

Fachhochschule Graubünden
Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung ZWF

Mit finanzieller Unterstützung durch das Departement für Volkswirtschaft und Soziales
Graubünden und unter Gesamtleitung des Amtes für Landwirtschaft und Geoinformation

Agro+Tourismus Graubünden

Für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Tourismus

Schlussbericht

Autoren: **Werner Hediger**, Zentrum für wirtschaftspolitisch Forschung
Tanja Ospelt, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung
Jan Mosedale, Institut für Tourismus und Freizeit

Kontakt: Zentrum für wirtschaftspolitisch Forschung
FH Graubünden
Comercialstrasse 22
7000 Chur
zwf@fhgr.ch

Chur, 06.12.2019

Vorwort

Für die Weiterentwicklung des Agrotourismus in Graubünden und das gezielte Erschliessen von Synergiepotenzialen zwischen Landwirtschaft, Tourismus und anderen Branchen haben das Amt für Landwirtschaft und Geoinformation (ALG) und ein Forschungsteam aus dem Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung (ZWF) und dem Institut für Freizeit und Tourismus (ITF) der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur (heute Fachhochschule Graubünden) das Projekt Agro+Tourismus Graubünden gemeinsam in Angriff genommen. Die Ergebnisse dieser insgesamt dreijährigen Arbeit, welche auch die Masterarbeit von Eveline Scala miteinschliessen, liegen nun in diesem Bericht vor.

Um dies zu ermöglichen war die Unterstützung von verschiedenen Seiten notwendig. Allen voran gilt unser Dank dem Departement für Volkswirtschaft und Soziales Graubünden für seine finanzielle Unterstützung und den Herren Daniel Buschauer und Gian-Andrea Pola von ALG für ihr Vertrauen und die Leitung des Gesamtprojektes. Ein spezieller Dank für ihre Unterstützung dieses Projektes geht auch an Martin Renner (Bündner Bauernverband und Verein Agrotourismus Graubünden), Marc Tischhauser (GastroGraubünden), Michael Caflisch (Amt für Wirtschaft und Tourismus AWT), Kaspar Howald (Valposchiavo Turismo), Dieter Müller (Verein Parc Ela), Daniel Kunfermann (Verein Parc Ela) und Andreas Züllig (Hotel Schweizerhof Lenzerheide und HotellerieSuisse) sowie den Teilnehmenden an unseren Umfragen und Workshops in den Regionen Valposchiavo, Parc Ela und Lenzerheide. Ohne sie alle wäre die Durchführung dieses Projekt nicht möglich gewesen.

Ein ganz besonderer Dank gebührt zum Schluss noch Eveline Scala, die uns in einer kritischen Projektphase mit dem während der Masterarbeit erlernten Wissen als Mitarbeiterin mit einem Teilzeitpensum in methodischen Fragen sowie bei der Durchführung des Innovationsworkshops in Poschiavo tatkräftig und kompetent unterstützt hat.

Freundliche Grüsse

Die Autoren

Chur, im Dezember 2019

Zusammenfassung

Landwirtschaft und Tourismus haben in weiten Gebieten des Alpenraums, so auch in Graubünden, eine grosse wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung. Aufgrund ihrer geringen Wertschöpfung stehen aber beide Branchen vor grossen Herausforderungen, denen es mit neuen Angeboten und organisatorisch-struktureller Innovation zu begegnen gilt. Obwohl Landwirtschaft und Tourismus in vielfältiger Weise miteinander verflochten sind, bestehen noch beträchtliche Synergie- und Kooperationspotenziale, die es zu eruieren und erschliessen gilt.

Der Kanton Graubünden hat sich den damit verbundenen Herausforderungen angenommen und will Landwirtschaft und Tourismus näher zusammenbringen, deren Wertschöpfung steigern und eine nachhaltige Entwicklung in den Regionen fördern. Dies erfordert nicht nur wirtschaftliche Unterstützung und verbesserte Rahmenbedingungen, sondern auch ein Umdenken und ein umfassenderes Verständnis von «Agrotourismus», welches nicht nur Aktivitäten auf dem Bauernhof einschliesst (Paralandwirtschaft und Parahotellerie), sondern auf die Erschliessung von Synergiepotenzialen zwischen allen involvierten Branchen im regionalwirtschaftlichen Kontext abzielt. Wir bezeichnen diesen regionalwirtschaftlichen und Branchen übergreifendem Ansatz als «Agro+Tourismus». Er zielt auf eine vermehrte Zusammenarbeit und Stärkung der Wertschöpfungsketten zwischen Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung und Hotellerie/Gastronomie ab. Dies kann konkret durch den vermehrten Einbezug regionaler landwirtschaftlicher Produkte in Hotellerie und Gastronomie oder durch gemeinsame Angebote touristischer Erlebnisse in der Region erfolgen.

Das Hauptziel dieses Projektes bestand darin, Potenziale für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung sowie Hotellerie und Gastronomie zu bestimmen und zu erschliessen, um letztlich die Wettbewerbsfähigkeit von Anbietern im Agrotourismus sowie in der Hotellerie und Gastronomie in peripheren Gebieten zu stärken. Dies erfordert Innovation in der Vermarktung und Zusammenarbeit (Kooperation) entlang der Wertschöpfungsketten sowie Unterstützung beim Wissensaufbau und –transfer. Methodisch wurde es mittels sozialer Netzwerkanalysen und einem auf Innovationsworkshops basierenden Kreativprozess angegangen. Dafür wurden drei unterschiedliche Untersuchungsregionen ausgewählt, die einen vergleichenden Ansatz zulassen: Eine Naturparkregion (Parc Ela), eine touristisch entwickelte ländliche Region (Lenzerheide) und eine Region mit einer erfolgreich gestarteten agro+touristischen Initiative (Valposchiavo). In allen drei Regionen finden sich Akteure, die offen für Neues sind und auch schon in unterschiedlicher Form miteinander kooperieren.

Die Netzwerkanalysen dienten in diesem Projekt der Identifikation einzelner Akteure und deren Rollen in der agro+touristischen Wertschöpfungskette sowie der Bestimmung der Verbindungen zwischen diesen Akteuren auf der Grundlage von Geschäftsbeziehungen und Mitgliedschaften in regional tätigen Organisationen und der Identifikation von Potenzialen für deren Ausbau. Die Analyse zeigt sehr unterschiedliche Strukturen und Ausprägungen der Netzwerke in den drei Regionen, die vor allem durch bisherige Entwicklungen geprägt sind. Deren Kenntnis ist eine Voraussetzung, um die Anknüpfungspunkte für den Ausbau der agro+touristischen Wertschöpfungsketten zu identifizieren.

Soziale Netzwerke sind eine wesentliche Grundlage für das Entstehen und Funktionieren von Geschäftsbeziehungen innerhalb von Branchen und Regionen. Basierend auf unterschiedlichen Beziehungsformen, wie Verwandtschaft, Freundschaft, Mitgliedschaft in Vereinen und anderen Organisationen, verbinden sie individuelle Akteure und schaffen eine Basis von Vertrauen, welches der wichtigste Faktor ist für den Aufbau neuer Beziehungen. Aus diesem Grund orientieren sich viele

Akteure an bereits bestehenden Netzwerken, um neue geschäftliche Verbindungen aufzubauen, für welche insbesondere auch der gegenseitige Austausch von Information und Wissen von Bedeutung ist. Insgesamt ermöglichen soziale Netzwerke häufigere und breitere Geschäftsmöglichkeiten für individuelle Akteure, und eine dichte Netzwerkstruktur kann die Türen für mehr Aufträge, eine stärkere Zusammenarbeit und Innovationen öffnen. Die Beteiligung in Netzwerken kann aber auch zu einem verstärkten Wettbewerbsdenken führen, da die Akteure untereinander um begrenzte Ressourcen konkurrieren. Der Grat zwischen Kooperation und Wettbewerb in einem Netzwerk ist folglich sehr schmal. Es stellt sich daher die Frage, welche Arten von Verbindung die Akteure in einem Netzwerk eingehen und wie diese Verbindungen strategisch genutzt werden.

Die soziale Netzwerkanalyse ist eine Methode, die besonders geeignet ist, die Verbindungen zwischen einzelnen Akteuren in einem Netzwerk und ihre Interaktionen aus einer Gesamtsicht zu erfassen und zu analysieren. Sie erlaubt es auch die Stärke eines Netzwerks, d.h. dessen Ausprägung und den Grad des Zusammenhalts unter den Akteuren, zu messen und darauf basierende Empfehlungen abzuleiten. Dementsprechend wurde in den drei Untersuchungsregionen jeweils eine soziale Netzwerkanalyse für die Schlüsselbranchen Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung und Hotellerie/Gastronomie durchgeführt. Auf diese Weise wurde die aktuelle Situation der Zusammenarbeit zwischen Akteuren dieser drei Branchen erfasst und analysiert. Die Resultate verdeutlichen, dass in allen drei Regionen noch Potenzial für einen Ausbau der Geschäftsbeziehungen und somit zur Stärkung der regionalen Wertschöpfungs-systeme besteht.

Am weitesten fortgeschritten ist die Region Valposchiavo, wo das Projekt «100% Valposchiavo» ein Rückgrat für die Weiterentwicklung des agro+touristischen Netzwerks bildet. Dabei spielt insbesondere die von Gastronomiebetrieben eingegangene Verpflichtung, den lokalen Produkten einen besonderen Platz auf ihrer Speisekarte einzuräumen, eine wichtige Rolle. Darüber hinaus fällt auf, dass das agro+touristische Netzwerk im Valposchiavo stark geprägt ist durch Akteure der lokalen Hotellerie/Gastronomie und Lebensmittelverarbeitung. Diese sind durch ihre Mitgliedschaft im regionalen Handwerker- und Gewerbeverband (Associazione Artigiani e Commercianti Valposchiavo) sowie bei HotellerieSuisse und GastroSuisse miteinander verbunden. Demgegenüber zeigt die Netzwerkanalyse bei den Mitgliedschaften eine räumliche Trennung der Landwirte in die Gemeinden Poschiavo und Brusio. Bei den Geschäftsverbindungen fällt zudem eine Trennung zwischen der Landwirtschaft und den nachgelagerten Branchen auf. So sind die meisten Betriebe aus der Hotellerie, der Gastronomie und dem Verarbeitungsgewerbe bereits sehr stark ins Netzwerk integriert, während viele Landwirte noch davon isoliert erscheinen. Es besteht im Valposchiavo also noch Potenzial und möglicherweise auch entsprechender Bedarf zur vermehrten Integration der Landwirte ins Netzwerk der agro+touristischen Geschäftsverbindungen.

Ein anderes Bild zeigt sich in den anderen beiden Untersuchungsregionen. In der Region Lenzerheide kann der Initiative einzelner Hoteliers und Gastronomen bei der Beschaffung lokaler Nahrungsmittel, sowie dem Bauernzentrum (Puracenter) als Sammelstelle für lokale Produkte, ein prägender Einfluss zugeschrieben werden, während die Mitgliedschaften für das Gesamtnetzwerk eine untergeordnete Rolle spielen. In der Region Parc Ela dagegen ist das agro+touristische Netzwerk durch ein zentrales Cluster mit Landwirten aus dem Bauernverein Albula sowie einiger weniger zusätzlicher Akteure aus dem Verein Parc Ela geprägt, während das Netzwerk der Geschäftsbeziehung noch beträchtliche Lücken aufweist. So ist das Beziehungsgefüge in der Region Parc Ela auch gekennzeichnet durch viele kleine geschäftliche Sub-Netzwerke, die mehrheitlich über einen sog. Gatekeeper aus einer der drei Branchen miteinander verbunden und ins Gesamtnetzwerk

eingebettet sind. Diese Beobachtung dürfte auch damit zusammenhängen, dass einige Gastronomen es vorziehen mit einem einzelnen oder mit wenigen ausgesuchten Lieferanten zusammenzuarbeiten, der/die ihnen mehrere Produkte aus einer Hand anbieten.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass die Geschäftsbeziehungen in den Regionen Parc Ela und Lenzerheide viel stärker auf Einzelbeziehungen und kleinen Netzwerken basieren als in der Region Valposchiavo, in welcher das agro+touristische Netzwerk am weitesten entwickelt ist. Dies wird auch verdeutlicht durch die grössere Dichte und stärkere Clusterbildung im Valposchiavo. Vor diesem Hintergrund scheint es angezeigt, die dortigen Erkenntnisse auch in anderen Regionen zur Stärkung der regionalen Netzwerke und Wertschöpfungssysteme zu nutzen. Allerdings muss beachtet werden, dass sich diese Erkenntnisse nicht bedingungslos und nicht in jedem Fall auf ein anderes Umfeld übertragen lassen. Vielmehr müssen Kooperationen aus dem jeweiligen Umfeld (Netzwerk) heraus entstehen. Anregungen und Best Practices können dabei sehr hilfreich sein. Diese basieren sehr oft auf einer Zusammenarbeit weniger Akteure, können aber trotzdem zu einem starken Netzwerk führen. Dies verdeutlicht sich auch anhand des Netzwerks der Geschäftsbeziehungen in der Region Lenzerheide, das primär auf einzelbetrieblichen Beschaffungskonzepten (Gastronomie und Bauernzentrum) basiert, aber dennoch sehr gut entwickelt ist.

Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass auch in den zuerst genannten Regionen noch Entwicklungspotenzial besteht, wenn die Stärke der jeweiligen Geschäftsnetzwerke im Vergleich zu den regionalen Gesamtnetzwerken betrachtet wird. Dazu gilt es zu vermerken, dass nicht nur beim Ankauf und Verkauf lokaler Nahrungsmittel, sondern auch im Bereich gemeinsamer Aktivitäten, wie agro+touristische Erlebnisse und Veranstaltungen für Touristen, noch einiges Potenzial bestehen dürfte. Wichtig für deren Erschliessung können Ideen sein, die in den Innovationsworkshops von besonders interessierten Akteuren gemeinsam ausgearbeitet und zum Teil im Rahmen von Stammtisch-Veranstaltungen bereits weiterentwickelt worden sind. Letztere stellen ein zentrales Bedürfnis bei den beteiligten Akteuren dar, welches in deren Aussagen wiederholt höchste Priorität erhalten hat, genauso wie die wiederholten Forderungen nach fairen Preisen und einer B2B- bzw. Logistik-Plattform und eines Verteilzentrums.

Diese Ergebnisse entstammen einem Kreativprozess mit Innovationsworkshops, der auf Grundlage der sozialen Netzwerkanalyse in den einzelnen Regionen zusammen mit lokalen und kantonalen Akteuren basierte. Das Ziel dieser Workshops bestand darin, gemeinsam mit den Akteuren vor Ort Potenziale für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den drei Branchen zu definieren und Ideen zu generieren, um verstärkt regionale Produkte lokal zu vermarkten und das agro+touristische Erlebnis für die Gäste zu erhöhen. Die Innovationsworkshops verliefen nach dem Ansatz der strukturierten Kreativität und zielten darauf ab, ausgehend von einer gemeinsamen Problemanalyse (Reflektion) gemeinsam Ideen zu formulieren, zu priorisieren und zu skizzieren. Auf der Grundlage dieser Workshops wurden anschliessend Stammtische in verschiedenen Regionen und Interviews mit Leistungsträgern aus allen drei Branchen zur Entwicklung einer B2B-Plattform durchgeführt.

Insgesamt liefern die aus den Netzwerkanalysen und dem Kreativprozess gewonnenen Erkenntnisse die Grundlage für Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Zusammenarbeit und der Wertschöpfung zwischen Landwirtschaft und Tourismus. Diese umfassen, die miteinander verknüpften und im Folgenden erläuterten Handlungsfelder:

Handlungsfelder zur Stärkung des Agro+Tourismus Graubünden



a) *Entwicklung gemeinsamer Angebote durch überbetriebliche Zusammenarbeit:*

Die Entwicklung gemeinsamer Angebote und Stärkung der Wertschöpfungskette erfordert eine überbetriebliche Zusammenarbeit. Diese kann sowohl bilateral als auch multilateral erfolgen, auf Einzelinitiativen beruhen oder aus einem kollektiven Ansatz in einer Region hervorgehen. Sie sollte aber in jedem Fall an zwei komplementären Zielen der Gästezufriedenheit und gegenseitigen Wertschätzung orientiert sein. Wichtige Elemente die es in diesem Zusammenhang zu pflegen und fördern gilt sind: Geschichten zu den Produkten und deren Herkunft, Hofbesuche und weiterführende touristische Angebote, Kochkurse für Gastronomen, Besichtigung der Betriebe durch Landwirte und Gastronomen, um das gegenseitige Verständnis und Vertrauen zu fördern und das Problem der Verfügbarkeit und Saisonalität besser zu verstehen. Damit sind einige Ideen angesprochen, die von Landwirten und Gastronomen in den verschiedenen Veranstaltungen genannt wurden und für deren Umsetzung folglich auch eine ausreichende Bereitschaft vorhanden sein sollte.

b) *Wissenstransfer und gegenseitigen Austausch:*

Hindernisse für die Entwicklung gemeinsamer Angebote liegen oft im mangelnden Wissen dazu, was konkret möglich wäre und wer die geeigneten Partner wären. Dies kann zielgerichtet durch regionale Stammtische (s. Punkt c), eine Sammlung und Dokumentation von Best Practice Cases der überbetrieblichen Zusammenarbeitsformen sowie durch gegenseitige Betriebsbesuche, Marktauftritte und Kochkurse verbessert werden. Auf diese Weise lassen sich die unterschiedlichen Akteure auch für branchenübergreifende Kooperation sensibilisieren und motivieren. Die Initiative und Verantwortung hierfür liegt idealer Weise bei den Regionen oder Branchenorganisationen.

c) *Regionale Stammtische:*

Regionale Stammtische bieten einen Ort, wo sich interessierte Akteure treffen und austauschen, ihre Produkte und Ideen präsentieren, und neue Partnerschaften aufgleisen können. Die bisherigen Erfahrungen verdeutlichen, dass diese äusserst wichtig und wertvoll sein können. Sie sollten entsprechend weiterentwickelt und weitergeführt werden, und zwar zu unterschiedlichen Themen, um

die jeweilige regionale Situation zu berücksichtigen und eine Ideenvielfalt zu generieren. Wichtig ist auch die Einführung eines unterstützenden Prozesses, um Projektideen von den Stammtischen weiterzuentwickeln, zur Finanzierung zu bringen und letztlich umzusetzen. Zudem sollte auch eine Evaluation der Stammtische erfolgen, um das Konzept der Stammtische weiterzuentwickeln.

d) *Logistik- und B2B-Plattformen:*

Das Logistik-Problem wird von den beteiligten Akteuren immer wieder als Knackpunkt erwähnt. Es umfasst Probleme der Beschaffung und des Absatzes, aber der korrekten Preisgestaltung (Stichwort «faire Preise»). Von den Akteuren der verschiedenen Branchen scheint eher eine B2B-Plattform gewünscht.¹ In diesem Zusammenhang stehen die folgenden kritischen Punkte im Vordergrund: 1. Eine Überprüfung, ob eine kantonale oder kantonsübergreifende B2B-Plattform benötigt und von den Landwirten, Lebensmittelverarbeitern sowie Hotel- und Gastronomiebetrieben überhaupt genutzt würde. 2. Die Erstellung eines kostengünstigen Prototyps, der mit verschiedenen Akteuren aus allen drei Branchen getestet werden kann. 3. Eine B2B-Plattform sollte in jedem Fall aber nicht nur die Verfügbarkeit von Produkten abbilden, sondern, falls möglich, auch Information zur Qualität der Produkte und eine Logistikhilfe beinhalten. Auch gilt es die Rolle von graubündenVIVA in diesem Zusammenhang klar zu definieren und Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

e) *Stärkung regionaler Netzwerke:*

Der Ausbau des geschäftlichen Netzwerkes sollte idealerweise von der lokalen Hotellerie und Gastronomie getragen werden, durch klassische Angebote des Agrotourismus auf dem Bauernhof ergänzt, mit rein touristischen und kulinarischen Aktivitäten zusammengeführt und so zu einem agro+touristischen Gesamtpaket erweitert werden. Die lokalen Lebensmittelverarbeiter und der Detailhandel können auf regionaler Ebene eine zentrale Funktion als Scharnier einnehmen. Eine regionale Logistik-Lösung bzw. B2B-Plattform kann auf regionaler Ebene angezeigt sein, wie die Erfahrungen und aktuellen Bestrebungen aus dem Valposchiavo verdeutlichen. Aber auch eine Sammelstelle, wie das Puracenter auf der Lenzerheide, könnte hierbei wichtig sein. Die optimale Lösung gilt es auf jeden Fall unter Berücksichtigung der regionalen Gegebenheiten und Bedürfnisse aber auch von weiteren Möglichkeiten auf kantonaler Ebene zu evaluieren und beschliessen. Bedeutend ist letztlich auch die Existenz einer regionalen Institution, die eine Schlüsselrolle als Treiber und Vermittler übernehmen kann. Diese Schlüsselaufgabe kann beispielsweise durch die regionale Tourismusorganisation, die Regionalentwicklung oder die Trägerorganisation in einer Parkregion übernommen werden. Die Initiative muss aber in jedem Fall durch die Mehrheit der regionalen Akteure gewünscht und getragen werden.

Abschliessend gilt es zu betonen, dass die drei Branchenorganisationen Verein Agrotourismus Graubünden, GastroGraubünden und HotellerieSuisse als Vordenker und Wegbereiter eine wichtige Rolle bei der Förderung des Agro+Tourismus übernehmen können und dies auch bereits getan haben. Dabei kommen auch der Unterstützung und Koordination durch die kantonalen Ämter und deren Aktivitäten eine entscheidende Rolle zu. Diese gilt es gezielt und in Zusammenarbeit mit den Schlüsselorganisationen und -akteuren weiterzuführen.

¹ Der Begriff «B2B» (Business to Business) beschreibt eine Geschäftsform im Industriegüterbereich. Bei den Nachfragern im B2B-Bereich handelt es sich nicht um Endkunden, sondern um Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen (Backhaus 1999).

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort..... | 2 |
| Zusammenfassung..... | 3 |
| Inhaltsverzeichnis..... | 8 |
| Abbildungsverzeichnis | 10 |
| Tabellenverzeichnis..... | 10 |
| 1 Einleitung..... | 11 |
| 2 Theoretischer und konzeptioneller Hintergrund..... | 13 |
| 2.1 Vom Agrotourismus zum «Agro+Tourismus»..... | 14 |
| 2.2 Soziale Netzwerke..... | 16 |
| 3 Methodik..... | 18 |
| 3.1 Soziale Netzwerkanalyse..... | 18 |
| 3.2 Kreativprozess | 20 |
| 4 Daten..... | 22 |
| 4.1 Regionale Charakteristika..... | 22 |
| 4.2 Population der Netzwerkanalyse..... | 23 |
| 5 Resultate I: Netzwerkanalyse..... | 26 |
| 5.1 Netzwerk Valposchiavo..... | 26 |
| 5.1.1 Gesamtnetzwerk..... | 26 |
| 5.1.2 Mitgliedschaften..... | 27 |
| 5.1.3 Geschäftsbeziehungen..... | 27 |
| 5.1.4 Zukünftige Verbindungen..... | 29 |
| 5.2 Netzwerk Parc Ela | 30 |
| 5.2.1 Gesamtnetzwerk..... | 30 |
| 5.2.2 Mitgliedschaften..... | 31 |
| 5.2.3 Geschäftsverbindungen | 31 |
| 5.2.4 Zukünftige Verbindungen..... | 33 |
| 5.3 Netzwerk Lenzerheide..... | 34 |
| 5.3.1 Gesamtnetzwerk..... | 34 |
| 5.3.2 Mitgliedschaften..... | 35 |
| 5.3.3 Geschäftsbeziehungen..... | 36 |
| 5.3.4 Zukünftige Verbindungen..... | 37 |

| | | |
|--------|---|----|
| 5.4 | Vergleichende Analyse der Netzwerke..... | 37 |
| 6 | Resultate II: Reflexion und Kreativprozesse..... | 41 |
| 6.1 | Café Grischun: Forum «Vom Hof zum Genuss»..... | 41 |
| 6.2 | Innovationsworkshops..... | 41 |
| 6.2.1 | Agro+Tourismus Innovationsworkshop Bergün/Bravuogn..... | 42 |
| 6.2.2 | Agro+Tourismus Innovationsworkshop Poschiavo..... | 43 |
| 6.3 | Weiterführende Aktivitäten..... | 45 |
| 6.3.1 | Stammtisch für Regionalprodukte..... | 45 |
| 6.3.2 | Online B2B-Plattform..... | 46 |
| 7 | Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen..... | 48 |
| 7.1 | Synthese der Ergebnisse..... | 48 |
| 7.2 | Handlungsempfehlungen..... | 51 |
| 8 | Literaturverzeichnis..... | 55 |
| Anhang | | 60 |
| | Café Grischun, Forum «Vom Hof zum Genuss», GUARDA!, 2017..... | 60 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1. Oberziel und Projektpfeiler..... | 12 |
| Abbildung 2. Das Zusammenspiel von Landwirtschaft und Tourismus..... | 15 |
| Abbildung 3. Die drei Untersuchungsregionen | 22 |
| Abbildung 4. Branchenaufteilung | 25 |
| Abbildung 5. Gesamtnetzwerk Valposchiavo..... | 26 |
| Abbildung 6. Mitgliedschaftsnetzwerk Valposchiavo..... | 27 |
| Abbildung 7. Geschäftsbeziehungen Valposchiavo | 28 |
| Abbildung 8. Zukünftiges Netzwerk Valposchiavo..... | 29 |
| Abbildung 9. Gesamtnetzwerk Parc Ela | 30 |
| Abbildung 10. Mitgliedschaftsnetzwerk Parc Ela..... | 31 |
| Abbildung 11. Geschäftsbeziehungen Parc Ela..... | 32 |
| Abbildung 12. Gesamtnetzwerk Lenzerheide | 34 |
| Abbildung 13. Mitgliedschaftsnetzwerk Lenzerheide..... | 35 |
| Abbildung 14. Geschäftsbeziehungsnetzwerk Lenzerheide..... | 36 |
| Abbildung 15. Mitgliedschaften und Geschäftsbeziehungen in allen drei Regionen..... | 39 |
| Abbildung 16. Arten der Geschäftsbeziehungen in allen drei Regionen | 40 |
| Abbildung 17. Zukünftige Verbindungen | 40 |
| Abbildung 18. Handlungsfelder zur Stärkung des Agro+Tourismus Graubünden..... | 51 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1. Begriffe und Kennzahlen der Netzwerkanalyse..... | 19 |
| Tabelle 2. Die Untersuchungsregionen und ihre Wirtschaftsstrukturen, 2017 | 23 |
| Tabelle 3. Strukturdaten zur Befragung..... | 24 |
| Tabelle 4. Kennzahlen Gesamtnetzwerke | 38 |
| Tabelle 5. Kennzahlen Geschäftsbeziehungen..... | 38 |
| Tabelle 6. Ideen und Anliegen aus dem Workshop in Bergün/Bravuogn..... | 43 |
| Tabelle 7. Vertiefte Ideen (Workshop Bergün/Bravuogn)..... | 44 |
| Tabelle 8. Ideen und Anliegen aus dem Workshop in Poschiavo | 45 |

1 Einleitung

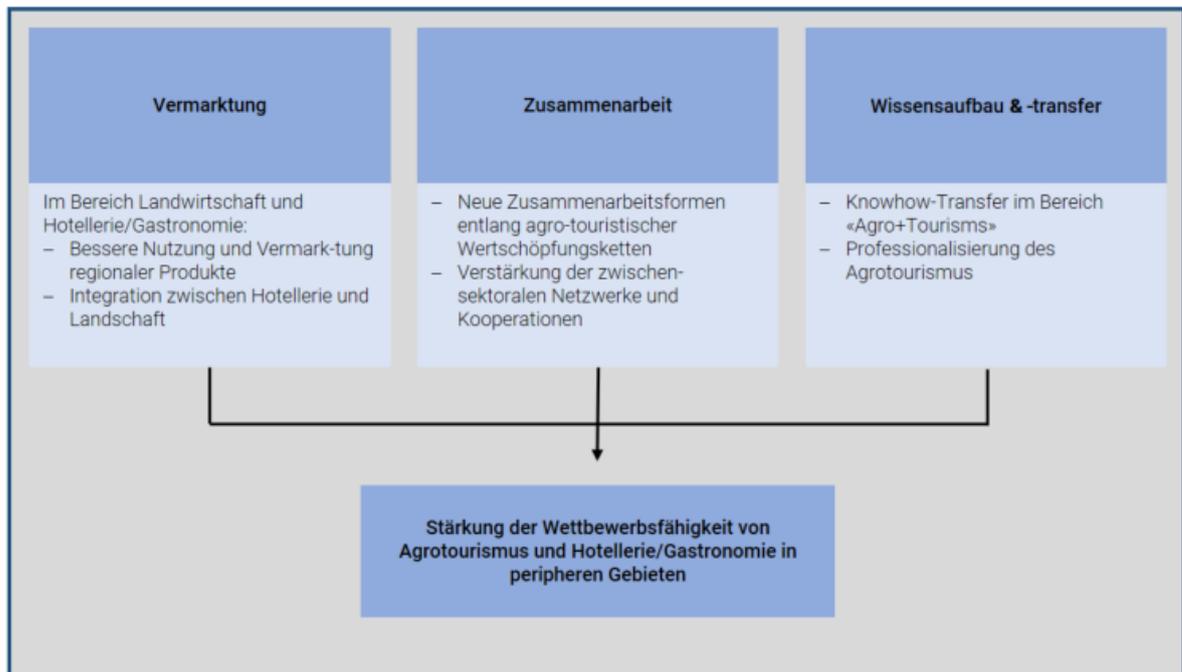
In weiten Gebieten des durch seine gebirgige Topographie geprägten Alpenraumes sind mit Landwirtschaft und Tourismus zwei Branchen mit geringer Wertschöpfung und grosser soziokultureller Bedeutung stark vertreten (Credit Suisse 2015a, 2015b; Schweizerischer Bundesrat 2015). Beide Branchen stehen vor grossen Herausforderungen, denen es nicht nur mit neuartigen Angeboten, sondern auch durch organisatorisch-strukturelle Innovation (Buser 2006; Ménard 2007) zu begegnen gilt. Da Landwirtschaft und Tourismus (insbesondere Hotellerie und Gastronomie) in vielfältiger Weise miteinander verflochten sind, bestehen aber auch beträchtliche Synergie- und Kooperationspotenziale (Egger 2009; Flury 2007; Hediger 2017; Renner 2017; Simon & Kuhnhehn 2013; Streifeneder 2014a). Die Erschliessung dieser Potenziale dürfte nicht nur für die Akteure in den beiden Branchen, sondern auch für die jeweiligen Regionen von eminenter Bedeutung sein.

Selbst im Kanton Graubünden, der bereits in Biolandwirtschaft und Agrotourismus eine Vorreiterrolle einnimmt bzw. anstrebt (Hassler 2015; Kt. GR 2011; Simon 2008, 2009), bestehen noch beträchtliche Potenziale, die durch eine stärkere Zusammenarbeit und Integration der verschiedenen Akteure im agrotouristischen Netzwerk erschlossen werden können (Hediger 2016; Scala 2017). Andererseits sind in weiten Teilen Graubündens mit Landwirtschaft und Tourismus zwei als strukturell eher schwach eingestufte Branchen mit tiefen Produktionswerten übervertreten, was ohne entsprechende Massnahmen mit der Zeit zu einem Stellenabbau in den betroffenen Regionen führen wird, wie die Credit Suisse (2015b) in ihrer Regionalstudie für den Kanton Graubünden betont.

Vor diesem Hintergrund wird immer wieder die Forderung laut, nach neuen Formen der Erwerbskombination, wie beispielsweise im Agrotourismus, der in den vergangenen Jahren gezielt staatlich gefördert wurde, zu suchen (Munz, 2009; Forster et al. 2010, 2011). Die Bündner Regierung will Tourismus und Landwirtschaft „durch eine gemeinsame Wertschöpfungssteigerung näher zusammenbringen“ (Kt. GR 2011), Innovation und Unternehmertum unterstützen und durch Kooperation der betroffenen Branchen, eine nachhaltige Entwicklung fördern (Kt. GR 2012). Dies erfordert die Überwindung von Zielkonflikten zwischen Landwirtschaft und Tourismus und das gezielte Erschliessen von Synergiepotenzialen zwischen den unterschiedlichen Branchen. Zudem wird ein umfassenderes Verständnis im Bereich des «Agrotourismus» benötigt (Bosshart & Frick 2008; Dirig 2013; Streifeneder 2014a; Warschun et al. 2013; Weiss 2007). Dazu liefert die vorliegende Studie einen Beitrag.

Das Hauptziel besteht darin Potenziale für eine verbesserte Zusammenarbeit (Kooperation) zwischen Akteuren aus Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung sowie Hotellerie und Gastronomie zu bestimmen und zu erschliessen, um letztlich die Wettbewerbsfähigkeit von Anbietern im Agrotourismus sowie in der Hotellerie und Gastronomie in peripheren Gebieten zu stärken. Dies erfordert, wie in Abbildung 1 veranschaulicht, Innovation in den Bereichen Vermarktung und Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungsketten sowie Unterstützung beim Wissensaufbau und –transfer. Konkret geht es darum, gemeinsam die Warenbewirtschaftung zu stärken, erlebnisorientierte agrotouristische Angebote aufzubauen, beides besser zu vermarkten und letztlich für alle betroffenen Branchen zusätzliche Wertschöpfung zu generieren. Die entsprechenden Potenziale sollen insbesondere durch die Entwicklung und Stärkung geeigneter Angebote und durch organisatorisch-strukturelle Innovationen erschlossen werden. «Agrotourismus» ist in diesem Sinn nicht nur als Nischenprodukt für die Parahotellerie (Landwirtschaft) zu verstehen, sondern muss in umfassenderer Art auch Lebensmittelverarbeiter sowie Hotel- und Gastronomiebetriebe miteinbeziehen und auf regionalen Wertschöpfungssystemen und Netzwerken basieren.

Abbildung 1. Oberziel und Projektpfeiler



Auf diese Weise soll es zu einer verstärkten Verflechtung von Landwirtschaft und Tourismus kommen. Soziale Netzwerke spielen hierbei eine zentrale Rolle in der Entwicklung und Umsetzung innovativer Angebote, entlang der agrotouristischen Wertschöpfungskette (Simon & Kuhnenn 2013; Hediger 2016) sowie im Bereich des agrotouristischen Erlebnisses (Hochuli et al. 2016; Siegrist et al. 2008; Streifeneder 2014a; Vogt 2010). In diesem Zusammenhang kommt insbesondere der Entwicklung von gemeinsamen Angeboten sowie von neuen Zusammenarbeitsformen zwischen den betroffenen Branchen eine zentrale Bedeutung zu. Mit der vorliegenden Studie wurden entsprechende Kooperations- und Synergiepotenziale in drei ausgewählten Regionen Graubündens untersucht sowie Kreativprozesse initiiert und begleitet.

Der Schlüssel liegt, wie in Abbildung 1 veranschaulicht auf in einer verstärkten Zusammenarbeit (Kooperation) der einzelnen Akteure aus Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung sowie Hotel- und Gastronomie mit dem Ziel:

- a) einer besseren Erschliessung des vorhandenen Potenzials zur Nutzung von regional produzierten Nahrungsmitteln in der einheimischen Hotellerie und Gastronomie (vgl. Hediger 2016);
- b) der Entwicklung und Integration von agro-touristischen Erlebnissen zwischen Hotellerie/Gastronomie und Landwirtschaft; und
- c) dem Aufbau und Transfer des dafür erforderlichen Wissens.

Letztlich dient dies dem Oberziel einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Agrotourismus einerseits und der Hotellerie und Gastronomie in peripheren Gebieten andererseits. Zudem soll indirekt eine erste Erfolgskontrolle über die im Anschluss an die Studie von Simon und Kuhnenn (2013) bereits ausgelösten Massnahmen zur Erschliessung des Potenzials zur Nutzung regionaler Bioprodukte in der Bündner Hotellerie und Gastronomie durchgeführt werden.

2 Theoretischer und konzeptioneller Hintergrund

Landwirtschaft und Tourismus haben in weiten Teilen des Alpenraums einen prägenden Einfluss auf Landschaft, Kultur und Wirtschaftsstruktur und damit auf die Regionalentwicklung. Sie hängen aber auch sehr stark vom wirtschaftlichen und politischen Umfeld ab. Da sich dieses kontinuierlich ändert, sind sowohl die einzelnen Akteure als auch die Politik gezwungen stets nach neuen und an die regionalen Gegebenheiten angepasste Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen. Zu diesem Zweck müssen grundlegende Informationen über die entsprechenden Regionen und deren wirtschaftliche Lage und Struktur in Erfahrung gebracht und die beteiligten Akteure sensibilisiert werden (Giuliani & Buchli 2006). Dabei wird insbesondere der Agrotourismus oft als Chance zur Stärkung ländlicher Räume gesehen (Bühler 2012, Egger 2009; Forster et al. 2011; Vogt 2010).

Gemäss Munz (2009) ist der Wissensstand über die entsprechenden Potenziale in peripheren Regionen allerdings sehr gering. Die betroffenen Akteure aus Landwirtschaft und Tourismus konzentrieren sich in der Regel stark auf ihre eigenen Interessen, anstatt verstärkt Branchen übergreifend zusammenzuarbeiten (Munz 2009, Siegrist et al. 2007). So bestehen nur wenige formelle Netzwerke, welche die Akteure aus Landwirtschaft und Tourismus integrieren (Regiosuisse 2009, Forster et al. 2010). Darüber hinaus wurden bisher nur wenige Analysen zu den Wechselbeziehungen zwischen Landwirtschaft und Tourismus und zu den entsprechenden sozialen Netzwerken in Schweizer Regionen erstellt (Hochuli et al. 2014, Hediger 2016). Insbesondere wurde im Kanton Graubünden noch keine Netzwerkanalyse erstellt, welche die agrotouristische Wertschöpfungskette von der Landwirtschaft über die Lebensmittelverarbeitung bis hin zur Hotellerie und Gastronomie umfasst. Das Erstellen solcher Analysen kann das Potenzial für weitere Kooperationen dieser Branchen aufdecken (Hediger 2016).

Dies erfordert die Verbindung zweier entgegengesetzter Ansatzpunkte und Sichtweisen:

1. *Perspektive Landwirtschaft*: Der Agrotourismus i.e.S., welcher die touristischen Angebote auf landwirtschaftlichen Betrieben und Alpen (Kt. GR 2012) sowie die Direktvermarktung von hofeigenen Produkten (Kt. GR 2011) umfasst, und der im Rahmen von Programmen zur Förderung der Entwicklung im ländlichen Raum von staatlicher Seite unterstützt werden kann (Munz 2009; Forster et al. 2010) steht genauso im Fokus wie der Absatz von regionalen Produkten in Hotellerie und Gastronomie (Hediger 2016; Kuhnhenh & Simon 2013; Küng 2013).
2. *Perspektive Tourismus*: Touristische Initiativen zur vermehrten Erschliessung agrotouristischer Erlebnisse und regionaler Produkte in Hotellerie und Gastronomie im Rahmen eines gezielten agro-touristischen Angebots mit entsprechendem Erlebnismanagement für die Gäste (Forster et al. 2010; Hediger 2016).

Durch die Verbindung dieser zwei Ansätze lassen sich Synergiepotenziale zwischen Landwirtschaft und Tourismus identifizieren und mit entsprechender Zusammenarbeit und Netzwerkbildung erschliessen, bis hin zur Entwicklung und Positionierung von marktfähigen Angeboten. Es resultiert eine umfassendere und breiter abgestützte Form des Agrotourismus – der **«Agro+Tourismus»** –, welcher Branchen übergreifende Dienstleistungen und Produkte beinhaltet und auf einem regionalen sozio-ökonomischen Netzwerk basiert. Die auf einem solchen Netzwerk basierende Kooperation stellt eine Grundlage für die nachhaltige Entwicklung in strukturschwachen Regionen und somit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der involvierten Branchen dar (Halme 2001; Richards 2012).

2.1 Vom Agrotourismus zum «Agro+Tourismus»

Die Literatur liefert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen zum Begriff «Agrotourismus» (vgl. Philip et al. 2010; Streifeneder 2016), auf die an dieser Stelle kurz eingegangen werden soll, um die Erkenntnisse dieser Studie später besser einordnen zu können.

Für viele Autoren ist «Agrotourismus» ein Synonym für «Urlaub auf dem Bauernhof» (Gattermayer 2006; Visentin 2010) und wird teilweise in enger Beziehung zum «Ökotourismus» gesehen (z.B. Weaver & Fennel 1997). Arnold und Staudacher (1981) beispielsweise verstehen Urlaub auf dem Bauernhof als «eine Form von Vermietung an erholungssuchende Gäste, die in enger räumlicher und funktionaler Beziehung zu einem land- und forstwirtschaftlichen Betrieb steht» (s. auch Gattermayer 2006). Für Rööfli (2010) beinhaltet Agrotourismus «Angebote mit Bezug zur Landwirtschaft». Agrotourismus überschneidet sich aber auch mit naturnahem Tourismus, bei dem einerseits das Naturerlebnis im Zentrum steht (Rööfli 2010), andererseits aber auch von vielen Autoren, Wert auf das gemeinsame Natur- und Kulturerlebnis gelegt wird (Siegrist 2006; Regiosuisse 2009; Forster et al. 2010). Agrotourismus unterscheidet sich aber auch von naturnahem Tourismus oder Ökotourismus, durch seinen engen und sachlichen Bezug zum Landwirtschaftsbetrieb. Als landwirtschaftlicher Erwerbszweig umfasst er ein breites Angebot an Dienstleistungen und Produkten des Betriebs, zeichnet sich aber auch durch vielfältige weitere Aktivitäten auf dem Betrieb aus (Regiosuisse 2009).

Aus agrarökonomischer Sicht stellt Agrotourismus, primär eine betriebliche Strategie der Einkommensdiversifikation dar, die sich aufgrund fehlender ausserbetrieblicher Erwerbsmöglichkeiten oder aufgrund betrieblicher und struktureller Möglichkeiten, einschliesslich der Lage in einer touristischen Destination, anbietet (vgl. Streifeneder 2016). Aus einer solchen Diversifikationsstrategie kann sich Agrotourismus in den unterschiedlichsten Ausprägungen entwickeln. Diese reichen vom «authentischen Agrotourismus» bis hin zu Hotel oder hotelähnlichen Betrieben im ländlichen Raum (Streifeneder 2016).

Das Fehlen einer klaren und einheitlichen Definition bzw. eines gemeinsamen Verständnisses von Agrotourismus hat verschiedene Autoren (z.B. Philip et al. 2010; Flanigan et al. 2014; Streifeneder 2016) zu einer Typisierung anhand verschiedener Charakteristika bewegt. Schlüssel-Charakteristika, die in unterschiedlicher Form kombiniert werden können, sind:

- a) ob es sich um einen bewirtschafteten Landwirtschaftsbetrieb («working farm»)
- b) die Art des Kontakts mit den Touristen und
- c) die Authentizität der von den Touristen erlebten landwirtschaftlichen Aktivitäten.

Ohne in die Tiefe dieser Typisierung einzugehen unterscheidet Rööfli (2010) für die Schweiz, zwischen Agrotourismus im engeren und im weiteren Sinn:

1. *Agrotourismus im engeren Sinn* beschränkt sich auf Angebote, die durch die Landwirtschaftsbetriebe aktiv gestaltet werden, und von denen diese direkt in Form von zusätzlichen Einkommen profitieren. Dazu gehören insbesondere Übernachtungen und Gastronomie auf dem Bauernhof, aber auch Aktivitäten wie Lama-Trecking, Streichelzoo, Mais-Labyrinth, etc.
2. *Agrotourismus im weiteren Sinn* umfasst auch «Produkte», welche durch die Landwirtschaftsbetriebe mitgestaltet aber von diesen nicht direkt vermarktet werden, wie Feldwege für Wanderer, Weiden, typische Kulturlandschaften, bäuerliches Flair, etc.²

² Aus theoretischer Sicht handelt es sich hier um externe Effekte der Landwirtschaft (vgl. dazu auch Hediger & Knickel 2009).

Zentral ist demzufolge ein Verständnis von Agrotourismus, das sich nicht ausschliesslich auf Aktivitäten auf dem Bauernhof beschränkt, sondern in einem weiteren regionalen Kontext gesehen wird und auch nicht landwirtschaftliche Akteure sowie Branchen übergreifende Kooperationen miteinschliesst.

Forster et al. (2010) beispielsweise nehmen in ihrer Analyse für den Kanton Graubünden einerseits Bezug auf das engere Verständnis, indem sie die Definition von Agrotourismus aus dem kantonalen Leitfaden verwenden (Forster et al. 2010: S. 3): «Agrotourismus umfasst das touristische Angebot auf landwirtschaftlichen Betrieben und Alpen. Im Zentrum steht das authentische Erleben der Landwirtschaft. In einer umfassenden Sichtweise werden unter dem Begriff Agrotourismus sowohl die verschiedenen Übernachtungsmöglichkeiten, die Gästebewirtschaftung, die Organisation von Veranstaltungen als auch die Verbindung zur Direktvermarktung verstanden.» Andererseits stellen sie den Agrotourismus aber auch in einen breiteren Kontext, dass sowohl die Landwirtschaft als auch der Tourismus regionalwirtschaftlich wichtige Standbeine in Graubünden sind. Sie stellen zudem fest, dass die Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Tourismus zwar erwünscht aber noch eher bescheiden sei.

Hier setzt auch unsere Definition von «**Agro+Tourismus**» als regionaler und Branchen übergreifender Ansatz an, bei dem mittels gemeinsamer Initiativen neue Wertschöpfungspotenziale erkannt und erschlossen werden sollen. Dies kann beispielsweise durch den vermehrten Einbezug regionaler landwirtschaftlicher Produkte in Hotellerie und Gastronomie oder durch die Entwicklung und Erschliessung gemeinsamer agro+touristischer Erlebnisse zwischen Tourismusanbietern und Landwirten erfolgen. Beides erfordert den gezielten Austausch über Möglichkeiten und Bedürfnisse der landwirtschaftlichen und touristischen Akteure sowie die Entwicklung neuer Zusammenarbeitsformen auf strategischer und operativer Ebene, durch welche letztlich eine Stärkung der ländlichen Entwicklung, der Landwirtschaft und des Tourismus resultieren sollte.

Abbildung 2. Das Zusammenspiel von Landwirtschaft und Tourismus



Quelle: Streifender 2014b

Sowohl aus regionalwirtschaftlicher Sicht wie auch zur Stärkung der Landwirtschaft geht es letztlich darum, Synergien zwischen Landwirtschaft und Tourismus zu nutzen, wie in Abbildung 2 veranschaulicht wird. Darin verdeutlicht Streifeneder (2014b) die Funktion des Agrotourismus in seiner Urform als «Urlaub auf dem Bauernhof» an der Schnittstelle zwischen Landwirtschaft und Tourismus. Dabei unterstreicht er auch die Notwendigkeit geeigneter rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen für innovative Formen der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit, damit «die Synergien und Kooperationen zwischen bäuerlichen Familien- und Tourismusbetrieben in Zukunft noch besser in Wert gesetzt werden» (Streifeneder 2014b). Die Basis hierfür bilden soziale Netzwerke, die in den verschiedenen Regionen sehr unterschiedlich ausgeprägt und strukturiert sein können.

2.2 Soziale Netzwerke

Der Begriff «soziales Netzwerk» wird in der Forschung unterschiedlich verwendet. Ziegler (1987) beschreibt ein soziales Netzwerk als eine Form der Organisation, in welcher soziale Beziehungen bestehen, die in einem Umfeld eingebettet sind und in dem sich die involvierten Akteure strategisch verhalten. Demgegenüber versteht Haythornthwaite (1996) ein soziales Netzwerk als eine Ansammlung von einzelnen Personen, Gruppen oder Organisationen, welche mit Ressourcen handeln. Das Netzwerk entsteht hauptsächlich durch den Ressourcenhandel und weniger durch die Verhaltensstrategie der Akteure (Scott et al. 2008). Soziale Netzwerke sind eine wesentliche Grundlage für das Entstehen und Funktionieren von Geschäftsbeziehungen innerhalb von Branchen und Regionen. Sie verbinden individuelle Akteure, welche am Markt und im institutionellen Umfeld agieren und basieren auf unterschiedlichen Beziehungsformen, wie Informations- oder Wissensaustausch, Kommunikationswege, Art und Umfang von Geschäftsverbindungen sowie Innovationsaktivitäten (Haythornthwaite 1996, Lynch et al. 2000, Scott et al. 2008, Rürup et al. 2015, Van der Zee & Vaneste 2015).

Anhand von Studien konnte festgestellt werden, dass soziale Beziehungen durch Verwandtschaft, Freundschaft und Mitgliedschaft in Organisationen wichtig sind für das Entstehen und Funktionieren von Netzwerken (Jansen 2003, Marwell et al. 1988, Sherchan et al. 2013). Sie schaffen eine Basis von Vertrauen, welches der wichtigste Faktor ist für den Aufbau neuer Beziehungen. Aus diesem Grund orientieren sich viele Akteure an bereits bestehende Netzwerke, um neue geschäftliche Verbindungen aufzubauen (Granovetter 1985, Fukuyama 1995). Hierin besteht auch das theoretische Potenzial für den Ausbau und die Stärkung bestehender Netzwerke.

Wichtige Faktoren für das Entstehen und Funktionieren von sozialen Netzwerken sind:

1. *Soziale Bindungen* über Verwandtschaft, Freundschaft, regionale Nähe und Zusammengehörigkeit sind relevant, um ein Netzwerk zu generieren und zu stärken (Granovetter 1985, Marwell et al. 1988, Fukuyama 1995). Akteure die vermehrt miteinander in Kontakt stehen, sind eher gewillt neue Kooperationen einzugehen (Jansen 2003).³
2. Eine wichtige Rolle in sozialen Netzwerken spielen oft einige wenige *Schlüsselakteure*, die das Netzwerk dominieren und Innovationen vorantreiben (vgl. Tsai 2001) sowie andere Akteure im Laufe der Zeit ins Netzwerk einbeziehen.⁴

³ Dies wird in der Netzwerkanalyse gemessen durch die sog. *Dichte* (s. Kapitel 3 «Methodik»).

⁴ Dies wird in der Netzwerkanalyse gemessen durch die sog. *Zentralität* (s. Kapitel 3 «Methodik»).

3. Ein wichtiger Faktor sind auch die *Kosten der Kooperation*. So sind Akteure nur dann gewillt Zeit und Geld in ein Netzwerk zu investieren, wenn die Kosten niedriger sind als der Nutzen aus der Zusammenarbeit (Hennig 2010).
4. Ein weiterer Faktor für das Funktionieren eines Netzwerks ist die *Heterogenität* der involvierten Gruppen/Akteure. Je heterogener die Akteure in einem Netzwerk sind, umso stärker sind die individuellen Akteure, denn sie können nicht schnell ersetzt werden. Dies stärkt auch das Netzwerk als Ganzes (Marwell et al. 1988).

Insgesamt ermöglichen soziale Netzwerke mehr und breitere Geschäftsmöglichkeiten für individuelle Akteure. Eine dichte Netzwerkstruktur kann die Türen für mehr Aufträge, eine stärkere Zusammenarbeit und gewinnbringende Innovationen öffnen (Jansen 2003). Die Beteiligung in Netzwerken kann nichtsdestotrotz zu einem verstärkten Wettbewerbsdenken führen, da die Akteure unweigerlich mit anderen Akteuren auf dem Markt um begrenzte Ressourcen konkurrieren (Wellman 1988). Der Grat zwischen Kooperation und Wettbewerb in einem Netzwerk ist folglich sehr schmal. Es stellt sich daher auch immer die Frage, welche Arten von Verbindung die Akteure in einem Netzwerk eingehen wollen respektive wie diese Verbindungen strategisch genutzt werden sollen (Jansen 2003).

3 Methodik

Anhand quantitativer und qualitativer Methoden können die lokal vorhandenen Kenntnisse in Erfahrung gebracht werden, welche benötigt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Region zu stärken (Giuliani & Buchli 2006). Die soziale Netzwerkanalyse ist eine Methode, die in diesem Zusammenhang besonders geeignet erscheint, denn sie ermöglicht die Identifikation von Verbindungen zwischen einzelnen Akteuren in einem Netzwerk und die Veranschaulichung von Interaktionen im Gesamtnetzwerk (Jansen 2003). Dies kann zusätzlich unterstützt werden durch partizipative Aktionsforschung, welche an konkreten Problemen aus der Praxis ansetzt und direktes soziales oder kollektives Handeln unterstützen soll (Dorenbos Theler & Hediger 1999).

Um die in der Einleitung definierten Ziele zu erreichen bzw. deren Erreichung zu unterstützen, wird in einem ersten Schritt eine quantitative soziale Netzwerkanalyse für die Branchen Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung und Hotellerie/Gastronomie durchgeführt in den drei Untersuchungsregionen Valposchiavo, Parc Ela und Lenzerheide. Auf diese Weise können die aktuelle Situation der Zusammenarbeit zwischen Akteuren dieser Branchen erfasst und analysiert als auch weitere Potenziale ermittelt werden.

Auf der Grundlage der sozialen Netzwerkanalyse wurde in den einzelnen Regionen zusammen mit lokalen und kantonalen Akteuren jeweils ein Kreativprozess mit Innovationsworkshops durchgeführt. Das Ziel dieser Workshops bestand darin, gemeinsam mit den Akteuren vor Ort (Partizipativer Ansatz, Aktionsforschung) Potenziale für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den drei Branchen zu definieren und Ideen zu generieren, um verstärkt regionale Produkte lokal zu vermarkten und das agrotouristische Erlebnis für die Gäste zu erhöhen.

3.1 Soziale Netzwerkanalyse

Soziale Netzwerke sind, wie oben erläutert, eine Grundlage für das Entstehen und Funktionieren von Geschäftsbeziehungen innerhalb von Branchen und Regionen. Damit das Handeln von individuellen Personen in diesen Netzwerken verstanden und eingeordnet werden kann, muss aber das Netzwerk als Ganzes betrachtet werden. Soziale Netzwerkanalysen liefern hierfür einen wertvollen Ansatz. Mit deren Hilfe lassen sich sowohl die gesamthaften wie auch die individuellen Verbindungen der involvierten Branchen und Akteure im Netzwerk darstellen und analysieren (Jansen 2003).

Für die Untersuchung eines sozialen Netzwerks muss in einem ersten Schritt dessen Grenze definiert werden. Als *Abgrenzungskriterien* können geographische, organisatorische oder vordefinierte Gruppen dienen (Morrison et al. 2004; Jansen 2006; Scott et al. 2008; Rürup et al. 2015). Für die vorliegende Untersuchung wird die geographische Grenze dreier Untersuchungsregionen definiert: Untersuchungsregion Valposchiavo, Parc Ela und Lenzerheide.⁵ In einem zweiten Schritt müssen die relevanten *Akteure* identifiziert werden (Jansen 2006). Hinter dem Begriff «Akteure» können individuelle Personen, Unternehmen, Organisationen oder Kommunikationsplattformen stehen (Rürup et al. 2015, Haythornthwaite 1996). Für diese Untersuchung wurden die Akteure aus den fol-

⁵ Informationen zu den einzelnen Untersuchungsregionen sind im Kapitel 4 «Daten» zu finden.

genden Branchen berücksichtigt: Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung, Hotellerie und Gastronomie.⁶ In einem dritten Schritt werden die *Netzwerkfunktionen* definiert. Diese ergeben sich aus der Forschungsfrage (Hawe et al. 2004) und beziehen sich in unserem Fall prioritär auf aktuelle und geplante Geschäftsbeziehungen zwischen Akteuren dieser Branchen sowie deren Mitgliedschaften in Branchenorganisationen und weiteren regionalen Trägerinstitutionen (z.B. Verein Parc Ela). Schritt vier beinhaltet den *Datenerhebungsprozess*. Für kleine Gruppen können die erforderlichen Daten durch direkte Beobachtungen erhoben werden. Weitere Datenquellen sind statistische Daten (Sekundärdaten). Zudem können die Daten anhand von Interviews oder Fragebogen erhoben werden (Haythornthwaite 1996). Für unsere Studie wurden Fragebogen erstellt und an die entsprechenden Akteure der Untersuchungsregionen versandt (s. Ospelt et al. 2019). Die Datenerhebung liefert Informationen über die Beziehungen und Verbindungsformen der Akteure im Netzwerk (Rürup et al. 2015). Schritt fünf, umfasst die *Beschreibung und Erläuterung der Ergebnisse* anhand der in Tabelle 1 zusammengestellten Begriffsdefinitionen und Kennzahlen.

Tabelle 1. Begriffe und Kennzahlen der Netzwerkanalyse

| Begriffe | Erklärungen |
|---|--|
| Gesamtnetzwerk: | Akteure, die an der Befragung teilgenommen haben, und Akteure, die von den Befragten genannt worden sind, sowie deren Verbindungen |
| Innerregionales Netzwerk: | nur Akteure und Verbindungen innerhalb der Untersuchungsregion |
| Durchschnittlicher Grad: | durchschnittliche Anzahl Verbindungen eines Akteurs zu anderen Akteuren |
| Dichte: | Mass, welches die Anzahl bestehender Verbindungen mit der maximalen Anzahl möglicher Verbindungen vergleicht (theoretisches Maximum = 1, d.h. alle sind mit allen verbunden) |
| Durchschnittliche Pfadlänge: | Anzahl der Verbindungen, die ein Akteur im Durchschnitt gehen muss, um einen anderen Akteur zu erreichen |
| Durchschnittlicher Cluster-Koeffizient: | Gibt an, wie stark die Nachbarn eines Akteurs und deren Nachbarn im Durchschnitt mit einem einzelnen Akteur und dessen Nachbarn verknüpft sind, d.h. wie stark ein regionales Cluster ausgeprägt ist |
| Wichtigkeit: | Wichtigkeit der Verbindung, die durch die Befragten genannt wurden (dargestellt durch die Dicke der Verbindungslinien) |
| Multiplexität: | Anzahl von Akteuren mit Mehrfachbeziehungen zu anderen Akteuren |
| Zentralität: | hängt ab von der Anzahl Verbindungen (durchschnittlicher Grad und Multiplexität) sowie deren Wichtigkeit (Schlüsselakteure, Netzwerkanreiber) |
| Peripherer Akteur: | Akteur mit geringer Zentralität |
| Broker: | Akteur, der andere Akteure im Netzwerk verbindet und eine intermediäre Funktion einnimmt |
| Gatekeeper: | ist mit wenigen Akteuren verbunden (wichtige strategische Kontakte) und kann über Zugang zum Netzwerkentscheiden |
| Cutpoint: | Akteur, der zwei Netzwerke verbindet (bei dessen Entfernung würde das Netzwerk in zwei separate Bestandteile zerfallen) |

Die Stärke eines Netzwerks, d.h. dessen Ausprägung und der Zusammenhalt unter den Akteuren, wird gemessen durch den Cluster-Koeffizienten und hängt ab von der Dichte des Netzwerks, der

⁶ Nicht berücksichtigt in der Netzwerkanalyse sind Detail- und Grosshandel sowie Vermarktungsorganisationen. Dies ist einerseits begründet durch die Forschungsfragen, die auf innerregionale Wertschöpfungsketten und Beziehungen zwischen Landwirten, Lebensmittelverarbeitern und Hotelliers/Gastronomen ausgerichtet ist, und andererseits durch die Tatsache, dass im Zeitpunkt des Projektstarts noch keine innerregionalen Vermarktungsorganisationen existierten.

durchschnittlichen Pfadlänge und der Multiplexität der Beziehungen. Sie beeinflusst auch die Stabilität und Resilienz des Netzwerks, d.h. die Fähigkeit Störungen von aussen zu widerstehen, zu absorbieren bzw. sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen und wieder auf einen positiven Entwicklungs- resp. Wachstumspfad zu gelangen (Holling 1973, Luthe et al. 2012).

3.2 Kreativprozess

Um die in den Situations- und Netzwerkanalysen identifizierten Potenziale entlang der agro+touristischen Wertschöpfungsketten (Nutzung regional produzierter Nahrungsmittel und Entwicklung agrotouristischer Erlebnisse) zu erschliessen ist innovatives Denken und Handeln notwendig. Dieses kann durch einen Kreativprozess und Innovationsworkshops unterstützt werden, in welchem die verschiedenen Leistungsträger aus Hotellerie/Gastronomie, Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung einbezogen werden. So wird ein Raum geschaffen, der die Generierung von Ideen aus der Gruppe heraus, d.h. im lokalen Kontext unter Einbezug der verschiedenen Leistungsträger und Interessengruppen, erlaubt.

Damit Innovationsworkshops erfolgreich durchgeführt werden können, braucht es ein gemeinsames Interesse und eine grundlegende Bereitschaft zur intersektoralen Kooperation sowie eine gewisse Legitimation des Anlasses als auch der Organisatoren (Simmen & Walter 2007, Mohaupt et al. 2016). Ein partizipativer Ansatz erhöht den Erfolg von Innovationsprozessen da Ideen von verschiedenen Perspektiven eingebracht und bewertet werden können (Mohaupt et al. 2016). So ist Partizipation in diesem Projekt kein Selbstzweck, sondern dient der Förderung der intersektoralen Zusammenarbeit (siehe auch Kuhnhenh & Simon 2013) und der breiten Abstützung der im Workshop entwickelten Ideen. Die gemeinsame Entwicklung von Ideen durch Vertreter der Hotellerie/Gastronomie, der Landwirtschaft und der Lebensmittelverarbeitung vereint die Bedürfnisse aller Branchen. Dies führte somit zu einem besseren Verständnis und zu einem Wissenstransfer zwischen den Akteuren des Tourismus, der Landwirtschaft und des verarbeitenden Gewerbes.

Eingeladen zu den Innovationsworkshops wurden alle interessierten Akteure in den jeweiligen Regionen und speziell diejenigen, die im Rahmen der vorgegangenen Netzwerkanalyse identifiziert worden sind. Durch den zusätzlichen Einbezug von Vertretern der Regionalentwicklung, der lokalen Destinationsmanagement- bzw. Parkorganisationen, des Vereins Agrotourismus Graubünden und des kantonalen Amtes für Landwirtschaft und Geoinformation wurde versucht die Legitimation und Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Somit waren die notwendigen Voraussetzungen für die Innovationsworkshops in den Untersuchungsregionen geschaffen, um in einem partizipativen Ansatz Ideen zu entwickeln.

Die Innovationsworkshops verliefen gemäss dem Ansatz der strukturierten Kreativität (Blumenschein & Ehlers 2016) und beinhaltete vier Phasen, die in einem Drehbuch dargelegt wurden:

1. Kreative Unzufriedenheit – Reflektion der aktuellen Situation (anhand der Ergebnisse aus der Netzwerkanalyse)
2. Ideen-Findung – in Gruppen
3. Ideen-Auslese – einerseits in den jeweiligen Gruppen und andererseits im Plenum
4. Ideenskizzierung – kurze Ausarbeitung der ausgewählten Ideen mit Interessierten

Die Problemanalyse und Aufgabenformulierung erfolgte im Vorfeld der Workshops und wurde in der Einladung definiert und kommuniziert. Die Gruppeneinteilung wurde ebenfalls im Vorfeld vor-

genommen und eine Rotation der Gruppenteilnehmer sichergestellt, um einerseits potentiell dominante Teilnehmer auf verschiedene Gruppen zu verteilen und andererseits in einem zweiten Kreativschritt neue Impulse aus einer anderen Gruppenzusammensetzung zu generieren.

Ideen zu neuen agro+touristischen Kooperationen und Erlebnissen wurden in Gruppenarbeit generiert, gesammelt und bewertet. Dabei vereint gemeinsame Entwicklung der Ideen durch Vertreter der Hotellerie/Gastronomie und Vertreter der Landwirtschaft die Bedürfnisse beider Branchen. Dies führte somit auch zu einem besseren Verständnis und zu einem Wissenstransfer zwischen den Akteuren des Tourismus/Gastronomie und der Landwirtschaft.

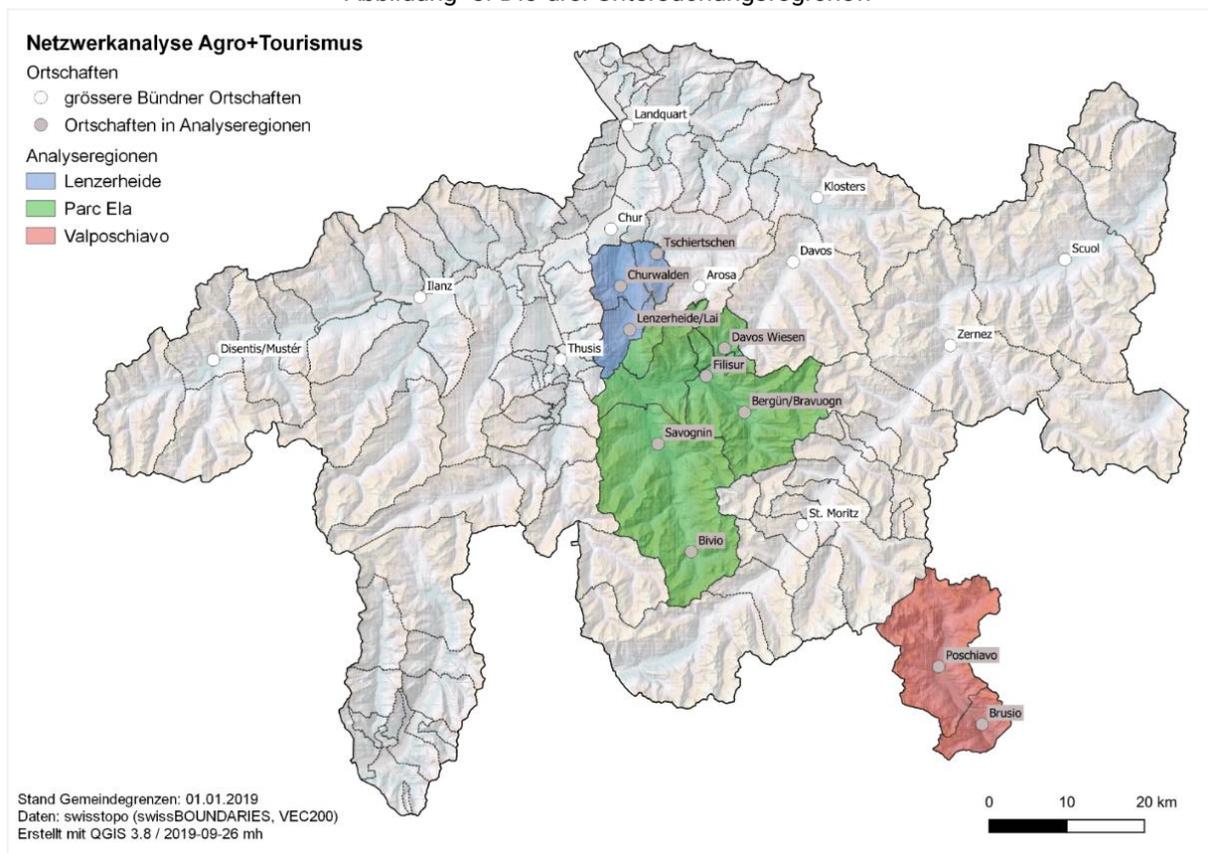
4 Daten

4.1 Regionale Charakteristika

Für die hier vorgestellte Studie wurden drei Regionen mit unterschiedlichen Charakteristiken ausgewählt (siehe Abbildung 3):

- Parc Ela:** Eine Naturpark-Region, in welcher die Gemeinden gemeinsam daran arbeiten, «die regionale Wirtschaft zu stärken, die Natur und Landschaft zu schützen und das kulturelle Erbe zu bewahren» (Schweizer Pärke 2019a).⁷
- Lenzerheide:** Eine stark touristisch geprägte Region mit strategischer Ausrichtung auf Familien und Sportler und mit Best-Practice-Cases zur betrieblichen Zusammenarbeit innerhalb der agro+touristischen Wertschöpfungskette (Küng 2013, Züllig 2018).
- Valposchiavo (Puschlav):** Eine periphere Region mit UNESCO-Welterbe, die keine Park-Region ist, aber mit dem Projekt «100% Valposchiavo» gezielt die strukturellen Lücken der Wertschöpfungskette von landwirtschaftlichen Produkten im Tal schliessen und den Gästen ein entsprechendes Genusserlebnis präsentieren will (Scala 2017; Valposchiavo Turismo 2019).

Abbildung 3. Die drei Untersuchungsregionen



⁷ Schweizer Pärke haben klare Ziele und Aufgaben: Den Erhalt und die Pflege wertvoller Kultur- und Naturlandschaften, die Stärkung einer nachhaltigen Regionalwirtschaft und Förderung der Bildung für Nachhaltige Entwicklung, sowie die Sensibilisierung Einheimischer wie Gäste für ökologische, kulturelle, historische und wirtschaftliche Besonderheiten der Region und deren Förderung (Schweizer Pärke 2019b).

Die drei Regionen sind, wie in Tabelle 2 veranschaulicht, durch unterschiedliche Wirtschaftsstrukturen gekennzeichnet. In allen drei Regionen sind mehr als die Hälfte der Arbeitsstätten und Beschäftigten im tertiären Sektor (Dienstleistungssektor) zu finden. Deren Anteile liegen in der Region Lenzerheide mit 73% und 79% klar am höchsten. Der Anteil im Primärsektor (Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei) ist im Gegenteil zu den anderen beiden Regionen eindeutig tiefer. Letztere unterscheiden sich aber auch in ihrer sektoralen Zusammensetzung. Die Region Parc Ela hat eher eine landwirtschaftlich-touristische Struktur (höhere Anteile im 1. und 3. Sektor), während das Valposchiavo unter den drei Regionen den am stärksten ausgeprägten sekundären Sektor (Fabrikation und Materialverarbeitung) hat, sowohl anteilmässig als auch bezüglich der absoluten Zahlen an Arbeitsstätten und Beschäftigten.⁸

Tabelle 2. Die Untersuchungsregionen und ihre Wirtschaftsstrukturen, 2017

| | Valposchiavo | | Parc Ela ^a | | Lenzerheide | |
|--|---------------------|------|--|------|--|------|
| Geographische Abgrenzung (Gemeinden) | Poschiavo Brusio | | Lantsch/Lenz Schmitten Albula/Alvra Surses Bergün Filisur Fraktion Wiesen (Davos) | | Vaz/Obervaz Churwalden Tschierschen-Praden | |
| Arbeitsstätten (Anzahl und Anteil) | | | | | | |
| im 1. Sektor | 90 | 16% | 141 | 21% | 78 | 13% |
| im 2. Sektor | 129 | 23% | 116 | 17% | 86 | 14% |
| im 3. Sektor | 340 | 61% | 406 | 61% | 442 | 73% |
| Total | 559 | 100% | 663 | 100% | 606 | 100% |
| Beschäftigte (Anzahl und Anteil) | | | | | | |
| im 1. Sektor | 357 | 12% | 435 | 15% | 193 | 5% |
| im 2. Sektor | 1'034 | 35% | 568 | 20% | 600 | 16% |
| im 3. Sektor | 1'582 | 53% | 1'893 | 65% | 2'998 | 79% |
| Total | 2'973 | 100% | 2'896 | 100% | 3'791 | 100% |

a. Daten ohne Fraktion Wiesen

Eigene Berechnungen basierend auf Daten des Bundesamtes für Statistik (AWT 2019a).

4.2 Population der Netzwerkanalyse

Für die drei agro+touristischen Branchen Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung und Hotellerie/Gastronomie wurde jeweils ein spezifischer Fragebogen pro Branchen und Region entwickelt. Dieser wurde jeweils per Post an die gemeinsam mit Vertretern lokaler Organisationen identifizierten Akteure versandt, nachdem sie mit einem Zeitungsartikel in der Zeitung Novitats vorinformiert worden waren. Vorgängig wurden zudem mit regionalen Schlüsselpersonen Interviews durchgeführt, für die Situationsanalyse und Vorbereitung der Befragungen.

⁸ Der sekundäre Sektor ist im Valposchiavo sehr stark durch die Energie- und Bauwirtschaft geprägt, welche zusammen rund 11% der Arbeitsstätten und 17% der Beschäftigten im Tal stellen (AWT 2019b). Die Lebensmittelbranche i.w.S. (NOGA-Codes 10 bis 12: «Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren») besitzt mit einem Arbeitsstätten- und Beschäftigtenanteil von 3,8% bzw. 3,2% im Valposchiavo ebenfalls eine gewisse Bedeutung.

In der Umfrage wurden die Akteure gebeten ihre Mitgliedschafts- und Geschäftsverbindungen zu nennen. Bezüglich Geschäftsverbindungen wurden die Akteure gebeten nur ihre zehn wichtigsten inner- und ausserregionalen Verbindungspartner zu nennen. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass in den einzelnen Netzwerken noch weitere Verbindungen gepflegt werden.

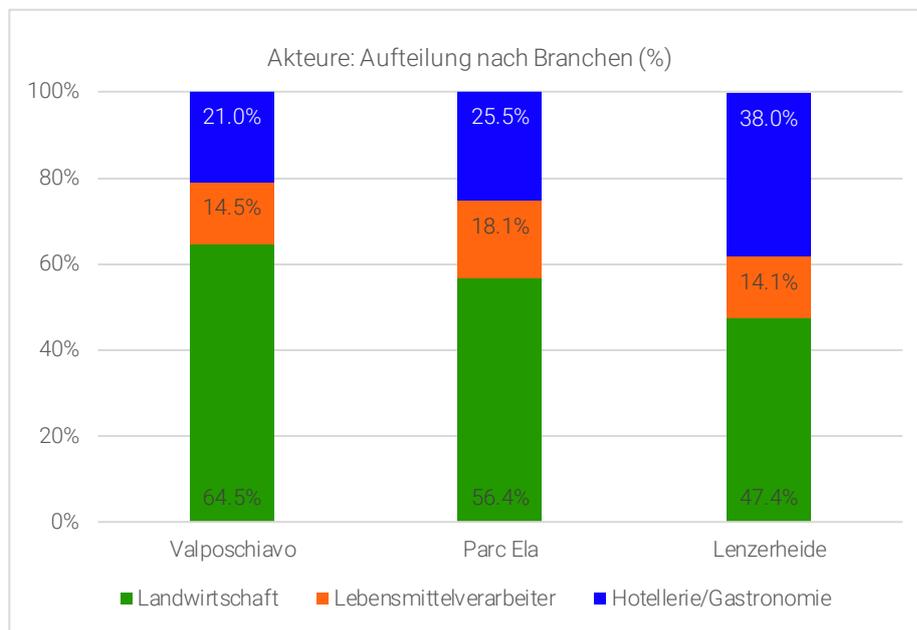
Unter Berücksichtigung der Branchen typischen Arbeitsbelastung wurden die Umfragen, wie aus Tabelle 3 ersichtlich, in unterschiedlichen Zeiträumen durchgeführt. In den stärker landwirtschaftlich geprägten Regionen Valposchiavo und Parc Ela waren dies Wintermonate; in der primär touristischen Region Lenzerheide fand die Befragung im Sommer statt. Die Rücklaufquoten in den drei Regionen fielen sehr unterschiedlich aus. Die strukturellen Daten der Branchenanteile decken sich aber dennoch erstaunlich gut mit denjenigen in der gesamtschweizerischen Lebensmittelkette (BFS 2017). Einzig der Anteil der Lebensmittelverarbeiter liegt in unseren Untersuchungsregionen deutlich über dem nationalen Vergleichswert. Diejenigen von Landwirtschaft und Hotellerie/Gastronomie variieren jedoch beträchtlich zwischen den einzelnen Regionen.

Tabelle 3. Strukturdaten zur Befragung

| | Valposchiavo | Parc Ela | Lenzerheide | <i>Vergleich mit Lebensmittelkette in der Schweiz</i> |
|-----------------------------|---------------------|-----------------|--------------------|---|
| Befragungszeitraum / Quelle | Nov. 2016 | Jan./Feb. 2018 | Juni/Juli 2018 | <i>BFS (2017)</i> |
| Rücklaufquote | 49% | 32% | 18% | |
| Branchenanteile: | | | | |
| - Landwirtschaft | 64.5% | 56.4% | 47.4% | 65% |
| - Verarbeitung | 14.5% | 18.1% | 14.1% | 5% |
| - Hotellerie/Gastronomie | 21.0% | 25.5% | 38.5% | 31% |

Aufgrund des unvollständigen Rücklaufs und der vorgegebenen Struktur der Fragebogen muss davon ausgegangen werden, dass nicht alle Verbindungen erfasst worden sind. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass sich soziale Netzwerke stets weiterentwickeln und unsere Netzwerkanalyse nur eine Momentaufnahme im Befragungszeitpunkt darstellt. Wenn wir aber davon ausgehen, dass infolge der gezielten Zusammenarbeit mit wichtigen Organisationen in den einzelnen Regionen die wichtigsten Akteure in den jeweiligen Netzwerken identifiziert und erfasst werden konnten, so kann auch davon ausgegangen werden, dass die im folgenden Kapitel beschriebenen und analysierten Netzwerke ein verlässliches Abbild der jeweiligen Situation liefern. Dies gilt auch, wenn es nicht möglich ist, das komplette Netzwerk mit allen Personen und Organisationen abzubilden. Die Netzwerke stellen folglich nur eine Teil-Abbildung der Realität dar und weisen Lücken auf. Diese können aber durch die Akteure im Reflexions- und Kreativprozess identifiziert und allenfalls geschlossen werden.

Abbildung 4. Branchenaufteilung



Anhand der Rücklaufquoten der drei Umfragen kann darauf geschlossen werden, dass die Akteure in der Region Valposchiavo am stärksten für das Thema agro+touristischer Zusammenarbeit sensibilisiert sind. Zudem lässt sich feststellen, dass in allen drei Regionen die Mehrheit der Akteure der Landwirtschaft angehört. An zweiter Stelle platzieren sich die Hotel- und Gastronomiebetriebe, deren Anteil in Übereinstimmung mit den regionalen Wirtschaftsstrukturen (siehe Abbildung 4 wie auch Tabelle 3) in der Region Lenzerheide ganz klar am höchsten ist. Die Lebensmittelverarbeiter, welche entlang der agro+touristischen Wertschöpfungskette in der Regel als Intermediäre agieren, sind in allen Untersuchungsregionen an dritter Stelle zu finden.

5 Resultate I: Netzwerkanalyse

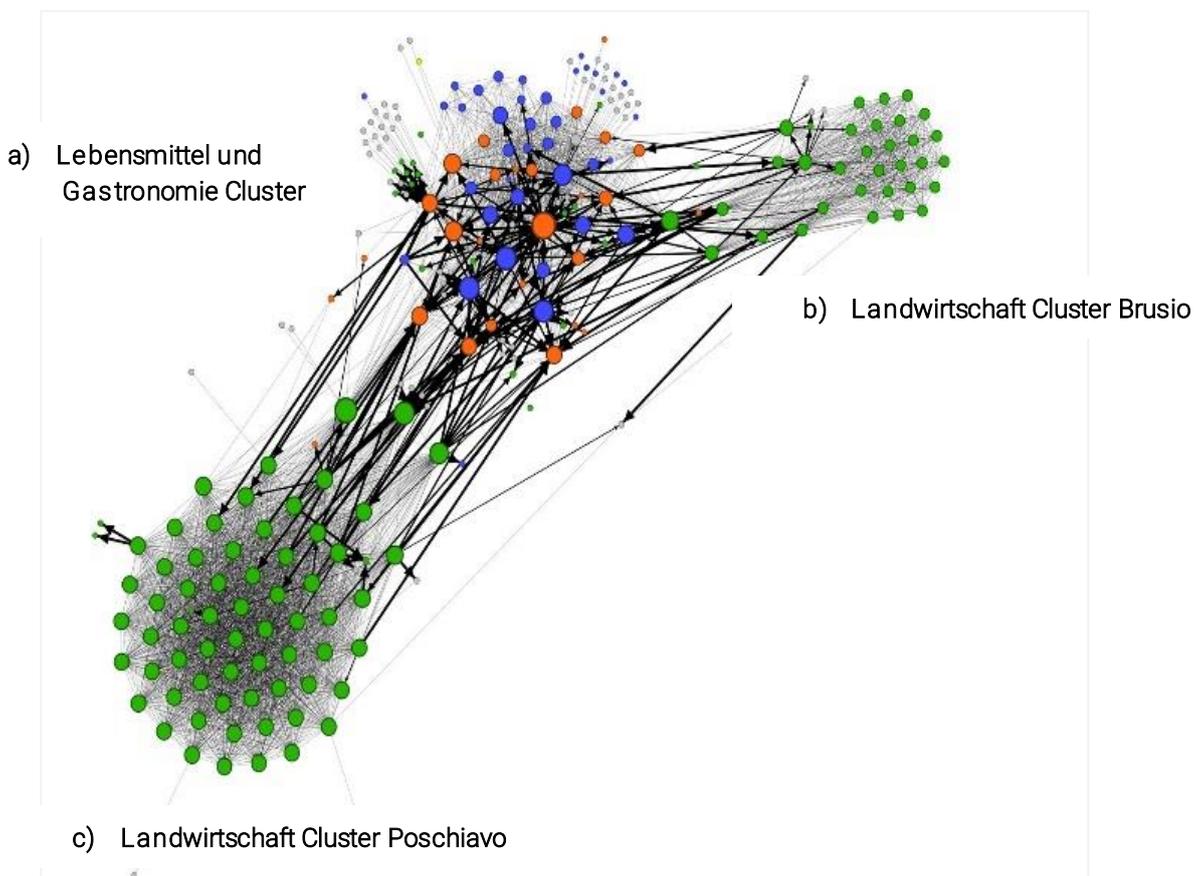
In den folgenden Abschnitten werden die untersuchten Netzwerke für jede Region einzeln beschrieben. Dabei wird jeweils nach dem Gesamtnetzwerk und den Netzwerken der Mitgliedschaften sowie der Geschäftsbeziehungen unterschieden. Anschliessend werden die regionalen Netzwerke miteinander verglichen und erste Erkenntnisse präsentiert.⁹

5.1 Netzwerk Valposchiavo

5.1.1 Gesamtnetzwerk

Das Gesamtnetzwerk der Region Valposchiavo (Abbildung 5) zeigt eine Aufteilung in drei Cluster. Links befinden sich eine Ansammlung von Landwirtschaftsbetrieben der Gemeinde Poschiavo und rechts von denjenigen der Gemeinde Brusio. In der Mitte befindet sich ein weiteres Cluster, das vorwiegend aus Lebensmittelverarbeitern sowie Hotel- und Gastronomiebetrieben besteht. Diese liegen sehr zentral im Netzwerk. Anhand dieser zentralen Lage, den dickeren Verbindungslinien und der Punktgrössen kann darauf geschlossen werden, dass die Lebensmittelverarbeiter und Hotel- und Gastronomiebetriebe das Netzwerk im Valposchiavo antreiben. Insgesamt umfasst das abgebildete Netzwerk 254 Akteure, welche durch 3'821 Verbindungen miteinander verbunden sind.

Abbildung 5. Gesamtnetzwerk Valposchiavo

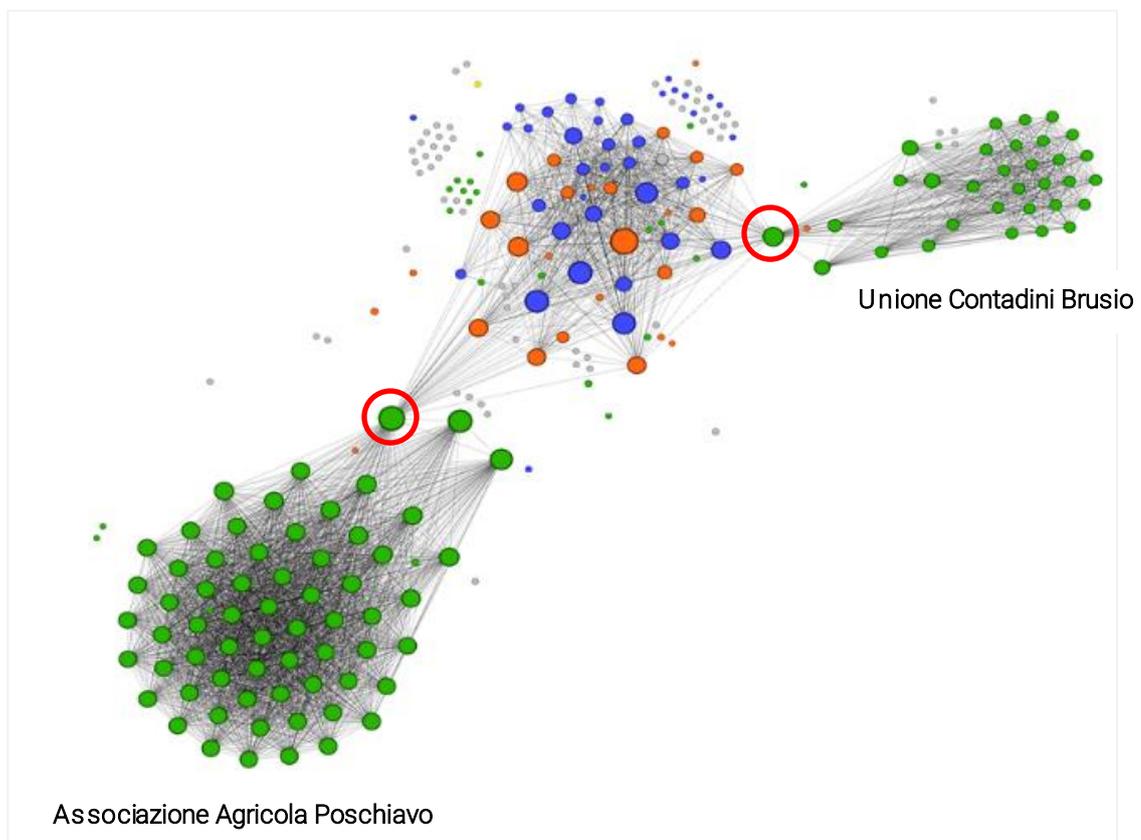


⁹ Die detaillierten Daten zu den einzelnen Netzwerken und weiterführende Analysen sind in der umfassenden Projektdokumentation von Ospelt et al. (2019) zu finden.

5.1.2 Mitgliedschaften

Das Mitgliedschaftsnetzwerk (Abbildung 6) weist dieselbe Cluster-Struktur wie das Gesamtnetzwerk auf, aber mit sehr dünnen Verbindungslinien. Dies ist ein Anzeichen dafür, dass die Verbindungen von den selber Akteuren als wenig wichtig eingestuft worden sind. Das Teilnetzwerk besteht aus 3'252 Verbindungen. Dies sind 85.1% aller Verbindungen des Gesamtnetzwerkes. Sie basieren auf folgenden Mitgliedschaften: Associazione Agricola Poschiavo, Unione Contadini Brusio, Associazione Artigiani e Commercianti Valposchiavo, HotellerieSuisse Poschiavo und GastroSuisse Poschiavo. Im Netzwerk nehmen zwei landwirtschaftliche Akteure aus Poschiavo und Brusio, welche rot umkreist sind, eine verbindende Rolle als sog. Cutpoints ein (vgl. Tabelle 3 in Kapitel 3). Diese beiden Akteure verbinden die landwirtschaftlichen Cluster mit dem zentralen Netzwerk von Akteuren der nachgelagerten Stufen in der Wertschöpfungskette.

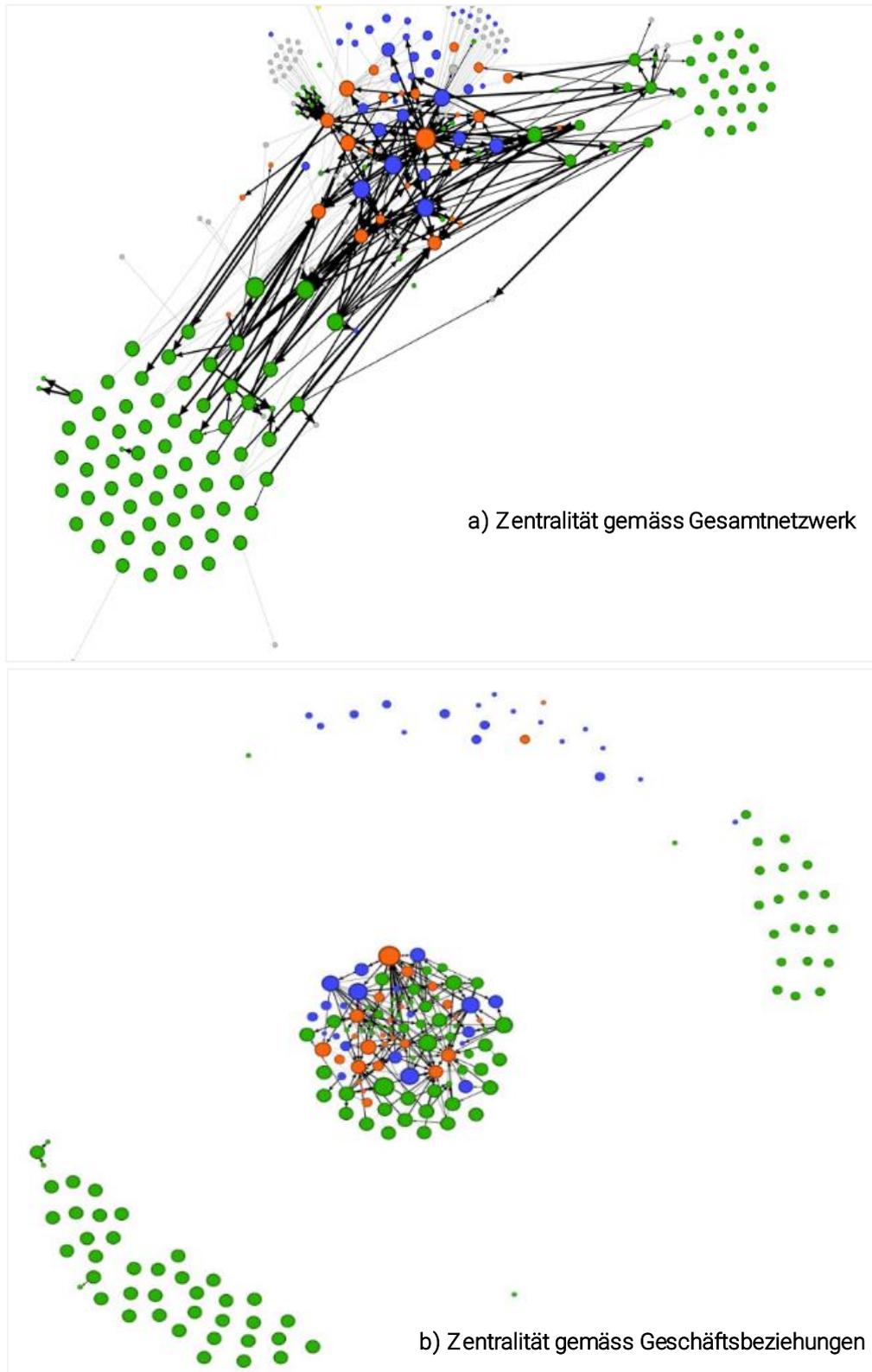
Abbildung 6. Mitgliedschaftsnetzwerk Valposchiavo



5.1.3 Geschäftsbeziehungen

Das Netzwerk der Geschäftsverbindungen wird in zwei Darstellungsformen präsentiert. In der ersten Darstellung (Abbildung 7a) sind lediglich die Geschäftsverbindungen aus dem Gesamtnetzwerk (Abbildung 5) herausgefiltert, die Zentralität der einzelnen Akteure aber unverändert übernommen. In der zweiten Darstellung (Abbildung 7b) basiert die Zentralität ausschliesslich auf den Geschäftsverbindungen. Dies ergibt ein anderes Bild, in welchem die Akteure mit Geschäftsverbindungen zentral und diejenigen ohne am Rand liegen.

Abbildung 7. Geschäftsbeziehungen Valposchiavo



Das Netzwerk der Geschäftsbeziehungen in Abbildung 7a zeigt im Gegensatz zum Mitgliedschaftsnetzwerk dickere Verbindungslinien, was für die Wichtigkeit dieser Verbindungen spricht. Viele Lebensmittelverarbeiter und Hotel- und Gastronomiebetriebe nehmen eine Rolle als Intermediäre ein. Sie integrieren über die Geschäftsbeziehungen andere Akteure in das Netzwerk. Weiter kann aus der Darstellung entnommen werden, dass einige Akteure ausserregionale Verbindungen pflegen, während viele Landwirtschaftsbetriebe aus beiden Gemeinden im geschäftlichen Netzwerk nicht teilnehmen.

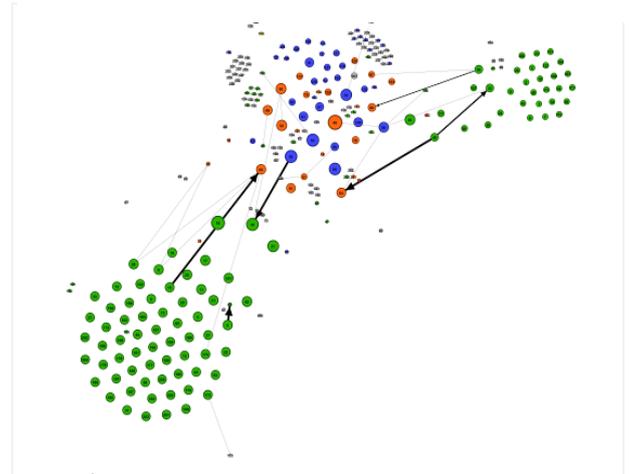
In der zweiten Darstellung des Geschäftsverbindungsnetzwerks (Abbildung 7b) ändert die Zentralität der Akteure. In dieser Darstellung liegen nicht nur Lebensmittelverarbeiter sowie Hotel- und Gastronomiebetriebe zentral, sondern auch mehrere Landwirtschaftsbetriebe. Diese Netzwerkdarstellung zeigt aber auch, dass diejenigen Akteure, die nicht im Netzwerk beteiligt sind, stark abdriften und eine periphere Position einnehmen.

Insgesamt beinhaltet das Geschäftsverbindungsnetzwerk lediglich 569 Verbindungen bzw. 14.9% aller Verbindungen. Dies verdeutlicht, dass die Geschäftsverbindungen nur schwach ausgeprägt sind und somit noch beträchtliches Potenzial bestehen dürfte.

5.1.4 Zukünftige Verbindungen

In der Region Valposchiavo konnten insgesamt 24 zukünftige Verbindungen identifiziert werden (Abbildung 8). Dabei handelt es sich um 22 Verbindungen, welche innerhalb der Region zustande kommen, und zwei Verbindungen, welche mit Akteuren ausserhalb der Untersuchungsregion entstehen sollen. Die Wichtigkeit dieser Verbindungen wurden unterschiedlich intensiv gewertet. Es kann aber nicht erkannt werden, ob sie bereits besehen, erst am Entstehen oder nur geplant sind.

Abbildung 8. Zukünftiges Netzwerk Valposchiavo

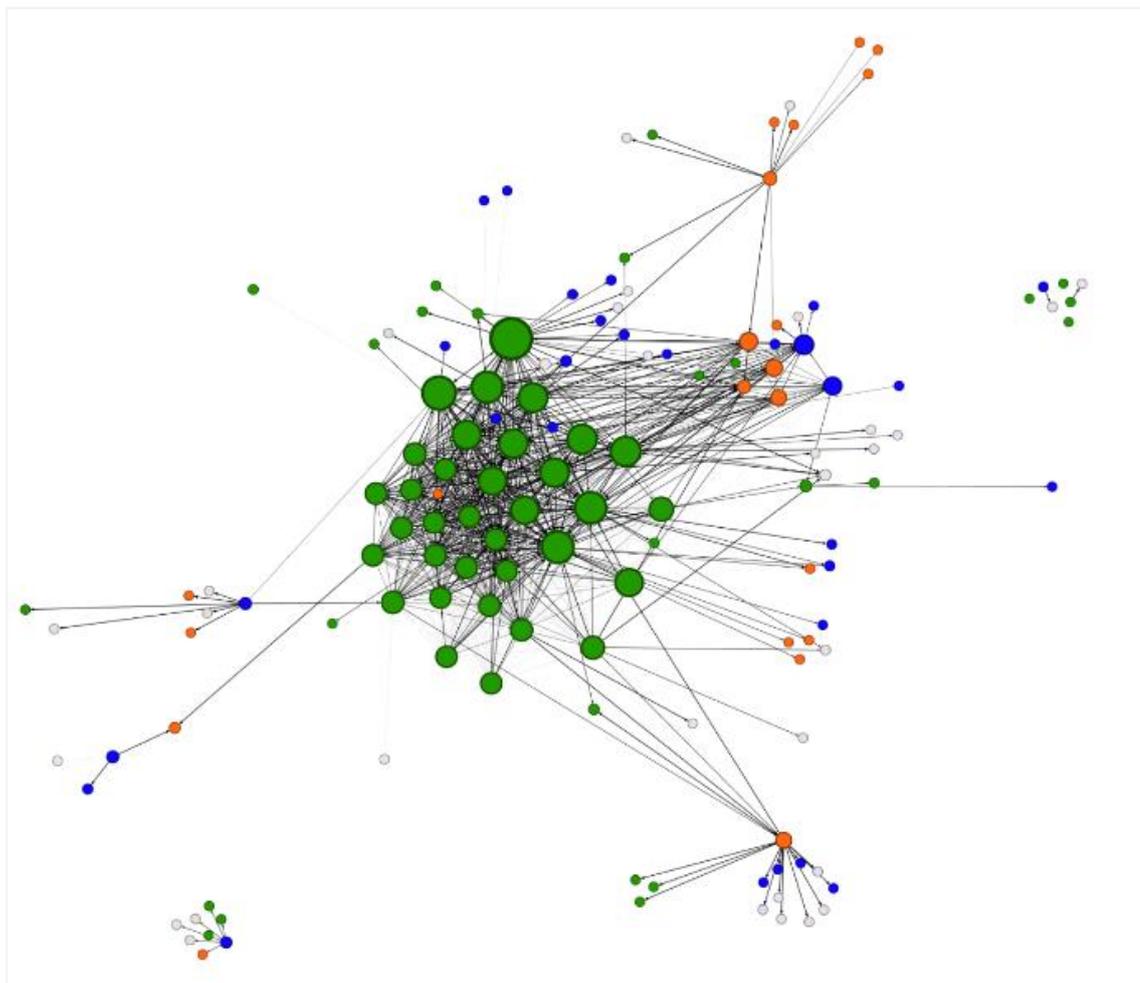


5.2 Netzwerk Parc Ela

5.2.1 Gesamtnetzwerk

Das Gesamtnetzwerk (Abbildung 9) der Region Parc Ela zeigt eine Ansammlung von Landwirtschaftsbetrieben, welche sehr zentral positioniert sind. Ein Grund für diese zentrale Ansammlung von Landwirtschaftsbetrieben könnte die ausgeprägte landwirtschaftliche Struktur der Region sein. Die Lebensmittelverarbeiter und Hotel- und Gastronomiebetriebe sind mit einem gewissen Abstand um das zentrale Cluster angeordnet.

Abbildung 9. Gesamtnetzwerk Parc Ela

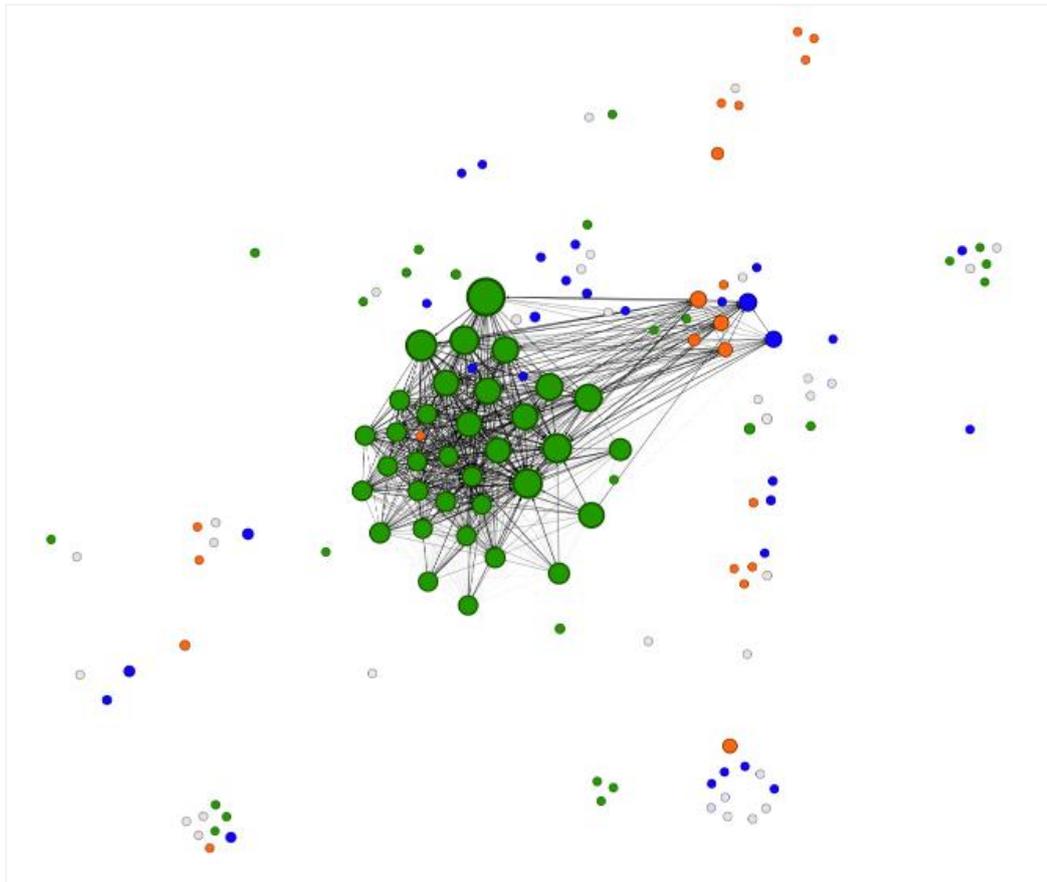


Einige Lebensmittelverarbeiter nehmen eine Brokerrolle ein und verbinden die Hotel- und Gastronomiebetriebe mit dem Hauptnetzwerk. Das Netzwerk zeigt ebenfalls einige kleine separate Netzwerke («Satelliten») welche keinerlei Kontakte zum Hauptnetzwerk pflegen. Insgesamt besteht das Gesamtnetzwerk aus 144, welche durch 918 Verbindungen vernetzt sind.

5.2.2 Mitgliedschaften

Das Netzwerk der Mitgliedschaft (Abbildung 10) veranschaulicht ebenfalls eine stark zentrale Ansammlung von Landwirtschaftsbetrieben. Es basiert auf folgende Mitgliedschaften: Bauernverein Albula, Verein Parc Ela, GastroSuisse, HotellerieSuisse und Gewerbeverein. Dieses Teilnetzwerk besteht aus 738 Verbindungen. Dies sind 80.4% aller Verbindungen des Gesamtnetzwerkes.

Abbildung 10. Mitgliedschaftsnetzwerk Parc Ela

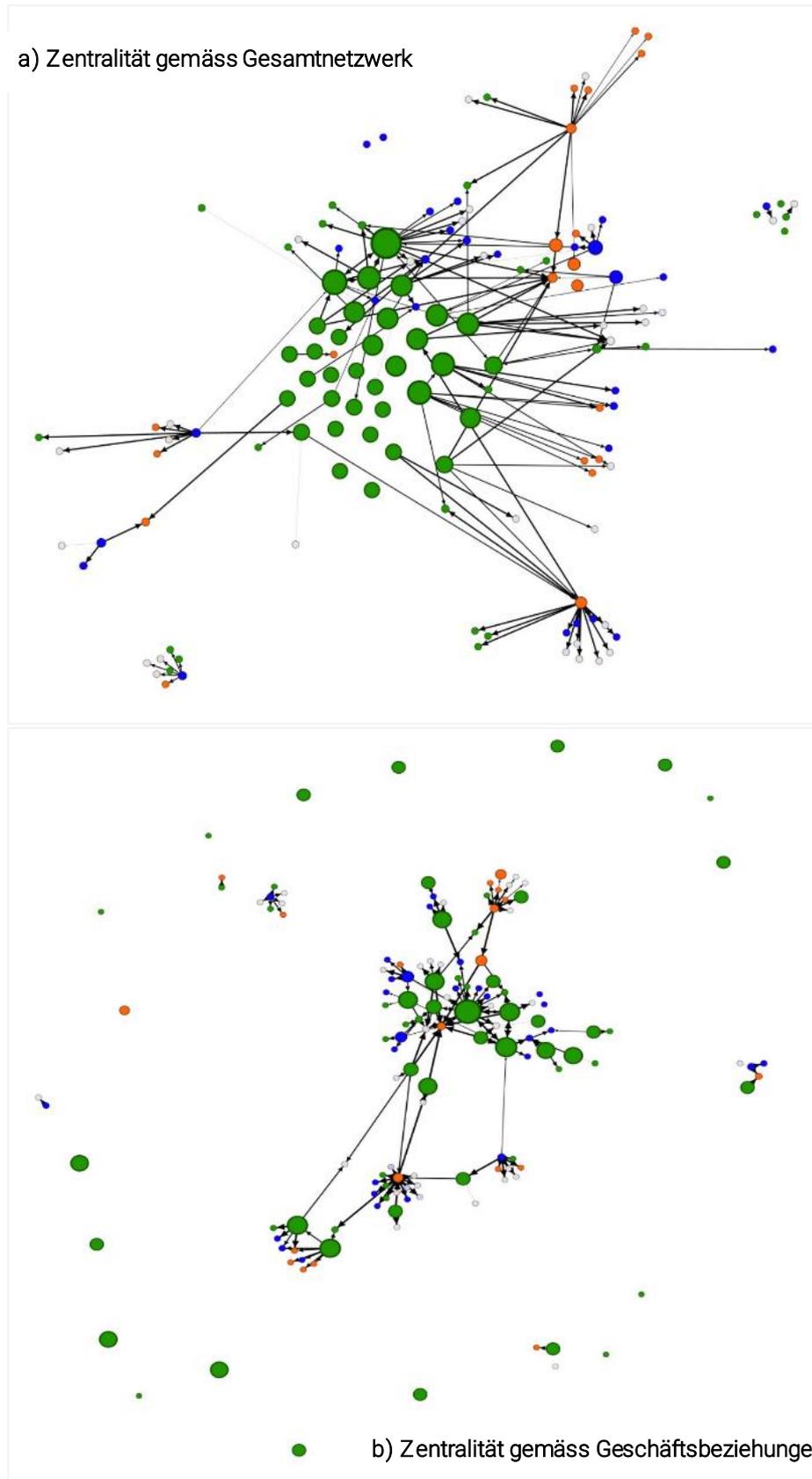


In diesem Netzwerk dominieren die Landwirtschaftsbetriebe gegenüber den anderen beiden Branchen. Die Mitgliedschaft des Bauernvereins Albula ist im Vergleich zu den anderen Mitgliedschaften stark ausgeprägt. Die Verbindungslinien sind aber sehr dünn, was ein Anzeichen dafür ist, dass diese Verbindungen als wenig Wichtig empfunden werden. Nichtsdestotrotz sind alle drei Branchen im Mitgliedschaftsnetzwerk verbunden. Werden die Mitgliedschaften einzeln betrachtet, ist zu erkennen, dass der Verein Parc Ela alle drei Branchen vernetzt.

5.2.3 Geschäftsverbindungen

Für die Darstellung des Netzwerks der Geschäftsverbindungen werden zwei alternative Formen verwendet. Abbildung 11a zeigt das Netzwerk mit der gleichen Anordnung (Zentralität) der Akteure wie im Gesamtnetzwerk. Abbildung 11b veranschaulicht das Netzwerk mit neuer Berechnung der Zentralität und somit anderer Anordnung der Akteure. Dies basiert einzig auf den Geschäftsbeziehungen.

Abbildung 11. Geschäftsbeziehungen Parc Ela



Aus beiden Darstellungen ist zu erkennen, dass nur wenige Landwirtschaftsbetriebe durch Geschäftsbeziehungen im Netzwerk beteiligt sind. Hingegen sind zahlreiche ausserregionale Akteure in dieses Netzwerk involviert. Es weist aber dickere Verbindungslinien auf als das Mitgliedschaftsnetzwerk. Die Geschäftsbeziehungen werden von den Akteuren selber als wichtiger empfunden.

Da die Zentralität in Abbildung 11b ausschliesslich auf den Geschäftsbeziehungen basiert, sind alle Akteure, welche keine Geschäftsbeziehungen in der Region pflegen, in dieser Abbildung am Rand und ohne Verbindungen dargestellt. Diejenigen Akteure, welche sich im Zentrum befinden, gaben an geschäftliche Verbindungen mit anderen zu pflegen. Diese Darstellung zeigt einige Akteure, welche als Broker und Gatekeeper agieren.¹⁰ Sie pflegen geringe aber strategisch wichtige Kontakte und können anderen Akteuren den Zugang zum Netzwerk ermöglichen. Insgesamt kooperieren die Akteure im geschäftlichen Netzwerk über 180 Verbindungen, dies sind 19.6% aller Verbindungen.

5.2.4 Zukünftige Verbindungen

In der Region Parc Ela wurden nur zwei zukünftige Verbindungen genannt. Dabei handelt es sich um einen Landwirt, der in Zukunft mit zwei regionalen Hotel- und Gastronomiebetrieben zusammenarbeiten möchte. Es ist nicht bekannt, ob die Beziehungen bereits bestehen oder erst geplant sind.

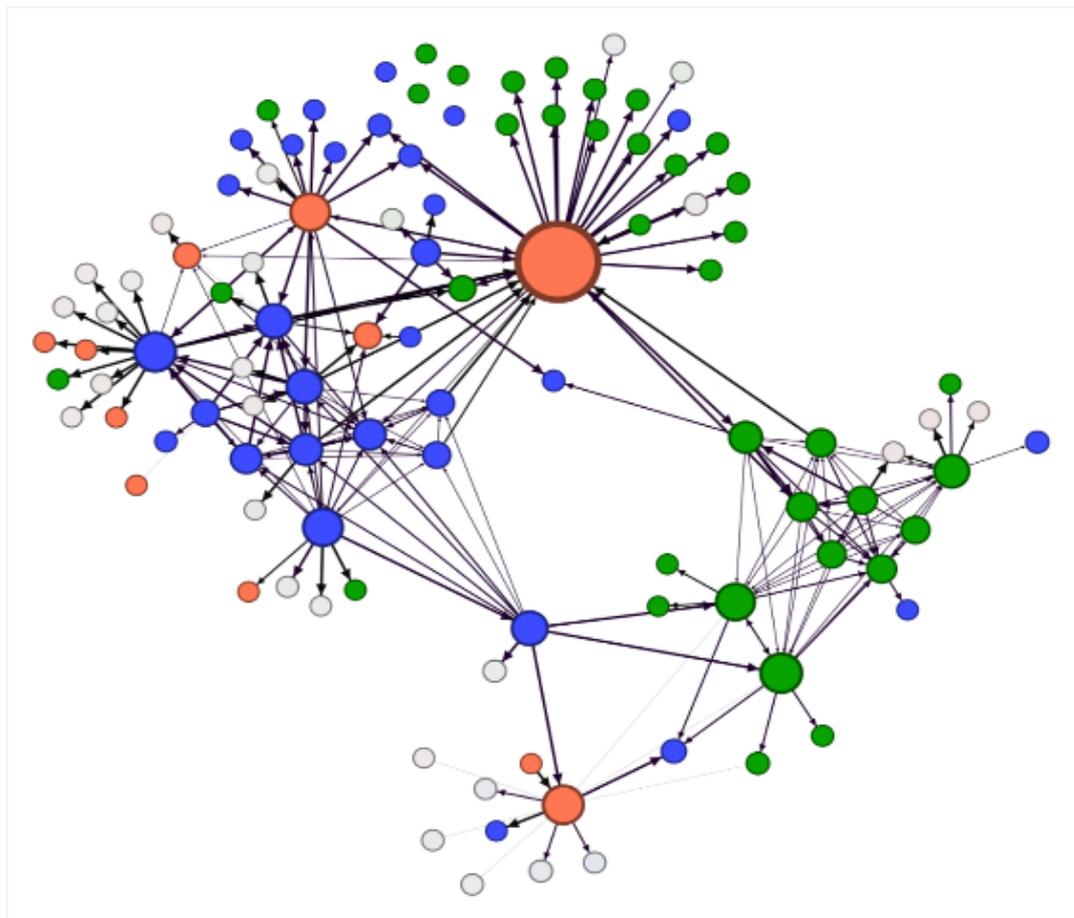
¹⁰ Diese Rollen kommen in der Darstellung in Abbildung X3a besser zum Ausdruck, wogegen Abbildung 11b die Zentralität der geschäftlich miteinander verbundenen Akteure und die Isolation der übrigen Akteure hervorhebt.

5.3 Netzwerk Lenzerheide

5.3.1 Gesamtnetzwerk

Im Gesamtnetzwerk der Lenzerheide (Abbildung 12) befindet sich ein starker Lebensmittelverarbeiter, der zu allen drei Branchen Verbindungen pflegt. Hierbei handelt es sich um die Puracenter AG, welche eine Gatekeeper-Rolle einnimmt und als strategischer Kontakt für andere Akteure im Netzwerk dient. Die Zentralität in diesem Netzwerk liegt, anders als in den zuvor betrachteten Regionen, stärker bei den Lebensmittelverarbeitern und Hotel- und Gastronomiebetrieben als bei den Landwirtschaftsbetrieben. Letztere befinden sich tendenziell am Rande des Netzwerkes. Ein Grund dafür dürfte die touristische Ausprägung der Region sein. Das Netzwerk umfasst insgesamt 106 Akteure, welche durch 274 Verbindungen miteinander verbunden sind.

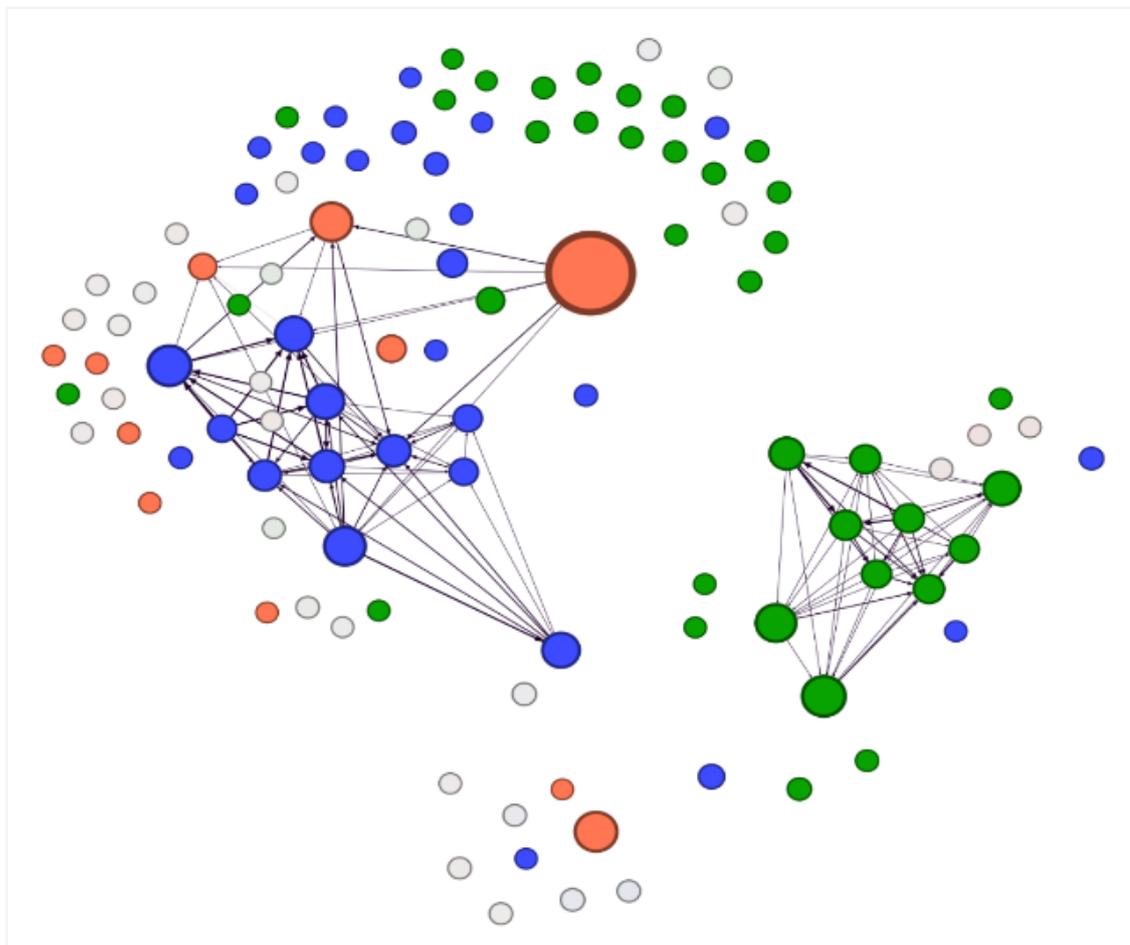
Abbildung 12. Gesamtnetzwerk Lenzerheide



5.3.2 Mitgliedschaften

Das Netzwerk der Mitgliedschaften (Abbildung 13) basiert auf folgenden Verbindungen: Mitgliedschaft des Bauernvereins, GastroSuisse, HotellerieSuisse und Gewerbeverein. Das Netzwerk besteht insgesamt aus 109 Verbindungen. Wird dieser Wert mit dem Gesamtnetzwerk verglichen, handelt es sich um 39.8% aller Verbindungen. Das Netzwerk der Mitgliedschaften ist aufgeteilt in zwei separate Netzwerke. Das rechte Netzwerk beinhaltet nur Landwirtschaftsbetriebe, das linke Netzwerk hingegen ausschliesslich Lebensmittelverarbeiter und Hotel- und Gastronomiebetriebe.

Abbildung 13. Mitgliedschaftsnetzwerk Lenzerheide



5.3.3 Geschäftsbeziehungen

Abbildung 14. Geschäftsbeziehungsnetzwerk Lenzerheide

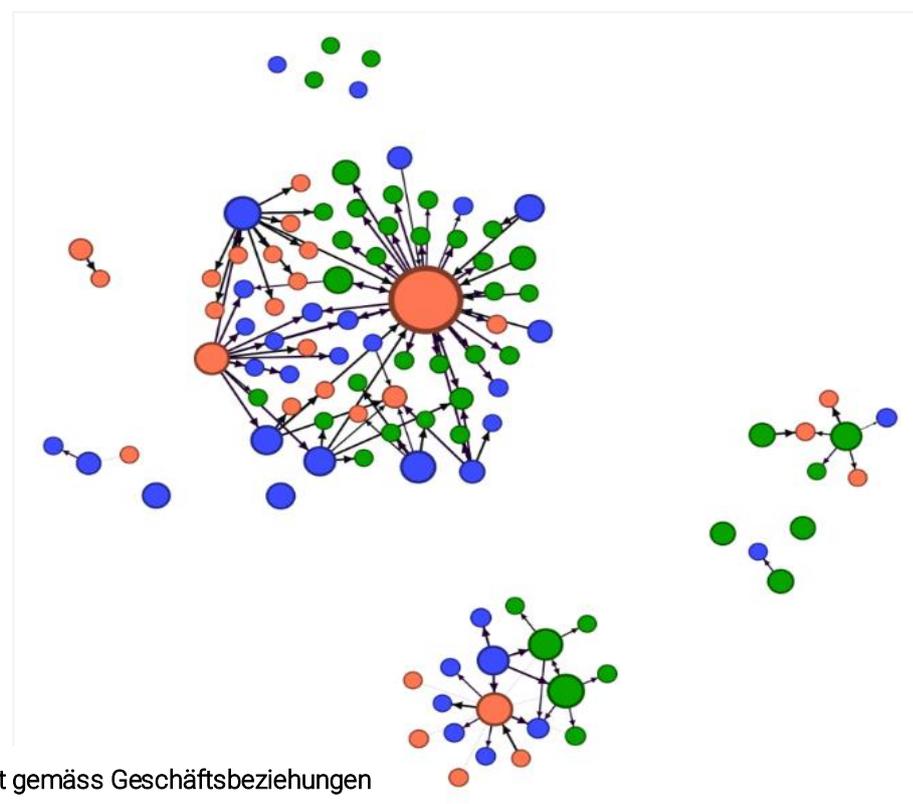
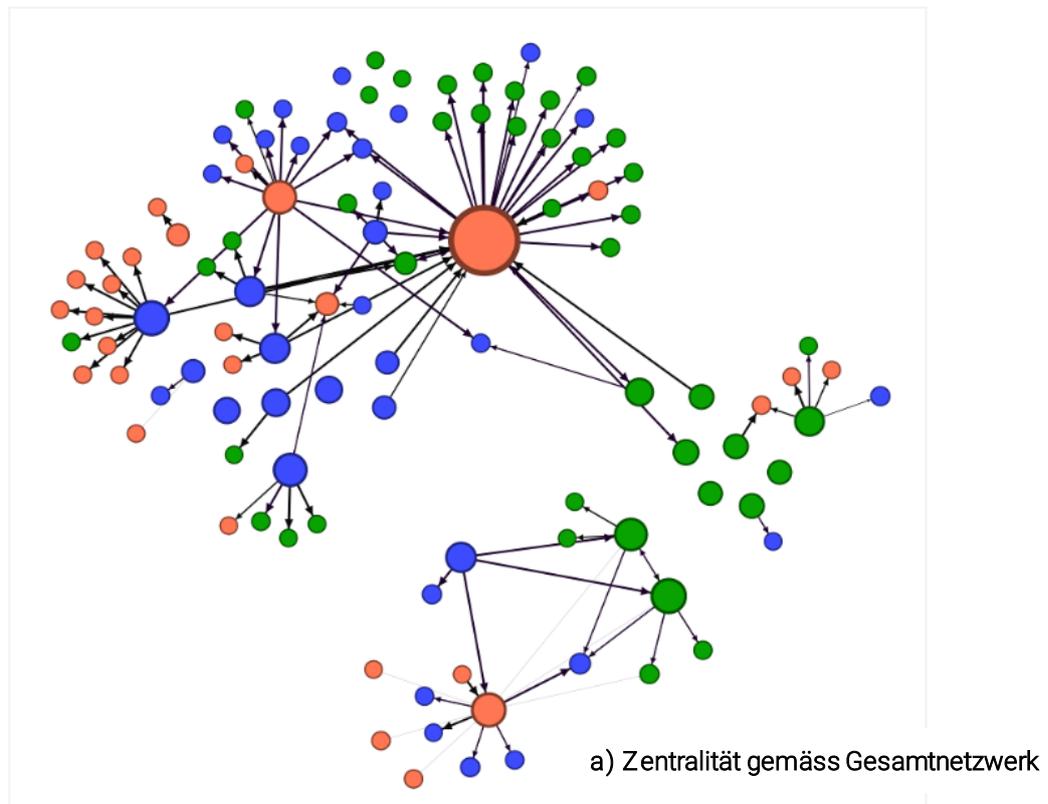


Abbildung 14a veranschaulicht die Geschäftsverbindungen mit derselben Anordnung der Akteure wie im Gesamtnetzwerk und Abbildung 14b anhand der Zentralität, die sich aus den Geschäftsbeziehungen neu berechnet. Beide Darstellungen zeigen eine klare Aufteilung in drei separate Cluster:

1. Das Hauptcluster im um das Puracenter Lenzerheide (oben);
2. ein kleineres, lokales Netzwerk in Tschierschen-Praden (unten); und
3. ein Beziehungsgefüge um einen einzelnen Landwirt (rechts).

Die Akteure kooperieren in diesem Netzwerk über 165 Verbindungen. Dabei handelt es sich um 60.2% aller Verbindungen aus dem Gesamtnetzwerk.

5.3.4 Zukünftige Verbindungen

In der Region Lenzerheide wurden insgesamt 4 zukünftige Verbindungen genannt: drei innerregionale und eine ausserregionale Verbindung.

5.4 Vergleichende Analyse der Netzwerke

Die Netzwerke der drei Untersuchungsregionen weisen sehr unterschiedliche Ausprägungen und Strukturen auf. Dies ist einerseits auf die unterschiedlichen Anteile der einzelnen Branchen an der lokalen Wirtschaft (vgl. Kapitel 4) zurückzuführen. Andererseits dürften aber auch Unterschiede in den institutionellen Rahmenbedingungen einen entscheidenden Einfluss auf die sozialen Netzwerke in den einzelnen Regionen haben.

So ist die Region *Lenzerheide* diejenige Region, die am stärksten touristisch geprägt ist. In ihr kann der Initiative einzelner Hotels bzw. Gastronomiebetriebe bei der Beschaffung lokaler Nahrungsmittel sowie dem Bauernzentrum (Puracenter) als Sammelstelle ein prägender Einfluss zugeschrieben werden. Zudem zeigt die grafische Netzwerkdarstellung ein weitgehend isoliertes Cluster mit Akteuren aller drei Branchen in der Gemeinde Tschierschen-Praden, das autonom zu funktionieren scheint.

Im *Valposchiavo* widerspiegelt das Netzwerk einerseits die politische Struktur mit den beiden Gemeinden Poschiavo und Brusio, in welchen auch die Landwirte hauptsächlich organisiert sind (vgl. Scala 2017 und Abbildung 5). Andererseits ist das agro+touristische Netzwerk im Puschlav sehr stark geprägt durch Akteure in der Hotellerie/Gastronomie und der Lebensmittelverarbeitung, welche eine dominante Rolle einzunehmen scheinen. Diese Netzwerkausprägung hat sowohl mit den lokalen Branchenorganisationen zu tun, welche bestrebt sind die regionalen Akteure branchenintern zusammenzubringen, als auch mit dem Projekt «100 % Valposchiavo», welches massgeblich dazu beiträgt die Branchen verstärkt zu verknüpfen.¹¹

In der Region *Parc Ela* ist das agro+touristische Netzwerk vor allem durch ein zentrales Cluster mit Landwirten aus dem Bauernverein Albula sowie einiger weniger zusätzlicher Akteure aus dem Verein Parc geprägt. Wird aber nur das Netzwerk der Geschäftsbeziehung betrachtet bestehen noch beträchtliche Lücken, wie in Abbildung 11a veranschaulicht. Das Beziehungsgefüge in der Region Parc Ela, welche mehrere Talschaften umfasst, ist aber auch gekennzeichnet durch die Existenz

¹¹ Das Projekt «100% Valposchiavo» ist auf Initiative lokaler Produzenten, Verarbeiter und Händler entstanden, welche Lücken in den Wertschöpfungsketten für die regional hergestellten Bioprodukte erkannt haben (Flury & Giuliani 2019). Das auf diese Weise gestärkte Netzwerk umfasst heute auch 13 Gastbetriebe, welche die *Charta «100% Valposchiavo»* unterschrieben und sich verpflichtet haben, den lokalen Produkten einen besonderen Platz auf ihrer Speisekarte einzuräumen (Valposchiavo 2019).

vieler kleiner geschäftlicher Netzwerke, die mehrheitlich über einen Schlüsselakteure miteinander und mit dem Hauptnetzwerk verbunden sind.

Zudem sticht aus den Netzwerkdarstellungen der Mitgliedschaften und der Geschäftsbeziehungen der Region Parc Ela jeweils eine grosse Anzahl isolierter Akteure ins Auge, die keine Verbindungen zu anderen Akteuren im Netzwerk pflegen. Dieses Bild relativiert sich, wenn das Gesamtnetzwerk der Region betrachtet wird. Die meisten dieser scheinbar isolierten Akteure sind entweder über Mitgliedschaften oder Geschäftsbeziehungen mit anderen Akteuren in der Region verbunden. Bei den Geschäftsbeziehungen scheinen aber viele Landwirte auch mit ausserregionalen Partnern verlinkt zu sein. Dies ist teilweise in Abbildung 11a durch die grauen Punkte veranschaulicht, trifft aber auch für die in Abbildung 11b isoliert dargestellten Betriebe zu. Es ist gut möglich, dass diese Akteure ihre Produkte vorwiegend an Grossabnehmer liefern, welche sich ausserhalb der Region befinden und in dieser Netzwerkanalyse nicht berücksichtigt worden sind.

In allen drei Regionen verdeutlicht der beschreibende Teil der Netzwerkanalysen (grafische Darstellungen), dass noch beträchtliches Potenzial zur Integration weiterer Akteure aus allen drei Branchen ins Netzwerk der Geschäftsverbindungen und damit ins regionale Wertschöpfungssystem besteht. Für die Regionen Valposchiavo und Parc Ela zeigt ein Vergleich der dargestellten Netzwerke, dass noch viele, vornehmlich landwirtschaftliche Akteure in diesen Regionen nicht ins Netzwerk der Geschäftsbeziehungen eingebunden sind; im Puschlav trifft dies auch noch auf einige Lebensmittelverarbeiter sowie Hotel- und Gastronomiebetriebe zu. Diese Einschätzung wird durch den Vergleich der in Tabelle 4 und Tabelle 5 zusammengestellten Kennzahlen für die regionalen Gesamtnetzwerke bzw. Netzwerke der Geschäftsbeziehungen bestätigt.

Tabelle 4. Kennzahlen Gesamtnetzwerke

| | Valposchiavo | Parc Ela | Lenzerheide |
|---------------------------------------|--------------|----------|-------------|
| Durchschnittlicher Grad | 15.043 | 6.375 | 2.585 |
| Dichte | 0.059 | 0.045 | 0.025 |
| Durchschnittliche Pfadlänge | 3.001 | 2.599 | 3.058 |
| Durchschnittlicher Clusterkoeffizient | 0.277 | 0.160 | 0.101 |

Zur Interpretation der einzelnen Kennzahlen, siehe Kapitel 3.

Tabelle 5. Kennzahlen Geschäftsbeziehungen

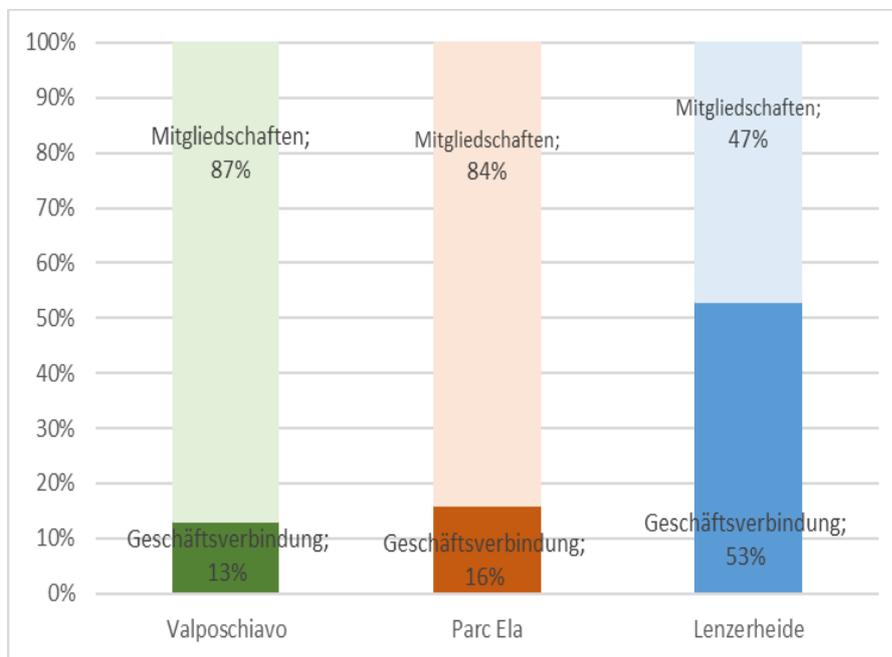
| | Valposchiavo | Parc Ela | Lenzerheide |
|---------------------------------------|--------------|----------|-------------|
| Durchschnittlicher Grad | 1.776 | 1.250 | 1.557 |
| Dichte | 0.007 | 0.009 | 0.021 |
| Durchschnittliche Pfadlänge | 2.983 | 2.071 | 1.773 |
| Durchschnittlicher Clusterkoeffizient | 0.028 | 0.014 | 0.026 |

Zur Interpretation der einzelnen Kennzahlen, siehe Kapitel 3.

In beiden Regionen (Valposchiavo und Parc Ela) liegen sowohl die Dichte des Netzwerks als auch der durchschnittliche Grad, d.h. die durchschnittliche Anzahl Verbindungen eines Akteurs zu anderen Akteuren im Netzwerk, bei den Geschäftsbeziehungen deutlich tiefer als für das Gesamtnetzwerk. Dies bestätigt, dass die Mehrzahl der Verbindungen, in diesen beiden Regionen, auf Mitgliedschaften in regionalen Organisationen und nicht auf Geschäftsbeziehungen basieren, (siehe Abbildung 15). Auch der durchschnittliche Clusterkoeffizient für die Netzwerke der Geschäftsverbindungen ist in beiden Regionen deutlich tiefer als diejenigen des jeweils entsprechenden Gesamtnetzwerks. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Geschäftsnetzwerke in den Regionen Valposchiavo

und Parc Ela bedeutend weniger ausgeprägt sind als die Verbindungen durch Mitgliedschaften. Sie dürften somit auch anfälliger auf Störungen von innen und aussen, wie etwa das Wegfallen einzelner Akteure oder Preisänderungen, sein.

Abbildung 15. Mitgliedschaften und Geschäftsbeziehungen in allen drei Regionen



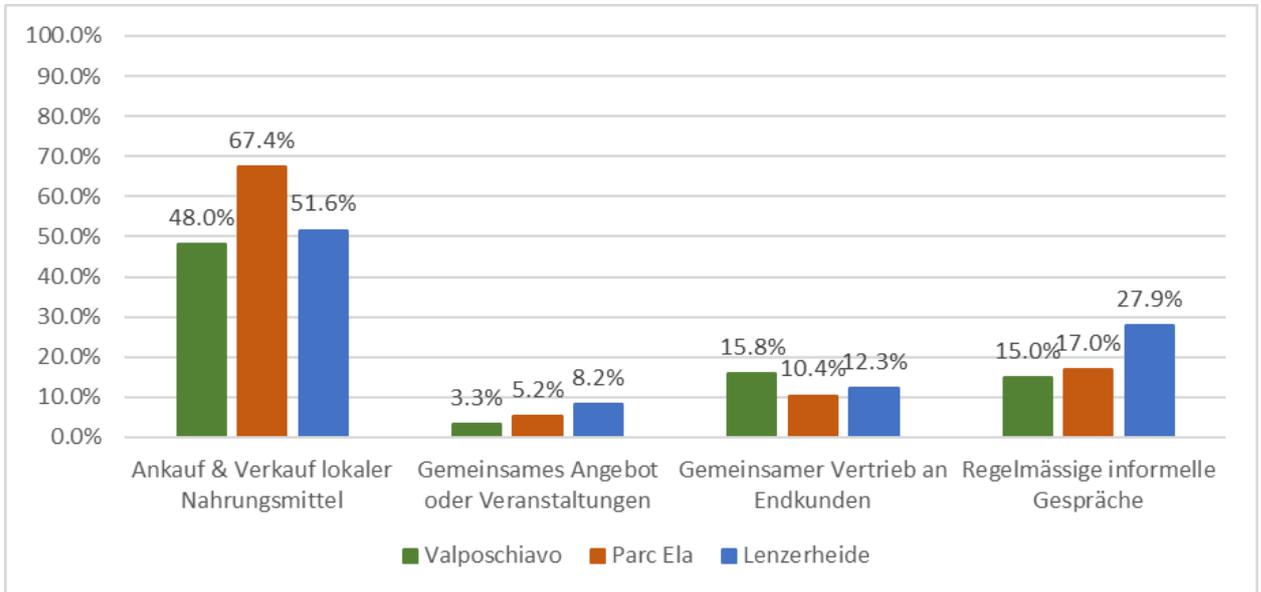
Da die meisten Landwirte in beiden Regionen jeweils über die lokalen Bauernorganisationen miteinander verlinkt sind, könnten letztere zusammen mit regionalen Organisationen, wie der Valposchiavo Turismo und dem Verein Parc Ela, sowie den zuständigen Regionalentwicklern eine wichtige Rolle übernehmen beim Ausbau der Geschäftsbeziehungen und der Stärkung des regionalen Netzwerks.

In der Region Lenzerheide dagegen zeigt sich ein ganz anderes Bild. Hier scheint die wirtschaftliche Integration sämtlicher Akteure bereits weiter fortgeschritten, worauf sowohl die grafischen Darstellungen als auch die Kennzahlen in Abbildung 15, Tabelle 4 und Tabelle 5 hindeuten. Der durchschnittliche Grad und die Dichte des Netzwerks mit den Geschäftsbeziehungen nehmen im Vergleich zum Gesamtnetzwerk nur unwesentlich ab. Die verkürzte durchschnittliche Pfadlänge verdeutlicht zudem, dass viele Geschäftsbeziehungen bilateral sind, d.h. zwei Akteure direkt miteinander verbinden. Die Tatsache, dass der durchschnittliche Clusterkoeffizient des Geschäftsnetzwerkes auch in der Region Lenzerheide bedeutend tiefer ist als derjenige des Gesamtnetzwerkes, deutet auf ein verbleibendes Potenzial zum Ausbau und damit zur Stärkung des geschäftlichen Netzwerkes (verstärkte Integration der regionalen Warenflüsse und Geschäftsbeziehungen) und damit zu dessen Resilienz hin. Hierbei könnten das Puracenter oder eine andere regionale Institution eine Schlüsselrolle übernehmen. Ob dies aber von den Akteuren erwünscht ist, muss von diesen selber entschieden werden.

Im Hinblick auf die Stärkung der regionalen Netzwerke und Wertschöpfungssysteme erscheint es angezeigt auf regionale Initiativen und Organisationen abzustützen, um die Dichte des Netzwerkes und die Nähe der einzelnen Akteure zueinander zu steigern. Dabei sollten die jeweiligen Geschäftsnetzwerke im Fokus sein. Diese umfassen, neben dem Ankauf und Verkauf lokaler Nahrungsmittel

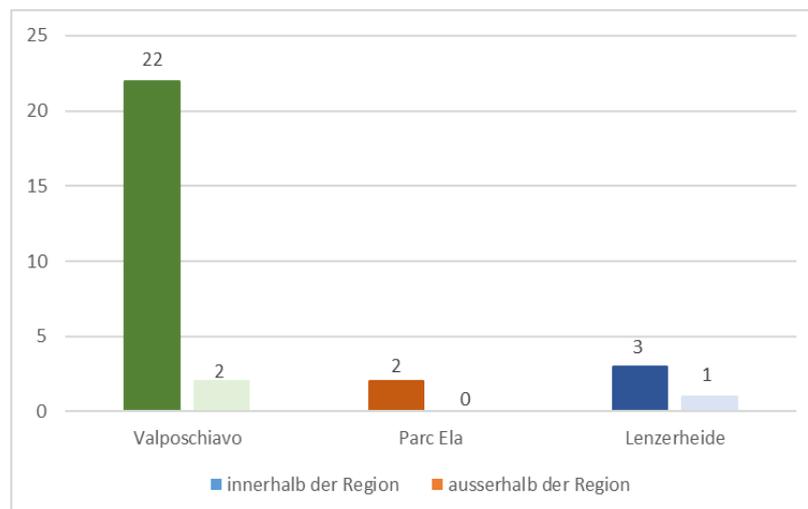
auch gemeinsame Aktivitäten für Touristen (z.B. agro+touristische Erlebnisse und Veranstaltungen) und im Vertrieb an Endkunden sowie regelmässige informelle Gespräche.

Abbildung 16. Arten der Geschäftsbeziehungen in allen drei Regionen



Wie in Abbildung 16 veranschaulicht, sind die Akteure in allen drei Regionen bei ihren Geschäftsbeziehungen hauptsächlich über den Ankauf und Verkauf lokaler Nahrungsmittel miteinander verbunden. Gemeinsame Aktivitäten sind weniger bedeutend, könnten aber noch einiges Potenzial enthalten, wenn es um die Stärkung der lokalen Wertschöpfungsketten geht. Dabei könnten auch die geplanten bzw. bereits initiierten zukünftigen Kooperationen, die in den Beschreibungen zu den regionalen Netzwerken erwähnt wurden, eine Rolle spielen (vgl. auch Abbildung 17). In diesem Zusammenhang fällt jedoch auf, dass vor allem im Valposchiavo solche zusätzlichen Verbindungen vorgesehen sind, während die Akteure in den anderen beiden Regionen eher zurückhaltend sind bzw. zurückhaltender geantwortet haben.

Abbildung 17. Zukünftige Verbindungen



6 Resultate II: Reflexion und Kreativprozesse

Mit dem Ziel Potenziale für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft, Verarbeitung und Hotellerie/Gastronomie zu ergründen sowie Ideen für neue Zusammenarbeitsformen und innovative Angebote (einschliesslich agro+touristischer Erlebnisse) zu generieren, wurde ein partizipativer Prozess mit Innovationsworkshops und einer ersten Umsetzung von Ideen gestartet. Vorgängig fand am 3. November 2017 im Rahmen der GUARDA! das Forum „Vom Hof zum Genuss“ mit einer Art World Café, dem sog. «Café Grischun», statt.

6.1 Café Grischun: Forum «Vom Hof zum Genuss»

Ziel der durch den Bündner Bauernverband, GastroGraubünden und HotellerieSuisse Graubünden organisierten Veranstaltung war die Sensibilisierung Landwirten, Gastronomen und Hoteliers auf Kooperationen zu sensibilisieren.

Eingangs wurden zwei «Best Practice» Beispiele der Zusammenarbeit von Gastronomie und Landwirtschaft vorgestellt. Dabei handelte es sich um das Restaurant Scalottas, Lenzerheide, und das Gasthaus am Brunnen, Valendas, welche ihre Konzepte vorstellten und Möglichkeiten und Schwierigkeiten einer Kooperation verdeutlichten. Beide Betriebe setzen stark auf innovative regionale Produkte und berücksichtigen die Saisonalität. Sie zeigen, dass eine Kooperation innerhalb der Wertschöpfungskette profitabel sein und zur Wertschöpfung beitragen kann. Dennoch gibt es in Graubünden nur wenige florierende Kooperationen, welche die angesprochenen Synergien nutzen.

Um diese weiter zu ergründen wurde eine Art «World Café» (= «Café Grischun») organisiert, um den Betrieben die Gelegenheit zu geben, sich gegenseitig auszutauschen (s. Anhang). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass im Kanton Graubünden ein grosses Kooperationspotential besteht. Um dieses zu nutzen, müssen die unterschiedlichen Akteure aus Landwirtschaft und Gastronomie weiter sensibilisiert werden und zusammenarbeiten. Doch Konkurrenzdenken und mangelnder Wissensaustausch hindert sie daran Kooperationen einzugehen. Um diese Hindernisse zu überwinden wird ein Kommunikationskonzept und gegenseitiger Wissenstransfer benötigt. Weiter müssen die Probleme der Verfügbarkeit, der Saisonalität und der Logistik gelöst werden. Zusätzlich ist es wichtig, dass das Vertrauen und die Authentizität der Produkte verstärkt wird, da diese in der Gastronomie und in der Vermarktung wichtig sind. Damit die lokale Wertschöpfungskette und das entsprechende Netzwerk gestärkt werden, müssen alle Beteiligten gewisse Kompromisse eingehen. Konkrete Ansatzpunkte wurde genannt und im Rahmen dieses Projektes weiterverfolgt bzw. im Rahmen der Innovationsworkshops von den Teilnehmenden aufgegriffen und weiterentwickelt.

6.2 Innovationsworkshops

Im Rahmen dieses Projektes wurden zwei Innovationsworkshops durchgeführt, der eine in Bergün/Bravuogn für die Untersuchungsregionen Lenzerheide und Parc Ela in Zusammenarbeit mit dem Verein Parc Ela und der andere in Poschiavo für die Region Valposchiavo in Kooperation mit Valposchiavo Turismo. Für die Einladung zu den Workshops wurden einerseits die für die Netzwerkanalysen zusammengestellten Kontaktlisten genutzt. Andererseits wurden die Kommunikationskanäle regional aktiver Organisationen genutzt. So wurde die Einladung zum Workshop in Bergün/Bravuogn über Kontakte und die Newsletter des Vereins Agrotourismus Graubünden, des Vereins Parc Ela und von GastroGraubünden verbreitet. Zudem wurde der Workshop über Medienmitteilungen auf punkt4.info, im Schweizer Bauer und in La Quotidiana gestreut. Die Einladung zum

Workshop in Poschiavo übernahm Kaspar Howald, Geschäftsführer von Valposchiavo Turismo, um von seinem umfassenden Netzwerk und dem bereits laufenden Projekt «100% Valposchiavo» zu profitieren. Für beide Workshops wurden zusätzlich elektronische Flyer erstellt, die an interessierte Personen weitergeleitet werden konnten.

Die Workshops verliefen nach dem Ansatz der strukturierten Kreativität (Blumenschein & Ehlers 2016) gemäss vordefiniertem Drehbuch (vgl. Abschnitt 3.2 «Der Kreativprozess»). So wurde in einem ersten Schritt die Ergebnisse der Netzwerkanalyse vorgestellt und mit den Teilnehmenden diskutiert. Diese Reflektion der aktuellen Situation der Zusammenarbeit in den Untersuchungsregionen diente dazu die Teilnehmende anzuregen sich bei dem zweiten Schritt der kreativen Ideenfindung aktiv einzubringen. Die Ideen-Findung fand in zwei verschiedenen Gruppenkonstellationen statt, damit Ideen von anderen Teilnehmenden als Katalysator für weitere Ideen dienen konnten. In einem dritten Schritt wurden zuerst in der zweiten Gruppenkonstellation eine teilweise Ideen-Auslese (drei Ideen pro Gruppe) vorgenommen. Die drei ausgewählten Ideen wurden dann kurz im Plenum vorgestellt. Jede teilnehmende Person hatte dann die Gelegenheit aus den ausgewählten Ideen die zwei vielversprechendsten Ideen auszusuchen. In einem vierten Schritt wurden anhand dieser Auswahl die drei vielversprechendsten Ideen von interessierten Teilnehmenden weiter ausgearbeitet. Dabei ging es primär darum das Ziel sowie die nötigen Akteure und nächsten Arbeitsschritte für eine Umsetzung zu definieren.

6.2.1 Agro+Tourismus Innovationsworkshop Bergün/Bravuogn

Am Dienstag, 27. November 2018 fand in Bergün/Bravuogn der erste agro+touristische Innovationsworkshop für die Untersuchungsregionen Parc Ela und Lenzerheide statt. Die Branchenzuteilung der 25 Teilnehmenden sah wie folgt aus:

- Landwirtschaft: 9
- Hotellerie/Gastronomie: 6
- Lebensmittelverarbeitung: 3
- Organisationen: 7¹²

Im Vergleich den 250 Akteuren, die im Rahmen der Netzwerkanalysen Parc Ela und Lenzerheide identifiziert wurden, ist die Beteiligung am Innovationsworkshop eher gering. Allerdings ist der Zeitaufwand für die Teilnahme an einem Innovationsworkshop höher als bei einer Umfrage. Die aktive Teilnahme an dem Workshop zeigt folglich das Interesse an einer verbesserten Zusammenarbeit. Die Tatsache, dass die Anzahl der Teilnehmenden aus Hotellerie/Gastronomie und Landwirtschaft etwa gleich war, lässt darauf schliessen, dass das Interesse an einer Zusammenarbeit in beiden Branchen ähnlich ist.

Allgemein waren die Teilnehmenden an den Ergebnissen der Netzwerkanalysen interessiert und stellten einige Fragen zur Bedeutung für die Zusammenarbeit in den Untersuchungsregionen. Die dadurch ausgelöste Diskussion wurde dann teilweise in der Ideenfindung weitergeführt. Nach einer ersten Teilauslese wurden so erarbeitete Ideen im Plenum vorgestellt. Diese sind in Tabelle 6 in drei Hauptkategorien eingeteilt.

¹²Anwesend waren Vertreter von folgenden Organisationen: Amt für Landwirtschaft und Geoinformation (2), Plantahof, Regionalentwicklung - Region Albula, Bündner Bauernverband/Verein Agrotourismus Graubünden, Tourismus Savognin Bivio Albula AG, Parc Ela.

Tabelle 6. Ideen und Anliegen aus dem Workshop in Bergün/Bravuogn

| Agro+touristische Angebote | Strukturelle Dienstleistungen bzw. Rahmenbedingungen | Soziale Netzwerke |
|----------------------------|--|---|
| Parc Ela Woche | WhatsApp Gruppe Angebot/Nachfrage | Sich und seine Bedürfnisse kennenlernen |
| Friss Dich durch die Wiese | Digitale Plattform B2B/Angebot/Nachfrage | Stammtisch |
| | Umfassende Logistik | |
| | Verteilcenter | |
| | Faire Preise | |

Auffallend ist das die meisten dieser Ideen nicht eigenständig von den Akteuren umgesetzt werden können, sondern externe Dienstleistungen oder Rahmenbedingungen für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Akteuren darstellen. In den Gruppendiskussionen wurde in diesem Zusammenhang auch öfter eine diesbezügliche Rolle des Kantons angesprochen.

Aus dem Ideenpool in Tabelle 6 wurden drei Ideen von den Teilnehmenden für eine Weiterentwicklung ausgewählt. Diese priorisierten Ideen sind in Tabelle 7 zusammengestellt.

6.2.2 Agro+Tourismus Innovationsworkshop Poschiavo

Der zweite Workshop wurde am 30. Januar 2019 in Valposchiavo durchgeführt, die Teilnehmeranzahl lag bei 44 Personen (im Vergleich zu 254 Akteuren, die in der Netzwerkanalyse erfasst wurden). Da 13 Personen kurzfristig zum Anlass erschienen, konnte keine Aufteilung der Branchenzugehörigkeit erstellt werden. Die hohe Teilnehmerzahl verdeutlicht jedoch, wie stark sich die Region bereits mit diesem Themengebiet auseinandersetzt, etwa durch das Projekt «100% Valposchiavo». ¹³

Die Präsentation der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Netzwerkanalyse wurden von den Teilnehmenden bestätigend zu Kenntnis genommen. Vor diesem Hintergrund wurden im Schritt «kreative Unzufriedenheit» in Gruppen die Stärken und Schwächen der Region diskutiert und im Plenum zusammengestellt und rangiert. Daraus ergab sich das folgende Bild:

- a) Die grössten Stärken sind:
 1. Qualität der Produkte (inkl. Bioprodukte)
 2. Natur und Landschaft

- b) Die grössten Schwächen sind:
 1. Kommunikation
 2. Logistik

Auf dieser Grundlage wurden anschliessend Ideen entwickelt, die in Tabelle 8 nach Hauptkategorien zusammengestellt sind. Auch in der Region Valposchiavo zielt die Mehrheit der Ideen auf externe Dienstleistungen und weniger auf das Engagement der lokalen Akteure.

¹³ Im Vergleich zur Beteiligung an der Umfrage für die Netzwerkanalyse (254 Akteure) und angesichts des erhöhten Zeitaufwands war die Beteiligung am Innovationsworkshop mit 17% sehr gut.

Tabelle 7. Vertiefte Ideen (Workshop Bergün/Bravuogn)

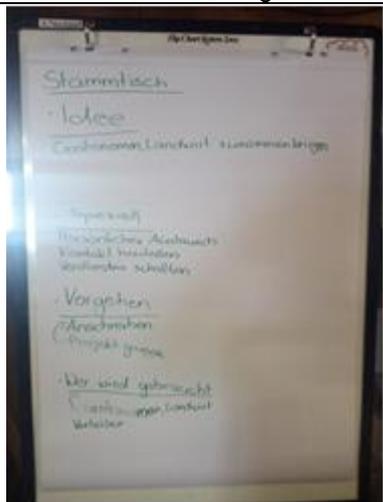
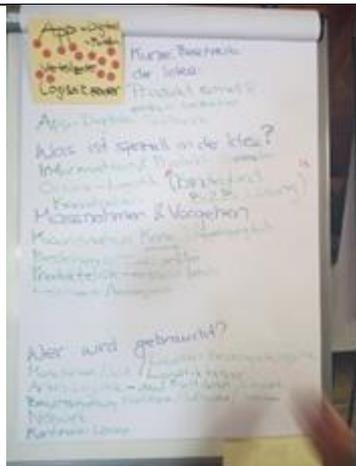
| Idee 1: Stammtisch Agro+Tourismus | | |
|---|-------|---|
|  <p>The whiteboard notes for 'Idee 1: Stammtisch' include: 'Idee: Gastronomie, Landwirte, Handwerker', 'Vorgaben: Abstimmen, Angebot prüfen', and 'Wer wird gemacht: Landwirte, Gastronomie, Handwerker'.</p> | Ziel: | <ul style="list-style-type: none"> - Regionalen Akteuren einen Raum geben, um sich kennenzulernen, sich auszutauschen und zu diskutieren. - Neue Projekte anstossen. |
| | Wer: | <ul style="list-style-type: none"> - Landwirte, Hoteliers, Gastronomen und Verarbeiter in den Regionen Parc Ela und Lenzerheide, - Tourismusorganisationen und Regionalentwicklung |
| | Was: | Um die Kooperation zwischen Akteuren zu steigern ist das Wissen über die Anderen bedeutend. Deshalb sollen sich die Akteure bei einer ersten Durchführung jeweils in einer Art Marktplatz vorstellen. Konkret können Landwirte ihre Produkte mitbringen, während Gastronomen ihre Speisekarten und Hoteliers ihre Broschüren präsentieren. So kann dann ein erster Abgleich zwischen Angebot und Nachfrage stattfinden. |
| Idee 2: B2B Plattform – Verteilerzentrum | | |
|  <p>The whiteboard notes for 'Idee 2: B2B Plattform' include: 'App: Kurze Beschreibung der Idee', 'Was ist speziell an der Idee?', 'Wer wird gebraucht?', and 'Kommunikation & Kooperation mit Hilfe der App'.</p> | Ziel: | Bequeme Vernetzung von regionalem Angebot und regionaler Nachfrage. |
| | Wer: | <ul style="list-style-type: none"> - Kanton Graubünden (Entwicklung der App) - Landwirte, Gastronomen, Hoteliers und Verarbeiter (Kommunikation und Kooperation mit Hilfe der App) |
| | Was: | Online B2B Marktplatz für Anbieter und Nachfrager |
| Idee 3: Faire Preise | | |
|  <p>The whiteboard notes for 'Idee 3: Faire Preise' include: 'Faire Preise', 'Label', 'Sensibilisierungsmassnahmen wie Story-Telling und Hofbesuche', and 'Entwicklung eines Labels, um faire Preise in der Region zu erzielen'.</p> | Ziel: | Faire Preise für Landwirte und Hoteliers/Gastronomen |
| | Wer: | <ul style="list-style-type: none"> - Landwirte, Hoteliers und Gastronomen - Kanton/Vermarktungsorganisation |
| | Was: | <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisierungsmassnahmen wie Story-Telling und Hofbesuche Hoteliers und Gäste auf die Problematik aufmerksam machen - Entwicklung eines Labels, um faire Preise in der Region zu erzielen |

Tabelle 8. Ideen und Anliegen aus dem Workshop in Poschiavo

| Agro+touristische Angebote | Strukturelle Dienstleistungen und Rahmenbedingungen | Soziale Netzwerke |
|--|---|-------------------|
| Angebote für Gäste entlang der Wertschöpfungskette (Beherbergung, Restaurant, Verarbeitung, Produzent) | Kochkurse für Gastronomen («from nose to tail») | Stammtisch |
| | Digitale B2B Plattform | |
| | Logistik, Verteilcenter | |
| | Aufbau von regionaler Verarbeitung und regionalem Pflanzenanbau (Gemüse und Getreide) | |
| | Ausbildung | |

Aus diesem Ideenpool wurden drei Ideen von den Teilnehmenden zur Weiterbearbeitung ausgewählt.

1. Logistik
2. Online Plattform
3. Kochseminar über lokale Produkte für Köche in der Gastronomie

Diese Prioritäten haben einem ähnlichen Fokus der Ideen wie diejenigen aus dem vorangegangenen Workshop in Bergün/Bravuogn.

Angesichts der unerwartet grossen Anzahl der Teilnehmenden, der angeregten Diskussionen in den einzelnen Gruppen und der Tatsache, dass im Tal bereits Aktivitäten in diese Richtungen am Laufen sind, wurde auf die konkrete Weiterentwicklung der Ideen verzichtet.

6.3 Weiterführende Aktivitäten

Im Anschluss an die Innovationsworkshops wurden die Ideen mit den Projektpartnern (Vertreter des Amtes für Landwirtschaft und Geoinformation, des Vereins Agrotourismus Graubünden und von GastroGraubünden) und graubündenVIVA diskutiert und konkretisiert. Die Ideen regionale Stammtische und B2B Plattform wurden dabei zur Weiterentwicklung ausgewählt.

6.3.1 Stammtisch für Regionalprodukte

In Zusammenarbeit mit dem Verein Agrotourismus Graubünden und mit GastroGraubünden wurden das Format der Stammtische entwickelt und die ersten Stammtische durchgeführt:

- Felsberg, 10. April 2019,
- Alvaschein, 3. Juni 2019 (in Zusammenarbeit mit der Regionalentwicklung Region Albula),
- Churwalden, 26. Juni 2019.

Ein weiterer Stammtisch ist am 11. Oktober 2019 in Siat geplant.

Die bisherigen Stammtische waren gut besucht und boten den Teilnehmern Gelegenheit sich kennenzulernen, erste geschäftliche Kontakte zu knüpfen und über Hürden in der Zusammenarbeit zu diskutieren. Das Interesse der Teilnehmenden an einer Zusammenarbeit zwischen Gastronomie und Landwirtschaft ist generell gross, und schon während des ersten Stammtisches in Felsberg wurden neue Geschäftsbeziehungen aufgegleist.

Die Diskussionen haben auch gezeigt, dass zwar einige gute Geschäftsbeziehungen in den Regionen bestehen, aber das Wissen welche Produkte in der Region produziert werden nicht unbedingt

vorhanden ist. Da die Akteure beider Branchen sehr viel Zeit mit ihren operativen Tagesgeschäften verbringen, werden einfache Instrumente, wie etwa eine Liste der regionalen Produzenten, gewünscht bzw. benötigt, welche die Suche nach Produkten zu vereinfachen. Damit bei den Stammtischen nicht nur diskutiert wird bedarf es auch eines Einbezugs bestehender Organisationen, Verbände und Regionalentwickler. Diese haben oft das nötige Netzwerk und Wissen, um Projekte zur Finanzierungsstufe zu bringen. Entscheidend für eine erfolgreiche Projektumsetzung ist neben der Projektbegleitung vor allem die Zusammenarbeit der regionalen Akteure.

An den Stammtischen wurden Beispiele verschiedener Zusammenarbeitsformen vorgestellt und diskutiert, die auch an weiteren Stammtischen als Anregung und für eine Sensibilisierung in den verschiedenen Branchen dienen:

- Hotel- und Gastronomiebetriebe mit regionaler Küche gehen bewusst auf lokale/regionale Produzenten zu. Beispiel: Marco Rudolph, Zunfthaus zur Rebleuten, Chur.
- Hotel und Gastronomiebetriebe und Landwirte bauen zusammen neue landwirtschaftliche Produkte an. Beispiel: Hansjörg Ladurner, Scallotas, Lenzerheide.
- Gemeinsamer Direktverkauf mit unterschiedlichen Produkten.
- Vermarktung und Vertrieb regionaler Produkte: Scarnuz Grischun.
- Caterer mit regionalen Produkten.

Insgesamt haben die Stammtische gezeigt, dass ein Interesse bei Akteuren beider Branchen (Landwirtschaft und Gastronomie) zum gegenseitigen Austausch besteht. Zudem wurden an den Stammtischen schon geschäftliche Kontakte zwischen Gastronomen und Landwirten geknüpft. Nach Abschluss des Projekts sollten die Stammtische daher entweder von einer regionalen Arbeitsgruppe, der Regionalentwicklung, GastroGraubünden und/oder dem Verein Agrotourismus Graubünden weitergeführt werden. Die im Rahmen dieses Projekts entwickelten Marketingmaterialien und Stammtischablauf stehen dementsprechend bereits dem Verein Agrotourismus Graubünden und GastroGraubünden für weitere Stammtische zur Verfügung.

6.3.2 Online B2B-Plattform

Um die Entwicklung einer B2B-Plattform zu unterstützen wurden leitfadengestützte Interviews mit sechs Leistungsträgern aus der Landwirtschaft, Gastronomie und Hotellerie durchgeführt. Aufgrund des qualitativen und explorativen Ansatzes sind die Ergebnisse jedoch nicht repräsentativ und können daher nicht auf die Gesamtheit der Akteure im Kanton Graubünden extrapoliert werden. Allerdings liefern die Ergebnisse einen Einblick in die Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft/Verarbeitung und Gastronomie/Hotellerie. Zudem liefern sie eine Antwort über den allfälligen Nutzen einer online B2B-Plattform für die Zusammenarbeit der verschiedenen Branchen und deren Akteure. In einer thematischen Analyse wurden, wie in Guest et al., (2011) beschrieben, Muster in und zwischen den Interviews identifiziert und analysiert. In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse kurz dargestellt.

Bei Geschäftsbeziehungen zwischen Gastronomie/Hotellerie und regionaler Landwirtschaft stehen Personen im Mittelpunkt, wie die Aussage aus einem Interview verdeutlicht: «Wenn [...] der Direktor [des Hotels] mit dem Küchenchef einen neuen Weg geht und etwas Neues ausprobiert dann explodiert das Geschäft». Ausschlaggebend für eine Zusammenarbeit ist zum einen die Philosophie des Gastronomen in Bezug auf Regionalität und zum anderen das Interesse der Gäste an regionalen Produkten und vor allem deren Bereitschaft dafür mehr zu bezahlen. Auch Landwirte müssen umdenken und die Interessen der Hotel- und Gastronomiebetriebe berücksichtigen, d.h. ein offenes

Ohr für die Bedürfnisse der Gastronomen haben. So ist es wichtig «dass auch ich als Produzent zu den Restaurants essen gehe, in die Küche gehe, sehe wie sie arbeiten». Die persönliche Beziehung muss auf Gegenseitigkeit beruhen: Gastronomen und Hoteliers haben Interesse an den Produkten und dem landwirtschaftlichen Betrieb und Landwirte/Verarbeiter zeigen ein Interesse an der Weiterverarbeitung ihrer Produkte in der Küche.

Der persönliche Kontakt ist wichtig, damit die Qualität der Produkte gewährleistet werden kann. Der persönliche Austausch ermöglicht aber auch ein Wissensaustausch um den Gästen Geschichten zu den regionalen Produkten erzählen und so einen Mehrwert erzielen zu können, wie folgende Aussage unterstreicht: «[Ein Gastronom] kam vor ein paar Jahren das erste Mal auf mich zu. Ich fragte ihn warum kommst du zu mir, er gab mir zur Antwort: 'Regional reicht mir nicht mehr, ich möchte die Person hinter dem Produkt kennen lernen'». Die Geschichten der Produkte und Landwirte rücken vermehrt in den Vordergrund und können am besten vor Ort, beim Produzenten erlebt werden.

Aus den Interviews lassen sich zwei zentrale Herausforderung in der Zusammenarbeit herauskristallisieren:

1. Die Verfügbarkeit der Produkte ist nicht immer gewährleistet. Sie ist zeitlich und örtliche begrenzt, wie eine typische Aussage aus einem Interview verdeutlicht: «Wenn man mit Regionalen Produkten arbeitet, ist man sich bewusst, es hat nur so lange es hat. Also ist es wichtig, dass man sehr gut im Voraus plant». Gleichzeitig müssen Gastronomen und Hoteliers mit grösseren, kurzfristigen Reservierungen bzw. Buchungen rechnen und dementsprechend flexibel reagieren und evtl. auf andere Anbieter ausweichen können. Eine online B2B Plattform wäre für solche kurzfristigen Bedürfnisse geeignet und könnten die Gastronomen bei der Suche nach regionalen Produkten unterstützen.
2. Der Aufwand, um die Produkte vor Ort abzuholen, kann einschneidend sein, wie ein Gastronom betonte: «Ich kann nicht am Abend davor anrufen ich brauche 10 kg Spargeln und am Morgen ist es da. Ich muss anrufen: 'Habt ihr 10 Kilo?' [...] Dann gehe ich am Nachmittag und bekomme was sie haben. Das ist ein grösserer Aufwand, aber wenn die Qualität stimmt dann nehmen wir diesen Weg auch auf uns». Hotel- und Gastronomiebetriebe arbeiten daher bevorzugt mit Landwirtschaften zusammen, die unterschiedliche Produkte anbieten um auf diese Weise den Aufwand zu minimieren. Eine online B2B Plattform würde zwar eine Übersicht der verfügbaren Produkte ermöglichen, die Gastronomen aber nicht bei der Logistik entlasten.

Fazit: Akteure mit bestehenden regionalen Geschäftsbeziehungen werden nicht von einer online B2B Plattform profitieren können. Hingegen könnte eine online B2B Plattform für Akteure, die noch keinen Fokus auf regionale Produkte gelegt haben, durchaus eine Erleichterung bedeuten. Allerdings sollte der Frage nachgegangen werden, ob die Stammtische nicht genügen, um regionale Akteure miteinander zu verknüpfen.

Für eine kantonsübergreifende Zusammenarbeit könnte eine online B2B Plattform nützlich sein. Allerdings ist die Zusammenarbeit zwischen regionalen Akteuren wesentlich komplizierter in Bezug auf Verfügbarkeit, Qualitätsanforderungen und Logistik als der Einkauf oder die Abgabe bei Grosshändlern. Diese Herausforderungen wird eine online B2B Plattform integrieren müssen. In einem weiteren Schritt sollte der genaue Ablauf der Transaktion abgefragt werden, um dann in einem zweiten Schritt anhand eines Modellvorhabens (Vorstufe eines Prototyps) mit Landwirten und Gastronomen zu testen.

7 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

7.1 Synthese der Ergebnisse

Der Kanton Graubünden will Landwirtschaft und Tourismus näher zusammenbringen, deren Wertschöpfung steigern und eine nachhaltige Entwicklung in den Regionen fördern. Dies erfordert ein umfassenderes Verständnis von «Agrotourismus», das nicht nur Aktivitäten auf dem Bauernhof einschliesst, sondern auf der Erschliessung von Synergiepotenzialen zwischen den beiden Branchen im regionalwirtschaftlichen Kontext basiert. Dies kann beispielsweise durch den vermehrten Einbezug regionaler landwirtschaftlicher Produkte in Hotellerie und Gastronomie oder durch die gemeinsame Entwicklung und Erschliessung touristischer Erlebnisse in der Region erfolgen. Dies führt uns zum Verständnis von «Agro+Tourismus» als regionalem und Branchen übergreifendem Ansatz, der auf eine vermehrte Kooperation und Stärkung der Wertschöpfungsketten zwischen Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung und Hotellerie/Gastronomie abzielt. Zu diesem Zweck müssen Zielkonflikte der drei Branchen überwunden und Potenziale gezielt erschlossen werden. Hierfür sind innovative Angebote und neue Formen der Zusammenarbeit gefordert. Bei deren Entwicklung und Realisierung kommt sozialen Netzwerken und Orten der Begegnung (z.B. an Stammtischen) eine bedeutende Rolle zu. Sie verbinden Akteure und bilden eine wesentliche Grundlage für das Entstehen und Funktionieren von Geschäftsbeziehungen in einem bestimmten Umfeld aber auch für die Weiterentwicklung dieses Umfelds, wofür eine institutionelle Innovation, wie beispielsweise die Einführung des Labels «100% Valposchiavo» oder eines Naturparks.

Für diese Studie wurden drei unterschiedliche Untersuchungsregionen ausgewählt, die einen vergleichenden Ansatz zulassen: Eine Naturparkregion (Parc Ela), eine touristisch entwickelte ländliche Region (Lenzerheide) und eine Region mit einer erfolgreich gestarteten agro+touristischen Initiative (Valposchiavo). In allen drei Regionen finden sich Akteure, die offen für Neues sind, was sich auch an regionalen Innovationsworkshops und Stammtischen verdeutlichte. Sie kooperieren auch schon in unterschiedlicher Form miteinander, wie die Resultate der regionalen Netzwerkanalysen zeigen. Diese verdeutlichen aber auch, dass sehr unterschiedliche Strukturen und Ausprägungen der Netzwerke in den einzelnen Regionen bestehen, die vor allem durch bisherige Entwicklungen geprägt sind.

Die Netzwerkanalyse diente in diesem Projekt der Identifikation einzelner Akteure und deren Rollen in der agro+touristischen Wertschöpfungskette sowie der Bestimmung der Verbindungen zwischen diesen Akteuren auf der Grundlage von Geschäftsbeziehungen und Mitgliedschaften in regional tätigen Organisationen, welche relevant sind für das innerregionale Netzwerk. Dabei wurden nur Akteure aus Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung und Hotellerie/Gastronomie berücksichtigt, nicht aber Vermarktungsorganisationen sowie Detail- und Grosshändler. Dies ist einerseits durch die Notwendigkeit einer klaren räumlichen Abgrenzung der sozialen Netzwerke und Fokussierung auf das Wesentliche der Problemstellung und andererseits durch das Fehlen entsprechender Vermarktungsorganisationen in den drei Regionen bedingt. Tatsache ist auch, dass in der Befragung von den Akteuren auch keine Geschäftsbeziehungen zu Detail-/Grosshandel oder Vermarktungsorganisationen genannt wurden, obwohl dies möglich gewesen wäre. Hingegen wurden auch ausserregionale Geschäftspartner genannt, von denen in jeder der drei Regionen die Mehrheit in der Lebensmittelverarbeitung tätig ist, sei dies als Abnehmer für die Landwirte oder als Lieferanten für Hotel- und Gastronomiebetriebe.

Soziale Netzwerke basieren auf interpersonelle Beziehungen, die in einem Umfeld eingebettet sind und in dem sich die involvierten Akteure strategisch verhalten. Dies erklärt auch die unterschiedlichen Ausprägungen und Strukturen der regionalen Netzwerke, deren Kenntnis eine Voraussetzung ist, um die Anknüpfungspunkte für den Ausbau der agro+touristischen Wertschöpfungs-systeme zu identifizieren. Die Analyse zeigt, dass diesbezüglich in allen drei Regionen noch Potenzial besteht, für deren Erschliessung aber unterschiedliche Ansätze angezeigt sind. Dies hat teilweise mit der geografischen Lage zu tun, hängt aber auch von den institutionellen Rahmenbedingungen vor Ort ab, die wiederum ein Abbild der regionalen Marktverhältnisse und Branchenstrukturen sowie der örtlichen Branchenorganisationen und bestehenden Initiativen zur Steigerung der Branchen übergreifenden Zusammenarbeit sind.

Am weitesten fortgeschritten ist die Region Puschlav, wo das Projekt «100% Valposchiavo» eine Art Rückgrat für die Weiterentwicklung des agro+touristischen Netzwerks bildet. In diesem Rahmen spielt insbesondere die von Gastronomiebetrieben im Rahmen einer Charta eingegangene Verpflichtung, den lokalen Produkten einen besonderen Platz auf ihrer Speisekarte einzuräumen, eine wichtige Rolle. Darüber hinaus ist das agro+touristische Netzwerk im Valposchiavo stark geprägt und dominiert durch Akteure der lokalen Hotellerie/Gastronomie und Lebensmittelverarbeitung, die durch ihre Mitgliedschaft im regionalen Handwerker- und Gewerbeverband (Associazione Artigiani e Commercianti Valposchiavo) sowie bei HotellerieSuisse und GastroSuisse miteinander verbunden sind. Demgegenüber verdeutlicht die Netzwerkanalyse bei den Mitgliedschaften eine räumliche Trennung der Landwirte in die Gemeinden Poschiavo und Brusio, da diese auf Gemeindeebene organisiert sind. Bei den Geschäftsverbindungen fällt zudem eine Trennung zwischen der Landwirtschaft und den nachgelagerten Branchen auf. So sind die die meisten Betriebe in der Hotellerie, der Gastronomie und dem Verarbeitungsgewerbe bereits sehr stark ins Netzwerk integriert sind, während viele Landwirte noch davon isoliert sind. Es besteht im Valposchiavo also noch Potenzial und möglicherweise auch ein entsprechender Bedarf zur vermehrten Integration der Landwirte ins Netzwerk der agro+touristischen Geschäftsverbindungen. Diese Situation soll konkret durch betriebliche Unterstützung sowie die Einrichtung einer gemeinsamen Logistik- und Vermarktungsplattform im Tal gefördert werden (Beti et al. 2014). Wichtig für deren Realisierung ist die Offenheit und Bereitschaft der einzelnen Akteure respektvoll aufeinander zuzugehen und miteinander zu diskutieren. Diese Kultur wird im Valposchiavo gepflegt, wie der Innovationsworkshop in der Region veranschaulichte. Des Weiteren profitieren die Akteure im Tal von der die Schlüsselrolle der Ente Turistico Valposchiavo und seines Direktors, Kaspar Howald, als Antreiber bei der Umsetzung der 100%-Idee.

Ein anderes Bild zeigt sich in den anderen beiden Untersuchungsregionen. In der Region Lenzerheide kann der Initiative einzelner Hoteliers und Gastronomen bei der Beschaffung lokaler Nahrungsmittel sowie dem Bauernzentrum (Puracenter) als Sammelstelle für lokale Produkte ein prägender Einfluss zugeschrieben werden, während die Mitgliedschaften für das Netzwerk eine untergeordnete Rolle spielen. In der Region Parc Ela ist das agro+touristische Netzwerk dagegen durch ein zentrales Cluster mit Landwirten aus dem Bauernverein Albula sowie einiger weniger zusätzlicher Akteure aus dem Verein Parc Ela geprägt, während das Netzwerk der Geschäftsbeziehung noch beträchtliche Lücken aufweist. So ist das Beziehungsgefüge in der Region Parc Ela auch gekennzeichnet durch viele kleine geschäftliche Sub-Netzwerke, die mehrheitlich über einen sog. Gatekeeper aus einer der drei Branchen miteinander verbunden und ins Gesamtnetzwerk eingebunden sind. Die Existenz derart kleiner Beziehungsgefüge geht auch zusammen mit der auch in anderen Regionen gehörten Aussage von Gastronomen, dass sie es vorziehen mit einem Lieferanten zusammenzuarbeiten, der ihnen mehrere Produkte aus einer Hand anbieten kann. Hier beobachten

wir zudem, dass gewisse Akteure sich ihr eigenes diversifiziertes Netz mit wenigen Partner aufgebaut haben, was nicht nur gegenseitiges Vertrauen schafft, sondern auch eine Qualitätssicherung und Minderung von Beschaffungs- bzw. Absatzrisiken mit sich bringen kann.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass die Geschäftsbeziehungen in den Regionen Parc Ela und Lenzerheide viel stärker auf Einzelbeziehungen und kleinen Netzwerken basieren als in der Region Valposchiavo, in welcher das agro+touristische Netzwerk schon am weitesten entwickelt ist. Dies wird auch verdeutlicht durch die grössere Dichte und den höheren Clusterkoeffizienten im Valposchiavo als in den anderen zwei Regionen. Vor diesem Hintergrund scheint es angebracht, die dortigen Erkenntnisse auch in anderen Regionen für die Stärkung der regionalen Netzwerke und Wertschöpfungssysteme zu nutzen. Allerdings muss beachtet werden, dass sich diese Erkenntnisse nicht bedingungslos und nicht in jedem Fall auf ein anderes Umfeld übertragen lassen. Vielmehr müssen Kooperationen aus dem jeweiligen sozialen Umfeld (Netzwerk) heraus entstehen. Anregungen und sog. Best Practices können dabei sehr hilfreich sein. Diese basieren sehr oft auf einer Zusammenarbeit weniger Akteure, können aber trotzdem zu einem starken Netzwerk führen. Dies verdeutlicht sich auch anhand des Netzwerks der Geschäftsbeziehungen in der Region Lenzerheide, das primär auf einzelbetrieblichen Beschaffungskonzepten (Gastronomie und Bauernzentrum) basiert, aber dennoch sehr gut entwickelt ist.

Somit bleibt die Frage, inwiefern sich die Erkenntnisse aus den Regionen Valposchiavo und Lenzerheide in Empfehlungen für die Region Parc Ela und andere Gebiete, in denen das geschäftliche Netzwerk im Agro+Tourismus noch nicht so weit entwickelt ist, übertragen lassen und was dies für andere weniger entwickelte Regionen bedeuten könnte. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass auch in den zuerst genannten Regionen noch Entwicklungspotenzial besteht, wenn die Stärke der jeweiligen Geschäftsnetzwerke (gemessen mit Hilfe des durchschnittlichen Clusterkoeffizienten und der Dichte) im Vergleich zu den regionalen Gesamtnetzwerken betrachtet wird. Hier dürfte nicht nur beim Ankauf und Verkauf lokaler Nahrungsmittel, sondern auch im Bereich gemeinsamer Aktivitäten, wie agro+touristische Erlebnisse und Veranstaltungen für Touristen, noch einiges Potenzial bestehen. Wichtig hierfür können Idee sein, die in den Innovationsworkshops von besonders interessierten Akteuren gemeinsam ausgearbeitet und zum Teil im Rahmen von Stammtisch-Veranstaltungen bereits weiterentwickelt worden sind. Letztere stellen ein zentrales Bedürfnis dar, welches in beiden Workshops gewünscht und bei den Teilnehmenden höchste Priorität erhalten hat. Darüber hinaus war auffallend, dass die meisten in den Innovationsworkshops erarbeiteten Ideen nicht von den Landwirten, Verarbeitern oder Hoteliers und Gastronomen selber umgesetzt werden können, sondern dass sie externe Dienstleistungen oder Rahmenbedingungen für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Akteuren darstellen. In diesem Zusammenhang wird auch oft der Kanton als verantwortliche Institution gefordert, was er durch das Programm «graubündenVIVA» in einigen Punkten bereits angegangen hat (AWT 2019c):

«graubündenVIVA. Genuss aus den Bergen» möchte den Wirtschaftsstandort Graubünden über die Themen Ernährung und Kulinarik stärken und die Region als Hochburg der alpinen Genusskultur national und international vermarkten. Bestehende Veranstaltungen und neue, publikumswirksame und absatzfördernde Plattformen werden gebündelt und unter dem Markendach graubünden präsentiert.

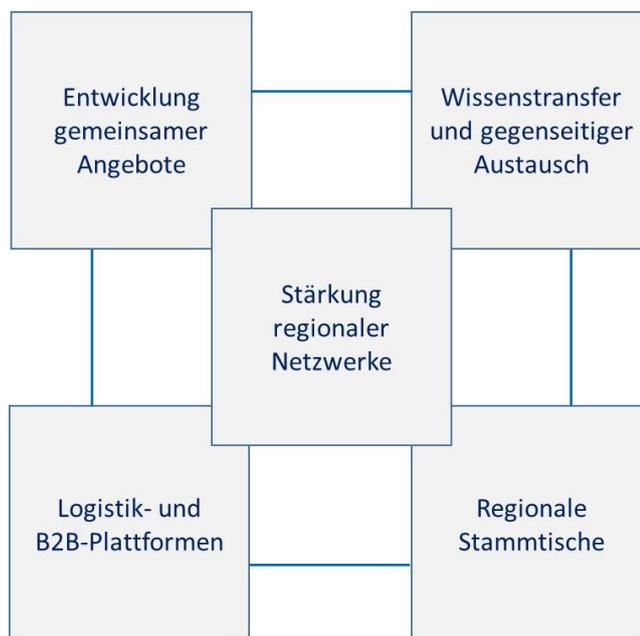
Dabei gilt es durch einen permanenten Wissens- und Informationsaustausch mit den verschiedenen Akteuren und Regionen sicherzustellen, dass Synergien zu regionalen Aktivitäten optimal genutzt werden.

Zum Schluss gilt es noch hervorzuheben, dass, im Gegensatz zu früheren Veranstaltungen (z.B. Café Grischun im Rahmen der GUARDA! 2017, s. Anhang) und Studien (z.B. Simon & Kuhnenn 2013, Hediger 2015), der Fokus der Akteure nicht mehr ausschliesslich auf Absatz und Beschaffung von lokalen Nahrungsmitteln gelegt wurde, sondern dass auch agro+touristische Aktivitäten, wie Angebote für Gäste entlang der Wertschöpfungskette oder eine Parc Ela Woche, Eingang in den Ideenpool der lokalen Akteure gefunden haben. Durch eine derartige Erweiterung der wirtschaftlichen Aktivitäten entsteht eine Multiplexität der Beziehungen, da sich diese nicht mehr ausschliesslich auf Warenflüsse und Preisverhandlungen beschränken, sondern die Möglichkeit bieten gemeinsam komplementäre Angebote zu erstellen, bei denen sich die einzelnen Akteure auf Augenhöhe begegnen. Dies kann zu einer Stärkung der regionalen Netzwerke und Wertschöpfungs-systeme beitragen. Dabei spielt aber auch eine Rolle, wie die Wertschöpfung unter den beteiligten Akteuren verteilt wird; Stichwort: «faire Preise». Dies ist letztlich eine Verhandlungsfrage zwischen Leuten, die sich auf Augenhöhe begegnen sollten, das Knappheitssignal des Marktes.¹⁴

7.2 Handlungsempfehlungen

Aus den Erkenntnissen, die sich auf Grund der Netzwerkanalysen sowie den Innovationsworkshops und weiteren Veranstaltungen (Café Grischun, regionale Stammtische) ergeben haben, resultieren verschiedene, miteinander verknüpfte Handlungsfelder und -empfehlungen, die in Abbildung 18 schematisch dargestellt und im Folgenden systematisch zusammengestellt sind.

Abbildung 18. Handlungsfelder zur Stärkung des Agro+Tourismus Graubünden



¹⁴ Vor diesem Hintergrund muss zudem festgehalten werden, dass eine systematische Evaluation der im Anschluss an die Studie von Simon und Kuhnenn (2013) ausgelösten Massnahmen zur Erschliessung des Potenzials zur Nutzung regionaler Bio-produkte in der Bündner Hotellerie und Gastronomie aufgrund der durch diese Studie gewonnen Informationen nicht möglich war. Andererseits zeigt das Beispiel des Valposchiavo auf, wie derartige Potenziale gezielt erschlossen werden können. Dennoch fehlt auch dort noch eine abschliessende Erfolgskontrolle, wie diverse Gespräche mit Vertretern aus dem Valposchiavo verlauten liessen. Zu untersuchen gilt es auch die gesamten Warenflüsse, einschliesslich der Exporte in andere Teile des Kantons, der Schweiz oder gar ins Ausland, und der damit verbundene Werbeeffekt für die Destination Valposchiavo. Dasselbe gilt sinngemäss auch für andere Regionen.

a) Gemeinsame Angebote entwickeln und Wertschöpfungskette stärken durch überbetriebliche Zusammenarbeit

Die Entwicklung gemeinsamer Angebote und Stärkung der Wertschöpfungskette erfordert eine überbetriebliche Zusammenarbeit. Diese kann sowohl bilateral (z.B. zwischen je einem Gastronomiebetrieb und einem Landwirt) als auch multilateral (d.h. zwischen mehreren Akteuren) erfolgen. Sie kann auf Einzelinitiativen beruhen, wie die Beispiele an der GUARDA 2017 zeigten, oder aus einem kollektiven Ansatz in einer Region, wie beispielsweise das Projekt «100% Valposchiavo», entstehen. Die beiden Ansätze schliessen sich nicht aus, sollten aber in jedem Fall an zwei komplementären Zielen ausgerichtet sein, die im Rahmen des Café Grischun als sehr wichtig betont wurden und sowohl für Gastronomen als auch für Landwirte an erster Stelle standen:

- die Zufriedenheit der Gäste und
- die Wertschätzung, welche die Landwirte von den Gastronomen und den Gästen erhalten.

Durch Geschichten zu den Produkten und deren Herkunft sowie durch Hofbesuche und weiterführende touristische Angebote kann dies gestärkt werden. Dazu gehören zum Beispiel auch kombinierte Angebote für Hotelgäste mit einer Übernachtung auf dem Bauernhof oder ein organisiertes Nachtessen der Gäste von Agrotourismus-Betrieben beim Koch, der das ganze Tier («from nose to tail») verarbeitet und dieses Angebot auf der Speisekarte präsentiert. Eine Voraussetzung hierfür ist aber auch die gegenseitige Besichtigung der Betriebe durch Landwirte und Gastronomen, durch welche das gegenseitige Verständnis und Vertrauen gefördert werden kann. Sie helfen das Problem der Verfügbarkeit und Saisonalität auf beiden Seiten besser zu verstehen. Auch Kochkurse für Gastronomen können hierzu beitragen und helfen neue Angebote für die Gäste zu entwickeln. Damit sind einige Ideen aufgeführt, die von Landwirten und Gastronomen in den verschiedenen Veranstaltungen angesprochen wurden und für deren Umsetzung folglich auch eine ausreichende Bereitschaft vorhanden sein sollte.

b) Wissenstransfer und gegenseitiger Austausch

Hindernisse für die Entwicklung gemeinsamer Angebote liegen oft im mangelnden Wissen dazu, was konkret möglich wäre und wer die geeigneten Partner wären. Dies kann zielgerichtet durch

- regionale Stammtische, an welchen
 - sich interessierte Akteure treffen und austauschen,
 - sie ihre Produkte und Ideen präsentieren, und
 - neue Partnerschaften aufgleisen können.

Dies kann zusätzlich

- durch eine Sammlung und Dokumentation von Best Practice Cases der überbetrieblichen Zusammenarbeitsformen sowie
- durch gegenseitige Betriebsbesuche, Marktauftritte und Kochkurse

gefördert werden. Auf diese Weise lassen sich die unterschiedlichen Akteure auch für branchenübergreifende Kooperation sensibilisieren und motivieren. Die Initiative und Verantwortung hierfür liegt idealer Weise bei den Regionen oder Branchenorganisationen.

c) Regionale Stammtische

Was die regionalen Stammtische betrifft, so zeigt die bisherige Erfahrung, dass diese äusserst wichtig und wertvoll sein können. Sie sollten entsprechend gefördert und weitergeführt werden. Sie sollten zu unterschiedlichen Themen stattfinden, um die jeweilige regionale Situation zu berücksichtigen aber auch eine Ideenvielfalt zu generieren. Dies kann beispielsweise auch durch die Einladung von Gästen aus anderen Regionen, die ihre Beispiele und Erfahrungen präsentieren, unterstützt werden.

Wichtig ist auch die Einführung eines unterstützenden Prozesses, um Projektideen von den Stammtischen weiterzuentwickeln, zur Finanzierung zu bringen (z.B. NRP, Innotour, PRE) und letztlich umzusetzen.

Zudem sollte auch eine Evaluation der Stammtische erfolgen, um folgende Fragen zu beantworten und nötigenfalls das Konzept der Stammtische weiterzuentwickeln:

- Hat sich die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren verbessert?
- Werden neue agro+touristische Angebote entwickelt und realisiert?
- Wird die Wertschöpfung gesteigert?

Wichtig ist aber auch, ob die Stammtische Teil eines regionalen Konzeptes zur agro+touristischen Kooperation (wie z.B. «100% Valposchiavo») darstellen oder in einem weniger formellen Rahmen durchgeführt werden, mit dem einfachen Ziel die unterschiedlichen Akteure in einer weniger verbindlichen Art und Weise zusammenzubringen, wie oben erläutert.¹⁵

d) Logistik- und B2B-Plattformen

Bei allen Veranstaltungen wurde das Logistik-Problem als Knackpunkt erwähnt. Dies umfasst Probleme der Beschaffung und des Absatzes, aber auch diejenige einer für alle Beteiligten korrekten Preisgestaltung (Stichwort «fairer Preis»). Dabei scheint von den Akteuren der verschiedenen Branchen eher eine B2B-Plattform gewünscht. In diesem Zusammenhang stehen die folgenden kritischen Punkte im Vordergrund:

1. Es sollte überprüft werden, ob eine kantonale oder kantonsübergreifende B2B-Plattform benötigt und von den Landwirten, Lebensmittelverarbeitern sowie Hotel- und Gastronomiebetrieben überhaupt genutzt würde.
2. Die Erstellung eines kostengünstigen Prototyps sollte im Vordergrund stehen, der mit verschiedenen Akteuren aus allen drei Branchen getestet wird.
3. Eine B2B-Plattform sollte aber in jedem Fall nicht nur die Verfügbarkeit von Produkten abbilden, sondern, falls möglich auch Information zur Qualität der Produkte und eine Logistiklösung beinhalten.

Eine regionale Logistik-Plattformen ist gegenwärtig im Valposchiavo in Entwicklung und weiterführende Bestrebungen sind auf kantonaler wie nationaler Ebene im Gang. Dies bietet die Möglichkeit Erfahrungen abzuwarten, um die klaren Möglichkeiten aber auch Kosten und Nutzen zu evaluieren. Eine kantonale Lösung sollte erst vor diesem Hintergrund in Betracht gezogen, erste Evaluationen aber bereits an die Hand genommen werden.

¹⁵ Die im Rahmen dieses Projekts entwickelten Marketingmaterialien und Stammtischablauf wurde für weitere Stammtische dem Verein Agrotourismus Graubünden und GastroGraubünden zur Verfügung gestellt.

e) Stärkung regionaler Netzwerke

Steht ein regionalwirtschaftlicher Ansatz im Vordergrund, so gilt es folgende Aspekte zu berücksichtigen:

1. Der Ausbau des geschäftlichen Netzwerkes sollte idealerweise von der lokalen Hotellerie und Gastronomie getragen werden, da sie die notwendige Nähe zu den Gästen haben. Dies sollte aber über die reinen Eigeninteressen bei der Beschaffung von lokalen Nahrungsmitteln hinausgehen und die regionale Identität in den Vordergrund rücken. Davon können alle profitieren.
2. Dies kann/soll durch klassische Angebote des Agrotourismus auf dem Bauernhof ergänzt und mit rein touristischen und kulinarischen Aktivitäten zusammengeführt und erweitert werden.
3. Lebensmittelverarbeiter und der lokale Detailhandel können hierbei eine zentrale Funktion als Scharnier einnehmen.
4. Eine Logistik-Lösung bzw. B2B-Plattform erscheint auch auf regionaler Ebene angezeigt, wie die Erfahrungen und aktuellen Bestrebungen aus dem Valposchiavo verdeutlichen. Aber auch eine Sammelstelle wie das Puracenter auf der Lenzerheide könnte hierbei wichtig sein. Die optimale Lösung gilt es auf jeden Fall unter Berücksichtigung der regionalen Gegebenheiten und Bedürfnisse aber auch von weiteren Möglichkeiten auf kantonaler Ebene zu evaluieren und beschliessen.
5. Bedeutend ist auch die Existenz einer regionalen Institution, die eine Schlüsselrolle als Treiber und Vermittler übernehmen kann. Diese Schlüsselaufgabe kann beispielsweise durch die regionale Tourismusorganisation (wie im Valposchiavo), die Regionalentwicklung oder die Trägerorganisation in einer Parkregion (z.B. der Verein Parc Ela) übernommen werden.

Eine regionale Initiative muss aber in jedem Fall durch die Mehrheit der regionalen Akteure gewünscht und getragen werden. Diese müssen aktiv werden, eigene Ideen generieren und die Netzwerke und Kooperationen weiter vorantreiben.

Abschliessend gilt es zu betonen, dass die drei Branchenorganisationen Verein Agrotourismus Graubünden, GastroGraubünden und HotellerieSuisse als Vordenker und Wegbereiter eine wichtige Rolle bei der Förderung des Agro+Tourismus übernehmen können und dies auch bereits getan haben. Dabei kommen auch der Unterstützung und Koordination durch die kantonalen Ämter und deren Aktivitäten eine entscheidende Rolle zu. Diese gilt es gezielt und in Zusammenarbeit mit den Schlüsselorganisationen und -akteuren weiterzuführen.

8 Literaturverzeichnis

- AWT (2019a). Statistik und Register: Wirtschaftsstruktur der Bündner Regionen und Gemeinden, 2017. Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/statistik/Seiten/default.aspx> (abgerufen am 20.09.2019).
- AWT (2019b). Statistik und Register: Wirtschaftsstruktur 2011-2017: Region Bernina. Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, eMail vom 29.09.2019.
- AWT (2019c). graubündenVIVA. Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, <https://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dvs/awt/aktuelles/Seiten/graubuenden-VIVA.aspx> (abgerufen am 27.09.2019)
- Arnold, K.; Staudacher, Ch. (1981). *Urlaub auf dem Bauernhof*. Eine empirische Untersuchung der Struktur und Entwicklung einer spezifischen Erholungsform und ihre Auswirkungen auf die Land- und Forstwirtschaft in Niederösterreich. Wien.
- Backhaus, K. (1999). *Industriegütermarketing*, 6. Erw. Und überarbeitete Auflage, München
- Beti, C.; Branchi, M.; Compagnoni, T.; Howald, K.; Luminati, C.; Paganini, N.; Rada, P.; Raselli, D. (2014). 100% Valposchiavo: Bewerbung zum Grand Prix Bio Suisse 2014. Koordination: G. Giuliani, Flury&Giuliani GmbH, Zürich.
- BFS (2017). *Landwirtschaft und Ernährung. Taschenstatistik 2017*. Bundesamt für Statistik, Neuchâtel.
- Blumenschein, A; Ehlers, I. U. (2016). *Ideen managen: Eine verlässliche Navigation im kreativen Problemlösungsprozess*. (2., aktualisierte Auflage). Springer-Verlag.
- Buser, Ch. (2006). Wahrnehmung und Realisierung von Wertschöpfungspotentialen der Schweizer Landwirtschaft mittels organisatorisch-prozessualer Innovationen. Diss ETH Nr. 16331, ETH Zürich.
- Bühler, J. (2012). Tourismus- und Regionalentwicklung: Förderansätze zur Angebotsentwicklung aus Strukturfonds und ländlicher Entwicklung, in: H. Rein, A. Schuler (Hrsg.), *Tourismus im ländlichen Raum*. Gabler, Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-8349-3820-6_16.
- Bosshart, D.; Frick, K. (2008). Die Zukunft des Ferienreisens – Trendstudie. Gottlieb Duttweiler Institut (GDI), Zürich.
- Credit Suisse (2015a). Luzern, Obwalden, Nidwalden und Uri – Struktur und Perspektiven. Economic Research, Credit Suisse, Januar 2015.
- Credit Suisse (2015b). Regionalstudie Kanton Graubünden. Investment Strategy & Research, Economic Research, Credit Suisse, Oktober 2015.
- Dierig, C. (2013). Für Verbraucher ist regional das neue Bio. *Die Welt*, 05.10.2013, Online: <http://www.welt.de/120646704>.
- Dorenbos Theler, A.; Hediger, W. (1999). Nachhaltige Landwirtschaft – ein gemeinsames Projekt für Forschung und Praxis. *Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie* 1/99: 127-151.
- Egger, T. (2009). Agrotouristische Angebote gemeinsam vermarkten. *Die Volkswirtschaft* 6-2009, S. 45-48.
- Flanigan, S.; Blackstock, K.; Hunter, C. (2014). Agritourism from the perspective of providers and visitors: a typology-based study. *Tourism Management* 40: 394-405. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.004>

- Flury, C. (2007). Agrotourismus. Strategie für die Entwicklung des ländlichen Raumes? Online: <http://www.bergegebiete.ch/fahcbeitraege/agrotourismus/>.
- Flury & Giuliani (2019). Regionale Projekte: 100% (BIO) Valposchiavo. <https://flury-giuliani.ch/evaluationen/beratung-umsetzung/> (abgerufen am 25.09.2019).
- 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.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
- Gattermeyer, F. (2006). Landwirtschaft und Tourismus. In: I. Darnhofer, C. Walla und H. K. Wytrzens (Hrsg.). *Alternative Strategien für die Landwirtschaft*. p. 51-61. Wien: Facultas.
- Giuliani, G.; Buchli, S. (2006). Mit dem Weitwinkelobjektiv betrachtet: Veränderungen im System „Alpines Tal“. *Agrarwirtschaft und Agrasozioogie*, Februar 2006.
- Granovetter, M.S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91 (3), p. 481-510.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2011). *Applied thematic analysis*. Sage Publications.
- Halme, M. (2001). Learning for Sustainable Development in Tourism networks. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10, p.100-114.
- Hassler, P. (2015). Schweizer Meister im Biobauern: Graubünden zählt schweizweit am meisten Bio-Suisse-Knospe-Betriebe. *Schweiz am Sonntag*, 12.04.2015.
- Hawe, P.; Webster, C.; Shiell, A. (2004). A Glossary of Terms for Navigating the Field of Social Network Analysis. *Journal of Epidemiol Community Health*, Vol. 58, p. 971-975.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social Network Analysis: An Approach and Technique for the Study of Information Exchange. *LISR*, Vol. 18, p. 323-342.
- Hediger, W. (2016). Regionale Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden: Marktgerechte Nutzung von Synergiepotenzialen. Studie im Auftrag von Bio Grischun, Schlussbericht, Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung, HTW Chur, Juni 2016.
- Hediger, W. (2017). Landwirtschaft und Tourismus – Vision für ein neues Miteinander. Kolumne, *Bündner Bauer* 17/2017.
- Hediger, W.; Knickel, K. (2009). Multifunctionality and Sustainability of Agriculture and Rural Areas: A Welfare Economics Perspective. *Journal of Environmental Policy and Planning* 11: 291–313. <https://doi.org/10.1080/15239080903412453>
- Hennig, M. (2010). Soziales Kapital und seine Funktionsweise. In: C. Stegbauer, R. Häussling (Hrsg.). *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hochuli, A.; Hidber, E.; Huber, M. (2014). Potenziale der Landwirtschaft in der Gotthardregion. Analyse der Potenziale regionaler Lebensmittelprodukte und agrotouristischer Dienstleistungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Gotthardregion. Zollikofen: HAFL.

- Hochuli, A.; Huber, M.; Hofstetter, P. (2016). Innovative Geschäftsmodelle für den Schweizer Agrotourismus: Positionierung der Angebote und Instrumente für die Planung. Berner Fachhochschule BFH, Berufsbildungszentrum Natur und Ernährung Schüpflheim (BBZN).
- Holling, C.S. (1973), Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4: 1-24. Jansen, D. (2003). *Einführung in die Netzwerkanalyse*. 3. Auflage. Opladen, Germany: Leske & Budrich.
- Kt. GR (2011). Start des Projektes „Agrotourismus Graubünden“. Kanton Graubünden, Medienmitteilung, 24.08.2011.
- Kt. GR (2012). Agrotourismus in Graubünden: Rahmenbedingungen und Möglichkeiten – Ein Leitfaden für Praktiker. 2. Auflage, Kanton Graubünden: Amt für Landwirtschaft und Geoinformation (ALG), Chur; Amt für Raumentwicklung (ARE), Chur; Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum Plantahof, Landquart (<http://www.agrotourismus-gr.ch/112924/>).
- Kuhnenn, U.; Simon, S. (2013). Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden – Marktgerechte Nutzung von nachhaltigen Synergiepotenzialen. In D. Neuhoff, C. Stumm, S. Ziegler, G. Rahmann, U. Hamm & U. Köpke (Hrsg.) *Ideal und Wirklichkeit - Perspektiven Ökologischer Landbewirtschaftung*. Beiträge zur 12. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Bonn, 5. - 8. März 2013 Verlag Dr. Köster, Berlin. Seiten 748-751.
- Küng, N. (2013). Food Tourism in Grisons: Regional and Regional Organic Food Products as Success Factor for Tourism in Grisons From a Customer Point of View. Master Thesis, HTW Chur.
- Luthe, T.; Wyss, R.; Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12: 839-854.
- Lynch, P.A.; Halcro, K.; Johns, N.; Buick, I. (2000). Developing small and micro-enterprise networks to build profitable tourist destinations. Destination Development Conference, ETOUR, Mid-Sweden University, Ostersund, Sweden.
- Marwell, G.; Oliver, P.E.; Prahl, R. (1988). Social Networks and Collective Action: A Theory of the Critical Mass. *American Journal of Sociology*, Vol. 94 (3), p. 502-534.
- Ménard, C. (2007). Cooperatives: Hierarchies or Hybrids?, in: Karantininis K. and Nilsson J. (eds), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*, Springer, Dordrecht, The Netherlands, pp. 1-17.
- Mohaupt, F.; Konrad, W.; Schnabel, F.; Hoffmann, E.; Kern, M.; Pissarskoi, E.; Scheer, D.; Schubert, M. (2016). InnoSmart-Partizipative Gestaltung von verbrauchernahen Innovationen für Smart Grids: Schlussbericht. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).
- Morrison, A.; Lynch, P.; Johns, N. (2004). International Tourism Networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 (3), p. 197-202.
- Munz G. (2009) Instrumente des BLW zur Förderung agrotouristischer Aktivitäten; in: Agrotourismus – Erwartungen von Landwirtschaft Tourismus. Ergebnisblatt #03 zur Wissensgemeinschaft «Koordination NRP-Sektoralpolitiken – Landwirtschaft, Tourismus und Lebensraum»; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern; Regiosuisse, Netzwerk Regionalentwicklung; Online: www.regiosuisse.ch/download/.
- Ospelt, T.; Scala, E.; Hediger, W. (2019). Agro+Tourismus Graubünden: Netzwerkanalysen. Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung, Fachhochschule Graubünden, Chur (Dezember 2019).
- Phillip, S.; Hunter, D.; Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management* 31: 754–758. doi:10.1016/j.tourman.2009.08.001.

- Regiosuisse (2009). Akteurinnen und Akteure in Landwirtschaft, Tourismus und Lebensraum. Ergebnisblatt #02 WiGe Koordination Sektoralpolitiken: Landwirtschaft, Tourismus, Lebensraum.
- Renner, M. (2017). Landwirtschaft und Tourismus sind Partner. *Bündner Bauer* 17/2017.
- Richards, G. (2012). Food and Tourism Experience: major findings and policy orientations: in Dodd, D. (ed.) *Food and the Tourism Experience*. OECD, Paris, p.13-46.
- Röösli, B. (2010). Agrotourismus: ein Potenzial liegt brach. *Geomatik Schweiz*, 104 (8): 360-362.
- Rürup M.; Rübken H.; Emmerich M.; Dunkake I. (2015). *Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Scala, E. (2017). The Role of Agro-touristic Networks in the Marketing of Local Food Products. Master-Thesis, HTW Chur.
- Schweizerischer Bundesrat (2015). Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete; Bericht in Erfüllung der Motion 11.3927 Maissen vom 29. September 2011. Für eine kohärente Raumentwicklung Schweiz. Bericht vom 18. Februar 2015. Bern
- Schweizer Pärke (2019a). Parc Ela. https://www.parks.swiss/de/die_schweizer_paerke/parkportraits/parc_ela.php (abgerufen am 20.09.2019).
- Schweizer Pärke (2019b). Die Schweizer Pärke. https://www.parks.swiss/de/die_schweizer_paerke/ (abgerufen am 20.09.2019).
- Scott, N.; Baggio, R.; Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism. From Theory to Practice*. Clevedon, Buffalo & Toronto: Channel View Publications.
- Sherchan, W.; Nepal, S.; Paris, C. (2013). A Survey of Trust in Social Networks. *ACM Computing Survey*, Vol. 45 (4), Article 47.
- Siegrist, D. (2006). Naturnaher Tourismus im Spannungsfeld zwischen Regionalwirtschaft und Alpenschutz. *Jahrbuch des Vereins zum Schutz der Bergwelt*, 71. Jg., S. 105-124.
- Siegrist, D.; StremLOW, M.; Wittwer, A. (2007). Natürlich naturnaher Tourismus. In der Nische erfolgreich. Grundlagenbericht. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bundesamt für Umwelt BAFU, Bundesamt für Landwirtschaft BLW Gemeinsame Tagung am 6./7. September 2007 in Diesse (Bern, Schweiz). <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/9475.pdf>.
- Siegrist, D.; Wasem, K.; Iten, S. (2008). Erlebniskompass: Optimierung der Erlebnisqualität im naturnahen Tourismus. Hochschule für Technik Rapperswil, Rapperswil.
- Simmen, H.; Walter, F. (2007). Landschaft gemeinsam gestalten: Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation; thematische Synthese zum Forschungsschwerpunkt III: Zielfindung und Gestaltung, des Nationalen Forschungsprogramms 48 "Landschaften und Lebensräume der Alpen" des Schweizerischen Nationalfonds SNF; Synthesebericht NFP 48. vdf Hochschulverlag AG.
- Simon, S. (2008). Wirtschaftliche Bedeutung der Biolandwirtschaft in Graubünden. HTW Chur, Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik, Chur.
- Simon, S. (2009). Biolandbau in Graubünden – Einkommenseffekte und gesamtwirtschaftliche Bedeutung; in: Mayer J, et al. (Hrsg.), *Werte - Wege - Wirkungen: Biolandbau im Spannungsfeld zwischen Ernährungssicherung, Markt und Klimawandel*, Beiträge zur 10. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, ETH Zürich, 11.-13. Februar 2009, Band 2, Verlag Dr. Köster, Berlin; S. 246-249.

- Simon, S.; Kuhnenn, U. (2013). Regionale Biolandwirtschaft und Tourismuswirtschaft in Graubünden. Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur.
- Streifeneder, T. (2014a). Was ist ein bäuerlicher Familienbetrieb? In. *Bäuerliche Familienbetriebe*, Südtiroler Bauernbund, Bozen, Italien, S. 4-5.
- Streifeneder, T. (2014b). Landwirtschaft und Tourismus – Synergien nutzen! In. *Bäuerliche Familienbetriebe*, Südtiroler Bauernbund, Bozen, Itatlen, S. 28-29.
- Streifeneder, T. (2016). Agriculture first: Assessing European policies and scientific typologies to define authentic agritourism and differentiate it from countryside tourism. *Tourism Management Perspectives*, 20, 251-264. Online: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2016.10.003>.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks. Effects of the Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44 (5): 996-1004.
- Valposchiavo (2019). Restaurants 100% Valposchiavo. <https://www.valposchiavo.ch/de/erleben/100-valposchiavo/restaurants> (abgerufen am 25.09.2019).
- Van der Zee E.; Vaneste D. (2015). Tourism Networks Unravelling; a Review of the Literature on Networks in Tourism Management Studies. *Tourism Management Perspectives*, 15: 46-56.
- Visentin, C. (2011). Food, Agri-Culture, and Tourism. In: K. L. Sidali, A. Spiller, B. Schulze (Eds). *Food, Agri-Culture and Tourism. Linking Local Gastronomy and Rural Tourism: Interdisciplinary Perspectives*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Vogt, L. (2010). Alp- und agrotouristische Wertschöpfungspotenziale: Wettbewerbsfaktoren, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Ein strategischer Leitfaden. Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL, Birmensdorf.
- Warschun, M.; Glusac, S.; Rucker, M.; Günther, D. (2013). Lebensmittel: Regional ist gefragter als bio. ATKearny, Düsseldorf.
- Weaver, D. B.; Fennell, D. A. (1997). The vacation farm sector in Saskatchewan: A profile of operations. *Tourism Management*, Vol. 18 (6), p. 357–365.
- Wellman, B.; Carrington, P. J.; Hall, A. (1988). Networks as Personal Communities. In: B. Wellman, S. D. Berkowitz (Eds). *Social Structures: A Network Approach (Structural Analysis in the Social Sciences, Band 2)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weiss, W. (2007). Regionalität und regionale Lebensmittel; in: Brunner k.-M. et al. (Hrsg.), *Ernährungsalltag im Wandel*. Springer, Wien und New York, S. 187-197.
- Ziegler, R. (1987). Netzwerkanalyse: Metapher, Methode oder strukturelles Forschungsprogramm für die Sozialwissenschaften. *Zeitschrift für klinische Psychologie*, Band XVI, Heft 4, p. 339-352.
- Züllig, A. (2018). Situationsanalyse Lenzerheide, Agro+Tourismus. Geschäftsführer Schweizerhof Lenzerheide, Persönliches Interview, 22.05.2018.

Anhang

Café Grischun, Forum «Vom Hof zum Genuss», GUARDA!, 2017

Ausgangslage

Entlang der Wertschöpfungskette Landwirtschaft, Verarbeitung und Veredelung sowie Gastronomie und Hotellerie sind Bündner Betriebe gefordert vermehrt Kooperationen untereinander einzugehen, um die regionale Wertschöpfung zu stärken. Auch zeigen Trends, dass Gäste und Bevölkerung mehr regionale, ökologische und nachhaltig hergestellte Produktangebote erhalten möchten. Solche Produkte und Spezialitäten sind durchaus in der Region Graubünden vorhanden aber nur einige wenige Kooperationen bestehen, welche diese Synergien nutzen. Am Forum «Vom Hof zum Genuss» der GUARDA 2017 wurden eingangs zwei «Best Practice» Beispiele der Zusammenarbeit von Gastronomie und Landwirtschaft vorgestellt. Dabei handelte es sich um das Restaurant Scalottas in der Lenzerheide und um das Gasthaus am Brunnen in Valendas. Beide Betriebe stellten ihre Konzepte vor und gaben Ansatzpunkte, welche Möglichkeiten und auch Schwierigkeiten eine Kooperation beinhaltet. Sowohl das Restaurant Scalottas wie auch das Gasthaus am Brunnen setzen stark auf innovative regionale Produkte, welche die Saisonalität berücksichtigen. Diese Beispiele zeigen, dass eine Kooperation der Branchen, innerhalb dieser Wertschöpfungskette, profitabel und wertschöpfend sein kann. Dennoch gibt es in Graubünden nur wenige florierende Kooperationen, welche diese Synergien nutzen.

Vorgehensweise

Betriebe innerhalb der Wertschöpfungskette, insbesondere Landwirtschaft sowie Gastronomie und Hotellerie waren eingeladen, einen fachspezifischen Austausch zu halten, damit mögliche Chancen und Potentiale evident werden. Dafür wurde eine Art «World Café» (= «Café Grischun») organisiert, um den Betrieben die Gelegenheit zu geben, sich gegenseitig auszutauschen. Für diese Aufgabe wurden die Landwirte und die Gastronomen in neun Gruppen aufgeteilt, welche jeweils von einem Moderator bzw. einer Moderatorin geleitet wurden. Es war wichtig alle Beteiligten Personen zu Wortkommen zulassen. Das Konzept des Café Grischun war es, dass die Gruppen drei Stationen durchlaufen, welche nachfolgend erläutert werden.

Konzept Café Grischun

1. Station Die Betroffenen erhielten die Gelegenheit sich vorzustellen, ihre Ziele mitzuteilen, um sich somit besser kennen zu lernen. Dabei war es wichtig einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen, damit das gegenseitige Verständnis verstärkt wird.
 - Auswertung anhand von Moderations-Post-It
2. Station Die Beteiligten mussten die Hindernisse mitteilen, welche die aktuelle Zusammenarbeit der Branchen erschwert. Dabei musste beachtet werden, dass nicht nur die äusseren Barrieren genannt werden, sondern auch die inneren Stolpersteine.
 - Auswertung anhand von Moderations-Post-It
3. Station Das Ziel der dritten Station bestand darin, Neues entstehen zu lassen. Die Betroffenen sollten sich in einen «Als ob» («alle Hindernisse sind weg»)-Situation begeben. Diese «Als ob»-Situation öffnete Raum für neue Ideen.
 - Auswertung anhand eines Mindmap

Die Ergebnisse des Café Grischun liefert eine Grundlage für die Beschreibung der aktuellen Situation und neuer Perspektiven der Kooperation zwischen Landwirten und Gastronomen.

Ergebnisse Café Grischun

Für die Auswertung der Gruppenmoderationen werden die gemachten Aussagen nach der Häufigkeit der Wortnennung gewichtet und in Themenbereiche gruppiert. Nachfolgend sind die zu moderierenden Fragen notiert und die Ergebnisse beschrieben.

Frage 1A Welches ist Ihnen bei Ihrer Arbeit das höchste Ziel?

Sowohl die Gastronomen wie auch die Personen aus der Landwirtschaft teilten uns an dem World Café ihre Ziele und ihr sogenanntes Herzblut mit.

1. Zufriedenheit der Gäste: Dieses Kriterium wurde von beiden Seiten (Landwirtschaft und Gastronomie) erwähnt, die Gewichtung war aber zum Teil unterschiedlich. In der Gastronomie steht die Zufriedenheit der Gäste an erster Stelle.
2. Wertschätzung: Das oberste Ziel der Landwirte ist die Wertschätzung, welche sie von den Gastronomen und den Gästen erhalten. Dieser Punkt wurde auch von den Gastronomen erwähnt.
3. Nachhaltige Produkte & Erlebnis: Die Landwirte wollen nachhaltige Produkte produzieren und vertreiben. Im Gegenzug ist es den Gastronomen wichtig, den Gästen ein Erlebnis zu bieten.
 - Qualitative hochstehende, Produkte produzieren
 - Identifikation mit der Region mit einem Erlebnis verknüpfen
4. Qualität der Produkte: Die Qualität nimmt sowohl in der Landwirtschaft, wie auch in der Gastronomie einen hohen Stellenwert ein, denn
 - Kunden möchten vermehrt regionale Produkte
 - Gastronomie sucht innovative Köche
5. Produktezyklus & Flexibilität: Das Ziel beider Seiten ist es das saisonale Angebot / Produktezyklus der Landwirte mit einer flexiblen Nachfrage der Gastronomen zu kombinieren.
6. Vertrauen: Ein weiterer Punkt in der Landwirtschaft ist es, eine Vertrauensbasis zu schaffen, damit zukünftige Zusammenarbeiten ermöglicht werden.

Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass die Gastonomen und die Landwirte unterschiedliche Ziele verfolgen. Zu beachten ist aber, dass diese Ziele oftmals nur durch die Unterstützung der anderen Seite (Landwirtschaft bzw. Gastronomie) erreicht werden können.

| Wortnennungen Frage 1A | | | |
|---|---|----------------------------------|---|
| Gastronomie | | Landwirtschaft | |
| Zufriedenheit der Gäste | 8 | Wertschätzung Positives Feedback | 7 |
| Gast mit Gegend identifizieren Produkt und Geschichte Emotionen | 5 | Naturschonend Produzieren | 6 |
| Wertschätzung | 4 | Qualität | 4 |
| Bereitschaft zur Flexibilität | 4 | Zyklus des Produktes vermitteln | 4 |
| Preis-Leistung | 3 | Zufriedenheit des Gasts | 3 |
| Qualität | 3 | Vertrauen | 3 |

Frage 1B Woran erkennen Sie, ob wir (andere Seite) erfolgreich dazu beigetragen haben?

Beide Seiten mussten sich in die Perspektive des anderen versetzen und mitteilen, wie der jeweils andere Akteur dazu beigetragen hat, das eigene Ziel zu erreichen. Dabei ergaben sich folgende Ergebnisse.

1. Sensibilisierung der Interessensgruppen: Die Landwirte, wie auch die Gastronomen erkennen, die Wichtigkeit der Kooperation, welche für eine verbesserte Zusammenarbeit in der Landwirtschaft und der Gastronomie benötigt wird.
2. Vertrauen & Wertschätzung: Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzen zwischen den Branchen wurde in beiden Branchen als wichtig vermerkt. Dabei spielt vorwiegend eine offene Kommunikation eine grosse Rolle.
3. Qualität & Flexibilität: Die Qualität wirkt für beiden Seiten unterstützend. Die Flexibilität nimmt ebenfalls eine unterstützende Rolle ein. Die Gastonomen und Landwirte müssen in ihrer Arbeit oft Kompromisse eingehen und flexibel agieren können. Häufig müssen die Gastronomen auf gewisse Produkte verzichten, da diese nur saisonal erhältlich sind.
4. Innovation: Eine andere Form von Unterstützung erhalten die Landwirte in der Innovationsbereitschaft der Gastonomen. Diese Innovationbereitschaft der Köche ermöglicht, dass die Produkte auf eine andere Art präsentiert werden.
5. Besichtigung der Betriebe: Sowohl die Landwirte wie auch die Gastronomen befürworten, die gegenseitige Besichtigung der Betriebe. Durch eine Besichtigung der Betriebe kann ein gegenseitiges Verständnis gefördert werden.

Abschliessend kann gesagt werden, dass beide Seiten eine gegenseitig unterstützende Funktion haben, um die individuellen Ziele zu erreichen.

| Wortnennungen Frage 1B | |
|---|---|
| Sensibilisierung der Interessensgruppen (aufeinander zugehen, Zusammenarbeiten) | 8 |
| Vertrauen & Wertschätzung | 5 |
| Qualität wird sichtbar | 5 |
| Flexibilität | 5 |
| Innovationen | 3 |
| Besichtigung der Betriebe | 3 |

Frage 2. Das Potential der Zusammenarbeit ausschöpfen: Was macht es schwierig?

Beide Branchen erwähnten bei dieser Frage oft dieselben Schwierigkeiten, welche untenstehend notiert wurden.

Produktepreis: Sowohl die Landwirte wie auch die Gastronomen sind der Meinung, dass der Preis ein Hindernis für die Zusammenarbeit sein kann. Dieser wird zu hoch angesetzt und kann dadurch nicht mit den tiefen Importpreise mithalten.

Kommunikation: Es bestehen Kommunikationsschwierigkeiten innerhalb der Branchen. Das führt oft zu einem geringen Wissensaustausch und zu Unverständlichkeiten, wie beispielsweise der Produktezyklus.

Gesetze & Logistik: Gesetzliche Regelungen hindern ebenfalls die Zusammenarbeit. Weiter nannten die Gastronomen insbesondere die Logistik, welche die gemeinsame Arbeit erschwert. Dabei wurden die natürlichen saisonalen Schwankungen erwähnt wie aber auch eine mangelhafte Vertriebsmöglichkeit.

Ausbildung & Innovation: Viele Gastronomen haben, gemäss der Rückmeldung von den Landwirten, nicht das Interesse, regionale Produkte innovativ zu verarbeiten. Ein Grund könnte dabei die Ausbildung sein.

In beiden Seiten wurden einige Hindernisse erwähnt, welche die Zusammenarbeit der Landwirte mit den Gastonomen erschwert. Wie bereits oben notiert, erwähnten sie oft dieselben Schwierigkeiten.

| Wortnennungen Frage 2 | | | |
|------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Gastronomie | | Landwirtschaft | |
| Preis | 6 | Flexibilität & Saisonale Produkte | 7 |
| Kommunikation | 6 | Preis | 5 |
| Innovation / Ausbildung | 4 | Kommunikation | 4 |
| Gesetze | 3 | Lebensmittel-Gesetz | 2 |
| Logistik | 2 | Keine Innovation | 2 |

Frage 3. Welche neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit tun sich da auf?

Die meisten Gruppen kategorisierten für diese Frage drei Themengebiete, welche nachstehend erläutert werden. Die Themengebiete waren Koordination, Vermarktung und Angebote.

Unter dem Punkt Koordination wurde erwähnt, dass mittels einer Kooperation der beiden Seiten die logistischen Schwierigkeiten aufgehoben und ein (regionales) Verteilerzentrum eingerichtet werden könnte. Weiter müssten die Landwirte nur noch die benötigte Menge, welcher die Gastronomen benötigen, produzieren. Eine Kooperation der beiden Seiten würde ebenfalls die Möglichkeit geben individuellere Speisekarten zu offerieren.

Im Hinblick auf das Thema Vermarktung nannten die Akteure beider Seiten die Möglichkeit eine Plattform zu erstellen oder regionale Tagungen durchzuführen. Ebenfalls würde sich mittels einer Kooperation die Chance ermöglichen, sich auf ein Produktegebiet zu spezialisieren. Zudem könnte die Beteiligten gegenseitig ihre Betriebe vorstellen und besichtigen. Eine weitere Möglichkeit der Zusammenarbeit wäre, eine vergrösserte Produktmenge abzunehmen.

Im Bereich Angebote wurden sich ebenfalls einige neue Möglichkeiten genannt. Eine Kooperation beider Seiten, würde den Beteiligten ermöglichen, ein unterschiedliches Angebot zu präsentieren. Dies hätte einen positiven Einfluss auf die regionale Vielfaltigkeit. Weiter wurde erwähnt, dass sich eine regionale Produktebörse entwickeln könnte.

- Koordination:
 - Keine fixe Speisekarte
 - Logistik
 - Benötigte Menge wird produziert
- Vermarktung:
 - Plattform
 - Regionale Tagungen
 - Pro Region eine Spezialität
 - Gegenseitige Betriebsbesichtigungen
 - Grössere Menge abnehmen (gesamtes Tier) verkaufen.
- Angebote:
 - Diversifizieren
 - Regionale Börse
 - Regionale Vielfaltigkeit

Bewertung der Ergebnisse

Die Ergebnisse aus dem Café Grischun verdeutlichen klar, dass im Kanton Graubünden, ein grosses Kooperationspotential besteht. Damit dieses Potential genutzt werden kann, müssen die unterschiedlichen Akteure aus Landwirtschaft und Gastronomie weiter sensibilisiert werden und beginnen zusammen zu arbeiten. Doch ein zu starkes Konkurrenzdenken und ein mangelnder Wissensaustausch, hindert sie daran, neue Kooperationen zu realisieren. Um diese zu ermöglichen wird ein Kommunikationskonzept benötigt, damit der gegenseitige Wissenstransfer gesichert werden kann. Weiter müssen die Probleme der Verfügbarkeit, der Saisonalität und der Logistik gelöst werden. Zusätzlich ist es wichtig, dass das Vertrauen und die Authentizität der Produkte verstärkt wird, da diese in der Gastronomie und in der Vermarktung eine bedeutende Rolle eingenommen haben. Damit die lokale Wertschöpfungskette und das entsprechende Netzwerk gestärkt werden, müssen alle Beteiligten gewisse Kompromisse eingehen.