen bei der Einführung von Bioprodukten in der Schweizer Gastronomiebranche, DISSERTATION der Universität St. Gallen Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG).

**MAYRING, P. (2003):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim.

- MEUSER, M. UND NAGEL, U. (1991):** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz und K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung* (441-468): Wiesbaden.
- MEYER, A. (s.a.):** Wettbewerbsstrategien für ökologische Produkte. Published by Universität Oldenburg, Lehrstuhl für Produktion und Umwelt, at: [http://www.produktion.uni-oldenburg.de/download/01\\_Meyer\\_Wettbewerbsstrategien.pdf](http://www.produktion.uni-oldenburg.de/download/01_Meyer_Wettbewerbsstrategien.pdf) (01.06.2012).
- NIESSEN, J. UND PAFFE, M. (2010):** Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel in Deutschland. Trends – Hemmnisse – Chancen. Ergebnisse einer Expertenbefragung. *Vita rustica & Vita urbana* 4.
- OLTERS DORF, ULLRICH (2003):** Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelnachfrage und ihre Folge. Bericht der Bundesforschungsanstalt für Ernährung. Karlsruhe: Selbstverlag.
- ORA – BIO AUSTRIA (2011):** Bio-Umsatz in Österreich 2010. Published by Bio Austria, Linz, at: [http://www.bio-austria.at/partner/markt\\_\\_1/marktdaten\\_von\\_bio\\_austria](http://www.bio-austria.at/partner/markt__1/marktdaten_von_bio_austria) (20.08.2011).
- ÖSTERREICH WERBUNG (2010):** T-MONA - Österreich Urlauber im Winter 2008/2009. Wien. Published at: <http://www.ttr.tirol.at>, (12.06.2012).
- ÖSTERREICH WERBUNG (2010):** T-MONA - Sommer Urlauber in Österreich 2008. Wien. Published at: <http://www.ttr.tirol.at>, (12.06.2012).
- PLOEGER, A., HIRSCHFELDER, G. UND SCHÖNBERGER, G. (2011):** Die Zukunft auf dem Tisch. 1., Wiesbaden: VS Verlag.
- RANALLI, S. (2009):** Trendreport Grün. SevenOne Media. Unterföhring: Selbstverlag.
- REICHERTZ, JO (2009):** Die Konjunktur der qualitativen Sozialforschung und Konjunkturen innerhalb der qualitativen Sozialforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10(3), Art. 30, published at: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1382/2879> (01.12.2012).

**ROEHL, R. UND STRASSNER, C. (2009):** Mit einfachen Schritten zum Bio-Zertifikat – Der neue Leitfaden für Gemeinschaftsverpflegung und Gastronomie. Münster: a’verdis.

**ROLLAMA (2010):** Motivanalyse Bioprodukte, Wien, at: [http://www.ama-marketing.at/home/groups/7/Konsumverhalten\\_Bio.pdf](http://www.ama-marketing.at/home/groups/7/Konsumverhalten_Bio.pdf) (07.10.2011).

**ROLLAMA (2011):** 2010 boomte Bio wie nie zuvor. Published by Agramarkt Austria Marketing, Wien, at: <http://www.ama-marketing.at/nc/amabiozeichen/news-archiv/details/article/rollama-2010-boomte-bio-wie-nie-zuvor/553/> (20.08.2011).

**RÜCKERT-JOHN, J., HUGGER, C. UND BANSBACH, P. (2005):** Der Einsatz von Öko Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf. Bonn: Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung.

**RÜCKERT-JOHN, J., JOHN, R. UND NIESSEN, J. (2011):** Nachhaltige Ernährung außer Haus – der Essalltag von morgen. In: Ploeger, A., Hirschfelder, G. und Schönberger, G. (Hrsg.): Die Zukunft auf dem Tisch. 1., Wiesbaden: VS Verlag, 41 – 55.

**STATISTIK AUSTRIA (2010):** Österreich. Zahlen. Daten. Fakten. Bundesanstalt Statistik Österreich. Wien: Selbstverlag

**STATISTIK AUSTRIA (2011):** ÖNACE 2008 – Struktur, Wien, at: [http://www.statistik.at/KDBWeb/kdb\\_VersionAuswahl.do](http://www.statistik.at/KDBWeb/kdb_VersionAuswahl.do) (05.09.2011)

**TIROL WERBUNG (2010):** Der Tiroler Tourismus: Zahlen, Daten und Fakten 2010. Innsbruck: Selbstverlag.

**UNITED NATIONS (2011):** Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development. In: Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, s.l., at: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#> (28.08.2011).

**WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH – TOURISMUS-FREIZEIT (2011):** Tourismus in Zahlen-  
Österreichische und internationale Tourismus- und Wirtschaftsdaten. Wien: Selbstverlag

## 11 Anhang

### Interviewleitfaden Experten Gastronomie Großhandel

1. **Beschreiben Sie doch bitte Ihr Unternehmen hinsichtlich Aufgaben, Kundenstruktur, Kundenservice und regionalem Aktionsradius.**
  2. **Beschreiben Sie doch bitte Ihren Tätigkeitsbereich im Unternehmen.**
- 
3. **Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Lieferanten?**
    - a. Preise
    - b. Auswahl
    - c. Service
    - d. Qualität
    - e. Herkunft
    - f. Was ist besonders wichtig, was weniger?
  4. **Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden an Ihr Unternehmen?**
    - a. In Bezug auf Qualität der Produkte?
    - b. Welche Anforderungen stellen die Gäste an Ihre Kunden?
  5. **Welche(n) Trend(s) schätzen Sie als besonders maßgebend für die künftige Entwicklung der Außer-Haus-Verpflegungs-Branche ein?**
    - a. Folgen Sie bereits diesem/n Trend(s) und warum?
    - b. Wenn nein: Gedenken Sie diesen Trends zu folgen?
    - c. Wenn ja: Welche Strategie verfolgen Sie dafür?
    - d. Was erwarten Sie von Ihren Kunden um diesen Trends künftig (weiterhin) folgen zu können?
  6. **Wie schätzen Sie die Entwicklung des Außer-Haus-Verpflegungsmarkts generell in Zukunft ein?**
    - a. In Bezug auf Verwendung regionaler Lebensmittel
    - b. In Bezug auf Verwendung von Bio-Lebensmitteln
    - c. In Bezug auf Verwendung von regionalen Bio-Lebensmitteln
  7. **Wie wichtig ist die regionale Herkunft der Produkte für Sie und Ihre Kunden?**
    - a. Können Sie das nachfragende Kundensegment charakterisieren (z.B. Hotelkategorie)
    - b. Was bedeutet für Sie „Regionale Herkunft“?
    - c. Wie beurteilen Sie die Haltung Ihrer Mitarbeiter (u.a. Außendienst) gegenüber regionaler Herkunft?
    - d. Ist Regionalität allein genug? Oder eine geeignete Ergänzung zu Bio?
  8. **Aus welchen Gründen und ab wann war Bio ein Thema für Ihr Unternehmen und Sie?**
    - a. Wie beurteilen Sie das allgemeine Image von Bio?

- 9. Inwiefern gibt es Schwierigkeiten oder Hemmnisse beim Bio-Einsatz in der Gastronomie? Beschreiben Sie Ihnen bekannte Sachverhalte detailliert.**
- Beschaffung, Strukturen
  - Produktangebot
  - Akzeptanz und Annahme eines Bio-Angebots durch Ihre Kunden – Charakterisierung des nachfragenden Kundensegments.
  - Kommunikation
  - Preis
  - Zertifizierung
  - Betriebsinterne Hemmnisse, Organisationsstrukturen
  - Wie beurteilen Sie die Haltung ihrer Mitarbeiter gegenüber Bio?
- 10. Was erwarten Sie sich künftig von der Bioalpin, als Lieferant von regionalen Bioprodukten?**
- Worauf sollte die Bioalpin, im Hinblick auf eine erfolgreiche Kooperation, ihren Fokus legen?
  - Was erwarten Sie sich künftig von anderen Institutionen (Regierung, Kammern, etc.)

## **Interviewleitfaden Experten Hotellerie**

- Beschreiben Sie doch bitte Ihr Unternehmen hinsichtlich Positionierung am Markt, Gästestruktur und Bezugsquellen von Lebensmitteln.**
  - Beschreiben Sie doch bitte Ihren Tätigkeitsbereich im Unternehmen.**
- 
- Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Lieferanten?**
    - Preise
    - Auswahl
    - Service
    - Qualität
    - Herkunft
    - Was ist besonders wichtig, was weniger?
  - Welche Anforderungen stellen Ihre Gäste an Ihren Hotelbetrieb?**
    - In Bezug auf Art der verwendete Lebensmittel
    - In Bezug auf Herkunft der Lebensmittel
  - Welche(n) Trend(s) schätzen Sie als besonders maßgebend für die künftige Entwicklung der Außer-Haus-Verpflegungs-Branche ein?**
    - Folgen Sie bereits diesem/n Trend(s) und warum?
    - Wenn nein: Gedenken Sie diesen Trends zu folgen?
    - Wenn ja: Welche Strategie verfolgen Sie dafür?

- d. Was erwarten Sie von Ihren Gästen um diesen Trends künftig (weiterhin) folgen zu können?
- 6. Wie schätzen Sie die Entwicklung des Außer-Haus-Verpflegungsmarkts generell in Zukunft ein?**
  - a. In Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel
  - b. In Bezug auf die Verwendung von Bio-Lebensmitteln
  - c. In Bezug auf die Verwendung von regionalen Bio-Lebensmitteln
- 7. Wie wichtig ist die regionale Herkunft der Produkte für Sie und Ihre Gäste?**
  - a. Können Sie dieses Gästesegment charakterisieren (Zahlungsbereitschaft, Herkunft, Bildung, Altersstruktur, Geschlecht)
  - b. Was bedeutet für Sie „Regionale Herkunft“?
  - c. Wie beurteilen Sie die Haltung Ihrer Mitarbeiter gegenüber regionaler Herkunft?
  - d. Ist Regionalität allein genug? Oder eine geeignete Ergänzung zu Bio?
- 8. Aus welchen Gründen und ab wann war Bio ein Thema für Ihr Unternehmen und Sie?**
  - c. Wie beurteilen Sie das allgemeine Image von Bio?
- 9. Inwiefern gibt es Schwierigkeiten oder Hemmnisse beim Bio-Einsatz in der Gastronomie? Beschreiben Sie Ihnen bekannte Sachverhalte detailliert.**
  - d. Beschaffung, Strukturen
  - e. Produktangebot
  - f. Akzeptanz und Annahme eines Bio-Angebots durch Ihre Gäste – Charakterisierung des nachfragenden Gästesegments.
  - g. Kommunikation
  - h. Preis
  - i. Zertifizierung
  - j. Betriebsinterne Hemmnisse, Organisationsstrukturen
  - k. Wie beurteilen Sie die Haltung ihrer Mitarbeiter gegenüber Bio?
- 10. Was erwarten Sie sich künftig von Ihrem Lieferanten von regionalen Bioprodukten?**
  - a. Worauf sollte er, im Hinblick auf eine erfolgreiche Kooperation, den Fokus legen?
  - b. Was erwarten Sie sich künftig von anderen Institutionen (Regierung, Kammern, Tirol Werbung etc.)

## **Interviewleitfaden Experten Urlaub am Bauernhof**

- 1. Beschreiben Sie doch bitte Ihr Unternehmen hinsichtlich Positionierung am Markt, Gästestruktur und Bezugsquellen von Lebensmitteln.**
- 2. Beschreiben Sie doch bitte Ihren Tätigkeitsbereich im Unternehmen.**

- 3. Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Lieferanten?**
  - a. Preise
  - b. Auswahl
  - c. Service
  - d. Qualität
  - e. Herkunft
  - f. Was ist besonders wichtig, was weniger?
- 4. Welche Anforderungen stellen Ihre Gäste an Ihren Betrieb?**
  - a. In Bezug auf Art der verwendeten Lebensmittel
  - b. In Bezug auf Herkunft der Lebensmittel
- 5. Welche(n) Trend(s) schätzen Sie als besonders maßgebend für die künftige Entwicklung der Außer-Haus-Verpflegungs-Branche ein?**
  - a. Folgen Sie bereits diesem/n Trend(s) und warum?
  - b. Wenn nein: Gedenken Sie diesen Trends zu folgen?
  - c. Wenn ja: Welche Strategie verfolgen Sie dafür?
  - d. Was erwarten Sie von Ihren Gästen um diesen Trends künftig (weiterhin) folgen zu können?
- 6. Wie schätzen Sie die Entwicklung des Außer-Haus-Verpflegungsmarkts generell in Zukunft ein?**
  - a. In Bezug auf die Verwendung von regionalen Lebensmitteln
  - b. In Bezug auf die Verwendung von Bio-Lebensmitteln
  - c. In Bezug auf die Verwendung von regionalen Bio-Lebensmitteln
- 7. Wie wichtig ist die regionale Herkunft der Produkte für Sie und Ihre Gäste?**
  - a. Können Sie das Gästesegment charakterisieren (Zahlungsbereitschaft, Herkunft)
  - b. Was bedeutet für Sie „Regionale Herkunft“?
  - c. Wie beurteilen Sie die Haltung Ihrer Mitarbeiter gegenüber regionaler Herkunft?
  - d. Im Vergleich zu Bio: Ist Regionalität allein genug? Oder eine geeignete Ergänzung zu Bio?
- 8. Aus welchen Gründen und ab wann war Bio ein Thema für Ihr Unternehmen und Sie?**
  - a. Wie beurteilen Sie das allgemeine Image von Bio?
- 9. Inwiefern gibt es Schwierigkeiten oder Hemmnisse beim Bio-Einsatz in der Gastronomie? Beschreiben Sie Ihnen bekannte Sachverhalte detailliert.**
  - a. Beschaffung, Strukturen
  - b. Produktangebot
  - c. Akzeptanz und Annahme eines Bio-Angebots durch Ihre Gäste – Charakterisierung des nachfragenden Gästesegments.
  - d. Kommunikation
  - e. Preis
  - f. Zertifizierung
  - g. Betriebsinterne Hemmnisse, Organisationsstrukturen

- h. Wie beurteilen Sie die Haltung ihrer Mitarbeiter gegenüber Bio?
- 10. Was erwarten Sie sich künftig von Ihrem Lieferanten von regionalen Bioprodukten?**
- Worauf sollte er, im Hinblick auf eine erfolgreiche Kooperation, den Fokus legen?
  - Was erwarten Sie sich künftig von anderen Institutionen (Regierung, Kammern, Tirol Werbung, Verbänden etc.)

## **Interviewleitfaden Experten Catering**

- Beschreiben Sie doch bitte Ihr Unternehmen hinsichtlich Positionierung am Markt, Kundenstruktur, sowie Ihre Bezugsquellen(n) von Lebensmitteln.**
  - Beschreiben Sie doch bitte Ihren Tätigkeitsbereich im Unternehmen.**
- 
- Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Lieferanten?**
    - Preise
    - Auswahl
    - Service
    - Qualität
    - Herkunft
    - Was ist besonders wichtig, was weniger?
  - Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden an Ihr Angebot?**
    - In Bezug auf Art der verwendeten Lebensmittel
    - In Bezug auf Herkunft der Lebensmittel
  - Welche(n) Trend(s) schätzen Sie als besonders maßgebend für die künftige Entwicklung der Außer-Haus-Verpflegungs-Branche ein?**
    - Folgen Sie bereits diesem/n Trend(s) und warum?
    - Wenn nein: Gedenken Sie diesen Trends zu folgen?
    - Wenn ja: Welche Strategie verfolgen Sie dafür?
    - Was erwarten Sie von Ihren Kunden um diesen Trends künftig (weiterhin) folgen zu können?
  - Wie schätzen Sie die Entwicklung des Außer-Haus-Verpflegungsmarkts generell in Zukunft ein?**
    - In Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel
    - In Bezug auf die Verwendung von Bio-Lebensmitteln
    - In Bezug auf die Verwendung von regionalen Bio-Lebensmitteln
  - Wie wichtig ist die regionale Herkunft der Produkte für Sie und Ihre Kunden?**
    - Wie sind die nachfragenden Kunden charakterisiert (Zahlungsbereitschaft, Herkunft, Altersstruktur, Geschlecht)

- b. Was bedeutet für Sie „Regionale Herkunft“?
  - c. Wie beurteilen Sie die Haltung Ihrer Mitarbeiter gegenüber regionaler Herkunft?
  - d. Ist Regionalität allein genug? Oder eine geeignete Ergänzung zu Bio?
- 8. Aus welchen Gründen und ab wann war Bio ein Thema für Ihr Unternehmen und Sie?**
- l. Wie beurteilen Sie das allgemeine Image von Bio?
- 9. Inwiefern gibt es Schwierigkeiten oder Hemmnisse beim Bio-Einsatz im Cateringbereich? Beschreiben Sie Ihnen bekannte Sachverhalte detailliert.**
- m. Beschaffung, Strukturen
  - n. Produktangebot
  - o. Akzeptanz und Annahme eines Bio-Angebots durch Ihre Kunden – Charakterisierung des nachfragenden Gästesegments.
  - p. Kommunikation
  - q. Preis
  - r. Zertifizierung
  - s. Betriebsinterne Hemmnisse, Organisationsstrukturen
  - t. Wie beurteilen Sie die Haltung ihrer Mitarbeiter gegenüber Bio?
- 10. Was erwarten Sie sich künftig von Ihrem Lieferanten von regionalen Bioprodukten?**
- a. Worauf sollte er, im Hinblick auf eine erfolgreiche Kooperation, den Fokus legen?
  - b. Was erwarten Sie sich künftig von anderen Institutionen (Regierung, Kammern, etc.)