

Regionale Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden

Marktgerechte Nutzung von Synergiepotenzialen



Studie im Auftrag von Bio Grischun

Schlussbericht

Werner Hediger

Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung, HTW Chur

Juni 2016

Impressum

Titel: Regionale Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden -- Marktgerechte Nutzung von Synergiepotenzialen

Autor: Werner Hediger, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung ZWF, HTW Chur.

Projektteam: Ulrike Kuhnhen, Institut für Tourismus und Freizeit ITF, HTW Chur (bis 2014).
Silvia Simon, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung ZWF, HTW Chur (bis 2015).

Auftraggeber: Bio Grischun

Bildnachweis: Titelbild: Bio Grischun

Kontakt: HTW Chur, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung ZWF
Comercialstrasse 22, 7000 Chur

zwf@htwchur.ch

www.htwchur.ch/zwf

Im Gedenken an Silvia Simon



Silvia Simon, *1971, †2015

Im April dieses Jahres hat uns Silvia Simon nach schwerer und würdevoll ertragener Krankheit für immer verlassen. Am Ende fehlten ihr Kraft und Zeit, das vorliegende Projekt noch selber abschliessen zu können, was für sie eigentlich noch ein grosses Anliegen war. Aus diesem Grund wurde der vorliegende Schlussbericht im Gedenken an Silvia Simon und zu ihren Ehren verfasst.

Vorwort

Mit dem im Auftrag von Bio Grischun an der HTW Chur durchgeführten Projekt „Regionale Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden: Marktgerechte Nutzung von Synergiepotenzialen“ wurde das Ziel verfolgt, die Kooperation zwischen beiden Branchen entlang der intersektoralen Wertschöpfungskette zu optimieren. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf die Logistik- und Vertriebskanäle gelegt, damit gewährleistet werden kann, dass die richtigen Bioprodukte in der richtigen Qualität und Menge zur richtigen Zeit in effizienter und kostengünstiger Weise an die Hotellerie und Gastronomie gelangen.

Das Projekt wurde von unseren früheren Mitarbeiterinnen Ulrike Kuhnenn und Silvia Simon (†2015) gemeinsam mit Andi Schmid von Bio Grischun initiiert und durchgeführt. Es bildet die logische Fortsetzung der von Silvia Simon 2008 erstellten Studie „Wirtschaftliche Bedeutung der Biolandwirtschaft in Graubünden“ und ist eingebettet in weitere Forschungsaktivitäten im Bereich Regionalentwicklung Ernährungswirtschaft und Tourismus am Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung ZWF und dem Institut für Tourismus und Freizeit der HTW Chur. Leider war es Silvia Simon nicht mehr vergönnt gewesen, das Projekt zu Ende zu führen und diesen Schlussbericht selber zu verfassen. Die von ihr zurückgelassenen Dokumente bilden aber die Grundlage für diesen Bericht, der somit im Wesentlichen das Erbe von Silvia Simon darstellt.

Wir bedanken uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen Personen und Institutionen, welche die Durchführung dieses Projektes ermöglicht haben. Besonderer Dank gilt Bio Grischun und dem Amt für Landwirtschaft und Geoinformation Graubünden (ALG) für ihre finanzielle Unterstützung sowie allen Akteuren entlang der untersuchten Wertschöpfungsketten für das Beantworten der schriftlichen Befragung und allen Gesprächspartnern für ihre Auskunftsbereitschaft.

Werner Hediger, 27. Juni 2016

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	6
1 Einleitung	8
1.1 Ausgangslage.....	8
1.2 Fragestellung.....	8
2 Vorgehensweise	9
3 Hauptergebnisse aus den Befragungen.....	10
3.1 Potenzial für regionale Bioprodukte in Gastronomie / Hotellerie.....	11
3.2 Präferenzen und Zahlungsbereitschaft der Kunden/Gäste.....	11
3.3 Vermarktung i.w.S.	12
3.4 Logistik / Beschaffung / Bestellung.....	13
3.5 Netzwerke	15
4 Synthese und Handlungsansätze.....	15
5 Schlussfolgerungen	20
Literaturnachweis	22

Zusammenfassung

Mit dem vorliegenden Projekt wurde das Ziel verfolgt, die Kooperation zwischen Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft entlang der intersektoralen Wertschöpfungskette zu verbessern. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf die Logistik- und Vertriebskanäle gelegt, um zu gewährleisten, dass die richtigen Bioprodukte in der richtigen Qualität und Menge zur richtigen Zeit in effizienter und kostengünstiger Weise an die Hotellerie und Gastronomie gelangen.

In einem ersten Schritt wurden online-basierte und postalische Befragungen von Produzenten, weiterverarbeitenden Betrieben und (potenziellen) Abnehmern aus der Hotel- und Gastronomiebranche in Graubünden durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 236 Biobetriebe, 28 Weiterverarbeiter und 185 Tourismus- und Gastronomiebetriebe an den Umfragen.

Die Befragungen haben gezeigt, dass bei der Belieferung der Hotel- und Gastronomiebranche mit regionalen Bioprodukten Aufholpotenzial besteht. Tendenziell gehen alle Befragtengruppen davon aus, dass künftig mehr Bioprodukte in der Bündner Hotellerie und Gastronomie angeboten werden und zwar vor allem weil die Nachfrage der in- und ausländischen Gäste nach regionalen Bioprodukten als steigend bewertet wird. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass zahlreiche Hotel- und Gastronomiebetriebe ihre Bioprodukte gegenwärtig entweder gar nicht oder nur teilweise als «Bio» kennzeichnen. Hier zeigt sich ungenutztes Potenzial in Bezug auf die Bindung und Gewinnung von qualitätsorientierten Kunden, welches in Zukunft verstärkt erschlossen und genutzt werden sollte, um für beide Seiten eine bessere Marktsituation zu schaffen. So haben laut Angaben der Abnehmer nämlich Bioprodukte gegenüber konventionellen Produkten einen Vorteil im Hinblick auf ihre Qualität. Demgegenüber stellt die Liefersicherheit aus Sicht der Abnehmer das grösste Manko bei der Beschaffung von Bioprodukten dar, so dass hier ein wichtiger Ansatzpunkt für künftige Verbesserungen besteht.

Gemäss Aussagen von Produzenten und Abnehmern ist beim Kauf von regionalen Bioprodukten eine persönliche und vertrauensvolle Lieferantenbeziehung sehr wichtig. Dies spricht für personalisierte, kundenorientierte und individualisierte Vertriebswege. Da diese allerdings sehr aufwändig sind und die Liefersicherheit als kritischer Faktor wahrgenommen wird, sollte zusätzlich der Auf- und Ausbau von professionalisierten Beschaffungsnetzen geprüft werden. Fachhändler mit ihrem Spezialistenwissen könnten in diesen Lieferketten eine wichtige Rolle und Schnittstellenfunktion einnehmen

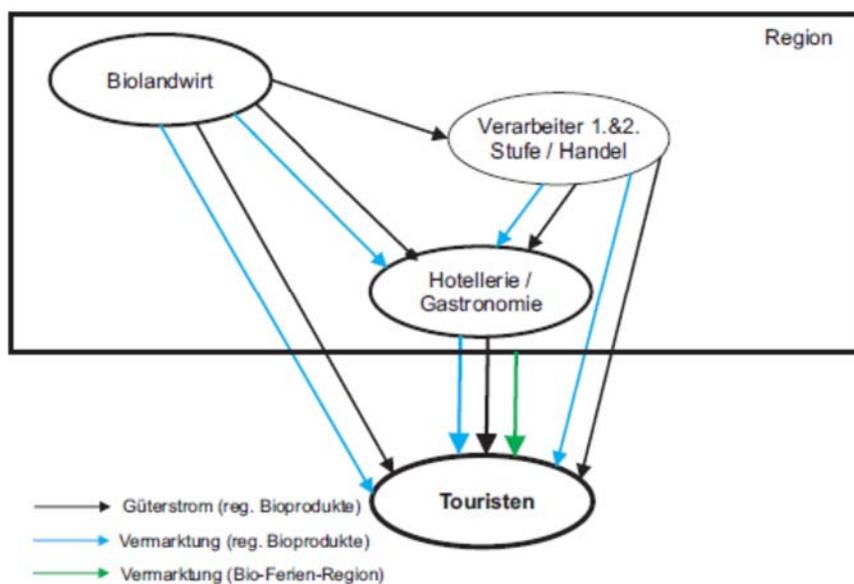
Was die weiterverarbeitenden Betriebe betrifft, scheinen deren Beziehungen zu den Biobetrieben mehrheitlich reibungslos zu funktionieren. Deutlich schlechter schneidet dagegen der Absatz verarbeiteter regionaler Bioprodukte an Abnehmer aus der Hotel- und Gastronomiebranche ab. Dementsprechend spielen bei den Bioprodukten die weiterverarbeitenden Betriebe im Beschaffungssortiment der Hotel- und Gastronomiebranche eine stark untergeordnete Rolle. Laut Aussagen der Weiterverarbeiter sind hierfür vor allem Mängel in der Kommunikation verantwortlich, die es zuerst zu verbessern gilt, da die Beschaffung bzw. der Vertrieb von Bioprodukten auf Vertrauen fusst und eine individualisierte Beziehung widerspiegelt.

Zentral für die Erschliessung des vorhandenen Potenzials zur Nutzung von regionalen Bioprodukten in der Bündner Hotellerie und Gastronomie ist folglich eine gezielte Stärkung der Lieferketten und Lieferbeziehungen. Hier setzen den auch die Handlungsempfehlungen aus dieser Studie an.

Für eine Stärkung der Lieferketten steht als erster Ansatzpunkt die Sensibilisierung von Schlüsselakteuren im Zentrum, denn eine tragfähige Kooperation zwischen Biolandwirtschaft und Hotellerie bzw. Gastronomie setzt voraus, dass beide Seiten vom Mehrwert einer Zusammenarbeit überzeugt sind. Dies erfordert auch, dass sie sich in die Rolle des Partners hineinversetzen können und sich auf Augenhöhe

begegnen. Des Weiteren spielen das gegenseitige Kennenlernen und Austauschen sowie die Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle.

Der zweite Ansatzpunkt liegt in der Vermarktung, die ausgebaut und verbessert werden muss, damit das Absatzpotenzial von regionalen Bioprodukten ausgeschöpft werden kann. Hauptzielgruppe dieser an das regionale Bioprodukt geknüpften Vermarktungsaktivitäten sind die in- und ausländischen Touristen. Schlüsselakteure der Vermarktung sind in erster Linie die Hotel- und Gastronomiebetriebe und nachrangig Biolandwirte und etwaige Zwischenstufen (Verarbeiter 1. und 2. Stufe; Handel). Daneben kann aber auch – losgelöst vom konkreten regionalen Bioprodukt - eine Vermarktung der gesamten Region als Bio-Ferien-Region erfolgen. Es gilt also das gesamte Netzwerk an Vermarktungskanälen im Visier zu haben und die einzelnen Handlungsansätze optimal aufeinander abzustimmen.



Vereinfachter Überblick über die Vermarktungslandschaft für Bioprodukte

Der dritte Ansatzpunkt zur Erschliessung der vorhandenen Potenziale zur Nutzung von Bioprodukten in der Bündner Hotellerie und Gastronomie liegt im Bereich Beschaffung und Vertrieb. Voraussetzung für eine tragfähige Produzenten-Abnehmerbeziehung ist ein funktionierendes Beschaffungs- und Vertriebssystem. Dieses muss einerseits so individuell, flexibel, persönlich und lokal wie möglich und andererseits so institutionalisiert, professionell und regional wie nötig sein, damit sowohl die Produkteigenheit garantiert als auch die Liefer- bzw. Abnahmesicherheit und maximale Verfügbarkeit gewährleistet werden kann. Dies erfordert gewisse Kompromisse, die in lokalen Netzwerken aber auch auf regionaler (kantonaler) Ebene zu thematisieren und zu lösen gilt. Dabei darf aber auf jeden Fall die aktuelle Marktsituation, welche u.a. von den Präferenzen und der Akzeptanz der Kunden / Gäste abhängt, nicht ausser Acht gelassen werden. Hierbei können neue Zusammenarbeitsformen angezeigt sein, welche die Vorteile von vertraglicher Bindung und hierarchische Zusammenarbeit (Integration) verbinden und den beteiligten Akteuren die grösstmögliche Wertschöpfung und eine faire Verteilung dieses „Kuchens“ ermöglichen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass Graubünden bei den grossen Trends REGIO und BIO sehr gut aufgestellt ist. Das vorhandene Potenzial wird aber im Bereich Tourismus/Gastronomie noch zu wenig genutzt; ganz im Gegensatz zum Detailhandel, welcher die beiden Trends schon lange aufgenommen hat. Eine stärkere Zusammenarbeit und Integration der verschiedenen Akteure im „agro-touristischen“ Netzwerk ist gefordert, um die bestehenden Potenziale effektiv zu nutzen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Rahmenbedingungen für die Bündner Wirtschaft sind durch die gebirgige Topografie des Kantons geprägt (Credit Suisse, 2015). In den Bergregionen, die flächenmässig den grössten Anteil des Kantons ausmachen, hat dies zu einer wirtschaftlich starken Bedeutung von Tourismus und Landwirtschaft geführt. Beide Branchen stehen aufgrund der aktuellen Lage (z.B. Frankenstärke, Marktöffnung/Liberalisierung) und der zu erwartenden Klimaänderungen vor einschneidenden wirtschaftlichen und strukturellen Herausforderungen, denen mit neuartigen Angeboten und Zusammenarbeitsformen begegnet werden soll.

Die strukturellen und klimabedingten Anpassungen führen in den Alpenregionen zu einer touristischen Angebotsverlagerung zugunsten des Sommertourismus (Müller et al., 2007; Müller und Weber, 2008). Gleichzeitig vollzieht sich ein Wandel der Reismotive und Urlaubsinteressen von Touristen (ADAC, 2010), indem ökologische und soziale Werte wichtiger werden und das regional Einzigartige und Natürliche vermehrt gesucht wird (Bosshart und Frick, 2008). Für die Tourismuswirtschaft öffnet sich damit der Zugang zu Zielgruppen, die nach Natürlichkeit, Authentizität und qualitativ hochwertigen Produkten suchen. Beispielhaft ist hier die Kundengruppe der LOHAS («lifestyle of health and sustainability»), die in ihrem Konsumverhalten verstärkt auf Gesundheit und Nachhaltigkeit achtet (Wenzel et al., 2007). Beim Reiseverhalten sind für sie nicht nur umweltbewusste Ferien, sondern auch die gesunde, regionale Küche ein ausschlaggebendes Argument (Mert et al., 2008; Nusser, 2007).

Ebenso wie der Tourismus ist auch der landwirtschaftliche Sektor einem permanenten Wandel unterworfen (BLW, 2009, 2015; Popp, 2000). So hat der strukturelle Anpassungsprozess unter anderem dazu geführt, dass sich Landwirte vermehrt neue Einkommensquellen erschliessen müssen. Gerade in ländlichen Räumen, wo die Erwerbsmöglichkeiten ausserhalb der Landwirtschaft eingeschränkt sind, wird häufig der Fremdenverkehr als zusätzliche Erwerbsquelle für Landwirte entdeckt (Gattermayer, 2006). Erleichtert wird diese Entwicklung durch den Bewusstseinswandel von Touristen in Richtung Regionalität und Natürlichkeit. Im Mittelpunkt dieser Entwicklung steht der Agrotourismus, der vielfach als zentrales Bindeglied zwischen Landwirtschaft und Tourismus im ländlichen Raum erachtet wird (Bianchi, 2011; Egger, 2009; Flury, 2007; Freyer, 2006; Forster et al., 2010, 2011; Kanton Graubünden, 2011). Daneben hat sich in der Landwirtschaft eine Veränderung im Hinblick auf die Produktionsmethoden vollzogen, indem die ökologische Landwirtschaft – nicht zuletzt infolge der Lebensmittelskandale und der damit einhergehenden Veränderungen der Essgewohnheiten – weltweit eine Bedeutungszunahme erfahren hat (Bosshart et al., 2010; Willer und Kilcher, 2011). Dies gilt auch für die Schweiz, die mit einem Bio-Anteil von mehr als 10 Prozent an allen Landwirtschaftsbetrieben und der Gesamtnutzfläche eine führende internationale Position aufweist (BFS, 2015). In Graubünden sind bereits mehr als die Hälfte der Landwirtschaftsbetriebe Biobauernhöfe (Hassler, 2015; Simon, 2008) und ihr Flächenanteil liegt bei über 60 Prozent (BioAktuell, 2014).

1.2 Fragestellung

Im Zuge dieser Entwicklungen in der Tourismuswirtschaft einerseits und der Landwirtschaft andererseits vergrössert sich, unter dem gemeinsamen Dach der „Nachhaltigkeit“, die Schnittmenge beider Wirtschaftszweige, in denen vermehrt mit denselben Attributen wie Umweltverträglichkeit, Natur, Authentizität, Qualität und Regionalität gearbeitet wird. Trotzdem finden die Synergiepotenziale zwischen Tourismuswirtschaft und Biolandwirtschaft in der Literatur noch kaum Beachtung. Diese Forschungslücke steht im Widerspruch zur gelebten Tourismuspraxis, wie zum Beispiel der Erfolg des BioParadies Salzburger Land zeigt. An diesem Punkt hat die vorliegende Studie »Regionale

Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden: Marktgerechte Nutzung ihrer Synergiepotenziale« angesetzt. Das Ziel bestand darin, die Synergie- und Kooperationspotenziale zwischen beiden Branchen entlang der intersektoralen Wertschöpfungskette zu identifizieren und zu optimieren. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Entwicklung eines innovativen Logistik- und Vertriebskonzeptes, um zu gewährleisten, dass die richtigen Bioprodukte in der richtigen Qualität und Menge zur richtigen Zeit in effizienter und kostengünstiger Weise an die Hotellerie und Gastronomie gelangen.

2 Vorgehensweise

Aufbauend auf eine Vorstudie (Kuhnenn und Simon, 2013) wurden in einem ersten Schritt online-basierte und postalische Befragungen bei

- (1) Bündner Bioproduzenten,
- (2) weiterverarbeitenden Betrieben und
- (3) potenziellen Abnehmern aus Hotellerie und Gastronomie

durchgeführt (vgl. Tabelle 1) und die daraus gewonnen Resultate im Zwischenbericht (Simon und Kuhnenn, 2013) dokumentiert.

Tabelle 1: Die schriftliche Befragung

	Bioproduzenten	Weiterverarbeiter	Gastro- und Hotelbetriebe
Spezifizierung	Mitgliedsunternehmen bei Bio Grischun	Knospe-Lizenznehmer	Mitglieder von GastroGraubünden und hotelleriesuisse GR
Verteiler	Mitgliederliste Bio Grischun	Adressverteiler Bio Suisse	Adressverteiler GastroGraubünden und Newsletter hotelleriesuisse GR
Art der Befragung	Online & Postalisch	Postalisch	Online & Postalisch
Grösse des Samples	1'153	41	1'100 GastroGraubünden; 400 hotelleriesuisse GR
Rücklauf	236 (20.5%)	28 (68.3%)	185 (12.3%)

Quelle: Simon und Kuhnenn (2013)

Bei der Interpretation der Ergebnisse muss allerdings – wie bereits von Simon und Kuhnenn (2013) betont – beachtet werden, dass eine gewisse Form der Selbstselektion nicht ausgeschlossen werden kann. Damit ist gemeint, dass bei dem gewählten methodischen Vorgehen tendenziell eher diejenigen Anbieter und Abnehmer an der Umfrage teilnahmen, die bereits Bioprodukte an die Tourismusbranche liefern bzw. von denen bereits Bioprodukte bezogen werden. Folglich kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Resultate für die gesamte Branche im Kanton Graubünden repräsentativ sind. Bei den weiterverarbeitenden Betrieben gilt es zusätzlich zu berücksichtigen, dass ausschliesslich Knospe-Lizenznehmer angeschrieben wurden.

In einem weiteren Schritt wurden mit ausgewählten Vertretern aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Hotellerie / Gastronomie vertiefende Expertengespräche geführt und, auf dieser Grundlage, exemplarisch Lieferbeziehungen (Wertschöpfungsketten) abgebildet und analysiert (vgl. Abbildung 1).

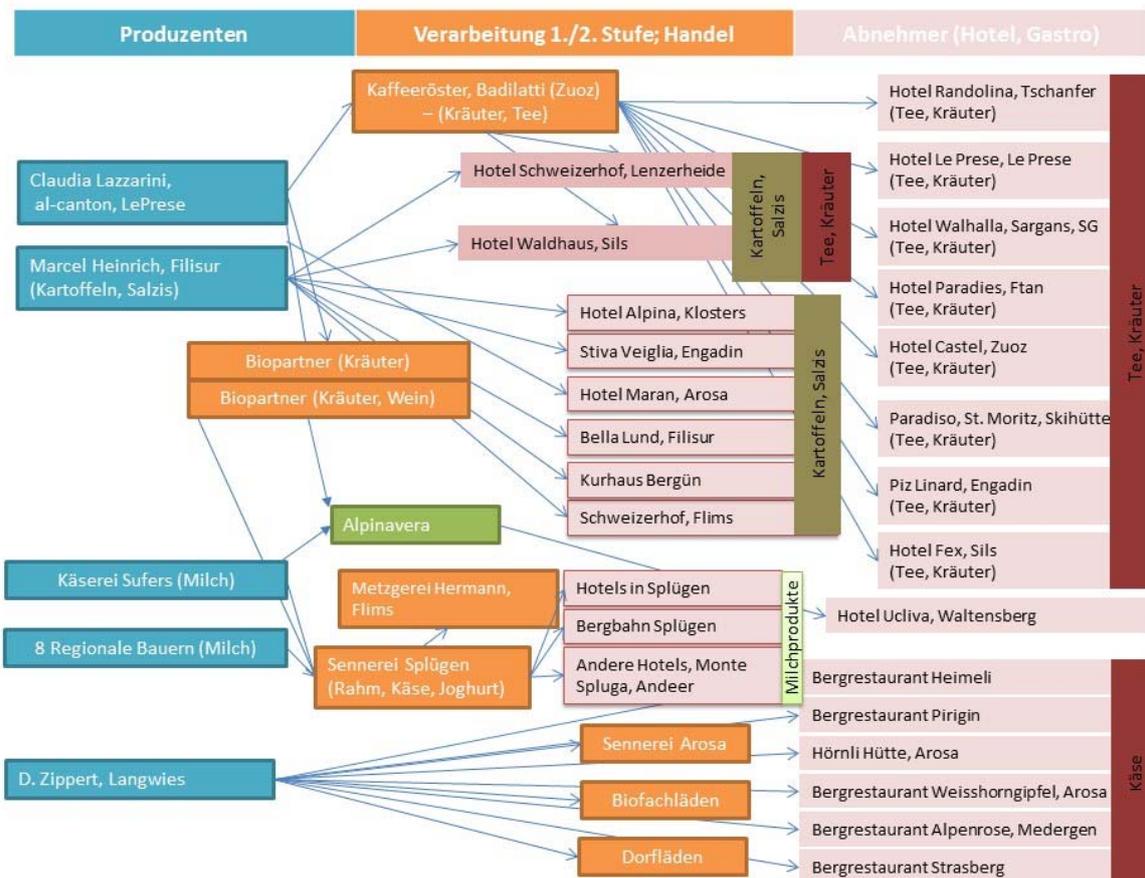


Abbildung 1: Netz von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen

Die Erkenntnisse dieser beiden Befragungsrunden (schriftliche Befragung und Expertengespräche) liefern die Grundlage für die in den folgenden Abschnitten zusammengestellten Hauptergebnisse und den darauf bezogenen Handlungsempfehlungen.

3 Hauptergebnisse aus den Befragungen

Die Beurteilung von Synergiepotenzialen zwischen Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft erfordert als Erstes eine Einschätzung des Marktpotenzials für regionale Bioprodukte in Graubünden. Dazu haben die Befragungen von Bündner Biobetrieben, Abnehmern aus der Tourismusbranche und weiterverarbeitenden Betrieben und die daran anschließende Analyse zu folgenden Erkenntnissen geführt, welche in einzelne Themenbereiche gruppiert werden können.¹

¹ Die Resultate der Befragungen sind im Zwischenbericht (Simon und Kuhnenn, 2013) dokumentiert.

3.1 Potenzial für regionale Bioprodukte in Gastronomie / Hotellerie

Ergebnis 1: Es ist weiteres Potenzial für die Nutzung von regionalen Bioprodukten in der Tourismus- und Gastronomiebranche vorhanden, welches sich sowohl angebots- wie auch nachfrageseitig begründen und erschliessen lässt:

- a) Hotel- und Gaststättengewerbe ebenso wie Biobetriebe gehen davon aus, dass die Nachfrage der Gäste als Endabnehmer nach regionalen Bioprodukten weiter steigen wird und dementsprechend auch der eigene Einsatz von regionalen Bioprodukten weiter zunehmen wird, weil
 - der Konsumtrend zu Nachhaltigkeit / Authentizität zunimmt;
 - regionalen Bioprodukten eine relativ höhere Qualität als nicht-regionalen Bioprodukten und regionalen Nicht-Bioprodukten beigemessen wird;
 - die Sensibilität gegenüber Produktionsmethode und Herkunft aufgrund von Lebensmittelskandalen zugenommen hat.
- b) Dem Hotel- und Gaststättengewerbe (v.a. Berghäuser, Wellness- und Gesundheitstourismus, hochpreisige Gastronomie und Hotellerie) ist mehrheitlich Qualität, Herkunft und (biologische) Produktionsmethode der Lebensmittel wichtig, weil
 - eine neue Generation von Köchen eine veränderte Mentalität (Nachhaltigkeitsphilosophie, Authentizität, Identität, regionale Wertschöpfung) mitbringt,
 - dies als zusätzliches Verkaufsargument für die Erschliessung neuer Kunden und Märkte dienen und das Erzielen höherer Preise ermöglichen kann.

So können sowohl monetäre als auch intangible Vorteile² für die Hotel- und Gastrobranche entstehen. Daraus resultiert aber nicht zwingend ein Alleinstellungsmerkmal (unique selling proposition USP) für die gesamte Branche. Einzelne Gastro- und Hotelbetriebe können aber sehr wohl durch entsprechende Positionierung am Markt eine USP erreichen. Dies hängt wiederum von den Präferenzen und der Zahlungsbereitschaft der Gäste ab.

3.2 Präferenzen und Zahlungsbereitschaft der Kunden/Gäste

Ergebnis 2: Im Hinblick auf die Bedeutung und Werturteile der Gäste als Endabnehmer lässt sich folgende Produktpräferenzstruktur herauskristallisieren:

regionale Bioprodukte > regionale Nicht-Bioprodukte > nicht-regionale Bioprodukte > nicht-regionale Nicht-Bioprodukte.

Folglich ist für die Gäste auch bei Bioprodukten die Regionalität ein „Must have“-Kriterium, weil:

- regionalen Produkten eine höhere Qualität (z.B. Frische) beigemessen wird als nicht-regionalen Produkten;
- bei regionalen Produkten eine höhere Transparenz bzgl. Herkunft („Geschichte zu Produkt und Person / Produzent“) besteht als bei nicht-regionalen Produkten;
- in der Schweiz und insbesondere in Graubünden den regionalen Nicht-Bioprodukten ebenfalls eine hohe Qualität zugeschrieben wird;
- regionale Produkte für Exklusivität stehen.

² Nicht direkt monetär erfassbare Werte.

Ergebnis 3: In Bezug auf regionale Bioprodukte wird von den Gästen als Endabnehmern v.a. ein kleiner Radius als Herkunftsregion im Sinne von „lokal“ erwartet und gewünscht (z.B. gleiches Tal), weil:

- je kleiner der regionale Radius, desto höher die Exklusivität der Produkte;
- je kleiner der regionale Radius, desto höher die Transparenz bzgl. Herkunft („Geschichte zu Produkt und Person / Produzent“);
- Je kleiner der regionale Radius, desto besser ist die Gewährleistung der regionalen Identität und die Authentizität des Produktes.

Ergebnis 4: Regionale Bioprodukte sind regionalen Nicht-Bioprodukten in erster Linie bezüglich Qualität überlegen. Dies trifft vor allem auf Spezialitäten zu, wogegen bei „normalen“ Produkten (z.B. Fleisch), trotz grosser Preisdifferenzen, die Besonderheiten als eher marginal und die Qualitätsunterschiede relativ klein erachtet werden.

Ergebnis 5: Gäste sind nur dann bereit einen Mehrpreis für regionale Bioprodukte zu bezahlen, wenn diese klar als solche erkennbar sind und die regionale Herkunft transparent ist (z.B. „Geschichte zum Produkt / zur Person“).

Dies bedeutet, dass die Konsumenten (Gäste/Kunden) grundsätzlich bereit sind einen höheren Preis für regionale Bioprodukte zu bezahlen als für andere Produkte. Diese Tatsache ermöglicht den an der Wertschöpfungskette direkt beteiligten Akteuren (vom Biobauern bis zum Hotellier/Gastronomen bzw. Detailhandel), bei geeigneter Vermarktung, über einen höheren Preis einen Mehrwert abzuschöpfen.

3.3 Vermarktung i.w.S.

Für eine erfolgreiche Vermarktung und gemeinsame Angebotsentwicklung von regionalen Bioprodukten in Hotellerie und Gastronomie spielt die Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren der Wertschöpfungskette wie auch gegenüber dem Konsumenten (Präsentation / Auszeichnung der Produkte) eine bedeutende Rolle. Hier besteht aber offensichtlich noch Verbesserungspotenzial.

Ergebnis 6: Eine Mehrzahl der Hotel- und Gastrobetriebe weist seine Bioprodukte nicht oder nur teilweise als „Bio“ auf der Speisekarte aus.

Ergebnis 7: Es wird von einem innovativen Produzenten erwartet, dass er – im Sinne einer „abgespeckten Form“ für die gemeinsame Angebotsentwicklung und das gemeinsame Marketing – das „gewisse Etwas“ bzw. „das gewisse Mehr“ zu seinem Produkt mitliefern (z.B. Darreichungsideen, Koch- und Präsentiervorschläge, Marketingideen). Voraussetzung hierfür ist jedoch:

- Gegenseitiger Respekt und Kooperation auf Augenhöhe zwischen Landwirt (innovativer Produzent) und Koch (überzeugter Verwender von regionalen Bioprodukten inkl. dazugehöriger Kochphilosophie);
- Mentalität und persönliche Identifikation mit Region und Nachhaltigkeitsgedanken;
- Offenheit und transparente Kommunikation sowie gegenseitiges Vertrauen;
- Kennen der gegenseitigen Bedürfnisse und Erwartungen;
- Erkennen der (gemeinsamen) Geschäftsfelder.

Für eine erfolgreiche Vermarktung spielen aber auch die Logistik und die bestehenden Netzwerke eine entscheidende Rolle. Auch hier besteht noch Potenzial.

3.4 Logistik / Beschaffung / Bestellung

Ergebnis 8: Die Verarbeitungsbetriebe beurteilen ihre Beziehungen zu Abnehmern aus Tourismus- und Gastrobranche zum Teil schlechter als die Bioproduzenten ihre Beziehung zur Tourismus- und Gastrobranche. Dies betrifft insbesondere Schwierigkeiten bei der Liefersicherheit und der Kommunikation.³

Ergebnis 9: Regionale Bioprodukte haben gegenüber regionalen Nicht-Bioprodukten vor allem Nachteile im Hinblick auf Verfügbarkeit und Liefersicherheit, weil:

- konventionelle Landwirte Produkte zukaufen können,
- Biolandwirte bei Lieferengpässen häufig die Abnehmer aus der Tourismusbranche gegenüber anderen Abnehmern (v.a. Privatkunden) benachteiligen,
- natürliche Schwankungen (z.B. bedingt durch die Saisonalität der Produkte) die Biolandwirtschaft relativ stärker beeinflussen als die konventionelle Landwirtschaft.

Vorgeschlagene Gegenmassnahmen:

- Neue und innovative Ansätze bei Vertriebs- und Logistikkonzepten.
- Verbesserte Kommunikation (rechtzeitige, transparente, offene Information; Alternativen aufzeigen).
- Flexibilität (bei Nicht-Verfügbarkeit: z.B. Speisekarte anpassen bzw. auf Nicht-Bioprodukte ausweichen von Seiten der Gastronomen).

Ergebnis 10: In der Beschaffung / Lieferung von regionalen Bioprodukten hat das persönliche Produzenten-Abnehmerverhältnis einen besonderen Stellenwert, weshalb vielfach direkte Beschaffungs- bzw. Lieferwege (Direktabholung, Bring-Service) überwiegen. Begründungen hierfür sind:

- Vertrauensverhältnis als Grundlage der Zusammenarbeit.
- Gegenseitiges Kennen ist wichtig, um dem Gast als Endkonsumenten eine Geschichte zum Produkt erzählen zu können.
- Dank direkter Kommunikation kann z.T. mit dem Problem der Saisonalität / Nicht-Verfügbarkeit besser umgegangen werden (z.B. rechtzeitige Information bei Lieferengpässen; dem Gast kann die Nicht-Verfügbarkeit besser erklärt werden).
- Mittels direkter Kommunikation kann das „gewisse Mehr“ zum Produkt mitgeliefert und vermarktet werden (z.B. neue Ideen für Angebotsentwicklung, gemeinsames Marketing, Erlebnisgastronomie).

Ergebnis 11: In der Bestellung von regionalen Bioprodukten hat das persönliche Produzenten-Abnehmerverhältnis ebenfalls einen hohen Stellenwert, so dass persönliche Bestellformen (z.B. telefonische Bestellung) auf beiden Seiten dominieren. Eine noch stark untergeordnete Bedeutung haben derzeit Internet (z.B. Webshops) und Social Media.

³ Wie bereits im Zwischenbericht betont, korrespondiert dieses Ergebnis auch mit der Tatsache, dass für die Hotel- und Gastronomiebetriebe die Verarbeitungsbetriebe eine stark untergeordnete Bedeutung in ihrem Beschaffungskonzept spielen (vgl. Simon und Kuhnhen, 2003, S. 42).

Als Nachteile von Internet / Social Media gesehen werden:

- schlechte Zahlungsmoral der Kunden;
- kein persönlicher Kontakt (Internet und Social Media funktionieren daher für regionale Bioprodukte nur wenn bereits persönlicher Kontakt existiert);
- aufwändig für Produzenten, da tägliche Aktualisierung notwendig;
- können kein Einkaufserlebnis vermitteln.

Vorteile von Internet / Social Media sind:

- vereinfachte Bestellungen, v.a. in abgelegenen Orten;
- Effizienzsteigerung bei Abwicklung;
- zusätzliche Vermarktungs- und Werbemöglichkeiten (Plattform zur Verknüpfung von Marketing, Bestellung und Vertrieb).

Ergebnis 12: Die Vertriebswege der Biobetriebe und die Beschaffungswege der Hotel- und Gastrobetriebe in Bezug auf regionale Bioprodukte unterscheiden sich z.T. stark:

- Bioprodukte sind in den „typischen“ Gastrolieferkanälen (z.B. über Händler wie Fruit Alpin, Gastroblitz bzw. C&C) kaum vertreten.
- Der spezialisierte Biofachhandel (z.B. Biopartner) wird von den Abnehmern aus Gastro- und Hotelbranche relativ mehr genutzt als von regionalen Biobetrieben.

Ergebnis 13: In der Lieferkette zwischen Biobetrieben und Abnehmern aus Gastronomie und Hotellerie spielen derzeit Unternehmen auf der Zwischenstufe (wie Verarbeitungsbetriebe der 1./2. Stufe und vor allem (Fach-)Händler), noch eine ausbaufähige Rolle. Dies betrifft vor allem die Lieferung und Beschaffung von regionalen Bioprodukten.

Nachteile von (Fach-)Händlern und Verarbeitern:

- Aufgrund der räumlichen Distanz von (Fach-)Händlern entstehen Logistikprobleme für Produzenten und Abnehmer.
- Preisnachteile durch hohe Margen v.a. bei (Bio-)Fachgeschäften (Detailhandel).
- Sie sind nicht auf die speziellen Bedürfnisse und Probleme der Tourismusbranche ausgerichtet (Probleme bei Kommunikation und Marketing).

Vorteile von (Fach-)Händlern und Verarbeitern:

- Verringerung des Problems der mangelnden Verfügbarkeit / Liefersicherheit durch Grössenvorteile (economies of scale).
- Verringerung des Problems der mangelnden Abnahmesicherheit durch Grössenvorteile.
- Vor allem Spezialitätengeschäfte und Biofachhändler verfügen über hohe Biofachkompetenz und können eine Geschichte zum Produkt erzählen.

Die Organisation der Wertschöpfungsketten mit ihren Absatzkanälen und Lieferbeziehungen spielt auch für regionale Bioprodukte aus Graubünden eine wichtige Rolle. Dabei kommt der Vernetzung der einzelnen Akteure (Biolandwirte, Verarbeiter, Hotel- und Gastrobetriebe) innerhalb einzelner Teilregionen wie auch im ganzen Kanton eine zentrale Bedeutung zu, die es weiter zu untersuchen und zu entwickeln gilt.

3.5 Netzwerke

Ergebnis 14: Die bestehenden Netzwerke sind hauptsächlich lokaler Natur. Nur in wenigen Fällen existieren regionale oder kantonale Netzwerke, und nur selten sind die lokalen Netzwerke miteinander verknüpft, wie in Abbildung 2 schematisch veranschaulicht.

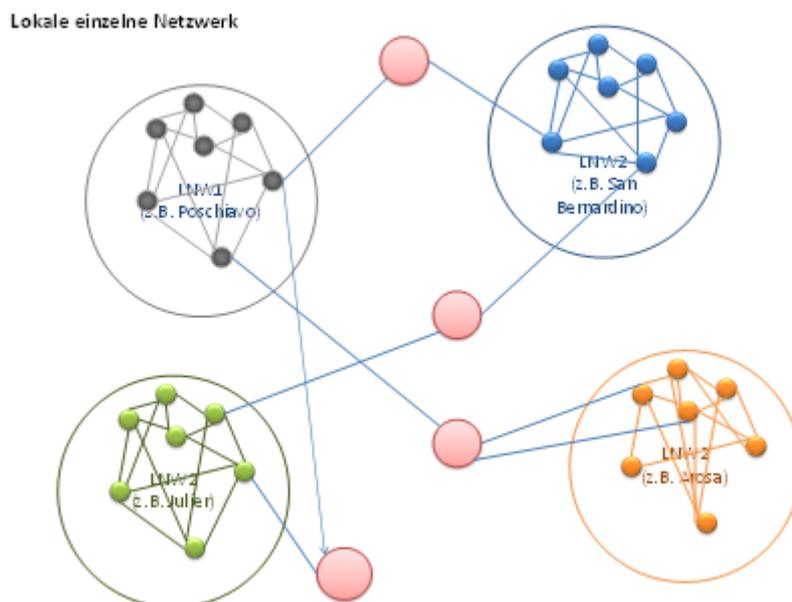


Abbildung 2: Lokale Netzwerke sind nur ungenügend miteinander vernetzt

Ergebnis 15: Die bestehenden Netzwerke im Bereich Gastronomie / Hotellerie sind exklusiv (z.B. ein Kartoffelproduzent und mehrere Hotels). Sie basieren oft auf persönlichen Kontakten und sind eher zufällig entstanden. Zum Teil sind die Netzwerke nur direkter Natur (Produzent – Abnehmer) und zum Teil gehen sie über Zwischenstufen (Verarbeiter).

Die bereits weiter oben dargestellte Abbildung 2 veranschaulicht die einzelnen Wertschöpfungsketten und Lieferbeziehungen, die durch die vorliegende Untersuchung erfasst wurden. Dies verdeutlicht auch die oft enge Bindung der Lieferbeziehungen an persönliche Kontakte (s. auch Ergebnis 11).

4 Synthese und Handlungsansätze

Die Ergebnisse aus den Befragungen verdeutlichen klar, dass in Graubünden noch weiteres Potenzial besteht für die Nutzung von Bioprodukten in der Tourismus-Gastrobranche. Synergiepotenzial existiert insbesondere im Bereich „Logistik, Beschaffung und Bestellung“. Um dieses Potenzial zu erschliessen und die Vermarktung der Produkte weiter voranzutreiben, gilt es vor allem Probleme bei Verfügbarkeit, Liefersicherheit und Kommunikation zu lösen. Dabei erscheint wichtig, dass Transparenz und Vertrauen zum Produkt gestärkt wird, beispielsweise mit Geschichten zum Produkt / zur Person und durch eine verstärkte Deklaration von Bioprodukten und deren Herkunftsregionen in Hotellerie und Gastronomie.

Tabelle 2 veranschaulicht diese Ergebnisse im Überblick geordnet nach Themenbereichen.

Tabelle 2: Die Ergebnisse im Überblick

Themenbereiche	Ergebnisse
Potenzial in Hotellerie und Gastronomie:	E1) Für die Nutzung von regionalen Bioprodukten in der Tourismus- und Gastronomiebranche ist weiteres Potenzial vorhanden, welches sich sowohl angebots- wie auch nachfrageseitig begründen und erschliessen lässt.
Präferenzen und Zahlungsbereitschaft von Gästen/Kunden:	<p>E2) Im Hinblick auf die Bedeutung und Werturteile der Gäste als Endabnehmer besteht folgende Produktpräferenzstruktur: <i>regionale Bioprodukte > regionale Nicht-Bioprodukte > nicht-regionale Bioprodukte > nicht-regionale Nicht-Bioprodukte.</i></p> <p>E3) In Bezug auf regionale Bioprodukte wird von den Gästen als Endabnehmern v.a. ein kleiner Radius als Herkunftsregion im Sinne von „lokal“ erwartet und gewünscht (z.B. gleiches Tal).</p> <p>E4) Regionale Bioprodukte sind regionalen Nicht-Bioprodukten in erster Linie bezüglich Qualität überlegen.</p> <p>E5) Gäste sind nur dann bereit einen Mehrpreis für regionale Bioprodukte zu bezahlen, wenn diese klar als solche erkennbar sind und die regionale Herkunft transparent ist (z.B. „Geschichte zum Produkt / zur Person“).</p>
Vermarktung i.w.S.:	<p>E6) Eine Mehrzahl der Hotel- und Gastrobetriebe weist seine Bioprodukte nicht oder nur teilweise als „Bio“ auf der Speisekarte aus.</p> <p>E7) Es wird von innovativen Produzenten erwartet, dass sie das „gewisse Etwas“ bzw. „das gewisse Mehr“ zu ihren Produkt mitliefern im Sinne einer „abgespeckten Form“ für die gemeinsame Angebotsentwicklung und das gemeinsame Marketing.</p>
Logistik, Beschaffung und Bestellung:	<p>E8) Die Verarbeitungsbetriebe beurteilen ihre Beziehungen zu Abnehmern aus Tourismus- und Gastrobranche zum Teil schlechter als die Bioproduzenten dies tun, insbesondere wegen Schwierigkeiten bei der Liefersicherheit und der Kommunikation.</p> <p>E9) Regionale Bioprodukte haben gegenüber regionalen Nicht-Bioprodukten v.a. Nachteile im Hinblick auf Verfügbarkeit und Liefersicherheit.</p> <p>E10) In der Beschaffung / Lieferung von regionalen Bioprodukten hat das persönliche Produzenten-Abnehmerverhältnis einen besonderen Stellenwert, weshalb vielfach direkte Beschaffungs- bzw. Lieferwege (Direktabholung, Bring-Service) überwiegen.</p> <p>E11) In der Bestellung von regionalen Bioprodukten hat das persönliche Produzenten-Abnehmerverhältnis ebenfalls einen hohen Stellenwert, so dass persönliche Bestellformen (z.B. telefonische Bestellung) auf beiden Seiten dominieren. Eine noch stark untergeordnete Bedeutung haben derzeit Internet (z.B. Webshops) und Social Media.</p> <p>E12) Die Vertriebswege der Biobetriebe und die Beschaffungswege der Hotel- und Gastrobetriebe bei regionalen Bioprodukten unterscheiden sich z.T. stark.</p> <p>E13) In der Lieferkette zwischen Biobetrieben und Abnehmern aus Gastronomie und Hotellerie spielen derzeit Unternehmen auf der Zwischenstufe (wie Verarbeitungsbetriebe der 1./2. Stufe und vor allem (Fach-)Händler) noch eine ausbaufähige Rolle. Dies betrifft vor allem die Lieferung und Beschaffung von regionalen Bioprodukten.</p>
Netzwerke:	<p>E14) Die bestehenden Netzwerke sind hauptsächlich lokaler Natur. Nur in wenigen Fällen existieren regionale oder kantonale Netzwerke, und nur selten sind die lokalen Netzwerke miteinander verknüpft, wie in Abbildung 3 schematisch veranschaulicht.</p> <p>E15) Die bestehenden Netzwerke im Bereich Gastronomie / Hotellerie sind exklusiv (z.B. ein Kartoffelproduzent und mehrere Hotels). Sie basieren oft auf persönlichen Kontakten und sind eher zufällig entstanden. Zum Teil sind die Netzwerke nur direkter Natur (Produzent – Abnehmer) und zum Teil gehen sie über Zwischenstufen (Verarbeiter).</p>

Für die Weiterentwicklung der Liefer- und Vertriebsbeziehungen ist es wichtig zu berücksichtigen, dass diese oft auf persönlichen Kontakten basieren und hauptsächlich lokaler Natur sind, wogegen neue Medien (Internet und Social Media) sowie Verarbeitungsbetriebe und Fachhändler noch eine untergeordnete Rolle spielen. Wie gross deren Potenzial ist, kann aufgrund der vorliegenden Untersuchung nicht bestimmt werden. Da allerdings die personalisierten, kundenorientierten und individualisierten Vertriebswege sehr aufwändig sind und die Liefersicherheit als kritischer Faktor wahrgenommen wurde, sollte zusätzlich der Auf- und Ausbau von professionalisierten Beschaffungsnetzen geprüft werden. Fachhändler mit ihrem Spezialistenwissen könnten in diesen Lieferketten eine wichtige Rolle spielen und eine Schnittstellenfunktion einnehmen.

Tabelle 3: Hauptergebnisse und Handlungsansätze

Themenbereich	Ergebnis	Ansatzpunkte		
		A1) Sensibilisierung von Schlüsselpersonen	A2) Vermarktung	A3) Beschaffung und Vertrieb
Potenzial:	E1) Potenzial	X	o	
Präferenzen und Zahlungsbereit- schaft von Gästen/Kunden:	E2) Präferenzen		X	
	E3) Regionalität		X	
	E4) Bioprodukte		X	
	E5) Mehrpreis		X	
Vermarktung i.w.S.:	E6) Speisekarte		X	
	E7) gem. Marketing	o	X	
Logistik, Beschaffung und Bestellung:	E8) Beziehungen		o	X
	E9) Verfügbarkeit	o		X
	E10) Beschaffung	o		X
	E11) pers. Verhältnis			X
	E12) Vertriebswege			X
	E13) Lieferkette			X
Netzwerke:	E14) Netzwerke			X
	E15) Netzwerke			X

Bezug zwischen Ansatzpunkten und den einzelnen Ergebnisse: X = primär; o = nachrangig.
(vgl. die Ausführungen auf S. 18-20).

Tabelle 3 verbindet die einzelnen Themenbereiche und Ergebnisse mit den Handlungsansätzen, die um die drei Ansatzpunkte

A1) Sensibilisierung von Schlüsselpersonen

A2) Vermarktung

A3) Beschaffung und Vertrieb

gruppiert und im Folgenden aufgelistet und beschrieben werden.

Ansatzpunkt 1: Sensibilisierung von Schlüsselpersonen

Hintergrund & Beschreibung: Eine tragfähige Kooperation zwischen Biolandwirtschaft und Hotellerie bzw. Gastronomie setzt voraus, dass beide Seiten vom Mehrwert einer Zusammenarbeit überzeugt sind, sich in die Rolle des Partners hineinversetzen können und sich auf Augenhöhe miteinander begegnen. Schlüsselakteure sind dabei auf Seiten der Produzenten die Biolandwirte selbst und auf Seiten der Abnehmer aus Hotellerie und Gastronomie die Köche bzw. Küchenchefs und nachrangig die Betriebsinhaber bzw. -leiter (v.a. im Falle von kleineren Betrieben).

Bezug zu Ergebnissen: Ergebnis 1; nachrangig: Ergebnis 7, Ergebnis 9, Ergebnis 10

Handlungsansatz 1: Sensibilisierung: Kampagne zur Sensibilisierung der oben genannten Schlüsselpersonen für gemeinsame Werte, Vorteile einer Zusammenarbeit sowie den Bedürfnissen und Erwartungen der jeweils anderen Seite.

Handlungsansatz 2: Aus- und Weiterbildung: Bildungsmaßnahmen zur Vermittlung konkreter Fähigkeiten / Fertigkeiten, mit denen die Kooperation erleichtert wird (z.B. Marketing-Kurse für Biolandwirte, Tipps zum Kochen mit „unedlen“ Fleischteilen).

Handlungsansatz 3: Kennenlernen und Austausch: Massnahmen zum gegenseitigen Kennenlernen (Person und Arbeitsort), beispielsweise in Form von „Tauschbörsen“ (z.B. „Tausche einen Tag auf meinem Hof gegen einen Tag in einem Restaurant“).

Verantwortlichkeiten: Branchenverbände auf beiden Seiten sowie Aus- und Weiterbildungsstätten auf beiden Seiten.

Ansatzpunkt 2: Vermarktung

Hintergrund & Beschreibung: Damit das Absatzpotenzial von regionalen Bioprodukten ausgeschöpft werden kann, muss deren Vermarktung ausgebaut und verbessert werden. Hauptzielgruppe dieser an das regionale Bioprodukt geknüpften Vermarktungsaktivitäten sind die in- und ausländischen Touristen. Schlüsselakteure der Vermarktung sind in erster Linie die Hotel- und Gastronomiebetriebe und nachrangig Biolandwirte und etwaige Zwischenstufen (Verarbeiter 1. und 2. Stufe; Handel). Daneben kann aber auch – losgelöst vom konkreten regionalen Bioprodukt - eine Vermarktung der gesamten Region als Bio-Ferien-Region erfolgen. Dabei gilt es das gesamte Netzwerk an Vermarktungskanälen im Visier zu haben und die einzelnen Handlungsansätze optimal aufeinander abzustimmen.

Bezug zu Ergebnissen: Ergebnis 2, Ergebnis 3, Ergebnis 4, Ergebnis 5, Ergebnis 6, Ergebnis 7, Ergebnis 8; nachrangig: Ergebnis 1.

Handlungsansatz 4: Vermarktungskanal Biolandwirt – Hotellerie / Gastronomie: Direktbelieferung über etablierte persönliche Kanäle, gegenseitiges Vertrauen bewahren, Geschichten zum Produkt vermitteln; klare Auszeichnung der Bioprodukte (Nennung von Herkunft und Lieferanten).

Handlungsansatz 5: Vermarktungskanal Zwischenstufe – Hotellerie / Gastronomie: bessere Abstimmung der vor- und nachgelagerten Lieferbeziehungen (Sicherstellung der Verfügbarkeit bzw. frühzeitige Information bei Versorgungsengpässen); klare Auszeichnung der Bioprodukte (Nennung von Herkunft und Lieferanten).

Handlungsansatz 6: Vermarktungskanal Zwischenstufe – Tourist: Direktverkauf von lokalen Bioprodukten aus der eigenen Verarbeitung bzw. von Produkten anderer lokaler Verarbeiter; evtl. Verkauf anderer Bioprodukte aus Graubünden (überregionale Zusammenarbeit).

Handlungsansatz 7: Vermarktungskanal Biolandwirt – Tourist: Direktverkauf von eigenen Bioprodukten ab Hof (Hofladen), agrotouristisches Erlebnisangebot auf dem Hof (Übernachtung auf dem Hof, Zusammenarbeit mit Hotellerie/Destination).

Handlungsansatz 8: Vermarktungskanal Hotellerie / Gastronomie – Tourist: primäre Verwendung lokaler/kantonaler Bioprodukte und Vermarktung des eigenen Betriebs als Bio-Betrieb (mit Erlebnismanagement für die Gäste, mit Besuch von Biobetrieben in Landwirtschaft und Verarbeitung).

Handlungsansatz 9: Vermarktungskanal Region – Tourist: Präsentation der Region als Bio-Ferien-Region, wenn tatsächlich 100% der landwirtschaftlichen Produktion von Biobetrieben stammt und diese auch das Angebot in Hotellerie, Gastronomie und Detailhandel (inkl. Direktverkauf ab Hof) bestimmen (z.B. Val Müstair und „100% Valposciavo“).

Verantwortlichkeiten: Branchenverbände, branchenbezogene Vermarktungsorganisationen, Alpinavera, regionale Marketingorganisationen (z.B. Graubünden Ferien), Wirtschaftsförderung, touristische Dachorganisationen (z.B. Heidiland Tourismus), Amt für Wirtschaft und Tourismus AWT.

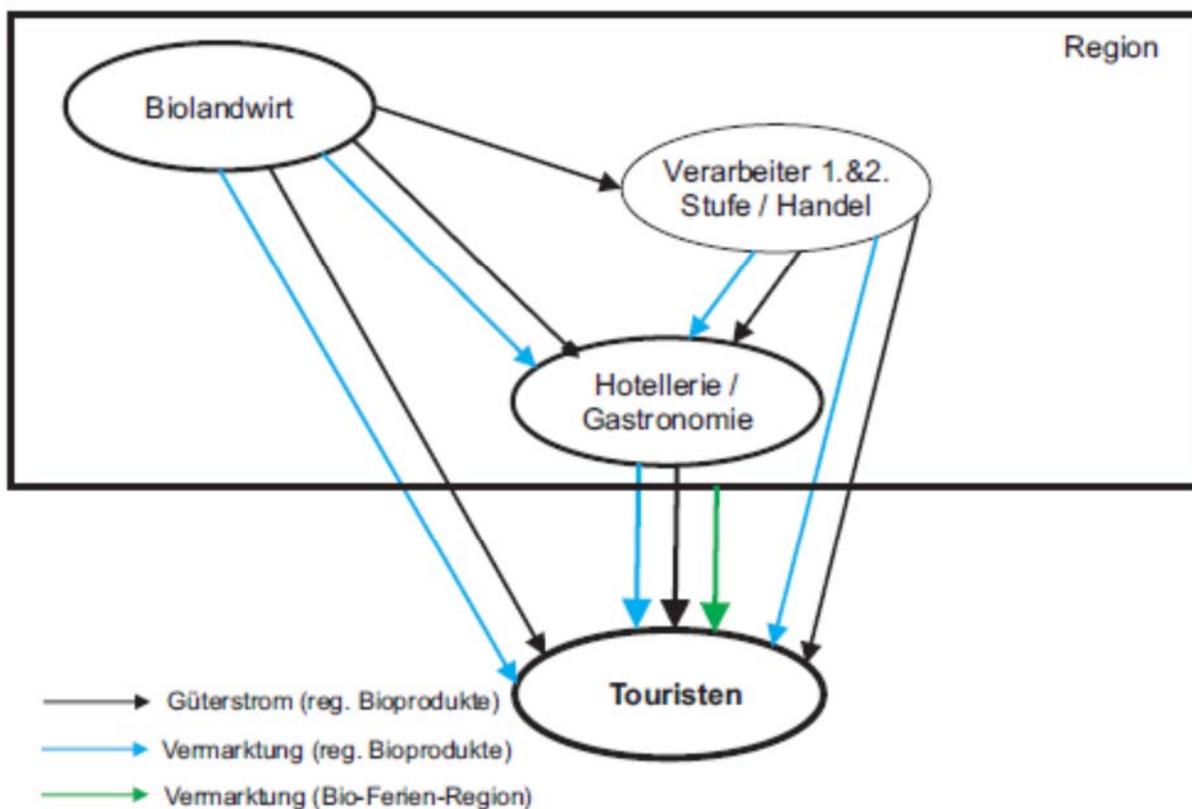


Abbildung 3: Vereinfachter Überblick über die Vermarktungslandschaft für Bioprodukte

Abbildung 3 veranschaulicht die verschiedenen Güterströme (schwarz) und direkten Vermarktungskanäle für regionale Bioprodukte (blau) sowie deren indirekte Vermarktung über das Prädikat „Bio-Ferien-Region“ (grün), denen jeweils ein Handlungsansatz zugeordnet ist.

Ansatzpunkt 3: Beschaffung und Vertrieb

Hintergrund & Beschreibung: Für eine tragfähige Produzenten-Abnehmerbeziehung muss ein funktionierendes Beschaffungs- und Vertriebssystem existieren. Dieses muss so individuell, flexibel, persönlich und lokal wie möglich und so institutionalisiert, professionell und regional wie nötig sein, um zum einen die Produkteigenheit zu garantieren und zum anderen Liefer- bzw. Abnahmesicherheit und maximale Verfügbarkeit zu gewährleisten.

Bezug zu Ergebnissen: Ergebnis 8, Ergebnis 9, Ergebnis 10, Ergebnis 11, Ergebnis 12, Ergebnis 13, Ergebnis 14, Ergebnis 15.

Handlungsansatz 10: Aufbau und Professionalisierung individualisierter Netzwerke: Koordination durch eine entsprechende Vermittlungs-/Vermarktungsorganisation auf kantonaler evtl. regionaler Ebene.

Handlungsansatz 11: Verknüpfung von Netzwerken auf lokaler und regionaler Ebene.

Handlungsansatz 12: Integration von Zwischenstufen in Beschaffungs- und Vertriebsnetzwerk: Schaffung eines kantonalen „Labels“.

Handlungsansatz 13: Angleichung der Vertriebswege von Biolandwirtschaft und Beschaffungswege von Hotellerie & Gastronomie: Verstärkung der persönlichen Kontakte und gezielte Nutzung eines professionalisierten Umfeldes.

Handlungsansatz 14: Ergänzende Nutzung von Internet / Social Media für Vertrieb und Bestellung von regionalen Bioprodukten: Förderung durch regionale/kantonale Vermarktungsorganisation und Verwendung durch diese Organisation und/oder auf Betriebsebene (Landwirtschaft, Weiterverarbeitung, Handel).

Handlungsansatz 15: Kooperationen von Biolandwirten als Lieferanten einerseits und Hotel- bzw. Gastronomiebetrieben als Abnehmer andererseits zum Zwecke gemeinsamer Beschaffungs- und Vertriebsnetzwerke im Berggebiet: evtl. über eine kantonale Vermittlungs-/Vermarktungsorganisation.

Handlungsansatz 16: Erschliessung neuer, innovativer Vertriebskanäle (vgl. z.B. „Kartoffeltaxi“).

Verantwortlichkeiten: Branchenverbände, Logistikunternehmen, Alpinavera.

5 Schlussfolgerungen

Das Ziel der mit dem vorliegenden Schlussbericht abgeschlossenen Studie bestand darin, Grundlagen zu erarbeiten, um die Zusammenarbeit zwischen Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden zu optimieren, damit die richtigen Bioprodukte zur richtigen Zeit in der richtigen Menge und Qualität in effizienter und kostengünstiger Weise an die Hotellerie und Gastronomie gelangen. Es sollten Handlungsempfehlungen erarbeitet und begründet werden. Zu diesem Zweck wurden schriftliche Befragungen bei Bioproduzenten und –verarbeitern und in der Hotel- und Gastronomiebranche Graubündens durchgeführt. Zusätzlich wurden Expertengespräche mit ausgewählten Akteuren geführt. Die daraus gewonnen Erkenntnisse („Ergebnisse“) dienen dann als Grundlage für die Erarbeitung von Handlungsansätzen, welche direkt in Vertrieb und Vermarktung lokaler Bioprodukte über die unterschiedlichen Kanäle – insbesondere aber über Hotellerie und Gastronomie – umgesetzt werden können. Wegen der eingangs erwähnten, völlig unerwarteten Verzögerungen im Projektablauf konnte die Umsetzung der Ergebnisse und Empfehlungen nicht begleitet aus dem Projekt heraus erfolgen. Verschiedene Initiativen (z.B. 100% Valposchiavo) wurden bereits vor Fertigstellung dieser Studie lanciert. Die aus diesen Initiativen gewonnen Erfahrungen und Erkenntnisse könnten im Rahmen einer

umfassenden und vergleichenden Evaluation vor dem Hintergrund dieser Studie analysiert werden. Zugleich könnten die vorgeschlagenen Handlungsansätze vor einem neuen Hintergrund beurteilt, angepasst und weiterentwickelt werden.

In diesem Zusammenhang steht – neben der Frage nach den weiteren Potenzialen für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Tourismus – vor allem diejenige nach der Stärkung von lokalen Wertschöpfungsketten (Produktion – Verarbeitung –Vertrieb) und deren Resilienz⁴ im Vordergrund, wobei insbesondere der touristische Vermarktungskanal für die einzelnen Regionen Graubündens von besonderem Interesse sein dürfte. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die folgenden Aspekte, die auf dem Schweizer Lebensmittelmarkt ganz generell beobachtet werden können (vgl. El Benni und Hediger, 2013):

1. Die Produkte lassen sich gegenüber andern Produkten, insbesondere gegenüber Massenwaren („commodities“), differenzieren und in einem „Premium-Segment“ positionieren: *Bündner / lokale Bioprodukte*.
2. Die Konsumenten sind bereit für ein differenziertes „Premium-Produkt“ einen Preis zu bezahlen, welcher über dem Marktpreis von Massenwaren liegt.
3. Durch diesen („freiwillig bezahlten“) Preiszuschlag entsteht eine höhere Marge als bei Massenwaren, welche in der Regel durch die mächtigeren Akteure in einer Wertschöpfungskette abgeschöpft werden können (vgl. auch McCorrison, 2002; Sexton et al., 2007).
4. Durch eine verstärkte Kooperation (vertikale Integration) aller Akteure entlang der Wertschöpfungskette können allerdings alle Beteiligte vom „grösseren Wertschöpfungskuchen“ profitieren.

Dementsprechend kann gefolgert werden, dass – solange als eine entsprechende Zahlungsbereitschaft bei Kunden und Gästen besteht – durch eine verbesserte Kooperation zwischen Bioproduzenten, Weiterverarbeitern, Handel und Tourismuswirtschaft weitere Wertschöpfungspotenziale erschlossen werden können, von deren Erschliessung sämtliche Akteure profitieren können.

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Befragung von Akteuren in Landwirtschaft, Weiterverarbeitung und Tourismus bestätigt die früheren Erkenntnisse von Simon (2008) sowie die allgemeine Einschätzung, dass die Bündner Landwirtschaft bei den grossen Trends REGIO und BIO sehr gut aufgestellt ist. Das entsprechende Potenzial wird aber im Bereich Tourismus/Gastronomie noch zu wenig genutzt; ganz im Gegensatz zum Detailhandel, welcher die beiden Trends schon lange aufgenommen hat.

Für die Erschliessung des vorhandenen Potenzials ist folglich eine gezielte Stärkung der Lieferketten und Lieferbeziehungen zwischen Landwirtschaft und Tourismus/Gastronomie notwendig. Dafür ist ein funktionierendes Beschaffungs- und Vertriebssystem eine unabdingbare Voraussetzung. Um den Zielen der unterschiedlichen Akteuren gerecht zu werden und die bestehenden Synergien optimal zu nutzen, muss dieses Beschaffungs- und Vertriebssystem einerseits so individuell, flexibel, persönlich und lokal wie

⁴ Resilienz ist definiert als die Fähigkeit eines Systems, seine Funktionen trotz interner und externer Veränderungen zu erhalten (Berkes, 2007). Dies kann entweder in Form von Widerstandsfähigkeit (trotzt Störungen werden die essentiellen Strukturen und Prozesse beibehalten) oder durch Anpassungsfähigkeit (das System verändert sich, um neue Möglichkeiten zu nutzen) geschehen (Dahrnhofer, 2010). Schlüsselfaktoren der Resilienz sind die Selbstorganisation und die Kooperation (Folke et al., 2002; Berkes, 2007). Während die Selbstorganisation hauptsächlich auf einzelbetrieblicher Ebene stattfindet eröffnet eine Kooperation die Schaffung resilienter Strukturen durch verschiedenartige Organisationsformen unter Wirtschaftspartnern, welche sich zwischen Markt und Hierarchie (Integration) bewegen und hybride Organisationsformen einschliessen (Karantininis, 2007; Ménard, 2007; Williamson, 1991, 2002).

möglich und andererseits so institutionalisiert, professionell und regional wie nötig sein, um zum einen die Produkteigenheit zu garantieren und zum anderen Liefer- bzw. Abnahmesicherheit und maximale Verfügbarkeit zu gewährleisten. Dies erfordert gewisse Kompromisse, die es in lokalen Netzwerken aber auch auf regionaler (kantonal) Ebene zu thematisieren und zu lösen gilt. Dabei darf aber auf jeden Fall die aktuelle Marktsituation, welche u.a. von den Präferenzen und der Akzeptanz der Kunden / Gäste abhängt, nicht ausser Acht gelassen werden. Hierbei können neue Zusammenarbeitsformen angezeigt sein, welche die Vorteile von vertraglicher Bindung und hierarchischer Zusammenarbeit („vertikaler Integration“) verbinden und den beteiligten Akteuren die grösstmögliche Wertschöpfung und eine faire Verteilung dieses „Kuchens“ ermöglichen.

Literaturnachweis

- ADAC (2010). ADAC Reisemonitor 2010. <http://www.weltweitonlineisen.de> (abgerufen am 24.11.2011).
- Berkes, F. (2007). Understanding uncertainty and reducing vulnerability: lessons from resilience thinking, BFS (2015). Bio bleibt im Trend, Landwirtschaftliche Strukturerhebung 2014. Bundesamt für Statistik, Medienmitteilung, 11.08.2015.
- Bianchi, R. (2011). From agricultural to rural: Agritourism as a productive option, in: Sidali, K. L., Spiller, A., Schulze, B. (Hg.), Food, Agri-Culture and Tourism, Heidelberg, S. 56-71.
- BioAktuell (2014). Schweizer Biolandbau-Statistik 2012/2013. <http://www.bioaktuell.ch/de/markt/zahlen-und-fakten-biolandbau/biolandbauzahlen-schweiz.html> (abgerufen am 07.12.2015).
- BLW (2009). Die Schweizer Landwirtschaft im Aufbruch. Bundesamt für Landwirtschaft, Bern.
- BLW (2015). Agrarbericht 2015. Bundesamt für Landwirtschaft, Bern (<http://www.agrarbericht.ch/de>; abgerufen am 07.12.2015).
- Bosshart D., Frick K. (2008). Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI), Zürich.
- Bosshart, D., Muller, C., Hauser, M. (2010). European Food Trends Report – Science versus Romance. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI), Zürich.
- Credit Suisse (2015). Regionalstudie Kanton Graubünden. Investment Strategy & Research, Economic Research, Credit Suisse, Oktober 2015.
- Dahrnhofer, I. (2010). Strategies of family farms to strengthen their resilience, Environmental Policy and Governance 20: 212-222.
- Egger T. (2009). Agrotouristische Angebote gemeinsam vermarkten. Die Volkswirtschaft 6-2009, S. 45-48.
- El Benni, N., Hediger, W. (2014). Wettbewerbsfähigkeit Landwirtschaft – nachgelagerte Industrien. Bundesamt für Landwirtschaft, Bern, und HTW Chur, Chur.
- Flury, C. (2007). Agrotourismus. Strategie für die Entwicklung des ländlichen Raumes? Onlineressource. Abrufbar unter: <http://www.berggebiete.ch/fachbeitraege/agrotourismus/> (abgerufen am 07.12.2015).
- Folke, C., Carpenter, S.R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., Rockström, J. (2010). Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability, Ecology and Society 15(4): 20.
- Freyer, W. (2006). Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 8. Aufl. Oldenbourg, München u.a.
- Forster S., Göpfert R., Trachsel S., Bollier-Bettler R. (2010). Analyse und Strategie Agrotourismus Graubünden. Im Auftrag von Amt für Landwirtschaft und Geoinformation Graubünden und Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden. ZHAW, Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Wergenstein.

- Forster S., Gruber S., Roffler A., Göpfert R. (2011). Handbuch „Tourismus – ganz natürlich! Von der Idee über die Marktanalyse zum natur- und kulturnahen Tourismusangebot“, SANU, Bildung für Nachhaltige Entwicklung, Biel; ZHAW, Fachstelle Tourismus und Nachhaltige Entwicklung, Wergenstein.
- Gattermayer, F. (2006). Landwirtschaft und Tourismus, in: Darnhofer, I., Walla, C., Wyrzens, H. K. (Hg.): *Alternative Strategien für die Landwirtschaft*, Wien, S. 51-61.
- Hassler, P. (2015). Schweizer Meister im Biobauern: Graubünden zählt schweizweit am meisten Bio-Suisse-Knospe-Betriebe. Schweiz am Sonntag, 12.04.2015.
- Kanton Graubünden (2011). Start des Projektes „Agrotourismus Graubünden“. Kanton Graubünden, Medienmitteilung, 24.08.2011.
- Karantininis K. (2007). The Network Form of the Cooperative Organization; in: Karantininis K. and Nilsson J. (eds), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*, Springer, Dordrecht, The Netherlands, pp. 19-34.
- Kuhnenn, U., Simon, S. (2013). Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden – Marktgerechte Nutzung von nachhaltigen Synergiepotenzialen, in: Neuhoﬀ, D., Stumm, C., Ziegler, S., Rahmann, G., Hamm, U. & Köpke, U. (Hrsg.), *Ideal und Wirklichkeit – Perspektiven Ökologischer Landbewirtschaftung*, Beiträge zur 12. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Bonn, 5.-8. März 2013, Verlag Köster, Berlin, S. 748-751.
- McCorrison, S. (2002). Why should imperfect competition matter to agricultural economists?, *European Review of Agricultural Economics* 29(3): 349-371.
- Ménard, C. (2007). Cooperatives: Hierarchies or Hybrids?; in: Kostas Karantininis and Jerker Nilsson (eds), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*, Springer, Dordrecht, The Netherlands; pp. 1-17.
- Mert, W., Klade, M., Seebacher, U. (2008). LOHAS – einem Phantom auf der Spur. Interuniversitäres Forschungszentrum für Technik, Arbeit und Kultur, Graz.
- Müller, H., Weber, F., Thalmann, E. (2007). Tourismus, in: OcCC/ProClim- (Hrsg.), *Klimaänderung und die Schweiz 2050*, Bern, S. 79-94.
- Müller, H., Weber, F. (2008). 2030: Der Schweizer Tourismus im Klimawandel. Schweiz Tourismus, Bern.
- Nusser, B. (2007):. Bewusst Konsumierende auf Reisen. Potentielle Trendsetter für nachhaltige touristische Angebote? Studie i.A. des Bundesverbands der Verbraucher Initiative e.V., Berlin.
- Popp, H. (2000). Das Jahrhundert der Agrarrevolution: Schweizer Landwirtschaft und Agrarpolitik im 20. Jahrhundert. Schweizer Agrarmedien GmbH, Bern.
- Sexton, R.J., Sheldon, I., McCorrison, S., Wang, H. (2007). Agricultural trade liberalization and economic development: the role of downstream market power, *Agricultural Economics* 36: 253-270.
- Simon, S. (2008). Wirtschaftliche Bedeutung der Biolandwirtschaft in Graubünden. HTW Chur, Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik, Chur.
- Simon S., Kuhnenn U. (2013). Regionale Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden. HTW Chur.
- Wenzel, E., Kirig, A., Rauch, C. (2007). Zielgruppe LOHAS. Zukunftsinstitut GmbH, Kelkheim.
- Willer, H., Kilcher, L. (2011): *The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends 2011*. IFOAM, Bonn, und FiBL, Frick.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly* 36(2): 269-296.
- Williamson, O.E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspectives* 16(3): 171-195.