

# Leitfaden

für

**regionale Logistikprojekte  
zur verbesserten Versorgung  
der Hotellerie und Gastronomie  
mit Produkten  
landwirtschaftlichen Ursprungs**

**unter Verwendung der**

**Online-Bestellplattform  
„Land & Wirt“**



GEFÖRDERT AUS MITTELN DER EU, DES BUNDES UND DER LÄNDER



Europäischer Landwirtschafts-  
fonds für die Entwicklung des  
ländlichen Raums: Hier investiert  
Europa in die ländlichen Gebiete.

LE 07-13

Entwicklung für den Ländlichen Raum



Lebensministerium.at

## Vorwort

Die direkte Lieferung regionaler Produkte von der Landwirtschaft in die Gastronomie und Hotellerie ist seit Jahren in vielen Regionen Österreichs ein Wunschprojekt, das aus verschiedensten Gründen bis dato nicht zustande kam, wie sich in zahlreichen Gesprächen mit Regionalmanagern, Leadermanagern, Leitern regionaler Projekte im landwirtschaftlichen Umfeld, Vertretern der Landwirtschaftskammern, Tourismusvertretern, Professoren der Universität für Bodenkultur in Wien und natürlich zahlreichen Landwirten und Gastronomen immer wieder gezeigt hat.

Wie sich sehr bald herausstellte, war das Kernelement, das es in jeder Region aufzubauen galt, eine funktionierende Logistikkreislauf. Das Kuratorium Kulinarisches Erbe Österreichs hat daher im Sommer 2008 in 6 Regionen in ganz Österreich entsprechende Projekte initiiert und in der Anfangsphase der Umsetzung begleitet. Um den administrativen Aufwand für Produzenten, Kunden und Logistiker gering zu halten und eine effiziente Belieferung sicherzustellen, wurde die Online-Bestellplattform „Land & Wirt“ programmiert und den Regionen kostenlos zur Verfügung gestellt.

Als eine Folge dieser Pilotprojekte, die auch in den Medien Berücksichtigung fanden, wurden wir mehrfach kontaktiert und ersucht, in weiteren Regionen derartige Projekte zu unterstützen. Wir haben uns daher entschlossen, unsere Erfahrungen aus den Pilotprojekten im vorliegenden Leitfaden zur Durchführung regionaler Logistikprojekte festzuhalten. Damit wollen wir über die Pilotprojekte hinaus in ganz Österreich regionalen Initiativen Mut machen, derartige Projekte in Angriff zu nehmen und eine Hilfestellung geben, ihr Vorhaben erfolgreich umzusetzen.

Kuratorium Kulinarisches Erbe Österreichs  
Schauflegasse 6  
1014 Wien

Kontakt:  
Mag. Sabine Flöcklmüller – Generalsekretärin  
Tel: 01/33 151 405

Wien, im März 2009

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. BEGRIFFSBESTIMMUNG .....</b>	<b>5</b>
<b>2. AUSGANGSSITUATION .....</b>	<b>6</b>
2.1. LANDWIRTSCHAFT .....	6
2.2. GASTRONOMIE .....	6
<b>3. ZIELSETZUNG .....</b>	<b>8</b>
3.1. VERSORGENSKETTE VOM LANDWIRT BIS ZUM GAST .....	8
3.2. LOGISTIKDREHSCHLEIBEN: BINDEGLIED ZWISCHEN PRODUZENT UND KUNDE .....	8
<b>4. PROJEKTVORBEREITUNG .....</b>	<b>9</b>
4.1. INFORMATIONQUELLEN .....	9
4.1.1. Informationen über Lieferanten aus Landwirtschaft und Gewerbe .....	9
4.1.2. Informationen über Gastronomie- und Hotelleriebetriebe .....	9
4.1.3. Informationen über Logistikpartner .....	9
4.1.4. Kooperationen und Erfahrungsaustausch .....	9
4.2. POTENTIAL ERHEBEN .....	10
4.2.1. Möglichkeiten der Datenerhebung .....	10
4.2.2. Auswertung der Befragungen .....	10
4.2.3. Projektmanagement .....	11
4.2.4. Arbeitstreffen mit den Interessenten .....	11
4.3. FÖRDERANTRAG .....	12
4.3.1. Förderzeitraum .....	12
4.3.2. Fördermöglichkeiten .....	12
4.3.3. Förderwerber .....	13
<b>5. PROJEKTUMSETZUNG.....</b>	<b>14</b>
5.1. KONZEPT .....	14
5.2. BUDGET .....	14
5.3. ONLINE-BESTELLPLATTFORM „LAND & WIRT“ .....	15
5.4. AUFGABENBEREICHE DER PROJEKTPARTNER .....	15
5.4.1. Produktqualität .....	15
5.4.2. Verpackung und Kennzeichnung der Produkte .....	16
5.4.3. Mengenbündelung für kontinuierliche Belieferung .....	16
5.5. AUSWEITUNG DES PROJEKTES .....	16
5.5.1. Partner der ersten Stunde .....	16
5.5.2. Expansion .....	16
5.5.3. Erreichen der „kritischen Masse“ .....	17
5.6. MARKETINGAKTIVITÄTEN .....	17
<b>6. ZEITPLAN.....</b>	<b>18</b>
6.1. PROJEKTVORBEREITUNG .....	18
6.1.1. Recherchearbeit .....	18
6.1.2. Workshops .....	18
6.1.3. Lieferbeginn .....	18
6.1.4. Gesamtdauer für die Vorbereitungsphase .....	18
6.2. PROJEKTUMSETZUNG .....	18
6.2.1. Erfahrung sammeln .....	18
6.2.2. Expansion .....	19
6.2.3. Gesamtdauer für die Projektumsetzung .....	19
6.3. ZEITTAFFEL .....	19
<b>7. MÖGLICHE SCHWIERIGKEITEN UND LÖSUNGSANSÄTZE.....</b>	<b>20</b>
7.1. SKEPSIS IM VORFELD .....	20
7.2. KEIN GEEIGNETER LOGISTIKPARTNER VORHANDEN .....	21
7.3. KOSTEN FÜR DIE LOGISTIKDREHSCHLEIBE .....	22
7.4. ZEITRAUM ZWISCHEN BESTELLUNG UND LIEFERUNG .....	23

7.5.	HÄUFIGKEIT DER ZUSTELLUNG .....	24
7.6.	KONTINUIERLICHE BELIEFERUNG .....	24
7.7.	MINDESTBESTELLMENGEN UND ZUSTELLGEBÜHREN .....	25
7.8.	FESTLEGUNG UND EINHALTUNG VON QUALITÄTSKRITERIEN .....	25
7.9.	VOLLSTÄNDIGE VERWERTUNG LANDWIRTSCHAFTLICHER PRODUKTE .....	26
7.10.	DIREKTLIEFERUNG DURCH PROJEKTPARTNER .....	26
7.11.	KONKURRENZ UNTER DEN PROJEKTPARTNERN .....	27
<b>8.</b>	<b>ONLINE-BESTELLPLATTFORM „LAND &amp; WIRT“ .....</b>	<b>28</b>
8.1.	SYSTEMSKIZZE .....	28
8.2.	LOGISTIKZENTRUM .....	29
8.2.1.	<i>Startseite für Logistiker</i> .....	29
8.2.2.	<i>Stammdaten</i> .....	29
8.2.3.	<i>Produzentenverwaltung</i> .....	30
8.2.4.	<i>Kundenverwaltung</i> .....	30
8.2.5.	<i>Sammelstellenverwaltung</i> .....	30
8.2.6.	<i>Tourenverwaltung</i> .....	30
8.2.7.	<i>Produktverwaltung</i> .....	30
8.2.8.	<i>Produktübersicht</i> .....	31
8.2.9.	<i>Bestellverwaltung</i> .....	31
8.3.	PRODUZENTEN .....	32
8.3.1.	<i>Startseite für Produzenten</i> .....	32
8.3.2.	<i>Stammdatenverwaltung</i> .....	33
8.3.3.	<i>Produktverwaltung</i> .....	33
8.3.4.	<i>Bestellverwaltung</i> .....	33
8.4.	KUNDEN (GASTRONOMEN / HOTELIERS) .....	33
8.4.1.	<i>Startseite für Kunden</i> .....	34
8.4.2.	<i>Stammdatenverwaltung</i> .....	34
8.4.3.	<i>Einkaufen</i> .....	34
8.4.4.	<i>Bestellverwaltung</i> .....	35
<b>9.</b>	<b>ANHANG 1: SCHWIERIGKEITEN UND ERFOLGSFAKTOREN EINES PROJEKTES .....</b>	<b>36</b>
9.1.	PROJEKTE HABEN SCHWIERIGKEITEN, WENN .....	36
9.2.	PROJEKTE SIND BESONDERS ERFOLGREICH, WENN .....	37
<b>10.</b>	<b>ANHANG 2: FRAGEBÖGEN.....</b>	<b>40</b>
10.1.	FRAGEBOGEN FÜR PRODUZENTEN .....	40
10.2.	FRAGENKATALOG FÜR GASTRONOMEN / HOTELIERS .....	43
10.3.	FRAGEBOGEN FÜR LOGISTIKPARTNER .....	44
<b>11.</b>	<b>ANHANG 3: KONTAKTADRESSEN FÜR FÖRDERANTRÄGE.....</b>	<b>46</b>
11.1.	LANDESSTELLEN .....	46
11.2.	LOKALE AKTIONSGRUPPEN (LAGS).....	47

# Regionale Logistikprojekte zur verbesserten Versorgung der Hotellerie und Gastronomie mit Produkten landwirtschaftlichen Ursprungs

## 1. Begriffsbestimmung

In allen Projekten, die sich mit regionalen Produkten, regionalen Spezialitäten landwirtschaftlichen Ursprungs, Lebensmitteln aus der Region oder Ähnlichem befassen, stellt sich die Frage, wie „Region“ und „regionale Produkte“ zu definieren sind.

Eine schlüssige Definition scheint in der Literatur bis dato nicht auf. In Zusammenarbeit mit der Universität für Bodenkultur in Wien, Institut für Marketing und Innovation, haben wir einige Aspekte definiert, die für Produkte gegeben sein müssen, die als Lebensmittel mit regionalem Herkunftsbezug gelten. Diese etwas weiter gefasste Bezeichnung deckt alle Kriterien ab, die im Sinne unserer Projektarbeit für regionale Produkte erfüllt sein müssen, die unten stehende Definition wird daher im vorliegenden Leitfaden dem Begriff „regionale Produkte“ zugrunde gelegt.

*„Lebensmittel mit regionalem Herkunftsbezug“ bezeichnet die Erzeugung, Verarbeitung und Herstellung eines Lebensmittels in einem bestimmten geografischen Gebiet.*

*Folgende Kriterien müssen bei Lebensmitteln mit regionalem Herkunftsbezug erfüllt sein:*

- **Umweltschutz**  
*Ökologische Produktion  
Kurze Transportweg  
Natur- und Landschaftsschutz*
- **Stärkung regionaler Wirtschaftsstrukturen**  
*Wertschöpfung in der Region  
Arbeitsplätze in der Region  
Nahversorgung*
- **Stärkung der regionalen Identität, Kultur, Tradition**
- **Besondere Produktqualität**  
*Definierte Herkunft des Rohstoffes  
Typische Geschmacksrichtungen, altbewährte Rezepturen  
Handwerkliche Produktion*

## 2. Ausgangssituation

### 2.1. Landwirtschaft

#### Anzahl der Betriebe rückläufig

Die österreichische Landwirtschaft ist vorwiegend kleinstrukturiert. Viel Betriebe werden von Nebenerwerbsbauern geführt, die Ertragssituation ist in vielen Bereichen wenig zufriedenstellend und immer mehr Bauern kehren der Landwirtschaft den Rücken. Eine Übernahme der Wirtschaft durch die nächste Generation ist angesichts des hohen Arbeitseinsatzes und der schlechten Einkommenssituation oft unattraktiv. Immer strengere Qualitätsvorgaben stellen immer höhere Anforderungen an die Landwirte. Erforderliche Investitionen lohnen sich jedoch nicht, wenn der Absatz der Produkte zu einem fairen Preis nicht gewährleistet werden kann.

#### Rückgang der Kulturlandschaft und Verlust kulinarischer Spezialitäten

Diese Situation führt einerseits dazu, dass die Landschaftspflege durch die Bewirtschaftung der Flächen rückläufig ist, die Felder und Weiden allmählich verbuschen und sich Waldflächen weiter ausbreiten, - eine Entwicklung, die speziell dem Tourismus Sorgen bereitet. Andererseits gehen mit diesem Rückgang der landwirtschaftlichen Betriebe auch zunehmend regionale Produkte verloren, die in der Gastronomie und im Handel eine bedeutende Rolle spielen.

#### Professionelle Vermarktung als Unterstützung der Landwirte

Um den Landwirten als Produzenten dieser regionalen Produkte, die direkt oder in verarbeiteter Form, z.B. durch Bäcker, Mühlen, Sennereien, Fleischhauer, als Spezialität auf den Tellern in der Gastronomie landen, eine Zukunftsperspektive zu bieten, brauchen sie Abnahmesicherheit. Die meisten von ihnen wollen sich lieber auf ihre Kernaufgabe, die Produktion, konzentrieren und sich nicht um Vertrieb, Vermarktung oder Werbung kümmern müssen. Vielfach fehlt dazu nicht nur die Zeit, sondern auch das entsprechende Know-how.

### 2.2. Gastronomie

#### Trend zu Regionalität

Wie eine Marktforschung aus dem Jahre 2008 zeigt, stufen über 70% der Gäste in Österreichs Gastronomiebetrieben regionale Speisen als wichtig oder sehr wichtig ein. 76% der Gastronomen bietet ganzjährig Speisen aus regionalen Produkten an, wobei den Produktgruppen Fleisch, Eier, Milch und Milchprodukte, Obst und Gemüse, und Fisch die größte Bedeutung zukommt (MAFO AMA Marketing, April 2008). Der Trend zur Regionalität nimmt weiterhin zu. Speziell in Tourismusgebieten erwarten und verlangen die Gäste Produkte aus der Region. Die Gastronomen reagieren darauf und setzen mehr und mehr regionale Spezialitäten auf die Speisekarte.

#### Verfügbarkeit regionaler Produkte in der Gastronomie

Eine Herausforderung ist jedoch vielerorts die Verfügbarkeit und leichte Beschaffung dieser regionalen Produkte. Die Möglichkeit, diese Produkte bei verschiedenen Produzenten direkt einzukaufen, stößt aus Zeit- und Kostengründen bald an ihre Grenzen. Für den Gastronomen ist es nicht nur wichtig, dass die Produkte kontinuierlich verfügbar sind und am besten gleich direkt ins Haus

geliefert werden können, sondern auch, dass sie immer die gleiche hohe Qualität aufweisen. Wesentlich ist auch, dass diese Produkte nicht „anonym“ oder austauschbar sind, sondern im Idealfall eine regionale „Geschichte erzählen“. Das gibt den Gastronomen die Möglichkeit, diese Spezialitäten auch auf der Speisekarte auszuloben und damit die Information über regionale kulinarische Schmankerln bis zu ihren Gästen zu transportieren.

## 3. Zielsetzung

### 3.1. Versorgungskette vom Landwirt bis zum Gast

Mit den gegenständlichen Projekten soll eine nachhaltige Wertschöpfungskette innerhalb einer Region (Landwirtschaft – Logistik – Gastronomie/Hotellerie) aufgebaut werden. Die Logistik spielt dabei eine wesentliche Rolle als Verbindungsglied - und ist bis jetzt sehr oft auch die Schwachstelle – zwischen den Produzenten regionaler Produkte und den Abnehmern in Gastronomie und Hotellerie.

Projekte mit ähnlicher Zielsetzung wurden in den letzten Jahren in ganz Österreich von verschiedenen Projektträgern in Angriff genommen und lieferten zum Teil Informationen, die als Basisdaten für die jeweilige Region herangezogen werden konnten. Mit Ausnahme von einigen geografisch sehr eng gefassten Bereichen kam jedoch eine kontinuierliche Belieferung der Gastronomie mit regionalen Spezialitäten nicht zustande, weil keine tragfähige logistische Lösung gefunden wurde.

#### Direktbelieferung und ihre Grenzen

Bis zu einem gewissen Grad kann die Belieferung direkt vom Landwirt an die lokalen Gastronomiebetriebe erfolgen. Die Grenzen dieser Direktlieferungen sind jedoch schnell erreicht, weil weder der Produzent Zeit und personelle Ressourcen hat, seine Produkte mehrmals pro Woche an die Gastronomiebetriebe der Region ausliefern zu fahren, noch hat der Gastronom Zeit und personelle Ressourcen, bei allen für ihn in Frage kommenden Landwirten direkt zu bestellen und für die Abholung oder Zustellung der Ware zu sorgen. Ein weiterer Faktor bei diesen Direktlieferungen sind die Kosten für den Transport, die sich auch bei kleineren Liefermengen rentieren müssen.

### 3.2. Logistikkreisläufe: Bindeglied zwischen Produzent und Kunde

Eine funktionierende Logistik zwischen den beiden Endpunkten Produzent und Gastronom optimiert die Produktions- und Arbeitskapazitäten auf beiden Seiten. Eine funktionierende Logistik sorgt für eine reibungslose und schnelle Abwicklung der Warenlieferungen vom Produzenten zum Gastronom, verfügt über oder schafft die notwendige Infrastruktur und leistet durch die Mengenbündelung und gemeinsame Anlieferung mehrerer Produkte mit einer einzigen Zustellung auch ihren Beitrag zu einer Transportoptimierung und damit zu mehr Umweltverträglichkeit.

Um langfristig die kontinuierliche Belieferung der Gastronomie und Hotellerie mit regionalen Produkten sicherzustellen, ist die Kernaufgabe der Projektarbeit die Etablierung einer Logistikkreisläufe, die als Schnittstelle und Vermittler zwischen den Partnern Angebot und Nachfrage zusammenführt.

#### Online-Bestellplattform „Land & Wirt“

Je einfacher die Abwicklung von Bestellung und Belieferung für alle Beteiligten erfolgen kann, umso größer wird die Bereitschaft sein, die neu geschaffene Logistikkreisläufe anzunehmen und umso schneller wird die Umsetzung und Ausweitung des Projektes auf immer mehr Partner in der Region erfolgen. Aus diesem Grund hat der Agrar.Projekt.Verein. (APV) in Zusammenarbeit mit der AMA Marketing GesmbH. die Online-Bestellplattform „Land & Wirt“ entwickelt. Diese b2b-Website gibt in einer bestimmten Region Landwirten, Gastronomen und natürlich dem Logistikunternehmen die Möglichkeit, online in die Projektdaten einzusteigen und daher sehr effizient die gewünschten Produkte vom Produzenten zum Kunden zu bringen.

## 4. Projektvorbereitung

### 4.1. Informationsquellen

Um zu einer fundierten Basis für die Entscheidung zu kommen, ob in der betreffenden Region Bedarf an einer Logistikköslösung zur Belieferung der Gastronomie mit Produkten der regionalen Landwirtschaft und des Kleingewerbes besteht und ob ausreichend Potential für das Betreiben einer Logistikkösdrehscheibe vorhanden ist, sind gründliche Erhebungen des Interesses und der Kapazitäten auf beiden Seiten – Landwirtschaft und Gastronomie – unerlässlich.

Oft steht aus früheren Projekten oder Projektansätzen Datenmaterial zur Verfügung, das als Ausgangsbasis genützt werden kann. Aktuelle Informationsquellen sind in allen Regionen die jeweiligen Landesvertretungen, Tourismuseinrichtungen und Vereine oder private Initiativen, die sich mit der Pflege der Kulturlandschaft und dem Erhalt ursprünglicher Lebensmittel und traditioneller Köche befassen, weiters die LAGs der LEADER-Regionen und das Regionalmanagement.

#### 4.1.1. Informationen über Lieferanten aus Landwirtschaft und Gewerbe

- Bezirksbauernkammern: Informationen über Direktvermarkter
- Ortsbauernvertreter: Weitere landwirtschaftliche Anbieter, die für das Projekt als Lieferant in Frage kommen.
- Gemeinden
- Tourismusbüros: Listen mit Bauernläden oder Naturkostläden, über die man Informationen über die Lieferanten erhalten kann.
- Regionale Vermarktungsinitiativen und Vertriebsgemeinschaften
- Wirtschaftskammer: Informationen über Gewerbebetriebe

#### 4.1.2. Informationen über Gastronomie- und Hotelleriebetriebe

- Wirtschaftskammer
- Österreichische Hotelierversammlung ÖHV
- Tourismusbüros
- Initiativen wie z.B. Tiroler Wirtshauskultur, „tut gut“-Wirte in NÖ oder Kultiwirte in OÖ.

#### 4.1.3. Informationen über Logistikpartner

- Wirtschaftskammer
- Landwirte: Wer holt Ware bei Ihnen ab?
- Gastronomie / Hotellerie: Wer beliefert sie mit regionalen Produkten?

#### 4.1.4. Kooperationen und Erfahrungsaustausch

Grundsätzlich soll mit allen regionalen Initiativen kooperiert werden, die sich mit der Thematik „Vermarktung regionaler Spezialitäten“ befassen. Ganz besonders ist eine Zusammenarbeit mit den zuständigen LEADER-Managern zu empfehlen.

Hilfreich sind auch Exkursionen und Besichtigungen in Regionen, die bereits ein ähnliches Projekt umgesetzt haben oder in der Projektarbeit schon ein paar Schritte weiter sind. Der Erfahrungsaustausch mit den Projektmanagern oder Regionalmanagern kann helfen, das eine oder andere Hindernis zu umgehen und schwierige Phasen leichter zu überwinden. Die gegenseitige Teilnahme an den Workshops der jeweils anderen Region kann als zusätzliche Motivation für die Projektpartner dienen. Erfolgreiche Projekte als Benchmark wirken als Katalysator in Regionen, die ähnliche Projekte in Angriff genommen haben.

## **4.2. Potential erheben**

Über alle oben genannten Kanäle können Anbieter und Abnehmer regionaler Produkte kontaktiert werden, um ihr Interesse an einem Logistikprojekt und ihr Potential zu erfassen. Bewährt hat sich dabei die Verwendung von Fragebögen, auf denen alle relevanten Daten eingetragen werden können (Beispiele siehe Anhang 2: Fragebögen).

### **4.2.1. Möglichkeiten der Datenerhebung**

- Telefonische Befragung
- Befragung per e-mail
- Persönliche Befragung durch die Bauernobmänner
- Ausgabe der Fragebögen bei Zusammenkünften der Bauern
- Persönliche Kontakte bei Zusammenkünften der verschiedenen regionalen Initiativen
- Postversand der Fragebögen an Kontaktlisten der Gemeinden
- Online-Befragung (z.B. bei Gastronomie- und Hotelleriebetrieben)

### **4.2.2. Auswertung der Befragungen**

Wesentlich ist sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Auswertung.

#### **Befragung der Landwirte**

- Wie viele Landwirte möchten ihre Produkte über die neue Plattform vermarkten?
- Welche Produkte können sie liefern?
- In welchen Mengen können sie diese Produkte liefern?
- Gibt es mehrere Landwirte, die in Summe eine relevante Menge eines Produktes liefern können?
- Besteht Interesse und die Möglichkeit, die Kapazitäten zu erhöhen?
- Sind die Produkte „küchenfertig“?
- Müssen Verpackung und/oder Kennzeichnung geändert werden?
- Sind die Produkte als regionale Spezialität gekennzeichnet?
- Kann der Gastronom diese Spezialität auf der Speisekarte ausloben?

#### **Befragung der Gastronomen**

- Wie viele Gastronomen möchten Produkte über die neue Plattform beziehen?
- Welche Produkte möchten sie beziehen?
- In welchen Mengen würden sie diese Produkte benötigen?
- Wie müssen diese Produkte verpackt / gekennzeichnet sein?
- Warum werden diese Produkte im Moment nicht direkt von den Produzenten bezogen?
- Welche Produkte werden bereits jetzt direkt vom Produzenten bezogen?
- Würde der Gastronom diese Produkte als lokale Spezialität auf der Speisekarte ausloben?

### **Befragung der Logistikpartner**

- Welches geografische Gebiet kann abgedeckt werden?
- Wie viele Gastronomen können beliefert werden?
- In welchen Intervallen kann das geschehen?
- Können die Kapazitäten ausgeweitet werden?
- Ist gekühlte Zustellung möglich?
- Sind Investitionen erforderlich (Lager, Fahrzeuge, Personal)?

### **4.2.3. Projektmanagement**

Spätestens wenn die Befragungen und ihre Auswertung abgeschlossen sind, braucht es einen Projektmanager, der die nächsten Schritte in die Wege leitet und die Vorbereitungen bis zum Beginn der konkreten Zusammenarbeit zwischen Produzenten und Gastronomen, mit oder ohne Logistikdrehscheibe, organisiert.

#### **Anforderungen an einen Projektmanager**

- Verankerung in der Region: Muss mit den örtlichen Gegebenheiten und Besonderheiten vertraut sein
- Gute Gesprächsbasis und hohe Akzeptanz auf allen Ebenen: Landwirte, Gewerbetreibende, Gastronomen, Hoteliers, Tourismusverbände, öffentliche Stellen, Interessensvertretungen.
- Erfahrung im Projektmanagement
- Hohe Problemlösungskompetenz
- Fähigkeit zu unkonventionellen Ansätzen, wenn der eingeschlagene Weg in die Sackgasse führt.
- Hohe Motivationsfähigkeit, Überzeugungskraft
- Durchhaltevermögen!

Der beauftragte Projektmanager soll für einige Wochen zur Verfügung stehen und hat die Aufgabe, alle Beteiligten an das Projekt heran- und dann zusammenzuführen. Dabei müssen erfahrungsgemäß zahlreiche Einwände, Zweifel, Auffassungsunterschiede und entgegengesetzte Interessen ausgeräumt werden.

### **4.2.4. Arbeitstreffen mit den Interessenten**

Jene Betriebe, die aufgrund der Auswertung der Befragungen Interesse bekundet haben und von den Kapazitäten her für ein Pilotprojekt in Frage kommen, sollen zu einem Arbeitstreffen eingeladen werden. Bewährt haben sich Workshops oder Arbeitstreffen, die zunächst nur Produzenten oder nur Gastronomen umfassen, um das Projekt im Detail vorzustellen, Fragen zu beantworten und auf die Sorgen und Bedenken der jeweiligen Seite seriös einzugehen.

Nachdem sich in diesen Workshops die besten Partner für den Projektstart herauskristallisiert haben, empfiehlt sich ein gemeinsamer Workshop von Landwirten, Gastronomen und potentiellen Logistikpartnern.

Bei diesen Treffen prallen oft gegensätzliche Interessen aufeinander. Während die Gastronomen ein Zustellservice und eine Produktaufbereitung wünschen, wie sie von den großen Gastronomie-Zustellbetrieben geboten werden, möchten die Landwirte die Produkte so verkaufen können, „wie von der Natur geliefert“. Ein weiteres Hauptthema bei diesen Treffen ist sehr oft die Frage der Finanzierung. Hier ist der Projektmanager gefordert, zwischen diesen unterschiedlichen Forderungen zu vermitteln und das Verständnis dafür zu schärfen, dass individuelle Lösungen gefunden werden müssen, die den ganz spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Region Rechnung tragen.

## **Fragestellungen und mögliche Lösungsansätze**

- Wer muss die Kosten für den Logistikpartner tragen?  
→ Die Logistkdrehscheibe ist eine Serviceleistung, die beiden Seiten Zeit und Geld erspart und daher von den Landwirten und den Gastronomen über den Einkaufs- bzw. Verkaufspreis getragen wird.
- Wie oft erfolgt die Zustellung und wie lange ist die Vorlaufzeit zwischen Bestellung und Lieferung?  
→ Vereinbarungssache, je nach den Möglichkeiten des Logistikpartners. Die Belieferung muss wirtschaftlich sinnvoll sein. Der Logistikpartner unterhält im Normalfall kein Lager der regionalen Produkte.
- Wer ist für die Qualität verantwortlich?  
→ Durch die zentrale Anlieferung beim Logistikpartner und die Kommissionierung ist hier auch eine Qualitätskontrolle möglich.
- Die Gastronomie benötigt oft nur einen Teil der angebotenen Produkte, z.B. Edelteile beim Fleisch. Was macht der Landwirt mit dem Rest?  
→ Bewusstseinsbildung beim Gastronomen, dass sich auch andere Teile verarbeiten lassen, Informationen über traditionelle Rezepte. Verwertung über andere Kanäle, z.B. Wurstproduktion.
- Gibt es eine Garantie, dass die Produkte kontinuierlich in guter Qualität geliefert werden können?  
→ Garantie kann es keine geben. Je mehr Lieferanten im Projekt mitmachen, desto sicherer ist die Versorgung der Gastronomie, und je höher die Nachfrage ist, umso mehr sind die Landwirte motiviert, die Kapazitäten zu steigern.
- Wie lässt sich verhindern, dass manche Landwirte trotzdem direkt an die Gastronomie liefern?  
→ Gar nicht und es ist auch nicht Ziel des Projektes, direkte Kontakte zu verhindern. Je besser das Projekt funktioniert, umso mehr sind beide Seiten motiviert, mitzumachen.

Details zu diesen Themen siehe Kapitel 7: „Mögliche Probleme und Lösungsansätze“.

Nach diesen gemeinsamen Workshops sollte das Potential für die Einrichtung einer Logistikplattform auf solider Basis ermittelt sein und die Partner für die erste Phase der Umsetzung sollten feststehen.

## **4.3. Förderantrag**

### **4.3.1. Förderzeitraum**

In der Mehrheit der Fälle wird so ein Projekt in der Anfangsphase über Förderungen finanziert. Empfehlenswert ist die Einreichungen des Projektes für einen Zeitraum von drei Jahren. In dieser Zeit muss es gelingen, das Projekt auf eine wirtschaftliche Basis zu stellen, die ein Betreiben der Logistkdrehscheibe als eigenständiges und profitables Unternehmen ermöglicht.

### **4.3.2. Fördermöglichkeiten**

Eine Möglichkeit der Förderung für derartige Projekte besteht im Rahmen des Österreichischen Programms für die Entwicklung des ländlichen Raumes 2007–2013 (Programm LE07-13).

Die inhaltlichen Schwerpunkte dieses Programms sind:

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Forstwirtschaft
- Verbesserung der Umwelt und der Landschaft
- Lebensqualität im ländlichen Raum und Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft

Der methodische Schwerpunkt ist die Umsetzung des LEADER-Konzeptes und seine Übertragung auf die inhaltlichen Schwerpunkte. (Quelle: Kulinarischer Tourismus Österreich! Leitfaden für regionale Kooperationen Landwirtschaft + Lebensmittelgewerbe + Tourismus, Kohl & Partner, Villach, 2008).

Grundsätzlich ist in jedem einzelnen Fall zu prüfen, welche Art der Förderung den größten Nutzen für das Projekt bringen kann.

Experten für die Möglichkeiten von Förderungen sind beispielsweise die LEADER-Verantwortlichen in den Landesregierungen, die regionalen LEADER-Manager, oder die Mitarbeiter der Lebensmittelakademie des österreichischen Gewerbes. Eine Liste der Landesstellen und der Lokalen Aktionsgruppen (LAG) der LEADER-Regionen ist im Anhang 3 „Kontaktadressen für Förderanträge“ zu finden.

### **4.3.3. Förderwerber**

Wesentlich ist, dass der Projektleiter und die wichtigsten Personen im Projektteam bereits in den Workshops mit den Interessenten Überlegungen anstellen, wer als Förderwerber auftreten könnte.

Die häufigste Variante ist die Gründung eines Vereins, in dem alle Partner – Landwirte, gewerbliche Produzenten, Logistiker, Gastronomen und Hoteliers – vertreten sind. Als Vereinszweck soll die Grundidee des Logistikprojektes festgeschrieben werden. Ein kleiner Mitgliedsbeitrag, z.B. Euro 150,00 pro Jahr, unterstreicht die Absichtserklärung aller Partner, an dem Projekt teilnehmen zu wollen und die Idee der Belieferung der Gastronomie mit den landwirtschaftlichen Produkten aus der Region zum Erfolg zu führen.

Selbstverständlich können auch bereits bestehende Vereine mit passendem Vereinszweck oder andere Interessensgemeinschaften als Förderwerber auftreten.

## 5. Projektumsetzung

Sobald das Potential für das Projekt auf allen Seiten erhoben ist und als ausreichend für die Etablierung einer Schnittstelle zwischen Anbietern, also Produzenten landwirtschaftlicher regionaler Produkte, und Abnehmern, also Gastronomen und Hoteliers, erachtet wird, kann die Umsetzung in die Wege geleitet werden.

Ein rascher Beginn und kurzfristige erste Erfolge sind wesentlich, um das Interesse der potentiellen Projektpartner aufrecht zu erhalten.

### 5.1. Konzept

#### Projektziele und Zeitrahmen

In einem schriftlich festgehaltenen Konzept muss definiert werden, welche Ziele mit dem Projekt erreicht werden sollen, welchen Nutzen die Partner aus dem Projekt ziehen können und welche Aufgaben und Verpflichtungen sie übernehmen. Empfehlenswert ist eine Aufstellung der geplanten Projektschritte mit einem Zeitrahmen.

#### Ansprechpartner und Verantwortungen

Sollte der Projektleiter aus der Vorbereitungsphase für die Umsetzung nicht mehr zur Verfügung stehen, so muss festgehalten werden, wer für die Koordination und Abwicklung verantwortlich ist und wer bei Schwierigkeiten oder Meinungsverschiedenheiten der Projektpartner als Schlichtungsstelle zur Verfügung steht und akzeptiert wird.

Für die Abwicklung könnte beispielsweise der Betreiber der Logistikkreisläufe zuständig sein, als übergeordnete Anlaufstelle bei Problemen in der Umsetzung sollten ein Verantwortlicher des Förderwerbers, die regionalen LEADER-Manager oder Regionalmanager, die in die Vorbereitungsphase involviert waren, als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

### 5.2. Budget

Um die erforderliche finanzielle Basis zu schaffen, müssen die zu erwartenden Kosten erhoben werden und ein Finanzplan erstellt werden.

Das verfügbare Budget kann aus folgenden Posten bestehen:

- Förderungen
- Mitgliedsbeiträge eines Projektvereins
- Unterstützung einer lokalen Interessensgemeinschaft
- Unterstützung von LEADER-Regionen
- Unterstützung von Tourismuseinrichtungen
- Eigenmittel der Projektpartner

Auf der Ausgabenseite können folgende Posten stehen:

- Erforderliche Investitionen (Lagerkapazitäten, gekühlter Transport, Fuhrpark, etc.)
- Personalaufwand (Projektmanagement, Administration, Kommissionierung, etc.)
- Marketingaktivitäten (Broschüren, Veranstaltungen, etc.)

Erst wenn die Finanzierung sichergestellt ist, kann die Zusammenarbeit der Projektpartner beginnen.

Wird die regionale Logistikkreisläufe von einem Unternehmer betrieben, der bereits als Zulieferer für die Gastronomie tätig ist und keine Investitionen tätigen muss, kann das Projekt unverzüglich umgesetzt werden.

### **5.3. Online-Bestellplattform „Land & Wirt“**

Für eine effiziente Erfassung der Bestellungen durch die Gastronomen und die sofortige Weiterleitung an die Produzenten in Form von Sammelbestellungen kann die Online-Bestellplattform „Land & Wirt“ verwendet werden, die von der AMA Marketing GesmbH. kostenlos zur Verfügung gestellt werden kann. Auf diese Bestellplattform können alle Produzenten und Gastronomen, die in einer Region an dem Projekt teilnehmen, zugreifen. Die Koordination erfolgt durch den Betreiber der Logistikkreisläufe.

Die Benutzeroberfläche dieses Programms ist bewusst einfach gehalten und ist somit auch von Teilnehmern problemlos zu handhaben, deren Kernkompetenz nicht unbedingt im administrativen Bereich liegt. Die Abläufe sind weitgehend automatisiert und damit zeitsparend und sicher in der Anwendung.

Details zur Online-Bestellplattform „Land & Wirt“ siehe Kapitel 8.

### **5.4. Aufgabenbereiche der Projektpartner**

#### **5.4.1. Produktqualität**

##### **Qualitätskriterien**

Für die Partner in der Gastronomie und Hotellerie ist es extrem wichtig, dass die gelieferten Produkte keinen Qualitätsschwankungen unterliegen. Das ist Voraussetzung dafür, dass bei gleichbleibender Zubereitung auch immer die gleiche hohe Qualität der Speisen, die den Gästen serviert werden, garantiert werden kann.

Die Qualitätskriterien muss der Betreiber der Logistikkreisläufe mit den Produzenten festlegen. Das kann eine mündliche oder schriftliche Vereinbarung oder auch eine detaillierte Produktspezifikation sein. Ob, wie oft und auf wessen Kosten die Qualität von unabhängiger Stelle geprüft werden soll und welche Unterlagen beim Produzenten vorliegen müssen und vom Logistiker eingesehen werden dürfen, ist Vereinbarungssache.

##### **Qualitätskontrolle**

Die Qualitätskontrolle obliegt dem Logistiker, die Qualität muss bei Anlieferung kontrolliert und nötigenfalls beanstandet werden.

##### **Dialog Produktion – Kunde und Produktentwicklung**

Selbstverständlich müssen die Qualitätsvorgaben dem entsprechen, was die Kunden, also die Gastronomen und Hoteliers wünschen. Der Logistikkreisläufe kommt auch die Aufgabe der Informationskreisläufe zu, die nötigenfalls zwischen den Anforderungen der Gastronomen und den Möglichkeiten der Produzenten vermittelt und gemeinsame Lösungen erarbeitet.

Auf diese Weise kann der Produzent lernen, was für den Gastronomen wesentlich ist, wo es in der Verarbeitung der Produkte zu Problemen kommt und welche Änderungen erforderlich sind. Der

Gastronom wiederum kann erfahren, welche Einschränkungen es bei der Produktion bestimmter Lebensmittel geben kann und welche Möglichkeiten der Produzent hat, auf seine Wünsche einzugehen. Dieser Informationsaustausch kann ein Impuls für neue Produktentwicklungen sein.

Oft genügen aber auch schon so einfache Anpassungen wie andere Packungsgrößen und Bestelleinheiten. Ein ständiger Dialog ist daher trotz bequemer Bestellung und Lieferung mittels der Internet-Bestellplattform unerlässlich.

#### **5.4.2. Verpackung und Kennzeichnung der Produkte**

Ein weiterer Aspekt, der vom Betreiber der Logistikkreisläufe zu managen ist, betrifft die Art der Verpackung und die Kennzeichnung der Produkte. Es liegt in der Verantwortung der Produzenten, ihre Waren so zu verpacken, dass sie den gesetzlichen Bestimmungen entsprechen, vor schädlichen äußeren Einflüssen geschützt sind und die für die Produktart übliche Haltbarkeit aufweisen. Gebindegrößen und Bestelleinheiten (Mindestmenge der Gebinde pro Lieferung) werden ebenfalls mit dem Produzenten festgelegt und müssen von ihm eingehalten werden. So ist gewährleistet, dass bei der Logistikkreisläufe die Ware zwar nach Liefertouren und Bestellungen der Gastronomen kommissioniert, aber nicht mehr umgepackt oder abgepackt werden muss.

Hat eine Region eine einheitliche Kennzeichnung der Produkte, z.B. mit einem Logo oder einer Wort-Bild-Marke vereinbart, so muss geklärt werden, wer für die Gestaltung, Produktion und Finanzierung dieser Kennzeichnungen (Etiketten, Einlagezettel, bedrucktes Verpackungsmaterial, etc.) verantwortlich ist.

#### **5.4.3. Mengenbündelung für kontinuierliche Belieferung**

Viele landwirtschaftliche Produzenten sind alleine nicht in der Lage, die von der Gastronomie benötigte Menge eines bestimmten Produktes zu liefern. Gibt es in der Region jedoch mehrere Produzenten dieses Produktes, so ist es die Aufgabe des Logistikers, die Mengen so zu bündeln und die Verfügbarkeit zu koordinieren, dass eine kontinuierliche Belieferung der Gastronomie möglich ist.

### **5.5. Ausweitung des Projektes**

#### **5.5.1. Partner der ersten Stunde**

In der ersten Phase wird das Projekt im Allgemeinen mit einer kleineren Anzahl an Partnern beginnen. Das können Betriebe sein, mit denen seitens des Logistikers bereits auf anderer Ebene Geschäftskontakt besteht (z.B. Belieferung mit Produkten aus nur einer Warengruppe, wie Obst und Gemüse, oder Bioprodukte) oder es kann sich um jene Produzenten und Gastronomen handeln, die sich in den Workshops während der Projektvorbereitung als potentielle Partner herauskristallisiert haben.

#### **5.5.2. Expansion**

Wenn erste Erfahrungen gesammelt sind, die Partner und Produkte elektronisch erfasst sind und sich Bestellwesen und Belieferung eingespielt haben, soll das Projekt auf eine breitere Basis gestellt werden. Diese Expansionsphase soll ca. 3 Monate nach Projektbeginn erfolgen. Es ist einerseits Aufgabe des Logistikers, in beide Richtungen – zur Produktion und zur Gastronomie – neue Kontakte herzustellen und weitere Partner zu akquirieren, andererseits sollen der Erfolg des Projektes und die

Zufriedenheit der Teilnehmer auch dazu führen, dass weitere Produzenten und Gastronomiebetriebe aus der Region von sich aus den Wunsch haben, an diesem Projekt teilzunehmen.

### 5.5.3. Erreichen der „kritischen Masse“

Nach insgesamt 9 Monaten, auf jeden Fall aber innerhalb von Jahresfrist soll die „kritische Masse“ für das Projekt erreicht werden, aus der man bereits ableiten kann, dass die Logistkdrehscheibe spätestens nach Auslaufen einer etwaigen Förderung als eigenständiges Unternehmen weiterbestehen kann. Das bedeutet, dass die Mengen der von dieser Drehscheibe umgeschlagenen Produkte eine effiziente und kostendeckende Zustellung ermöglichen müssen und der Trend erkennbar sein muss, dass mehr und mehr Landwirte und gewerbliche Produzenten, aber auch mehr und mehr Gastronomen und Hoteliers aus der Region in dieses Logistikprojekt drängen.

## 5.6. Marketingaktivitäten

Informationen über und Werbung für das Projekt, die Produkte selbst und die landwirtschaftlichen und gewerblichen Produzenten sind ein wesentlicher Faktor, um die Bekanntheit dieser Zusammenarbeit vom Bauern bis zum Gastwirt schnell zu erhöhen und ihren Stellenwert zu unterstreichen.

Je einheitlicher der Auftritt nach außen ist, desto höher ist die Wiedererkennbarkeit für den Gast und desto größer ist die Glaubwürdigkeit der vermittelten Botschaft. Im Idealfall kann ein einheitliches Logo kreiert werden, das z. B. auf den Produkten, den Speisekarten der Gastronomie und in allen Werbebroschüren der Region verwendet werden kann.

#### Mögliche Marketingmaßnahmen:

- Informationen über die Produkte/das Projekt in Broschüren der Tourismusvereine
- Informationen über die Produkte/das Projekt in Broschüren der Hotels
- Einheitlicher Auftritt nach außen:
  - Projektbezeichnung
  - Wort-Bild-Marke
  - Logo
  - Verwendung:
    - in Werbemitteln,
    - auf Speisekarten,
    - auf Tafeln beim Eingangsbereich der Gastronomiebetriebe
    - auf Hoftafeln der Produzenten
    - auf den Produktverpackungen
- Veranstaltungen, möglichst mit Verkostungen
  - Besuch auf dem Bauernhof oder beim Produzenten (individuell)
  - Geführte „Schmankerltouren“ zu den Produzenten
  - Kulinarik-Erlebnispfad („von der Alm bis in die Selch / Sennerei“)
  - Zubereitung regionaler Spezialitäten unter Anleitung
- Regionale Spezialitätenwochen in der Gastronomie / Hotellerie
- Bauernladen mit regionalen Spezialitäten
- Verkaufsvitrinen in den Gasthäusern und Hotels
- Presseinformationen

Welche Marketingmaßnahmen mittel- und langfristig geplant sind und wie sie finanziert werden können, soll möglichst schon in der Vorbereitungsphase oder am Anfang der Projektumsetzung geklärt werden.

## 6. Zeitplan

### 6.1. Projektvorbereitung

#### 6.1.1. Recherchearbeit

Die Basisrecherche zur Ermittlung der Daten möglicher Partner im Projekt soll **nicht länger als 3 Monate** dauern und kann, je nachdem welche Informationen in der Region bereits vorhanden sind, auch wesentlich schneller erfolgen.

Sollte bis jetzt kein Projektmanager beauftragt sein, so muss spätestens jetzt ein Projektmanager eingesetzt werden.

#### 6.1.2. Workshops

**Weitere 2 – 3 Monate** kann die Organisation der Workshops und Arbeitsmeetings für alle beteiligten Interessensgruppen bis zur Festlegung der Partner für die Startphase des Projektes in Anspruch nehmen.

Wenn das Projekt über eine Förderung finanziert werden soll, steht am Ende dieser Vorbereitungsphase der Förderantrag.

#### 6.1.3. Lieferbeginn

Die Logistikpartner sollen **innerhalb von 3 Monaten ab Festlegung der Partner** für die Startphase ihre Arbeit aufnehmen. In dieser Zeit können evtl. erforderliche Investitionen getätigt werden. Bei einem längeren Intervall zwischen den letzten Workshops und den ersten Lieferungen besteht die Gefahr, dass sowohl Produzenten als auch Gastronomen das Interesse verlieren, das Projekt für gescheitert erachten oder aufgrund der Informationen aus den Workshops eigene Logistiklösungen finden und so das Potential für das Projekt schwächen.

#### 6.1.4. Gesamtdauer für die Vorbereitungsphase

Von den ersten Kontakten im Zuge der Recherche bis zu den ersten Lieferungen an die Gastronomen sollen somit **nicht mehr als 9 Monate** verstreichen. Alle potentiellen Partner sollen mindestens einmal pro Monat kontaktiert werden, um über den Projektverlauf und den Status quo unterrichtet zu sein. Damit lässt sich vermeiden, dass bei den Interessenten der Eindruck entsteht, das Projekt sei gescheitert und werde nicht mehr weiter verfolgt.

### 6.2. Projektumsetzung

#### 6.2.1. Erfahrung sammeln

In den ersten Monaten werden die meisten Betreiber der Logistikkreisläufe mit den ihnen bekannten Kontakten arbeiten. Das können bereits bekannte Lieferanten und Kunden aus der bestehenden Geschäftsbeziehung sein, oder die Kontakte, die sich im Zuge der Recherchearbeit herauskristallisiert haben. Mit diesem Personenkreis kann Erfahrung im Projekt gesammelt werden, evtl. auch mit der von der AMA Marketing GesmbH. zur Verfügung gestellten Online-Bestellplattform.

Diese Zeit dient auch dazu, evtl. erforderliche weitere Investitionen und Kapazitätsausweitungen (Lagerraum, Fuhrpark, etc.) zu erkennen und in die Wege zu leiten, aber auch um den Personal- und Zeitaufwand für administrative Tätigkeiten und die Kommissionierung der Ware kennenzulernen.

Diese Startphase kann mit **ca. 3 Monaten** angesetzt werden.

### 6.2.2. Expansion

Nach ca. 3 Monaten soll die Expansionsphase beginnen. Neue Lieferanten und Kunden werden als Projektpartner aufgenommen. Das kann durch Ausweitung auf alle aus der Recherche bekannten Interessenten, oder durch aktive Akquisition erfolgen, oder dadurch zustande kommen, dass Betriebe in der Region, die von dem Projekt erfahren haben, ihrerseits den Wunsch äußern, teilnehmen zu können. Nach **ca. 6 Monaten** soll eine Teilnehmerzahl erreicht sein, die einen wirtschaftlichen Betrieb der Plattform ermöglicht oder zumindest erkennen lässt, dass dieses Ziel mittelfristig erreichbar ist.

Ab Erreichen dieser „kritischen Masse“, mit der ein längerfristiges Funktionieren des Logistikprojektes als gesichert erachtet werden kann, kann die Anzahl der Partnerbetriebe langsamer weiterwachsen. Wichtig ist, dass immer ausreichend Lieferanten für ein bestimmtes Produkt am Projekte teilnehmen, um eine kontinuierliche Belieferung der Gastronomen gewährleisten zu können, und dass auf der anderen Seite genug Gastronomie- und Hotelleriebetriebe mitmachen, um den Produzenten einen regelmäßigen Absatz zu ermöglichen.

### 6.2.3. Gesamtdauer für die Projektumsetzung

Nach einer „Lernphase“ von **ca. 3 Monaten und weiteren 6 Monaten für den Aufbau eines ausreichend großen Pools** an Teilnehmern soll das Projekt in jenem Stadium angekommen sein, ab dem eine weitere Betreuung durch den Projektmanager oder das regionale Projektteam nicht mehr erforderlich ist. Eine evtl. gewährte Förderung soll natürlich für den gesamten Förderzeitraum dem Projekt in der vereinbarten Form zugute kommen, davon abgesehen muss die Logistikkreisläufe jedoch unter den Gesichtspunkten eines unabhängigen Wirtschaftsunternehmens erfolgreich zu führen sein.

## 6.3. Zeittafel

Projektvorbereitung			Projektumsetzung	
Recherchen	Workshops	Lieferbeginn	Lernphase	Expansion
max. 3 Monate	2-3 Monate	max. 3 Monate	3 Monate	max. 6 Monate
max. 9 Monate			max. 9 Monate bis Erreichen der wirtschaftlichen Tragfähigkeit	

## 7. Mögliche Schwierigkeiten und Lösungsansätze

Von der ersten Idee, vom ersten Arbeitstreffen bis zur Umsetzung eines Projektes kann es in allen Stadien zahlreiche Situationen geben, in denen das Projekt ins Stocken gerät, der eingeschlagene Weg als nicht zielführend erkannt wird, und sogar der Projektabbruch droht. Viele dieser Schwierigkeiten sind grundlegend mit den Problemen ähnlicher Projekte vergleichbar und nichts Neues. Dementsprechend gibt es bereits Erfahrungswerte, wie man diese Klippen umschiffen kann und das Projekt zu einem erfolgreichen werden lässt. Ganz wesentlich ist es, in der Projektvorbereitung Bedenken und Vorbehalte ernst zu nehmen und offen darüber zu diskutieren.

In der Folge werden einige der Themen, die sich in der Praxis als wiederkehrend entpuppt haben, angesprochen und mögliche Lösungsansätze vorgeschlagen. Im Anhang 1: „Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren eines Projektes“ befindet sich eine weitere Zusammenstellung, die der Dokumentation „Kulinarischer Tourismus Österreich!“, Leitfaden für regionale Kooperationen Landwirtschaft + Lebensmittelgewerbe + Tourismus, Kohl & Partner, Villach 2008 entnommen wurde.

### 7.1. Skepsis im Vorfeld

#### **Thematik:**

In fast allen Regionen Österreichs gab es in den letzten Jahren Versuche der einen oder anderen Art, landwirtschaftliche Produkte verstärkt in der Gastronomie oder im Lebensmitteleinzelhandel zu vermarkten. Die meisten dieser Projekte sind entweder gar nicht zum Tragen gekommen oder bald wieder im Sand verlaufen. Die Ursachen dafür sind mannigfaltig. Eine Grundaussage zieht sich jedoch wie ein roter Faden durch all diese Versuche: Es war nicht gelungen, den Transport der Waren vom Produzenten zum Gastronomen zu organisieren. Es fehlte eine funktionierende Logistikköpfung.

In den meisten Projekten mussten die Teilnehmer investieren, zumindest ihre Zeit, oft mussten sie aber auch einen finanziellen Beitrag leisten.

#### **Negative Erfahrungen in der Vergangenheit**

Diese negativen Erfahrungen mit vorangegangenen Projekten führen dazu, dass sich die Begeisterung über eine Teilnahme an so einem Projekt speziell bei den Landwirten sehr in Grenzen hält und der Vorschlag, an einem (weiteren) Projekt dieser Art teilzunehmen, sogar auf Ablehnung stößt. Die Frage, die in diesem Zusammenhang immer wieder gestellt wird, lautet: „Wenn es bis jetzt nie geklappt hat, wieso soll es diesmal plötzlich funktionieren?“ Die Antwort ist ebenso schlicht: „Weil bis jetzt niemand dafür gesorgt hat, dass die interessierten Parteien - Produzenten und Gastronomen - zusammengebracht wurden.“ Es gab keine Logistikköpfung und ohne Logistik kann eine Belieferung im größeren Rahmen nicht funktionieren.

#### **Lösungsansatz:**

Kernstück der Pilotprojekte, die im Jahre 2008 in 6 Regionen in Österreich durchgeführt wurden, ist die Logistik. Für eine effiziente und einfache Abwicklung von Bestellungen und Zustellung stellt die AMA Marketing GesmbH. allen Regionen kostenlos eine eigens für diese Projekte entwickelte Online-Bestellplattform zur Verfügung. Unter dem Projekttitel „Land & Wirt“ können auf dieser Website die Produzenten einer Region ihre Produkte für alle teilnehmenden Gastronomen anbieten und die Gastronomen ihrerseits auf das gesamte Produktsortiment aller Produzenten dieser Region zugreifen. Einfach und effizient. Eine Logistik-Drehscheibe sorgt für die pünktliche und bestellgenaue Zustellung.

Details zur Online-Bestellplattform sind im Kapitel 8: „Land & Wirt“ – Online Bestellplattform für Logistikprojekte zu finden.

✓ *Aus der Praxis:*

*Immer wieder wurde in verschiedenen Regionen versucht, landwirtschaftliche Produzenten und lokale Abnehmer zusammenzubringen. Fast immer gab es auch eine Erhebung der Lieferanten und ihrer Produkte.*

*Fall 1: Diese sorgfältig erhobenen Daten wurden auf einer Website online gestellt. Auf diese Seite konnten interessierte Abnehmer zugreifen und aus dem Sortiment wählen. Es gab jedoch keine Logistikhösung! So stellte sich die Frage, wie 2 Steigen Äpfel vom Landwirt zum Kunden in 20 km Entfernung kommen sollen. Für den Landwirt machte es keinen Sinn, für diese kleine Menge Zeit und Geld für die Zustellung zu investieren, der Händler hatte keine Möglichkeit, die Ware abzuholen.*

*Fall 2: Für die Vermarktung der regionalen Produkte war eine Bestellplattform im Internet vorgesehen. Das Programm berücksichtigte jedoch nicht die Anforderungen und Möglichkeiten der Projektpartner. Außerdem gab es keine Projektbetreuung, die den Aufbau einer Logistikhörscheibe begleitete und die Projektumsetzung unterstützte.*

*Fall 3: In einer Region gab es immer wieder Versuche, den Landwirten den Weg in die Gastronomie zu ebnet, die für die Landwirte Verpflichtungen mit sich brachten, jedoch nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben. Entsprechend groß ist in so einer Region bei vielen Bauern der Unmut, wenn sie im Zuge der Recherchearbeiten kontaktiert werden, mit der Frage, ob sie ein derartiges Logistik-Projekt interessieren könnte.*

*In solchen und ähnlichen Fällen und der entsprechenden abwartenden bis ablehnenden Haltung muss das Projekt mit einer kleinen Anzahl an Partnern starten und kann erst wachsen, wenn sich erste Erfolge einstellen und die Produzenten und Gastronomen das Vertrauen gewinnen, dass das Projekte realistisch umsetzbar ist und ihnen Vorteile bietet.*

## **7.2. Kein geeigneter Logistikpartner vorhanden**

### **Thematik:**

Es gibt in einer Region zwar am Projekt interessierte Produzenten und Gastronomen, jedoch keinen Unternehmer, der die Logistik übernehmen könnte und möchte.

### **Lösungsansatz:**

Es ist die Aufgabe des Projektleiters, mit möglichen Partnern Kontakt aufzunehmen, deren Potential für den Aufbau einer Logistikhörscheibe festzustellen und bei Interesse die notwendigen Maßnahmen, spezielle für gekühlte Lagerung und Zustellung zu klären.

Als Partner kommen Unternehmer in Frage, die bereits als Zusteller für die Gastronomie aktiv sind, beispielsweise nur für eine Warengruppe, aber auch Gewerbebetriebe und Landwirte, die sich mit der Funktion des Logistikers ein weiteres Standbein verschaffen wollen, können diese Funktion übernehmen.

✓ *Aus der Praxis:*

*Im Zuge der Pilotprojekte haben wir eine Vielzahl von Möglichkeiten kennen gelernt, mit welchen Voraussetzungen die Funktion eines Logistikers übernommen werden kann. Hier seien nur einige davon als Beispiele angeführt:*

- *Bioladen mit Zustellservice an Endkunden und Gastronomie: Erweitert sein Sortiment um konventionelle regionale Produkte und fährt zusätzlich Touren zu Gastronomen.*
- *Lieferwagen als „rollender Supermarkt“ für Ortschaften mit fehlender Nahversorgung: Beliefert in Zukunft auch Gastronomiebetriebe.*

- *Shop für regionale Spezialitäten: Fungiert als zentrales Lager und liefert an Gastronomiebetriebe aus.*
- *Direktvermarkter, der seine Produkte bereits in die Gastronomie liefert: Erweitert sein Sortiment und liefert auch regionale Produkte anderer Produzenten aus.*
- *Obst- und Gemüsehändler, der bereits in die Gastronomie liefert: Weitet sein Sortiment aus und liefert auch andere Warengruppen aus.*
- *Direktvermarkter, Hofkäserei mit zahlreichen Kunden in der Gastronomie und Hotellerie: Weitet sein Sortiment aus, kann alle Produkte ausliefern, die gekühlt sein müssen.*
- *Fleischhauer, der bereits an die Gastronomie zustellt: Erweitert sein Sortiment und fährt zusätzliche Touren.*

### **7.3. Kosten für die Logistkdrehscheibe**

#### **Thematik:**

Weder die Produzenten, noch die Gastronomen wollen für die Kosten der Logistkdrehscheibe aufkommen. Der Betreiber der Logistkdrehscheibe muss jedoch aus der Differenz zwischen dem Verkaufspreis der Produzenten und dem Einkaufspreis der Gastronomen und Hoteliers seinen unternehmerisch notwendigen Ertrag erwirtschaften.

In der Anfangsphase des Projektes kann eine evtl. gewährte Projektförderung dazu herangezogen werden, einen Teil der Kosten zu decken, doch spätestens nach Auslaufen der Förderung muss die Logistkdrehscheibe wirtschaftlich tragfähig sein.

#### **Lösungsansatz:**

Die Kostenbeteiligung der Produzenten und Gastronomen wird durch Einsparungen auf beiden Seiten ausgeglichen.

#### **Zeit- und Geldersparnis, größerer Kundenkreis für Produzenten**

Die Produzenten müssen sich nicht aktiv um die Vermarktung ihrer Produkte kümmern. Sie erhalten in festgelegten Intervallen Sammelbestellungen, die sämtliche Einzelbestellungen aller am Projekt teilnehmenden Gastronomen summieren. Die Anlieferung erfolgt gemeinsam an eine Sammelstelle in ihrer Nähe. Somit ersparen Sie sich die Fahrtkosten für individuelle Anlieferung, weiters die Zeit für die Abwicklung mehrerer Einzelbestellungen und können darüber hinaus weit mehr Gastronomiebetriebe in einem größeren Einzugsgebiet erreichen als es ihnen alleine möglich wäre.

#### **Produktion statt Vermarktung**

Über die Logistkdrehscheibe und die damit verbundenen Gastronomen haben sie eine weit höhere Sicherheit, ihre Produkte kontinuierlich verkaufen zu können. Damit kann sich der Landwirt auf seine Kernkompetenz, nämlich die Produktion, konzentrieren und hat überdies durch den Zeitgewinn evtl. die Möglichkeit, seine Produktionskapazitäten zu erhöhen.

#### **Günstigerer Verkaufspreis**

Als Gegenleistung für diese Zeit- und Geldersparnis und größere Vermarktungsmöglichkeit muss er seine Produkte an die Logistkdrehscheibe zu einem niedrigeren Preis verkaufen als bei Direktlieferung an einzelne Gastronomiebetriebe.

#### **Zeit- und Geldersparnis, größere Produktauswahl für Gastronomen**

Die Gastronomen müssen nicht mit mehreren Produzenten laufend in Kontakt sein, um ihre Produkte zu bestellen. Die Bestellung erfolgt einfach und effizient über die Online-Bestellplattform. Zur Auswahl stehen sämtliche Produkte, die von allen am Projekt beteiligten Produzenten dieser Region angeboten werden. Somit kann der Gastronom aus einem wesentlich größeren Sortiment auswählen, als es ihm

bei Direktbelieferung möglich wäre. Die von ihm bestellten Waren werden zum vereinbarten Zeitpunkt auf einmal angeliefert. Er erspart sich also den administrativen Aufwand mehrerer Bestellungen, Anlieferungen, Lieferscheine und Rechnungen. Auch die Qualitätskontrolle kann entfallen oder wesentlich einfacher durchgeführt werden, da diese Aufgabe bereits bei der Logistkdrehscheibe wahrgenommen wird.

### **Regionale Spezialitäten auf der Speisekarte**

Ein ganz wesentlicher Vorteil, neben der Zeitersparnis und dem größeren Angebot, besteht jedoch darin, dass er über die Logistkdrehscheibe Produkte geliefert bekommt, die er als regionale Spezialität auf der Speisekarte ausloben und somit seinen Gästen als Besonderheit vermitteln kann.

### **Höherer Einkaufspreis**

Der Beitrag der Gastronomen zum Gelingen des Projektes besteht darin, dass er in der Mehrheit der Fälle für die vom Logistiker ins Haus gelieferten regionalen Produkte einen höheren Preis bezahlen muss als für die vom Großhandel zugestellten Lebensmittel.

✓ *Aus der Praxis:*

*Es empfiehlt sich, das Thema schon in den Workshops anzusprechen. Die Dienstleistung des Logistikers kostet natürlich etwas, bringt aber auf der anderen Seite auch Zeit- und Geldersparnis. Je früher die Interessenten, vor allem die Landwirte, die meistens an die Gastronomen zustellen, für sich diese Kosten, die sie zurzeit investieren müssen, kalkulieren können, desto eher werden sie bereit sein, bei Belieferung der Logistkdrehscheibe einen geringeren Preis für ihre Produkte zu akzeptieren.*

## **7.4. Zeitraum zwischen Bestellung und Lieferung**

### **Thematik:**

Die Gastronomen sind daran gewöhnt, beim Großhandel sehr kurzfristig zu bestellen, also z.B. telefonische Bestellung an einem Tag, Anlieferung am nächsten Tag. Das wird über die Logistkdrehscheibe nicht möglich sein.

Geht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt beim Großhändler keine Bestellung ein, wird der Gastronom angerufen und gefragt, ob er nicht für die nächste Zustellmöglichkeit bestellen möchte. Diese „Erinnerungsfunktion“ wird es von der Logistkdrehscheibe aus nicht geben.

### **Lösungsansatz:**

Der Zeitraum zwischen Bestellung und Lieferung wird mit dem Logistikpartner vereinbart und hängt von dessen Möglichkeiten ab. Bestellung und Lieferung an aufeinanderfolgenden Tagen wird eher die Ausnahme sein. Da die Bestellungen der Gastronomen jedoch über die Online-Bestellplattform automatisch als Sammelbestellung an die Produzenten weitergeleitet werden, ist eine kurzfristige Lieferung durch die Produzenten und in weiterer Folge Kommissionierung und Auslieferung an die Gastronomen durchaus möglich.

### **Großhandel vs. Landwirt**

Für einen fairen Vergleich sollte man nicht die Großhändler und ihre Liefermöglichkeiten heranziehen, sondern jene Produzenten, die den jeweiligen Gastronomen schon jetzt direkt beliefern, was in der Mehrheit der Fälle auch nicht täglich erfolgen kann.

### **Erinnerungsfunktion per e-mail**

Über die Online-Bestellplattform hat der Logistiker die Möglichkeit, automatisch E-mails an alle im Projekt angelegten Kunden oder an alle Kunden auf einer bestimmten Lieferroute zu senden. Wieweit er diese Möglichkeit nützt, um „Erinnerungs-E-Mails“ zu senden, bleibt dem jeweiligen Unternehmer überlassen. Auch telefonische Erinnerungen sind natürlich möglich, aber aufgrund der Online-Bestellmöglichkeit unter Umständen gar nicht erforderlich.

✓ *Aus der Praxis:*

*Die meisten Betreiber der neuen Logistikkreisläufe sind bereits mit der Zustellung an Gastronomiebetriebe vertraut, beispielsweise für eine bestimmte Warengruppe (Bioprodukte, frisches Obst und Gemüse, oder Molkereiprodukte). Die Gastronomen kennen ihrerseits die Möglichkeiten dieser kleineren Zusteller für die Tourenplanung. Man kann davon ausgehen, dass auch für das erweiterte Sortiment an regionalen Produkten ein für beide Seiten passender Zustellrhythmus gefunden wird.*

*Der persönliche Kontakt kann und soll durch die Online-Bestellplattform nicht ersetzt werden!*

## **7.5. Häufigkeit der Zustellung**

### **Thematik:**

Die Gastronomie-Zustelldienste liefern bei Bedarf mehrmals pro Woche an. Das wird ein kleiner Logistikpartner nicht bieten können.

### **Lösungsansatz:**

Die Touren und die Häufigkeit, mit der sie gefahren werden, werden vom Logistikpartner festgelegt. Je nach Bedarf seiner Kunden, der Liefermenge und dem Umsatz wird die Frequenz höher oder niedriger ausfallen. Man kann davon ausgehen, dass ein Logistiker bei entsprechend großen Bestellmengen auch entsprechend oft zustellen wird. Eine Zustellung 2 bis 3 Mal pro Woche ist auch bei kleineren regionalen Zustellern durchaus üblich.

## **7.6. Kontinuierliche Belieferung**

### **Thematik:**

Regionale Produkte sind oft saisonale Produkte und daher nur in einem beschränkten Zeitraum verfügbar. Weiters verfügen regionale Produzenten oft nicht über die Mengen für eine kontinuierliche Belieferung, die für die Gastronomen jedoch wesentlich ist. Großhändler hingegen können ein bestimmtes Produkt ständig oder zumindest längerfristig anbieten, da die Ware auch aus dem Ausland kommen kann.

### **Lösungsansatz:**

Aktuelle Marktforschungen zeigen, dass der Trend in der Gastronomie eindeutig in Richtung Regionalität geht. Damit verbunden ist auch ein Trend zur Saisonalität. Die Gäste erwarten daher nicht, sämtliche landwirtschaftlichen Produkte das ganze Jahr über auf den Speisekarten zu finden.

Durch die Teilnahme mehrerer Produzenten für ein Produkt am Projekt und die Möglichkeit der Steuerung und Mengenbündelung durch den Logistiker ist eine kontinuierliche Belieferung zu erreichen, - ein weiterer Vorteil der Logistikkreisläufe gegenüber Direktbelieferung durch die Produzenten.

## **7.7. Mindestbestellmengen und Zustellgebühren**

### **Thematik:**

Es könnte vorkommen, dass ein Kunden pro Zustellung nur kleine Mengen geliefert haben möchte und sich die Kosten für die Lieferung daher nicht rechnen.

### **Lösungsansätze:**

Der Logistiker ist nicht verpflichtet, jeden Gastronom in der Region als Kunde zu akzeptieren. Wenn es ihm als Geschäftsmann nicht sinnvoll erscheint, wird er mit dem betreffenden Gastronom keine Geschäftsbeziehung eingehen. Es bleibt ihm auch unbenommen, Mindestbestellmengen oder Mindestumsätze pro Zustellung festzulegen.

Die Kosten der Zustellung können je nach Entfernung zu den Kunden sehr unterschiedlich sein. Daher bietet die Online-Bestellplattform die Möglichkeit, für die Kunden jeder Liefertour eine von den anderen Touren unabhängige Zustellgebühr festzusetzen. Der auf der Rechnung ausgewiesene Produktpreis bleibt davon unberührt, die Zustellgebühr wird als gesonderter Posten angeführt.

## **7.8. Festlegung und Einhaltung von Qualitätskriterien**

### **Thematik:**

Für die Gastronomen ist gleichbleibende Qualität bei den Lebensmitteln, die sie verarbeiten, äußerst wichtig. Den Landwirten fehlt manchmal das Verständnis oder auch die Möglichkeit, diese Qualitätsanforderung zu erfüllen.

### **Lösungsansätze:**

#### **Produktspezifikationen festlegen, Wareneingangskontrolle durch Logistiker**

Die Problematik, die bei Direktbelieferung gegeben sein kann, lässt sich durch die Logistikkreisläufe verhindern. Der Logistiker kann mit den Produzenten in Abstimmung mit den Gastronomen eine Produktspezifikation festlegen, deren Einhaltung Voraussetzung für die Lieferung ist. Die Qualität wird bei Anlieferung an die Logistikzentrale kontrolliert.

Auf diese Weise ist für den Gastronomiebetrieb sichergestellt, dass er die Produkte in der vereinbarten Qualität erhält. Er erspart sich die Qualitätsfestlegung mit jedem einzelnen Lieferanten, und die Qualitätskontrolle bei jeder Anlieferung.

#### **Abstimmung von Kundenwünschen und Möglichkeiten der Produzenten**

Der Logistiker hat auch die Aufgabe, zur Bewusstseinsbildung bei den Produzenten beizutragen, ihr Verständnis für die Wünsche der Gastronomie zu erreichen und wenn nötig zwischen den Anforderungen der Kunden und den Möglichkeiten der Lieferanten zu vermitteln.

## 7.9. Vollständige Verwertung landwirtschaftlicher Produkte

### Thematik:

Ein oft genanntes Problem ist speziell in der Fleischverarbeitung zu finden. Die Landwirte reklamieren, dass die Gastronomen am liebsten nur die Edelteile der Tiere geliefert haben möchten, und ihnen damit alle anderen Teile übrigbleiben.

### Lösungsansätze:

Es gibt durchaus auch Gastronomen, die ganze Tierhälften kaufen und offenbar verwerten können. Hier könnte man einen Informationsaustausch in die Wege leiten, welche Gerichte aus welchen Fleischteilen zubereitet werden. Auch Kochkurse oder Schulungen in diese Richtung sind empfehlenswert. Damit lassen sich traditionelle Gerichte, die zum Teil in Vergessenheit geraten sind, wieder auf die Speisekarten bringen.

Auf der anderen Seite kann man die Tierzüchter unterstützen, die von der Gastronomie nicht gewünschten Fleischteile beispielsweise zu Wurstprodukten zu verarbeiten oder verarbeiten zu lassen.

## 7.10. Direktlieferung durch Projektpartner

### Thematik:

Produzenten, die am Projekt teilnehmen und ihre Waren über die Logistikkreuzung vermarkten, liefern zugleich auch an einige Gastronomen direkt. Dabei kann es sich um bestehende Kontakte handeln oder auch um neue Geschäftsbeziehungen.

Umgekehrt lassen sich Gastronomen, die Kunden der Logistikkreuzung sind, von einigen Bauern oder Gewerbebetrieben direkt beliefern.

### Lösungsansätze:

#### Logistikkreuzung als Ergänzung zu Direktkontakten

Solange die Gastronomen, die von Lieferanten der Logistikkreuzung direkt Produkte beziehen, nicht Teilnehmer am Projekt sind, ist gegen diese Geschäftsbeziehung nichts zu sagen. Genauso ist es in Ordnung, dass Gastronomen, die Projektteilnehmer sind, zusätzlich von Bauern Ware beziehen, die nicht über die Logistikkreuzung liefern.

Es soll nicht Aufgabe der Logistikkreuzung sein, jede Art der Direktlieferung von Produzenten in die Gastronomie in einer Region zu ersetzen oder zu unterbinden. Wo Direktlieferung gut funktioniert, soll das Logistikprojekt eine Ergänzung sein und ein Angebot für all jene, die zusätzlich Vermarktungsmöglichkeiten bzw. Bezugsquellen für regionale Produkte wünschen.

#### Umgehung des Logistiklers

Schwieriger wird die Situation, wenn ein Produzent sowohl an die Logistikkreuzung liefert, als auch an einige der Gastronomen des Projektes direkt. Ist es ein alter Kontakt, wird man ihn dulden müssen, ist er aus dem Projekt entstanden, so ist das diplomatische Geschick des Logistiklers gefordert, diese Umgehung seiner Funktion zu verhindern. Ganz vermeiden oder gar verbieten wird man diese Geschäft nie können.

Das gleiche trifft auch auf Gastronomen zu, die sich über die Logistikkreuzscheibe Lieferanten suchen, mit denen sie in weitere Folge direkt Geschäfte abwickeln.

### **Motivation zur Teilnahme am Projekt**

Die beste Möglichkeit, solche Verbindungen zu verhindern, ist eine perfekt funktionierende Logistik mit gutem Service. In diesem Fall ist die Motivation gering, zusätzlich zur Logistikkreuzscheibe noch andere Lieferanten zu beauftragen und die Bereitschaft ist groß, sämtliche verfügbare Produkte über diesen bequemen und effizienten Weg zu beziehen.

## **7.11. Konkurrenz unter den Projektpartnern**

### **Thematik:**

Bei Anbietern gleicher Produkte kann es evtl. zu Konkurrenzdenken kommen und zu Situationen, in denen einer den anderen auszuspielen versucht. Auch historisch gewachsene „Feindschaften“ können hier eine Rolle spielen. Bei Logistikern kann es zu Gebietsüberschneidungen kommen.

### **Lösungsansätze:**

Gelingt es bei konkurrierenden Produzenten nicht, eine Lösung zu finden, die beiden eine Lieferung an die Logistikkreuzscheibe ermöglicht, muss man den für das Projekt wichtigeren Partner auswählen.

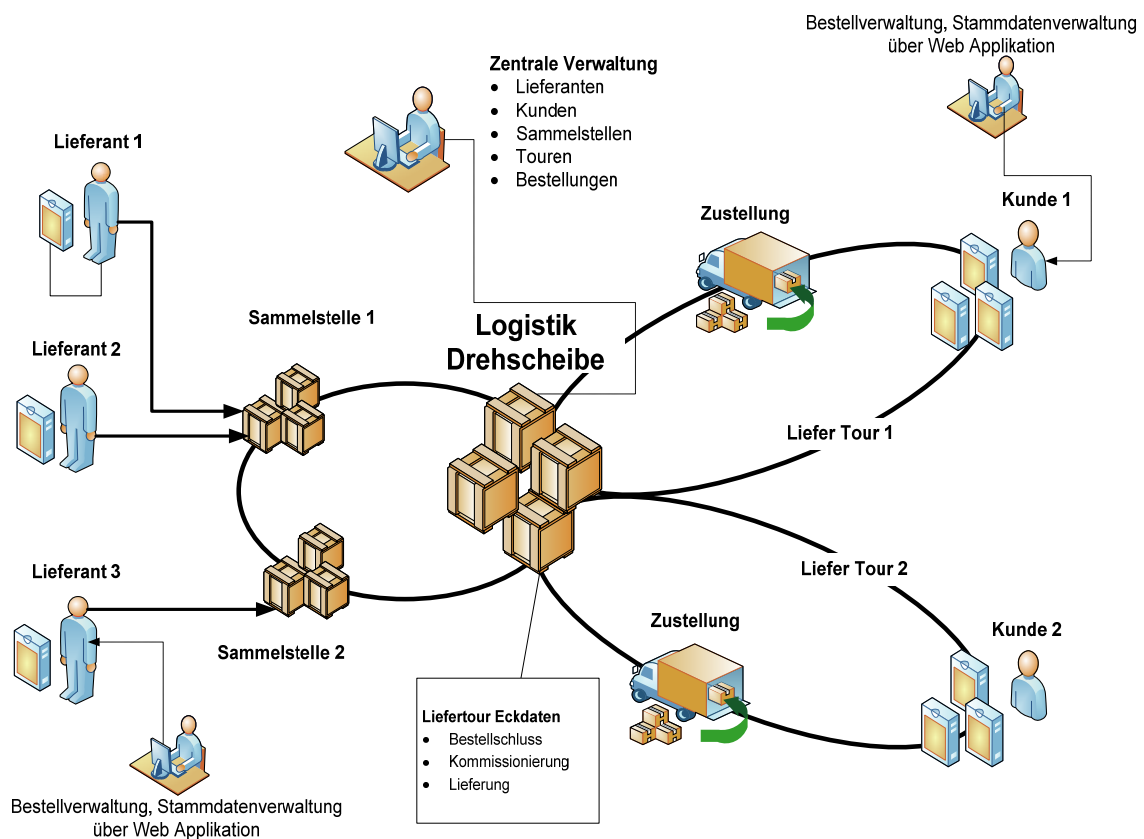
Gibt es in einer Region mehrere Logistikkreuzscheiben mit Überschneidungen bei den Produzenten und den Kunden, ist es die Aufgabe des Projektmanagers, mit den Logistikern gemeinsam ein Lösung zu finden. Es kann eine Gebietsaufteilung vorgenommen werden, oder eine Zuordnung der Kunden, entsprechend den bestehenden Kontakten. Dabei muss immer im Auge behalten werden, dass eine Zielsetzung im Projekt kurze Wege für alle Beteiligten sind.

## 8. Online-Bestellplattform „Land & Wirt“

Bei der Bestellplattform „Land & Wirt“ ([www.landundwirt.at](http://www.landundwirt.at)) handelt es sich um eine Software zur Unterstützung von regionalen Logistikprojekten zur besseren Versorgung der Gastronomie und Hotellerie mit Produkten aus Landwirtschaft und Gewerbe. Innerhalb eines Projektes, das auf der Website angelegt wird, können sowohl die Lieferanten der Produkte, als auch die Kunden aus der Gastronomie und Hotellerie als registrierte Benutzer in diese b2b-Website einsteigen und ihre Bestellungen aufgeben bzw. abrufen, wodurch ein effizienter und zeitsparender Warenfluss ermöglicht wird.

In jedem Projekt gibt es eine Logistik-Drehscheibe, die die zentrale Verwaltung des Projektes übernimmt. Dieser Logistik-Drehscheibe sind die Produzenten und Kunden zugeordnet. Jede Logistik-Drehscheibe kann auch noch Sammelstellen (Anlieferpunkte) definieren, an die die Produzenten ihre bestellten Produkte liefern. Die zentrale Kommissionierungsstelle ist immer die Logistik-Drehscheibe. Die Auslieferung erfolgt über die Lieferrouten des Logistiklers.

### 8.1. Systemskizze



## 8.2. Logistikzentrum

Aufgaben des Logistikzentrums

- Verwalten der eigenen Stammdaten
- Verwalten sämtlicher Logistikdaten inklusive Tourenmanagement
- Bestellverwaltung

### 8.2.1. Startseite für Logistiker

Der Logistiker sieht auf der Startseite folgende Informationen:

- Aktuelle Lieferungen: Übersicht über die nächsten Liefertouren
- Aktuelle Produktaktionen: Übersicht über die von den Produzenten eingegebenen Aktionen
- Produkte mit ungeprüften Änderungen: Übersicht über alle Produkte, die von den Produzenten geändert und vom Logistiker noch nicht bestätigt wurden.

The screenshot shows the user interface of the 'Land & Wirt' online ordering platform. The top navigation bar includes a search box labeled 'Suchtext' and a search button. The main content area is titled 'Startseite' and features a green header for 'Online Bestellplattform.' Below this, a welcome message reads 'Herzlich willkommen Petra Kunz!'. The interface is divided into several sections:

- Aktuelle Lieferungen:** A table listing upcoming deliveries:
 

Salzkammergut	11.03.2009	Lieferungen: 0
Weinviertel und Wien DI	10.03.2009	Lieferungen: 0
Wechseltour Mo	09.03.2009	Lieferungen: 0
Weinviertel und Wien DO	05.03.2009	Lieferungen: 0
- Aktuelle Produktaktionen:** A section for current product promotions, featuring 'Zwiebel rot, groß 5 kg' by Cornelia Wild for € 1,40 (€ 1,55).
- Produkte mit ungeprüften Änderungen:** A section for products with unconfirmed changes, featuring 'Spargel, Marchfelder Solo 2 kg' by Cornelia Wild.

On the left side, there is a sidebar menu for the user 'Petra Kunz'. It includes sections for 'Aktueller Benutzer', 'Stammdatenverwaltung', 'Logistikdaten' (with sub-items like Produzenten, Kunden, etc.), 'Bestellverwaltung', and 'Impressum'. A 'Hinweis' (notice) at the bottom of the sidebar instructs the user on how to navigate the system.

### 8.2.2. Stammdaten

Die Stammdaten enthalten alle Kontaktdaten des Logistiklers, wie Adresse, Telefonnummer, E-mail-Adresse, weiters die Bankdaten für die Rechnungslegung und das Benutzerkennwort, das jederzeit geändert werden kann.

### **8.2.3. Produzentenverwaltung**

Der Logistiker verwaltet seine Produzenten / Lieferanten.

Er legt Produzenten an, gibt die Stammdaten ein, vergibt das Startkennwort und schaltet die Produzenten für das System frei. Der Logistiker legt fest, an welche Adresse der Produzent liefert. Das kann das Logistikzentrum selbst sein, oder eine vom Logistiker angelegte Sammelstelle.

### **8.2.4. Kundenverwaltung**

Der Logistiker verwaltet seine Kunden (Gastronomen / Hoteliers).

Er legt Kunden an, gibt die Stammdaten ein, vergibt das Startkennwort und schaltet die Kunden für das System frei. Der Logistiker weist dem Kunden eine oder mehrere Liefertouren zu, für die der jeweilige Kunde bestellen kann.

### **8.2.5. Sammelstellenverwaltung**

Der Logistiker kann zusätzliche Sammelstellen anlegen, an die die Produzenten die Waren gemäß Bestellungen anliefern können.

### **8.2.6. Tourenverwaltung**

Der Logistiker legt neue Liefertouren an und verwaltet die Details (Wochentag, Lieferintervall). Jeder Kunde muss mindestens einer Liefertour zugeordnet sein.

Der Logistiker legt die Frachtkosten pro Tour fest. Eine Tour kann deaktiviert werden, z.B. bei Lieferung an Ausflugslokale nur in der Saison.

### **8.2.7. Produktverwaltung**

Hier werden alle Produkte der Produzenten verwaltet.

Sie können nach Produzenten und Produktgruppen gefiltert werden.

Der Logistiker ist dafür verantwortlich, die Produkte aktiv zu setzen und bei Bedarf wieder durch Deaktivieren aus dem Bestellprozess herauszunehmen, ohne sie deswegen löschen zu müssen.

Der Logistiker ist für sämtliche Informationen über die Produkte verantwortlich. Er gibt die Produktstammdaten ein, sofern das nicht der Produzent selbst getan hat. Er schaltet neu angelegte Produkte frei, gibt Änderungen an den Produktstammdaten, die der Produzent eingetragen hat frei, und er gibt seinen Verkaufspreis des jeweiligen Produktes ein.

Ein- und Verkaufspreise werden in der Produktverwaltung gewartet, Aktionspreise und Kundenrabatte verwaltet, lieferbare Mengen eingegeben und die Bestandsführung aktiviert, sowie Produktempfehlungen eingegeben.

## 8.2.8. Produktübersicht

In der Produktübersicht sieht man alle Produkte aller Produzenten. Neu angelegte Produkte, Aktionsprodukte und Produkte, bei denen es einen Mengenrabatt gibt, sind gekennzeichnet.

## 8.2.9. Bestellverwaltung

### Bestellungen

Hier sieht der Logistiker pro Tour die aktuellen offenen Lieferungen an seine Kunden und die offenen Bestellungen für die Produzenten.

Zu jeder Tour wird der Status angegeben (offen, in Kommissionierung, kommissioniert, ausgeliefert, Rechnung erzeugt), und kann hier bearbeitet werden. Wenn gewünscht kann eine automatisch generierte Nachricht an alle Kunden gesendet werden.

Die Bestellliste der Kunden kann als Lieferschein ausgedruckt werden.

Das Fenster „Bestellungen an Produzenten“ gibt eine Liste mit allen Produzenten an, bei denen für die jeweilige Tour Produkte bestellt werden. In der Detailansicht werden in Listenform alle Produkte angeführt, die bei dem jeweiligen Produzenten bestellt wurden.

Die Bestellungen können aus diesem Schirm gedruckt werden.

### Bestellungsarchiv

Im Archiv befinden sich alle bisherigen Lieferungen chronologisch geordnet. Hier lassen sich auch alle Bestelldetails für Kunden und Produzenten nochmals einsehen.

## Rechnungen

In diesem Verzeichnis werden alle Rechnungen chronologisch angeführt. Die Rechnungen können als pdf-Datei oder Word-Datei ausgedruckt werden. Bereits verschickte Rechnungen können markiert werden.

## 8.3. Produzenten

Der Produzent verwaltet seine Stammdaten und Zusatzdaten wie Bankverbindung, Detailbeschreibung des Betriebes oder Fotos.

Er legt neue Produkte an, gibt die Produktstammdaten ein und verwaltet Aktionen und Rabatte, die er seinem Logistikpartner gewährt.

### 8.3.1. Startseite für Produzenten

Auf der Startseite wird dem Produzenten eine Übersicht über die nächsten Bestellungen und die Daten für die Anlieferung angezeigt.

The screenshot shows the user interface of the 'Land & Wirt' online ordering platform. At the top right, there is a search bar labeled 'Suchtext' with a search icon. Below this, the page title 'Startseite' is displayed. The main heading is 'Online Bestellplattform.' followed by a personalized welcome message: 'Herzlich willkommen Petra Kunz!'. On the left side, there is a navigation menu for the current user, 'Aktueller Benutzer Petra Kunz'. The menu items are: Stammdatenverwaltung (with a dropdown arrow), Meine Stammdaten, Produktverwaltung, Bestellverwaltung (with a dropdown arrow), Bestellungen, Bestellungsarchiv, and Rechnungen. Below the menu is an 'Impressum' section with a 'Hinweis:' icon and text: 'Sie befinden sich auf der Einstiegsseite. Benutzen Sie das linke Menü um im System zu navigieren.' The main content area is divided into two columns. The left column contains four images: a basket of wine bottles, a plate of cheese, a plate of fruit, and a plate of cured meats. The right column has two sections: 'Aktuelle Bestellungen' with a list of delivery dates (03.03.2009, 26.02.2009, 24.02.2009) and 'Meine Ansprechpartner' with contact information for 'AMA Kunz' (Mag. Petra Kunz, petra.kunz@ama.gv.at, Dresdnerstrasse 68a, 1200 Wien, (01) 33 151 436).

### **8.3.2. Stammdatenverwaltung**

Die Stammdaten enthalten alle Kontaktdaten des Produzenten, wie Adresse, Telefonnummer, E-mail-Adresse, weiters die Bankdaten für die Rechnungslegung und das Benutzerkennwort, das jederzeit geändert werden kann.

#### **Produzenteninformationen:**

In diesem Fenster besteht die Möglichkeit, eine Kurzbeschreibung des Betriebes einzugeben, die den Kunden als Mouse-over-Funktion angezeigt wird. Weiters können Detailinformationen eingegeben werden, die per Mausklick von den Kunden abgerufen werden können. Außerdem können hier bis zu drei Bilder aus dem angelegten Bildverzeichnis eingespielt werden.

### **8.3.3. Produktverwaltung**

Hier legt der Produzent neue Produkte an und editiert seine bestehenden Produkte.

Die Verkaufspreise werden in dieser Eingabemaske gewartet, Aktionspreise und Kundenrabatte verwaltet, lieferbare Mengen eingegeben und die Bestandsführung aktiviert, sowie Produktempfehlungen eingegeben.

Der Produzent kann alle seine Produkte anzeigen lassen, oder nach Produktgruppen filtern.

### **8.3.4. Bestellverwaltung**

#### **Bestellungen**

Hier werden alle offenen Bestellungen angezeigt, die für den Produzenten eingegangen sind.

Er kann die Produkte und Mengen pro Bestellung aufrufen. In diesem Schirm scheinen Lieferdatum und Anlieferadresse (das ist die dem Produzenten zugeordnete Sammelstelle) auf. Hier können auch Lieferscheine und Rechnungen erstellt werden.

#### **Bestellungsarchiv**

Alle bereits abgeschlossenen Bestellungen mit den entsprechenden Lieferdetails bleiben im Bestellsarchiv gespeichert.

#### **Rechnungen**

Hier können die Rechnungen aller Lieferungen als pdf-Datei oder Word-Datei ausgedruckt werden. Bereits verschickte Rechnungen können markiert werden.

## **8.4. Kunden (Gastronomen / Hoteliers)**

Kunden der Bestellplattform verwalten Ihre Stammdaten und Zusatzdaten und geben ihre Bestellungen aus dem Produktsortiment auf.

Um die Auswahl der Produkte und den Bestellvorgang so einfach wie möglich zu gestalten, können Bestellungen auf mehrere Arten sehr einfach durchgeführt werden.

1. Bestellung aus der Produktliste mit Quickbestellung für den nächstmöglichen Liefertermin
2. Bestellungen aus der Produktdetailansicht mit Auswahlmöglichkeit für den Liefertermin
3. Bestellung aus der persönlichen Favoritenliste
4. Bestellung aus der Liste der Aktionsprodukte
5. Bestelländerungen im Verzeichnis „aktuelle Bestellungen“

### 8.4.1. Startseite für Kunden

Der Kunde sieht auf seiner Einstiegsseite auf einen Blick alle Produkte, die in Aktion sind, alle Produkte, die ihm sein Logistikzentrum empfiehlt und seine offenen Bestellungen. Mit einem Direktlink kann er von der Startseite aus zu den Details seiner aktuellen Bestellungen gelangen.

The screenshot shows the customer homepage of the 'Land & Wirt' online ordering platform. The page is titled 'Startseite' and 'Online Bestellplattform.' It greets the user 'Uwe Mayer' with the message 'Herzlich willkommen Uwe Mayer!'. The page is divided into several sections:

- Navigation Menu (Left):** Includes 'Aktueller Benutzer Uwe Mayer', 'Stammdatenverwaltung', 'Meine Stammdaten', 'Einkaufen', 'Produktliste', 'Meine Favoriten', 'Aktionsprodukte', 'Bestellverwaltung', and 'Meine Bestellungen'. There is also an 'Impressum' section with a 'Hinweis' (Note) about navigating the system.
- Empfohlene Produkte (Recommended Products):**
  - Bio Birnensaft 1 l € 13,80
  - Zwiebel rot, klein 5 kg € 2,00
- Aktuelle Produktaktionen (Current Product Actions):**
  - Traubensaft weiß 1,5 l € 10,40 (€ 11,20)
  - Zwiebel rot, groß 5 kg € 2,00 (€ 2,20)
  - Zwiebel rot, klein 5 kg € 2,00 (€ 2,40)
- Derzeit in Bestellung (Currently in Order):**
  - 1 Stk Traubensaft weiß 1,5 l
  - 1 Stk Zwiebel rot, klein 5 kg
- Meine Ansprechpartner (My Contacts):**
  - AMA Kunz:** Mag. Petra Kunz, petra.kunz@ama.gv.at, Dresdnerstrasse 68a, 1200 Wien, (01) 33 151 436
  - BIOBS Logistik:** Dipl.-Ing. Uwe Mayer, solutions@biobs.com, Radetzkystrasse 10/4, 8010 Graz, +43 316 837348

### 8.4.2. Stammdatenverwaltung

Die Stammdaten enthalten alle Kontaktdaten des Kunden, wie Adresse, Telefonnummer, E-mail-Adresse, und das Benutzerkennwort, das jederzeit geändert werden kann.

### 8.4.3. Einkaufen

#### Produktliste

Die Produktliste ist das zentrale Bestellwerkzeug. Neben der Anzeige aller Produkte ist auch ein Filtern nach Hauptgruppen und Untergruppen und / oder nach Produzenten möglich.

Im Produktgruppenverzeichnis kann sich der Kunde einen Überblick über alle verfügbaren Warengruppen verschaffen.

In der Produktdetailansicht kann man den gewünschten Liefertermin für die Bestellung wählen und wenn gewünscht kann das Produkt der persönlichen Favoritenliste hinzugefügt werden.

Durch Klick auf den Produzentennamen kommt man in die Detailansicht des jeweiligen Produzenten.

#### **Meine Favoriten**

Unter dem Menüpunkt „Meine Favoriten“ gelangt man zu jenen Produkten, die der Kunde immer wieder bestellt.

#### **Aktionsprodukte**

Unter dem Menüpunkt „Aktionsprodukte“ findet man alle aktuellen Produktaktionen.

### **8.4.4. Bestellverwaltung**

Unter dem Menüpunkt Bestellverwaltung findet man alle bisherigen Bestellungen, bei denen der Bestellschluss bereits erreicht wurde.

## 9. Anhang 1: Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren eines Projektes

Die folgenden beiden Auflistungen von Fakten und Situationen, die in einem Projekt zu Schwierigkeiten führen oder seinen Erfolg ermöglichen können, wurden der Publikation „Kulinarischer Tourismus Österreich!, Leitfaden für regionale Kooperationen Landwirtschaft + Lebensmittelgewerbe + Tourismus, Kohl & Partner, Villach 2008“ entnommen.

### 9.1. Projekte haben Schwierigkeiten, wenn ...

- ✎ **sich die Teilnehmer zu wenig Zeit nehmen.**  
Zeit ist in einer schnelllebigen Welt ein rares Gut geworden. Nehmen sich die Kooperationspartner nicht genügend Zeit für die Entwicklung und Weiterentwicklung ihrer Zusammenarbeit, so stehen sie bald am Ende ihres gemeinsamen Weges.
- ✎ **zu wenig Bewusstsein für den Nutzen der Kooperation geschaffen wird.**  
Wird der Nutzen für jeden Einzelnen nicht klar herausgearbeitet, so fehlt den Beteiligten die Zielvorstellung. Die Dynamik wird gebremst, bis sie zum Stillstand kommt. Der Nutzen der Kooperation muss jedem Partner ständig bewusst sein.
- ✎ **das Vorgehen unprofessionell ist.**  
Gute Kooperationen werden nicht so nebenbei entwickelt. Hier bedarf es einer professionellen Vorgehensweise, die unbedingt gesichert sein muss. Hilfestellungen dabei liefern externe Begleiter.
- ✎ **das Projekt zu wenig auf die Zielgruppe abgestimmt ist.**  
Oftmals treten bei Projekten die persönlichen Interessen und Zielsetzungen in den Vordergrund und die Partner sind vorwiegend damit beschäftigt, diese eigenen Zielvorstellungen zu realisieren. Dabei geraten die Kundenanforderungen immer weiter in den Hintergrund und werden zu sehr vernachlässigt.
- ✎ **Promotoren halbherzig agieren.**  
Stehen Promotoren nur halb hinter einem Projekt, so wird auch das Ergebnis nur die Hälfte des geplanten Zielwertes darstellen. Promotoren, die aus innerer Überzeugung und Motivation ein Projekt vorantreiben, sind wichtig für die Entwicklung der Kooperation.
- ✎ **die Anschauungen der Partner zu divergierend sind.**  
Kooperationen leben von der Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner. So spannend und befruchtend dies sein kann, so schwierig können auch die Arbeiten werden, wenn die Branchen und die daraus resultierenden Denkweisen einzelner Partner sich zu sehr unterscheiden und unterschiedliche Sichtweisen nicht nachvollzogen werden können.
- ✎ **eine „Ja, aber“-Haltung eingenommen wird.**  
Pessimistische Haltungen, in welchen nur Gründe gesucht werden, warum etwas nicht funktionieren kann, haben noch kein Projekt in Schwung gebracht. Frei nach dem Motto: „Wo ein Wille, da ein Weg“ sollten Kooperationen positiv angedacht werden.
- ✎ **es zu starke politische Intervention gibt.**  
Partner aus der Politik können bei vielen Projekten sehr hilfreich sein. Oftmals werden Projekte jedoch aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen gebremst und scheitern an einzelnen politischen Interventionen.

- ✎ **das Interesse an der Zusammenarbeit beschränkt ist.**  
Entscheiden sich Partner zur Kooperation, muss volles Interesse an der Zusammenarbeit bestehen. Ist dies nicht der Fall, sollte man von der Fortsetzung der Kooperation Abstand nehmen, da die Erfolgsaussichten sehr beschränkt sind.
- ✎ **zu hohe Erwartungen der Partner bestehen (in Bezug auf Menge, Qualität und Preis).**  
Jede Zusammenarbeit fängt klein an. Werden von Beginn an die Erwartungshaltungen zu hoch angesetzt, so überfordert dies einzelne Partner. Menge, Qualität und Preis sind wesentliche Erfolgsfaktoren, doch diese können nicht über Nacht auf das gewünschte Niveau gebracht werden. Vielmehr geschieht dies durch kleine Schritte einer Entwicklung.
- ✎ **versucht wird, erfolgreiche Projekte ohne individuelle Anpassung zu kopieren.**  
Werden erfolgreiche Projekte kopiert, müssen diese zumindest auf die individuelle Situation angepasst und adaptiert werden. Dabei ist vorweg zu prüfen, ob dieses Konzept noch aktuell ist und ob dies in der jeweiligen Region mit den Bedürfnissen der Kunden sowie den Partnern überhaupt umsetzbar ist.
- ✎ **das Projekt nur wegen des Fördergeldes entsteht (ohne Idee und Konzept).**  
Förderungen sind dafür da, guten Projektideen und engagierten Partnern über die schwierige Schwelle des Starts zu helfen. Stehen diese Förderungen im Zentrum des Projektes, so sollte das Projekt verworfen werden. Ein erfolgreiches Projekt lebt von seiner Idee und ihrer guten Umsetzung.
- ✎ **mangelndes Vertrauen vorherrscht.**  
Eine Kooperation ist eine Art von Partnerschaft und setzt ein gewisses Maß an Vertrauen voraus. Ist dieses nicht vorhanden, so wird zuviel Energie für Kontrolle und Fehlersuche bei den Partnern aufgewendet. Dies nimmt die Dynamik aus dem Projekt, wodurch es nicht in Schwung kommt.

## 9.2. Projekte sind besonders erfolgreich, wenn ...

- ✓ **ein schlüssiges Gesamtkonzept mit Vorteilen für alle Partner erarbeitet wird.**  
Gute Projekte sind von Beginn an als Gesamtkonzept geplant und zeigen dabei die Vorteile für alle Partner auf.
- ✓ **das Konzept einfach, transparent und klar ist.**  
Bei der Entwicklung des Konzepts sollte darauf geachtet werden, dass es möglichst einfach aufgebaut ist, um nicht unnötigen Verwaltungsaufwand zu schaffen. Wichtig ist dabei aber vor allem, dass die Inhalte klar und transparent an alle Partner kommuniziert werden. Ist ein Projekt undurchsichtig, entstehen schnell Zweifel und das Engagement sinkt.
- ✓ **durch glaubwürdige und lückenlose Kommunikation Vertrauen aufgebaut wird.**  
Durch ein aktives Innenmarketing kann ein starker Bezug zur Kooperation hergestellt werden. Dieser Kommunikationsfluss muss laufend und lückenlos stattfinden. Die Einbindung aller Akteure von Anfang an muss dabei sichergestellt sein.
- ✓ **eine schlanke, aber tatkräftige Organisation geschaffen wird.**  
Eine gute Organisation ist auf die wesentlichen Verantwortlichen reduziert, die schnell und schlagkräftig agieren können. Auf deren Effektivität und Effizienz ist großes Augenmerk zu legen.

- ✓ **die Basisfinanzierung auf zumindest drei Jahre gesichert ist.**  
Die Finanzierung der Organisation bzw. des Gesamtprojektes muss vorweg mittelfristig gesichert sein. Sie muss eine passende Ausgewogenheit zwischen Förderungen, Mitgliedsbeiträgen und Beteiligungen darstellen. Die Mitgliedsbeiträge sollten nicht zu niedrig angesetzt werden, da ohne finanzielle Mittel keine starken Kooperationen aufgebaut werden können.
- ✓ **die Leitung durch eine einheimische Personen mit Führungsstärke übernommen wird.**  
Bei regionalen Projekten steht die Region im Vordergrund. Um diese gut zu repräsentieren, benötigt man einheimische Personen, welche die Partner der Region und die regionalen Besonderheiten kennen und eine überzeugende Führung gewährleisten.
- ✓ **Menschen mit Initiative, Idealismus und Leidenschaft im Projekt involviert sind.**  
Gute Kooperationen entstehen durch großes Engagement der Beteiligten. Nur wer zu 100 % hinter der Initiative steht und diese mit Leidenschaft vorantreibt, kann dabei etwas bewegen. Fehlen diese Partner, dann fehlt oftmals der notwendige Antrieb im Projekt und es kommt nicht richtig in Schwung.
- ✓ **eine positive Kooperationskultur geschaffen wird.**  
Bei Kooperationen ist es wichtig, dass die Partner in einer positiven Arbeitsweise zusammenarbeiten. Ein guter Mix aus unterschiedlichen Branchen ist dabei hilfreich, da Projekte aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Auch das Setzen von gemeinsamen gesellschaftlichen Aktivitäten - wie beispielsweise gemeinsame Messebesuche, Produktverkostungen und sportliche Veranstaltungen - stärkt die Kooperationskultur.
- ✓ **ausreichend Förderungen die Idee unterstützen.**  
Viele Ideen bedürfen gerade in der Startphase einer finanziellen Unterstützung von außen. Im Zuge der ersten Arbeiten sollten etwaige Fördermöglichkeiten abgeklärt und diese zeitgerecht (vor Projektstart!) beantragt werden.
- ✓ **Disziplin, Konsequenz und Fleiß dominieren.**  
Jedes Vorhaben verlangt von den Partnern Disziplin und Konsequenz. Vor allem verlangt der Start eine gewisse Kraftanstrengung, welche nur mit viel Fleiß zu bewältigen ist. Es ist zu berücksichtigen, dass Kooperationsvereinbarungen im Bereich der Regionalentwicklung langfristige Prozesse sind, die nicht schnell erfolgreich werden können.
- ✓ **die garantierte Qualität nach außen durch klare Kriterien gesichert wird (lückenlos garantiertes Qualitätsmanagement).**  
Halten Angaben nach außen nicht was sie versprechen, so sind die Kunden sofort enttäuscht und verunsichert. Speziell bei branchenübergreifenden Kooperationen muss die Qualität in sämtlichen Bereichen aktiv geplant werden, damit das Produkt den Versprechen Rechnung trägt. Garantierte Qualität der regionalen Produkte zeigt sich auch dadurch, dass die einheimische Bevölkerung diese Produkte kauft und konsumiert.
- ✓ **gemeinsame Verpflichtungen nach innen vereinbart und eingehalten werden.**  
Erfolgreiche Kooperationen zeigen, dass das Einhalten interner Vereinbarungen die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung ist, auch wenn in klein- und mittelbetrieblichen Strukturen wenig Zeit dafür zur Verfügung steht.
- ✓ **die Bedürfnisse der Partner erläutert und akzeptiert werden.**  
Werden Kooperationen eingegangen, so bringen sämtliche Partner naturgemäß eigene Ziele und Bedürfnisse mit ein. Diese können dabei dermaßen unterschiedlich sein, dass sie nicht miteinander vereinbar sind. Daher ist es wichtig, dass alle Bedürfnisse der Partner vorweg eingebracht, erläutert und von allen akzeptiert werden.

- ✓ **eine professionelle Marketingarbeit gesichert ist.**  
Marketing ist ein wichtiger Faktor im Verkauf. Hierbei kann viel bewirkt, aber ebenso viel Geld vergeudet werden. Professionelle Marketingarbeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, weshalb deren Professionalität gesichert sein muss.
  
- ✓ **externe Moderatoren oder unabhängige Berater das Projekt und den Prozess begleiten.**  
Externe Prozessbegleiter helfen den Kooperationspartnern, ihr Ziel zu erreichen. Sie bieten Unterstützung in inhaltlichen Fragestellungen, in Form der Prozessmoderation zur Strukturierung der Inhalte, im Bereich der Mediation, um Konflikte frühzeitig anzusprechen, und sind zudem Motivator für die Kooperationspartner.

**Für Projektmanager in aller Kürze:**

- **Führt und leitet ein guter und starker „Kopf“ das Projekt?**
- **Sind der Nutzen und die Vorteile für alle Beteiligten sichergestellt und transparent?**
- **Besteht ein klares Konzept mit messbaren Zielen?**
- **Ist ausreichend Budget für die Startphase vorhanden?**

## 10. Anhang 2: Fragebögen

### 10.1. Fragebogen für Produzenten

<b>Region:</b>	
Bezirk:	

<b>Produzent</b>	Betriebsart: <input type="checkbox"/> Bäuerlicher Produzent (Bauer) <input type="checkbox"/> Gewerbebetrieb (Gewerbe)	
Name des Betriebes		
Vorname / Familienname		
Adresse (Strasse, Postleitzahl, Ort)		
Tel.		
Fax		
E-mail		
Website		
Produktpalette und lieferbare Menge pro Produkt	Produkt:	Lieferbare Menge:
Verfügbarkeit für jedes Produkt	Ganzjährig (GJ):	saisonal (S): (bitte Zeitraum angeben)

<p>Wie sind die Produkte verpackt? Welche Packungsgrößen gibt es?</p>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Verpackungsart</b></td> <td style="width: 70%;"><b>Packungsgrößen</b></td> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Lose in Steigen oder Kisten (lose)  <input type="checkbox"/> Säcke (Sack)  <input type="checkbox"/> Netze (Netz)  <input type="checkbox"/> geschlossene Kisten (Kiste)  <input type="checkbox"/> Folienverpackung (F)  <input type="checkbox"/> Vakuumverpackung (Vak)  <input type="checkbox"/> Folie mit Schutzatmosphäre (SAtm)  <input type="checkbox"/> Einwickelpapier (P)  <input type="checkbox"/> Papiersäckchen (PS)  <input type="checkbox"/> Foliensäckchen (FS)  <input type="checkbox"/> Kartonschachtel (Kart)  <input type="checkbox"/> Kunststoffbehälter (Kunststoff)  <input type="checkbox"/> Gläser (Glas)  <input type="checkbox"/> Flaschen (Fla)  <input type="checkbox"/> Metalldosen (Dose)  <input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)                 </td> <td></td> </tr> </table>	<b>Verpackungsart</b>	<b>Packungsgrößen</b>	<input type="checkbox"/> Lose in Steigen oder Kisten (lose) <input type="checkbox"/> Säcke (Sack) <input type="checkbox"/> Netze (Netz) <input type="checkbox"/> geschlossene Kisten (Kiste) <input type="checkbox"/> Folienverpackung (F) <input type="checkbox"/> Vakuumverpackung (Vak) <input type="checkbox"/> Folie mit Schutzatmosphäre (SAtm) <input type="checkbox"/> Einwickelpapier (P) <input type="checkbox"/> Papiersäckchen (PS) <input type="checkbox"/> Foliensäckchen (FS) <input type="checkbox"/> Kartonschachtel (Kart) <input type="checkbox"/> Kunststoffbehälter (Kunststoff) <input type="checkbox"/> Gläser (Glas) <input type="checkbox"/> Flaschen (Fla) <input type="checkbox"/> Metalldosen (Dose) <input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)	
<b>Verpackungsart</b>	<b>Packungsgrößen</b>				
<input type="checkbox"/> Lose in Steigen oder Kisten (lose) <input type="checkbox"/> Säcke (Sack) <input type="checkbox"/> Netze (Netz) <input type="checkbox"/> geschlossene Kisten (Kiste) <input type="checkbox"/> Folienverpackung (F) <input type="checkbox"/> Vakuumverpackung (Vak) <input type="checkbox"/> Folie mit Schutzatmosphäre (SAtm) <input type="checkbox"/> Einwickelpapier (P) <input type="checkbox"/> Papiersäckchen (PS) <input type="checkbox"/> Foliensäckchen (FS) <input type="checkbox"/> Kartonschachtel (Kart) <input type="checkbox"/> Kunststoffbehälter (Kunststoff) <input type="checkbox"/> Gläser (Glas) <input type="checkbox"/> Flaschen (Fla) <input type="checkbox"/> Metalldosen (Dose) <input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)					
<p>Sind die Produkte gemäß den gesetzlichen Vorschriften gekennzeichnet (z. B. Lebensmittelkennzeichnungsverordnung)</p>	<input type="checkbox"/> ja welche Verordnungen werden berücksichtigt? ..... ..... <input type="checkbox"/> nein				
<p>Sind die Produkte als regionale Spezialität ausgelobt?</p>	<input type="checkbox"/> ja Wie lautet die Bezeichnung? ..... ..... <input type="checkbox"/> nein				
<p>Muss das Produkt gekühlt werden?</p>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein				
<p><b>Zusätzliches Potential:</b> Besteht bei kleinen Produktionsmengen Interesse, die Mengen mehrerer Produzenten zu bündeln und gemeinsam anzubieten?</p>	<input type="checkbox"/> ja, Interesse besteht (ja) <input type="checkbox"/> nein, kein Interesse (nein) <input type="checkbox"/> wird bereits praktiziert (Fakt), und zwar für folgende Produkte: ..... .....				

<p><b>Vermarktung</b></p> <p>Wie werden die Produkte vertrieben? Mit welchem Prozentsatz trifft die jeweilige Vertriebsform zu?</p>	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Vertriebsart</b></td> <td style="width: 70%;"><b>Prozentsatz</b></td> </tr> <tr> <td> <input type="checkbox"/> Ab-Hof-Verkauf / Hofladen (Ab Hof)  <input type="checkbox"/> Eigenes Geschäft (EigG)  <input type="checkbox"/> Regionaler Spezialitätenladen (Laden)  <input type="checkbox"/> Regionaler Markt (Markt)  <input type="checkbox"/> Lieferung an die Gastronomie/Hotellerie (LiefG)  <input type="checkbox"/> Lieferung an regionale Zusteller/Fahrverkäufer (LiefLog)  <input type="checkbox"/> Lieferung an Verarbeitungsbetrieb (LiefV)  <input type="checkbox"/> Lieferung an den Handel (LiefH)  <input type="checkbox"/> Abholung durch Gastronomie/Hotellerie (AbhG)  <input type="checkbox"/> Abholung durch Fahrverkäufer (AbhLog)  <input type="checkbox"/> Liefergemeinschaften (Gem)                 </td> <td></td> </tr> </table>	<b>Vertriebsart</b>	<b>Prozentsatz</b>	<input type="checkbox"/> Ab-Hof-Verkauf / Hofladen (Ab Hof) <input type="checkbox"/> Eigenes Geschäft (EigG) <input type="checkbox"/> Regionaler Spezialitätenladen (Laden) <input type="checkbox"/> Regionaler Markt (Markt) <input type="checkbox"/> Lieferung an die Gastronomie/Hotellerie (LiefG) <input type="checkbox"/> Lieferung an regionale Zusteller/Fahrverkäufer (LiefLog) <input type="checkbox"/> Lieferung an Verarbeitungsbetrieb (LiefV) <input type="checkbox"/> Lieferung an den Handel (LiefH) <input type="checkbox"/> Abholung durch Gastronomie/Hotellerie (AbhG) <input type="checkbox"/> Abholung durch Fahrverkäufer (AbhLog) <input type="checkbox"/> Liefergemeinschaften (Gem)	
<b>Vertriebsart</b>	<b>Prozentsatz</b>				
<input type="checkbox"/> Ab-Hof-Verkauf / Hofladen (Ab Hof) <input type="checkbox"/> Eigenes Geschäft (EigG) <input type="checkbox"/> Regionaler Spezialitätenladen (Laden) <input type="checkbox"/> Regionaler Markt (Markt) <input type="checkbox"/> Lieferung an die Gastronomie/Hotellerie (LiefG) <input type="checkbox"/> Lieferung an regionale Zusteller/Fahrverkäufer (LiefLog) <input type="checkbox"/> Lieferung an Verarbeitungsbetrieb (LiefV) <input type="checkbox"/> Lieferung an den Handel (LiefH) <input type="checkbox"/> Abholung durch Gastronomie/Hotellerie (AbhG) <input type="checkbox"/> Abholung durch Fahrverkäufer (AbhLog) <input type="checkbox"/> Liefergemeinschaften (Gem)					

	<input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)
Besteht Interesse an anderen oder zusätzlichen Vertriebswegen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein  Wenn ja, warum werden diese zurzeit nicht genutzt? <input type="checkbox"/> Keine preisliche Einigung (Preis) <input type="checkbox"/> Entfernungen zu den Kunden zu weit (Entf) <input type="checkbox"/> Nicht genug Personal/Zeit für Zustellung (Zeit) <input type="checkbox"/> Kein Logistikpartner/Fahrverkäufer im Umkreis (Part) <input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)
Besteht Interesse, die Produktionsmengen zu erhöhen, wenn es andere Vertriebsmöglichkeiten gibt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Gibt es für die verschiedenen Vertriebschienen unterschiedliche Preiskalkulationen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
<b>Regionale Logistik</b>	
Gibt es in der Region Fahrverkäufer?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein  Wenn ja, bitte anführen:
	Name des Betriebes
	Vorname / Familienname
	Adresse (Strasse, Postleitzahl, Ort)
	Tel.
	Fax
	E-mail
Besteht seitens der Produzenten Interesse, zusätzlich die Funktion des Händlers zu übernehmen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

## 10.2. Fragenkatalog für Gastronomen / Hoteliers

<b>Region:</b>	
<b>Aufgabenstellung:</b>	Erhebung des Status quo und des Potentials für:
	Verwendung regionaler Produkte
	Bedarf an regionalen Produkten
<b>Betriebsdaten</b>	Name, Adresse, Telefonnr., e-Mail-Adresse, Ansprechperson des Betriebes
Status quo	Verwenden Sie in Ihrem Betrieb regionale Produkte? Ja, vorwiegend Je nach saisonalem Angebot Eher selten überhaupt nicht
	Loben Sie regionale Spezialitäten auf der Speisekarte als solche aus? Ja, soweit möglich Nur einige Spezialitäten Nein, scheinen auf der Speisekarte nicht auf
	Welche Produkte kaufen sie vorwiegend regional ein? Frisches Obst und Gemüse Frisches Fleisch, Fleischwaren Frischen Fisch Eier Milch und Milchprodukte Trockensortiment Andere (bitte anführen)
	Wo kaufen Sie die regionalen Produkte ein? (Bitte ungefähre Prozentsätze für die jeweilige Einkaufsquelle angeben) Abholung beim Produzenten Zustellung durch den Produzenten Zustellung durch regionale Liefergemeinschaft - Name und Adresse; für welche Produkte? Zustellung durch Fahrverkäufer - Name und Adresse; für welche Produkte? Zustellung durch Gasto-Zustelldienst eines Großhändlers - durch welches Unternehmen? Einkauf auf lokalem Markt Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel Einkauf im Großverbrauchermarkt
Potential	Haben Sie Interesse an weiteren regionalen Produkten? Wenn ja, an welchen (bitte aufzählen)?
	Warum kaufen Sie diese Produkte zur Zeit nicht ein? Kein Logistikpartner für diese Produkte im Umkreis Keine Zustellung durch den Produzenten Nicht genug Personal/Zeit für Abholung beim Produzenten Entfernung zum Produzenten zu weit Keine preisliche Einigung Andere (bitte anführen)
Mitgliedschaften	Sind Sie ÖHV-Mitglied?
	Sind Sie Lizenznehmer des AMA Gastrosystems?

### 10.3. Fragebogen für Logistikpartner

<b>Region:</b>	
Bezirk:	

<b>Logistikunternehmen</b>	Betriebsart: <input type="checkbox"/> Fahrverkäufer (LFahrv) <input type="checkbox"/> Liefergemeinschaften von Produzenten (LGem) <input type="checkbox"/> Verarbeiter (Bäcker, Metzger, etc.) (LVerarb) <input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)
Name des Betriebes	
Vorname / Familienname	
Adresse (Strasse, Postleitzahl, Ort)	
Tel.	
Fax	
E-mail	
Website	
Produktpalette	Produkte:
Besteht Interesse an einer Sortimentserweiterung?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Welche Transportmöglichkeiten bestehen zur Zeit?	<input type="checkbox"/> Kleintransporter mit Kühlung (Tr) <input type="checkbox"/> Kühl-LKW (LKW) <input type="checkbox"/> PKW oder Transporter ohne Kühlung (PKW) <input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)
Besteht die Möglichkeit, die Transportkapazitäten auszuweiten (größere Mengen zu transportieren)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Besteht Interesse, die Transportkapazitäten auszuweiten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Route für Abholung und Zustellung	<input type="checkbox"/> Fixe Route <input type="checkbox"/> Route nach Bedarf (z.B telefonische Anmeldung)

Welche Gemeinden werden angefahren (bitte anführen)?	Gemeinden:												
Besteht die Möglichkeit, die Route zu ändern/auszuweiten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein												
In welchen Intervallen wird die Route abgefahren?	<input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> mehrmals wöchentlich <input type="checkbox"/> einmal pro Woche <input type="checkbox"/> seltener, je nach Bedarf <input type="checkbox"/> andere Intervalle (bitte anführen)												
Wieviele Produzenten zählen zu den Kunden des Logistikers?	Anzahl der Produzenten: .....												
Welche und wie viele Kunden werden beliefert?	<table border="0"> <tr> <td>Art der Kunden</td> <td>Anzahl:</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Gastronomiebetriebe / Hotels</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Feinkostläden, Bauernläden, Naturkostläden</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Regionale Kaufleute</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Privatkunden</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)</td> <td>.....</td> </tr> </table>	Art der Kunden	Anzahl:	<input type="checkbox"/> Gastronomiebetriebe / Hotels	.....	<input type="checkbox"/> Feinkostläden, Bauernläden, Naturkostläden	.....	<input type="checkbox"/> Regionale Kaufleute	.....	<input type="checkbox"/> Privatkunden	.....	<input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)	.....
Art der Kunden	Anzahl:												
<input type="checkbox"/> Gastronomiebetriebe / Hotels	.....												
<input type="checkbox"/> Feinkostläden, Bauernläden, Naturkostläden	.....												
<input type="checkbox"/> Regionale Kaufleute	.....												
<input type="checkbox"/> Privatkunden	.....												
<input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)	.....												
Wie erfolgt die Bestellung für Abholung und Belieferung?	<input type="checkbox"/> Telefonisch <input type="checkbox"/> Per Fax <input type="checkbox"/> Per e-mail <input type="checkbox"/> Via Internet-Plattform												
Gibt es in Ihrer Region weitere regionale Logistikanbieter?	Wenn ja, bitte anführen:  Betriebsart: <input type="checkbox"/> Fahrverkäufer (LFahrv) <input type="checkbox"/> Liefergemeinschaften von Produzenten (LGem) <input type="checkbox"/> Verarbeiter (Bäcker, Metzger, etc.) (LVerarb) <input type="checkbox"/> Andere (bitte anführen)												
	Name des Betriebes												
	Vorname / Familienname												
	Adresse (Strasse, Postleitzahl, Ort)												
	Tel.												
	Fax												
	E-mail												

## 11. Anhang 3: Kontaktadressen für Förderanträge

Quelle: Kulinarischer Tourismus Österreich!, Leitfaden für regionale Kooperationen Landwirtschaft + Lebensmittelgewerbe + Tourismus, Kohl & Partner, Villach 2008. Stand März 2008.

### 11.1. Landesstellen

Im Rahmen des Programms für die Entwicklung des ländlichen Raumes 2007-2013 (Programm LE07-13) wurden in den am Programm beteiligten Bundesländern für die LEADER-Schwerpunktverantwortlichen Landesstellen eingerichtet.

<b>Burgenland</b>	Amt der Burgenländischen Landesregierung Abteilung Agrar und Veterinärwesen Europaplatz 1, 7000 Eisenstadt Tel. 02682 / 600-2423 Fax 02682 / 600-2920 E-Mail <a href="mailto:christian.wutschitz@bgld.gv.at">christian.wutschitz@bgld.gv.at</a>
<b>Kärnten</b>	Amt der Kärntner Landesregierung Abteilung Landesplanung Wulfengasse 13 - 15, 9020 Klagenfurt Tel. 0463 / 536-32062 Fax 0463 / 536-32007 E-Mail <a href="mailto:kurt.rakobitsch@ktn.gv.at">kurt.rakobitsch@ktn.gv.at</a>
<b>Niederösterreich</b>	Amt der NÖ Landesregierung Abteilung Landwirtschaftsförderung Landhausplatz 1, 3109 St. Pölten Tel. 02742 / 9005-12982 Fax 02742 / 9005-13535 E-Mail <a href="mailto:post.lf3@noel.gv.at">post.lf3@noel.gv.at</a>
<b>Oberösterreich</b>	Amt der ÖO Landesregierung Agrar- und Forstrechts-Abteilung Bahnhofplatz 1, 4021 Linz Tel. 0732 / 7720-11525 Fax 0732 / 7720-211798 E-Mail <a href="mailto:hans.gruber@ooe.gv.at">hans.gruber@ooe.gv.at</a>
<b>Salzburg</b>	Amt der Salzburger Landesregierung Abteilung Land- und Forstwirtschaft Fanny-von-Lehnert Straße 1, 5020 Salzburg Tel. 0662 / 8042-2508 Fax 0662 / 8042-3706 E-Mail <a href="mailto:agrarstruktur@salzburg.gv.at">agrarstruktur@salzburg.gv.at</a>
<b>Steiermark</b>	Amt der Steiermärkischen Landesregierung Abteilung Landes- und Gemeindeentwicklung Stempfergasse 7, 8010 Graz Tel. 0316 / 877-4840 Fax 0316 / 877-6900 E-Mail <a href="mailto:gerald.gigler@stmk.gv.at">gerald.gigler@stmk.gv.at</a>

<b>Tirol</b>	Amt der Tiroler Landesregierung Abteilung Raumordnung und Statistik Heiligegeiststraße 7 - 9 (Landhaus 2), 6020 Innsbruck Tel. 0512 / 508-3602 Fax 0512 / 508-3605 E-Mail <a href="mailto:raumordnung.statistik@tirol.gv.at">raumordnung.statistik@tirol.gv.at</a>
<b>Vorarlberg</b>	Agrarbezirksbehörde Bregenz Josef-Hutter-Straße 35, 6901 Bregenz Tel. 05574 / 511-41005 Fax 05574 / 511-41095 E-Mail: <a href="mailto:agrارbezirksbehoerde@vorarlberg.gv.at">agrارbezirksbehoerde@vorarlberg.gv.at</a>

## 11.2. Lokale Aktionsgruppen (LAGs)

Die Umsetzung der LEADER-Projekte erfolgt in den lokalen Aktionsgruppen (LAGs).

<b>Burgenland</b>	LAG nordburgenland plus Herr Mag. Andreas Zeman Marktstraße 3, 7000 Eisenstadt E-Mail <a href="mailto:andreas.zeman@rmb.co.at">andreas.zeman@rmb.co.at</a>  LAG mittelburgenland plus Herr LAbg. Erich Trummer Wiesengasse 24, 7343 Neutal E-Mail <a href="mailto:post@neutal.bgld.gv.at">post@neutal.bgld.gv.at</a>  LAG südburgenland plus Herr Mag. Thomas Novoszel Europastraße 1, 7540 Güssing E-Mail <a href="mailto:office.sued@leaderplus.at">office.sued@leaderplus.at</a>
<b>Kärnten</b>	LAG Nockregion-Oberkärnten Frau Mag. Bettina Golob Hauptstr. 65, 9545 Radenthein E-Mail <a href="mailto:bettina.golob@nockregion.at">bettina.golob@nockregion.at</a>  LAG Grossglockner/Mölltal – Oberdrautal Herr Mag. Gunther Marwieser Mörtschach Nr. 42, 9842 Mörtschach E-Mail <a href="mailto:region@grossglockner.or.at">region@grossglockner.or.at</a>  LAG Unterkärnten Herr DI Peter Plaimer Klagenfurter Straße 10, 9100 Völkermarkt E-Mail <a href="mailto:plaimer@rmk.co.at">plaimer@rmk.co.at</a>  LAG Region Villach – Region Hermagor Frau Mag. Irene Primosch Klagenfurter Str. 66, 9500 Villach E-Mail <a href="mailto:stadt.umland@villach.at">stadt.umland@villach.at</a>  LAG kärnten:mitte Frau Mag. Helga Kurat Hauptplatz 23, 9300 St.Veit/Glan E-Mail <a href="mailto:helga.kurat@rmk.co.at">helga.kurat@rmk.co.at</a>

**Niederösterreich**

LAG Wachau-Dunkelsteinerwald  
Herr Dipl. Ing. Michael Schimek  
Schlossgasse 3, 3620 Spitz an der Donau  
E-Mail [leader@arbeitskreis-wachau.at](mailto:leader@arbeitskreis-wachau.at)

LAG Verein LEADER Region Triestingtal  
Frau DI Elisabeth Hainfellner  
Leoberdorfer Str. 42, 2560 Berndorf  
E-Mail [hainfellner@unsertriestingtal.at](mailto:hainfellner@unsertriestingtal.at)

LAG Verein Waldviertler Grenzland  
Herr Ing. Mag. Martin Huber  
Schremserstrasse 8/265, 3950 Gmünd  
E-Mail [martin.huber@waldviertlergrenzland.at](mailto:martin.huber@waldviertlergrenzland.at)

LAG LEADER Region Weinviertel Ost  
Herr DI Johannes Wolf  
Hauptstrasse 31, 2225 Zistersdorf  
E-Mail [johannes.wolf@weinviertelost.at](mailto:johannes.wolf@weinviertelost.at)

LAG Verein LEADER Region Weinviertel-Donauraum  
Herr Johannes Bartosch  
Hauptplatz 39, 2100 Korneuburg  
E-Mail [johannes@bartosch.biz](mailto:johannes@bartosch.biz)

LAG Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland  
Frau Mag. Gudrun Streicher  
Brunnengasse 2, 3341 Ybbsitz  
E-Mail [md@eisenstrasse.info](mailto:md@eisenstrasse.info)

LAG ARGE Niederösterreich Süd  
Herr DI Martin Rohl  
Hauptplatz 1, 2620 Neunkirchen  
E-Mail [office@leader-noe-sued.at](mailto:office@leader-noe-sued.at)

LAG Tourismusverband Moststraße  
Frau Mag. (FH) Eva Pfeiffer  
Mostviertelplatz 1, 3362 Öhling  
E-Mail [eva.pfeiffer@mostviertel.at](mailto:eva.pfeiffer@mostviertel.at)

LAG LEADER-Region Südliches Waldviertel – Nibelungengau  
Herr DI Thomas Heindl  
Unterer Markt 10, 3631 Ottenschlag  
E-Mail [heindl@leaderregion.at](mailto:heindl@leaderregion.at)

LAG Regionalentwicklungsverein Auland Carnuntum  
Herr Bernhard Fischer  
Fischamenderstraße 12  
2460 Bruck/Leitha  
E-Mail [b.fischer@auland-carnuntum.at](mailto:b.fischer@auland-carnuntum.at)

LAG Verein LEADER Region Bucklige Welt – Wechselland  
Herr Franz Piribauer  
Ransdorf 20, 2813 Lichtenegg  
E-Mail [leader@buckligewelt.at](mailto:leader@buckligewelt.at)

LAG Verein Waldviertler Wohlviertel  
Herr Ing. Mag. Roland Deyssig  
Hauptplatz 1, 2095 Drosendorf  
E-Mail [deyssig@utanet.at](mailto:deyssig@utanet.at)

LAG ARGE LEADER Region Kamptal-Wagram  
Frau Danja Mlinaritsch  
Kamptalstrasse 3, 3550 Langenlois  
E-Mail [office@leader-kamptal-wagram.at](mailto:office@leader-kamptal-wagram.at)

**Niederösterreich**

LAG Verein LEADER Region Marchfeld  
Frau DI Gabriele Zacharia  
Franz-Mair-Straße 47, 2232 Deutsch Wagram  
E-Mail [gabriele.zacharia@marev.at](mailto:gabriele.zacharia@marev.at)

LAG Verein zur Förderung der regionalen Entwicklung 5+ WIR  
Frau Mag. Annemarie Posratschnig  
Kirchenplatz 82, 3040 Neulengbach  
E-Mail [posratschnig@region-5pluswir.at](mailto:posratschnig@region-5pluswir.at)

LAG LEADER Region Mostviertel-Mitte  
Frau Mag. Martina Grill  
Schlossstraße 1, 3204 Kirchberg an der Pielach  
E-Mail [m.grill@mostviertel-mitte.at](mailto:m.grill@mostviertel-mitte.at)

LAG Verein LAG Weinviertel-Manhartsberg  
Herr DI Hannes Weitschacher  
Ausstellungsstraße 6, 2020 Hollabrunn  
E-Mail [h.weitschacher@leader.co.at](mailto:h.weitschacher@leader.co.at)

LAG Regionalentwicklungsverein Donauland – Traisental – Tullnerfeld  
Herr Franz Mitterhofer  
Feldgasse 1, 3130 Herzogenburg  
E-Mail [leader@kommunaldialog.at](mailto:leader@kommunaldialog.at)

**Oberösterreich**

LAG Urfahr West (uwe)  
Frau Mag. Barbara Krennmayr  
Kirschenweg 26, 4100 Ottensheim  
E-Mail [barbara.krennmayr@region-uwe.at](mailto:barbara.krennmayr@region-uwe.at)

LAG Hausruck Nord  
Herr Bgm. Dr. Kurt Kaiserseder  
Feldstraße 16, 4724 Neukirchen am Walde  
E-Mail [gemeinde@neukirchen-walde.ooe.gv.at](mailto:gemeinde@neukirchen-walde.ooe.gv.at)

LAG Mühlviertler Kernland  
Herr Mag. Christian Jachs  
Waldeckstraße 6, 4240 Freistadt  
E-Mail [christian.jachs@freistadt.ooe.gv.at](mailto:christian.jachs@freistadt.ooe.gv.at)

LAG Innviertel vom Inn zum Kobernaußerwald  
Herr Bgm. Alfred Schrems  
St.Georgen Nr. 18, 4982 St.Georgen  
E-Mail [a.schrems@ooev.at](mailto:a.schrems@ooev.at)

LAG Donau-Böhmerwald  
Herr LAbg. Georg Ecker  
Haselbach 6, 4154 Kollerschlag  
E-Mail [georgecker@direkt.at](mailto:georgecker@direkt.at)

LAG Kulturerbe Salzkammergut (REGIS)  
Frau Erni Kals  
Salzbergstraße 21, 4830 Hallstatt  
E-Mail [office@regis.or.at](mailto:office@regis.or.at)

LAG Pramtal  
Herr Bgm. Franz Angerer  
Unterer Stadtplatz 1, 4780 Schärding  
E-Mail [stadt@schaerding.ooe.gv.at](mailto:stadt@schaerding.ooe.gv.at)

LAG Traunsteinregion  
Herr Bgm. Franz Kofler  
Peintal 3 4655 Vorchdorf  
E-Mail [kofler.franz@inode.at](mailto:kofler.franz@inode.at)

**Oberösterreich**

LAG Wels (LeWeL)  
Herr Ing. Alfred Meisinger  
Marktplatz 1, 4651 Stadl-Paura  
E-Mail [bgm.meisinger@stadl-paura.at](mailto:bgm.meisinger@stadl-paura.at)

LAG Eferding  
Herr Franz Tauber  
Stadtplatz 31, 4070 Eferding  
E-Mail [franz.tauber@mooe.at](mailto:franz.tauber@mooe.at)

LAG Mondseeland  
Herr Bgm. KR DI Otto Mierl  
Marktplatz 14, 5310 Mondsee  
E-Mail [gemeinde@mondsee.ooe.gv.at](mailto:gemeinde@mondsee.ooe.gv.at)

LAG SternGartl Gusental  
Herr Mag. Franz Huemer  
Neuburgfried 3, 4190 Bad Leonfelden  
E-Mail [office@sterngartl.org](mailto:office@sterngartl.org)

LAG Vöckla-Ager (REVA)  
Frau Mag. Sabine Watzlik  
Steinhüblstr. 1, 4800 Attnang-Puchheim  
E-Mail [office@reva.at](mailto:office@reva.at)

LAG Oberinnviertel – Mattigtal  
Herr Bgm. Erich Rippl  
Salzburger Straße 9, 5211 Lengau  
E-Mail [rippl.erich@lengau.ooe.gv.at](mailto:rippl.erich@lengau.ooe.gv.at)

LAG Strudengau  
Herr Bgm. NR Nikolaus Prinz  
Marktplatz 1, 4381 St. Nikola  
E-Mail [info@museumsland.at](mailto:info@museumsland.at)

LAG Attersee-Attergau (REGATTA)  
Herr Bgm. Mag. Johann Reiter  
Rathausplatz 1, 4863 Seewalchen am Attersee  
E-Mail [bgm.reiter@seewalchen.eu](mailto:bgm.reiter@seewalchen.eu)

LAG Hausruckwald Vöcklatal  
Herr Vzbgm. Johann Zieher  
Schwaigern 16, 4891 Pöndorf  
E-Mail [zieher@utanet.at](mailto:zieher@utanet.at)

LAG Mühlviertler Alm  
Herr Johann Gradl  
Markt Unterweißenbach 19, 4273 Unterweißenbach  
E-Mail [office@muehlviertleralm.at](mailto:office@muehlviertleralm.at)

LAG Linz-Land  
Herr Bgm. Helmut Templ  
St. Marien 1, 4502 St. Marien  
E-Mail [gemeinde@st-marien.ooe.gv.at](mailto:gemeinde@st-marien.ooe.gv.at)

LAG Sauwald  
Herr Eduard Paminger  
St. Aegidi 10, 4725 St. Aegidi  
E-Mail [office@sauwald.at](mailto:office@sauwald.at)

LAG Traunviertler Alpenvorland  
Herr LAbg. Bgm. Franz Schillhuber  
Egldmayrstraße 5, 4493 Wolfern  
E-Mail [gemeinde@wolfers.ooe.gv.at](mailto:gemeinde@wolfers.ooe.gv.at)

- Oberösterreich**
- LAG Nationalpark Region OÖ. Kalkalpen  
Herr Mag. Andreas Schilcher  
Pfarrhofstraße 1, 4594 Steinbach an der Steyr  
E-Mail [schilcher@regionalforum.at](mailto:schilcher@regionalforum.at)
- LAG HansBergLand  
Herr Bgm. Albert Stürmer  
St. Johann am Wimberg Nr. 9, 4172 St. Johann am Wimberg  
E-Mail [info@hansberglad.at](mailto:info@hansberglad.at)
- LAG Mostland-Hausruck  
Herr Martin Dammayr  
Niederwödling 7, 4712 Michaelnbach  
E-Mail [buengermeister@michaelnbach.ooe.gv.at](mailto:buengermeister@michaelnbach.ooe.gv.at)
- Salzburg**
- LAG Salzburger Saalachtal  
Frau Mag. Astrid Hohenwarter  
Unterweißbach 36, 5093 Weißbach/Lofer  
E-Mail [vbgm@weissbach.at](mailto:vbgm@weissbach.at)
- LAG Tennengau  
Herr Christian Steiner  
Mauttorpromenade 8, 5400 Hallein  
E-Mail [regionalverband@tennengau.at](mailto:regionalverband@tennengau.at)
- LAG Flachgau Nord  
Herr Helmut Timin  
Josef-Mohr-Straße 4a, 5110 Oberndorf  
E-Mail [office@flachgau-nord.at](mailto:office@flachgau-nord.at)
- LAG Lungau  
Herr Dr. Bernhard Holzrichter  
Markt 52, 5570 Mauterndorf  
E-Mail [regiolun@aon.at](mailto:regiolun@aon.at)
- LAG Nationalpark Hohe Tauern  
Herr Bgm. Leo Madreiter  
Zeller Fusch 125, 5762 Fusch an der Grossglocknerstraße  
E-Mail [buengermeister.fusch@salzburg.at](mailto:buengermeister.fusch@salzburg.at)
- LAG Lebens.Wert.Pongau  
Herr Stephan Maurer  
Bahngasse 12, 5500 Bischofshofen  
E-Mail [regionalverband@pongau.org](mailto:regionalverband@pongau.org)
- LAG Salzburger Seengebiet  
Herr Ing. Gerold Daxecker  
Seeburgstraße 8, 5201 Seekirchen  
E-Mail [office@rv-salzbürger-seenland.at](mailto:office@rv-salzbürger-seenland.at)
- Steiermark**
- LAG Steirische Eisenstraße  
Herr MMag.(FH) Gerfried Tiffner  
Freiheitsplatz 1, 8790 Eisenerz  
E-Mail [office@eisenstrasse.co.at](mailto:office@eisenstrasse.co.at)
- LAG Ausseerland-Salzkammergut  
Herr Dir. Bertram Mayer  
Bahnhofstraße 95, 8990 Bad Aussee  
E-Mail [brigitte.schierhuber@regioz.at](mailto:brigitte.schierhuber@regioz.at)
- LAG Naturpark Südsteirisches Weinland  
Herr Mag. Thomas Puch  
Kogelberg 15, 8430 Kaindorf a. d. Sulm  
E-Mail [naturpark@weinland-stmk.com](mailto:naturpark@weinland-stmk.com)

**Steiermark**

LAG Almenland  
Herr Jakob Wild  
8163 Fladnitz an der Teichalm 100  
E-Mail [jakob.wild@almenland.at](mailto:jakob.wild@almenland.at)

LAG Mariazellerland-Mürztal  
Frau Dr. MBA Ute Hulatsch-Pietsch  
Pestalozzistrasse 12, 8670 Krieglach  
E-Mail [u.hulatsch-pietsch@hochsteiermark.at](mailto:u.hulatsch-pietsch@hochsteiermark.at)

LAG Weststeiermark-Lipizzanerheimat  
Frau Elfriede Pfeifenberger  
Conrad von Hötzendorfstraße 14, 8570 Voitsberg  
E-Mail [pf@westnet.at](mailto:pf@westnet.at)

LAG Steirisches Wechselland  
Herr Bgm. Leopold Bartsch  
Hauptplatz 1, 8243 Pinggau  
E-Mail [gde@pingau.at](mailto:gde@pingau.at)

LAG Kraftspendedörfer Joglland  
Frau Hilde Doppelhofer  
Strallegg 100, 8192 Strallegg  
E-Mail [info@kraftspendedoerfer.at](mailto:info@kraftspendedoerfer.at)

LAG Oststeirisches Thermenland – Lafnitztal  
Herr DI Leander Feiertag  
Radersdorf 62, 8263 Großwilfersdorf  
E-Mail [feiertag@regionalmanagement.at](mailto:feiertag@regionalmanagement.at)

LAG Oststeirisches Kernland  
Herr Mag. Wolfgang Berger  
Tiefenbach 94, 8224 Tiefenbach  
E-Mail [bergerw@sbox.tugraz.at](mailto:bergerw@sbox.tugraz.at)

LAG Gesäuse-Eisenwurzen  
Herr Reinhard Mitterbäck  
Markt 35, 8933 St.Gallen  
E-Mail [r.mitterbaeck@eisenwurzen.com](mailto:r.mitterbaeck@eisenwurzen.com)

LAG WirtschaftLeben  
Frau Mag. Gudrun Moitzi  
8732 Seckau 106  
E-Mail [gudrun.moitzi@landentwicklung.com](mailto:gudrun.moitzi@landentwicklung.com)

LAG Hügelland östlich von Graz – Schöcklland  
Herr Mag. Dr. Heinrich Maria Rabl  
Obere Bahnstraße 1, 8301 Laßnitzhöhe  
E-Mail [office@huegelland.at](mailto:office@huegelland.at)

LAG Bergregion oberes Ennstal  
Herr DI Hermann Trinker  
Nikolaus-Dumba-Straße 4, 8940 Liezen  
E-Mail [trinker@liezen.lk-stmk.at](mailto:trinker@liezen.lk-stmk.at)

LAG Steirisches Vulkanland  
Frau Dr. Beatrix Lenz  
Dörfl 2, 8330 Kornberg  
E-Mail [office@vulkanland.at](mailto:office@vulkanland.at)

LAG Schilcherland  
Herr Mag. Lasse Kraack  
Grazer Gasse 4, 8430 Leibnitz  
E-Mail [m.sw@aon.at](mailto:m.sw@aon.at)

<b>Steiermark</b>	LAG Holzwelt Murau Herr Harald Kraxner St. Egidi 100, 8850 Murau E-Mail <a href="mailto:harald.kraxner@landentwicklung.com">harald.kraxner@landentwicklung.com</a>
	LAG Zirbenland Herr DI Josef Bärnthaler Holzinnovationszentrum 1a, 8740 Zeltweg E-Mail <a href="mailto:josef.baernthaler@eao.st">josef.baernthaler@eao.st</a>
	LAG Energieregion Weiz-Gleisdorf Frau Dr. Iris Absenger Franz-Pichler-Strasse 30, 8160 Weiz E-Mail <a href="mailto:iris.absenger@gmx.at">iris.absenger@gmx.at</a>
<b>Tirol</b>	LAG Regio Imst (Regionalentwicklung Bezirk Imst) Herr Mag. Peter Thaler Mairhof 97, 6426 Roppen E-Mail <a href="mailto:peter.thaler@regio-imst.at">peter.thaler@regio-imst.at</a>
	LAG Regionalentwicklung Bezirk Landeck – Regio L Herr Mag. Gerald Jochum Bruggfeldstrasse 5, 6500 Landeck E-Mail <a href="mailto:info@regiol.at">info@regiol.at</a>
	LAG Regionalmanagement "Mittleres Unterinntal Tirol" Frau Barbara Loferer Rosegger Str. 5/4, 6300 Wörgl E-Mail <a href="mailto:loferer@sbg.at">loferer@sbg.at</a>
	LAG "Regionalmanagement Hohe Salve" Frau Barbara Loferer Rosegger Str. 5/4, 6300 Wörgl E-Mail <a href="mailto:loferer@sbg.at">loferer@sbg.at</a>
	LAG Regionalentwicklung Pillerseetal – Leogang Herr Mag. Stefan Niedermoser Regio-Tech 1, 6395 Hochfilzen E-Mail <a href="mailto:niedermoser@regio-tech.at">niedermoser@regio-tech.at</a>
	LAG Regionalmanagement Wipptal Herr Mag. Josef Baumann Nößlacherstraße 7, 6150 Steinach E-Mail <a href="mailto:wipptal@leader-tirol.at">wipptal@leader-tirol.at</a>
	LAG Regionalentwicklung Ausserfern Herr Mag. Günter Salchner Kohlplatz 7, 6600 Pflach E-Mail: <a href="mailto:rea@allesausserfern.at">rea@allesausserfern.at</a>
<b>Vorarlberg</b>	LAG Regionsmanagement Osttirol Frau Mag. Helene Brunner Amlacherstr. 12, 9900 Lienz E-Mail: <a href="mailto:info@rmo.at">info@rmo.at</a>
	LAG Regionalentwicklung Vorarlberg Herr Rudolf Lerch St. Anton 96, 6771 St. Anton im Montafon E-Mail <a href="mailto:rudolf.lerch@st.anton.i.m.cnv.at">rudolf.lerch@st.anton.i.m.cnv.at</a>