



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

Masterarbeit

Faktoren zur Förderung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung

Eine SWOT-Analyse mit Hilfe von ExpertInnen-Interviews

verfasst von

Evelyn Nimmervoll, BSc.

im Rahmen des Masterstudiums

Ernährungs- und Agrarwirtschaft

zur Erlangung des akademischen Grades

Diplom-Ingenieurin

Wien, April 2021

Betreut von:

Ao. Univ.Prof. DI Dr. Rainer Haas

Institut für Marketing und Innovation

Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Gedanken, die im Wortlaut oder in grundlegenden Inhalten aus unveröffentlichten Texten oder aus veröffentlichter Literatur übernommen wurden, sind ordnungsgemäß gekennzeichnet, zitiert und mit genauer Quellenangabe versehen.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher weder ganz noch teilweise in gleicher oder ähnlicher Form an einer Bildungseinrichtung als Voraussetzung für den Erwerb eines akademischen Grades eingereicht. Sie entspricht vollumfänglich den Leitlinien der Wissenschaftlichen Integrität und den Richtlinien der Guten Wissenschaftlichen Praxis.

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagung

Die Auseinandersetzung mit meiner Masterarbeit hat gezeigt, dass mein Abschluss nicht ohne das Zutun vieler Personen zu Stande gekommen wäre.

Zuerst möchte ich meinen Dank an meinen Betreuer Herrn Dr. Rainer Haas aussprechen. Seine konstruktive Kritik hat mein wissenschaftliches Auge geschärft, nicht nur bei meiner Diplomarbeit, sondern während meiner gesamten Studienzzeit. Er stand jederzeit für meine Fragen zur Verfügung und vermittelte mir nach meiner längeren Schreibpause Motivation weiterzumachen. Dafür bin ich ihm sehr dankbar. Nach der Pandemie hoffe ich, ihm noch persönlich meinen Dank ausdrücken zu können.

Ich möchte mich zudem bei all meinen InterviewpartnerInnen bedanken, die sich aus gutem Willen für mich Zeit genommen haben. Ihre Expertise bilden die Wissensbasis für meine Arbeit, ohne sie wäre ich nicht zu diesem Ergebnis gekommen.

Zudem möchte ich mich bei meinen KorrekturleserInnen, Klara Prieschl, Anna Hagenauer, Christoph Mader, Matej Maryska und Julian Opelt bedanken. Ihr konstruktives Feedback hat meiner Arbeit mit Sicherheit an Qualität gebracht und ohne sie wären meine Absätze geprägt von Schachtelsätzen.

Besonderen Dank gilt auch meinen Freunden und speziell meinem Freund, die mich stets motiviert haben weiterzumachen und mir immer gut zugeredet haben.

Schlussendlich bedanke ich mich bei meinen Eltern. Ohne sie wäre mein Studium nicht möglich gewesen. Sie haben mir die Chance gegeben, mich in meiner Ausbildung zu entfalten. Wegen ihnen kann ich auf bereichernde sieben Jahre in Wien zurückblicken. Dafür werde ich ewig dankbar sein!

Kurzfassung

KonsumentInnen fragen immer häufiger nach regionalen Lebensmitteln nach und wenden sich von globalen Lieferketten ab. Die Europäische Kommission möchte mit sogenannten kurzen Lebensmittelversorgungsketten (*engl.: Short Food Supply Chains*) regionale Lebensmittel fördern und externe Effekte der Globalisierung mindern. Auch in der Gemeinschaftsverpflegung können kurze Lebensmittelversorgungsketten Anwendung finden. Die Integration regionaler Lebensmittel kann sich nicht nur positiv auf die Produzierenden auswirken, sondern sie können ein Hebelwirkung im Allgemeinen für die Ess- und Einkaufsgewohnheiten der Bevölkerung haben.

Ziel der Arbeit ist es, Faktoren in der GV zu eruieren, die die Integration regionaler Lebensmittel fördern und hemmen. Anhand von qualitativen Interviews der zwei Betriebskantinen, deren LieferantInnen und zwei Institutionen können Stärken, Schwächen, Chancen und Herausforderungen (SWOT-Analyse) eruiert und schlussendlich ein Maßnahmenkatalog abgeleitet werden. Dieser kann eine Hilfeleistung für andere Gemeinschaftsverpflegungen sein.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Gemeinschaftsverpflegung über verschiedene Absatzwege regionale Lebensmittel beschafft. Der Handel stellt einen attraktiven Weg dar, da Lebensmittel gebündelt an die Gemeinschaftsverpflegung geliefert werden können und es nicht an der Produktvielfalt fehlt. Regionsspezifische Produkte werden speziell im Großhandel nicht angeboten.

Einzelne ProduzentInnen können die Anforderungen oft nicht erfüllen. Nachhaltige Partnerschaften zwischen der Gemeinschaftsverpflegung und landwirtschaftlichen sowie verarbeitenden Betrieben ist der Grund, warum dennoch die Zusammenarbeit funktioniert. Das Ergebnis zeigt, dass die persönliche Absprache ein Schlüsselkriterium zum Erfolg ist. Rechtliche und budgetäre Rahmenbedingungen verhindern schlussendlich die Erweiterung der Speisen mit regionalen Lebensmitteln in der Gemeinschaftsverpflegung.

Schlagwörter: Gemeinschaftsverpflegung, regionale Lebensmittel, SWOT-Analyse, Best-Practice Beispiele

Abstract

Consumers are increasingly criticizing global food supply chains. Therefore, the consumer demand for local food increases. The European Commission has established the concept of ‚Short Food Supply Chains‘ to promote the local economy, specifically the agriculture, in order to reduce the negative extern effects of the globalization.

The public procurement, especially canteens, has an essential role regarding the application of regional instead of imported food in the meals. Positive effects for the local economy are expected. Moreover, the eating habits of the public community can be changed. The aim is to determine factors that inhibit and promote the integration of regional food in public procurement.

The thesis analyses two canteens, which are pioneers in processing regional food. Based on qualitative interviews with the two canteens, as well as their suppliers and two institutions a SWOT-analyses can be executed. Finally, measures can be derived from the SWOT-analyses, which could be helpful for other public procurements.

The results show that the wholesale trade is an attractive option for the canteens. It fulfils the criteria of bundling products and offers a wide assortment of products. However, they often do not offer specific products from certain regions. For individual producers, it is often not feasible to meet the requirements of the canteens. Long-term partnerships between the canteens and the producers are a key component. This can be achieved through the strengthening of the personal contact.

The legal framework, as well as the limited budget can be seen as obstacles regarding the extension of regional products in canteens.

Keywords: public procurement, local food, SWOT-analyses, Best practice examples

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 11 |
| 1.1 | Hintergrund und Problemstellung | 12 |
| 1.2 | Zielsetzung und Forschungsfrage..... | 12 |
| 2 | Kurze Lebensmittelversorgungsketten (SFSCs) | 13 |
| 2.1 | Begriffsbestimmung regionaler Lebensmittel | 13 |
| 2.2 | Definition und Kategorisierung von SFSCs..... | 14 |
| 2.3 | Ziele von SFSCs..... | 16 |
| 2.4 | Merkmale von SFSCs..... | 17 |
| 2.5 | Auswirkungen von SFSCs | 18 |
| 2.5.1 | Ökonomische Auswirkungen von SFSCs | 19 |
| 2.5.2 | Ökologische Auswirkungen von SFSCs | 20 |
| 2.5.3 | Soziale Auswirkungen von SFSCs..... | 21 |
| 3 | Gemeinschaftsverpflegung | 22 |
| 3.1 | Die Struktur der österreichischen Gemeinschaftsverpflegung..... | 22 |
| 3.2 | Aktuelle Situation der Gemeinschaftsverpflegung in Österreich..... | 23 |
| 4 | Fördernde bzw. hemmende Faktoren regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung | 25 |
| 4.1 | Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln (O) | 27 |
| 4.2 | Rechtliche Rahmenbedingungen (T)..... | 28 |
| 4.2.1 | EU-Richtlinie zur Förderung eines öffentlichen, grünen, nachhaltigen Beschaffungswesens (GPP) | 28 |
| 4.2.2 | Diskrepanz in der Wettbewerbsfähigkeit europäischer Produkte bei der Umsetzung der Europäischen Richtlinie (GPPF) | 29 |
| 4.3 | Anforderungen der Gemeinschaftsverpflegung an regionale ProduzentInnen (W). 30 | |
| 4.3.1 | Alljährliche Verfügbarkeit der Lebensmittel | 30 |
| 4.3.2 | Mengenanforderung der Gemeinschaftsverpflegung | 31 |
| 4.3.3 | Verarbeitungsgrad der verwendeten Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung | 31 |
| 4.4 | Preispolitik (W) | 32 |
| 4.4.1 | Preispolitik aus der Sicht der Gemeinschaftsverpflegung..... | 33 |
| 4.4.2 | Preispolitik aus Sicht der Landwirtschaft..... | 34 |
| 4.5 | Distributionspolitik (S+W)..... | 35 |
| 4.5.1 | Akquisitorische Distribution regionaler ProduzentInnen..... | 36 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.5.2 | Logistischer Vertrieb regionaler ProduzentInnen | 37 |
| 4.6 | Prozesspolitik (S+W) | 38 |
| 4.6.1 | Koordinierung durch den Handel | 39 |
| 4.6.2 | Koordinierung durch ein Kollektiv landwirtschaftlicher Betriebe..... | 40 |
| 4.7 | Personal in der Gemeinschaftsverpflegung (W) | 41 |
| 4.9 | Herkunftsnachweis in der Gemeinschaftsverpflegung (S)..... | 42 |
| 4.9.1 | Initiative Gut zu Wissen | 42 |
| 4.9.2 | Initiative ‚Wir essen regional‘ in Oberösterreich | 43 |
| 4.9.3 | Österreichisches Umweltzeichen als Gütesiegel..... | 44 |
| 5 | Methode | 46 |
| 5.1 | SWOT-Analyse | 46 |
| 5.1.1 | Interne Stärken-Schwächen-Analyse | 46 |
| 5.1.2 | Externe Chancen-Risiken-Analyse | 47 |
| 5.1.3 | SWOT-Matrix und Interpretation..... | 47 |
| 5.2 | ExpertInnen-Interviews | 48 |
| 5.2.1 | Qualitative Forschung | 48 |
| 5.2.2 | Problemzentriertes Interview als Datenerhebungsmethode | 49 |
| 6 | Darstellung der Untersuchung..... | 51 |
| 6.1 | Begründung der Methode..... | 51 |
| 6.2 | Auswahl der ExpertInnen, Kontaktaufnahme und Ablauf der Interviews | 52 |
| 6.2.1 | Konstruktion Interviewleitfaden | 53 |
| 6.2.2 | Qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel (1991) mit Hilfe von MAXQAD 2020..... | 55 |
| 6.2.3 | Erarbeitung des Kategoriensystems | 56 |
| 7 | Ergebnisse..... | 58 |
| 7.1 | Distributionspolitik..... | 59 |
| 7.1.1 | Akquisitorische Distribution | 59 |
| 7.1.2 | Logistischer Vertrieb..... | 61 |
| 7.2 | Prozesspolitik | 63 |
| 7.2.1 | Nachfrage der Gemeinschaftsverpflegung nach regionalen Lebensmitteln..... | 63 |
| 7.2.2 | Bestandsverwaltung | 63 |
| 7.2.3 | Bestellvorgang..... | 69 |

| | | |
|---------------|---|------------|
| 7.3 | Anforderungen an regionale Produkte | 70 |
| 7.3.1 | Mengenverfügbarkeit regionaler Produkte..... | 70 |
| 7.3.2 | Alljährliche Verfügbarkeit regionaler Produkte..... | 72 |
| 7.3.3 | Verarbeitungsgrad regionaler Produkte | 73 |
| 7.4 | Preispolitik | 75 |
| 7.4.1 | Preise regionaler Lebensmittel | 75 |
| 7.4.2 | Budget der Gemeinschaftsverpflegung | 77 |
| 7.4.3 | Preispolitik der ProduzentInnen | 79 |
| 7.4.4 | Zahlungsabwicklung | 80 |
| 7.5 | Kommunikationspolitik..... | 81 |
| 7.5.1 | Herkunftskennzeichnung in der Gemeinschaftsverpflegung | 82 |
| 7.5.2 | Freiwillige Teilnahme an Gütesiegel oder Projekten | 82 |
| 7.5.3 | Öffentlichkeitsarbeit durch die Gemeinschaftsverpflegung..... | 84 |
| 7.6 | Personal in der Gemeinschaftsverpflegung..... | 85 |
| 7.7 | Nachfrage der Gäste | 87 |
| 7.8 | Vergaberecht | 88 |
| 7.8.1 | Beurteilung der Ausschreibungen | 89 |
| 7.8.2 | Fehlende Kontrolle | 90 |
| 7.8.3 | Dynamisches Beschaffungssystem | 91 |
| 7.9 | Ökonomische Faktoren | 92 |
| 7.9.1 | Auswirkungen der Covid-19 Krise | 92 |
| 7.10 | Digitalisierung..... | 93 |
| 7.10.1 | Digitalisierter Bestellvorgang | 94 |
| 7.10.2 | Rückverfolgbarkeit regionaler Lebensmittel in der GV..... | 96 |
| 8 | SWOT-Analyse..... | 98 |
| 9 | Diskussion | 104 |
| 9.1 | Diskussion der Methode..... | 104 |
| 9.2 | Diskussion der Ergebnisse | 105 |
| 10 | Maßnahmenkatalog | 110 |
| 11 | Fazit..... | 112 |
| 11.1 | Forschungsausblick | 113 |
| Anhang | | 122 |
| | Anhang A1: Fragebogen..... | 122 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Das Prinzip der Nachhaltigkeit | 18 |
| Abbildung 2: Hemmende und fördernde Faktoren anhand der 6 P's..... | 25 |
| Abbildung 3: Rolle der LandwirtInnen bezüglich Preispolitik am Markt | 34 |
| Abbildung 4: Verschiedene Absatzkanäle der Landwirtschaft an die Gemeinschaftsverpflegung..... | 36 |
| Abbildung 5: Wort-Bild Marke ‚Gut zu Wissen‘ | 42 |
| Abbildung 6: OÖ Landesinitiative -Wir essen regional..... | 43 |
| Abbildung 7: Logo ‚Österreichisches Umweltzeichen‘ | 44 |
| Abbildung 8: SWOT-Matrix - Interpretation der SW- und OT-Analyse..... | 47 |
| Abbildung 9: Herangehensweise der verwendeten Methode..... | 51 |
| Abbildung 10: Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse | 55 |
| Abbildung 11: Absatzwege der befragten ProduzentInnen und des Handels an die GV..... | 60 |
| Abbildung 12: Vereinfachte Darstellung der Beschaffung über die BBG..... | 89 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tabelle 1: Verschiedene Vermarktungswege von SFSCs nach einzelnen Kategorien | 15 |
| Tabelle 2: Beispiele für die Bereiche der Gemeinschaftsverpflegung | 22 |
| Tabelle 3: Zusammenfassung der SWOT-Analyse | 26 |
| Tabelle 4: TeilnehmerInnen der Expertenbefragungen..... | 53 |
| Tabelle 5: Themenbereiche der Interviewleitfäden GV, ProduzentInnen, Groß- und Regionalhandel..... | 54 |
| Tabelle 6: Deduktive und induktive Dimensionen- und Kategorienbildung | 57 |
| Tabelle 7: Stärken-Schwächen Analyse der Ergebnisse | 101 |
| Tabelle 8: Chance-Risiken Analyse der Ergebnisse | 103 |

Abkürzungsverzeichnis

| Abkürzungen | Bedeutung |
|--------------------|---|
| DBS | Dynamisches Beschaffungssystem |
| DV | Direktvermarktung |
| FH | Food Hubs |
| EU | Europäische Union |
| GV | Gemeinschaftsverpflegung |
| GPP | Grüne, nachhaltiges, öffentliches Beschaffungswesen (Green Public Procurement for a better environment) |
| GFPF | Grünes, öffentliches Lebensmittelbeschaffungswesen (Green Public Food Procurement) |
| LDZ | Landesdienstleistungszentrum Linz |
| LKNÖ | Landwirtschaftskammer Niederösterreich |
| MFVC | mittelgroße Lebensmittelversorgungskette (Midscale Food Value Chain) |
| NPO | Non-Profit-Organisation |
| SFSC | kurze Lebensmittelversorgungskette (Short Food Supply Chain) |
| THG | Treibhausgasemissionen |

1 Einleitung

Die Liberalisierung der Weltmärkte ermöglicht es transnationalen Agrar- und Lebensmittelkonzernen einen großen Anteil am Markt einzunehmen (Berti & Mulligan, 2016). Private Unternehmen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzsteigerung. Als Ergebnis werden höhere Erträge und eine höhere Produktivität pro Hektar in der Landwirtschaft erreicht. Allerdings bringen die Errungenschaften negative externe Effekte mit sich (Berti & Mulligan, 2016). Dies stößt auf Seiten der KonsumentInnen auf Kritik (Selfa & Qazi, 2005).

Nachhaltige Lebensmittel gewinnen demnach immer mehr an Bedeutung in der Politik und in der Gesellschaft (Granvik et al., 2017). KonsumentInnen wenden sich immer häufiger von globalen Lieferketten ab und tendieren zum Kauf der Lebensmittel durch regionale Versorgungsketten, um ein nachhaltiges Nahrungsmittelsystem zu etablieren (Granvik et al., 2017).

Nach Europäischer Kommission (2015) werden kurze Lebensmittelversorgungsketten, im Englischen *Short Food Supply Chains* (SFSCs), durch die Verordnung (EU) Nr. 1305/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 festgelegt, mit dem Ziel regionale Lebensmittel zu fördern und negative externe Effekte der Globalisierung zu verringern (Orlando et al., 2019). SFSCs sind innovative Lebensmittelsysteme, die die Fähigkeit zur Re-Lokalisation und Re-Sozialisation von Lebensmitteln haben (Marsden et al., 2000). Kleine und mittlere landwirtschaftliche Betriebe profitieren von SFSCs, indem sie ihre Verhandlungsmacht stärken, angemessene Preise für ihre Produkte erlangen und eine gewisse Unabhängigkeit vom Weltmarkt erlangen können (Yacamán Ochoa et al., 2019). In SFSCs gewinnen regionale Lebensmittel an Wert, da gewisse Produktattribute (z.B. Frische) geschätzt werden und der Kooperationsgedanke innerhalb der Versorgungskette stark ausgeprägt ist (Orlando et al., 2019).

Auch in der Gemeinschaftsverpflegung (GV) können SFSCs Anwendung finden, da auch dort die Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln wächst (Gruber & Holler, 2017). Die GV bietet grundsätzlich großes Potential für die Verwendung regionaler Lebensmittel. Transparenz, Kommunikation und Kooperation entlang der gesamten Versorgungskette, aufbauend auf einer langfristigen Partnerschaft, bieten Chancen für kleine und mittlere landwirtschaftlichen Betrieben die GV beliefern zu können. Gleichzeitig kann die Versorgungsqualität in den Kantinen gesteigert werden (van der Ploeg et al., 2012).

1.1 Hintergrund und Problemstellung

Die Nachfrage für günstige Lebensmittel resultiert in einem enormen Kosten-Preis Druck, speziell für kleine und mittlere Betriebe. Zusätzlich haben Konzerne und der Lebensmitteleinzelhandel eine starke Verhandlungsmacht. LandwirtInnen haben Schwierigkeiten auf dem vorherrschenden Markt die Produktionskosten zu decken sowie ihre Lebensgrundlage zu sichern. Ökonomische Folgen sind speziell für kleine Familienbetriebe schwer zu tragen (Ioannis et al., 2019). Die Gastronomie und die GV stellen insofern einen attraktiven Markt dar, da höhere Mengen verkauft werden können (Feenstra et al., 2011), denn die GV versorgt täglich 1,8 Million Menschen in Österreich (Gruber & Holler, 2017). Eine weitere Chance stellt der ebenfalls bemerkbare Regionalitätstrend in der GV dar, bei dem KonsumentInnen vermehrt regionale Produkte nachfragen (Gruber & Holler, 2017; AMA - Agrarmarkt Austria Marketing, 2020). Dennoch werden regionale Produkte in der GV mehr zufällig, als bewusst verwendet (Arens-Azevedo, 2012). Die Sortimentserweiterung regionaler Produkte stellt eine Herausforderung dar, da die ProduzentInnen auf einzelbetrieblicher Ebene den speziellen Anforderungen der GV nicht gerecht werden (Feenstra et al., 2011). Des Weiteren stehen geringe Kosten im Zentrum der Beschaffungsfrage, ein Grund warum regionale ProduzentInnen oft nicht als LieferantInnen gewählt werden (Harris et al., 2012).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Betriebsküchen des Landesdienstleistungszentrums in Oberösterreich und der Landwirtschaftskammer in Niederösterreich nehmen eine Vorreiterrolle bezüglich der Verwendung regionaler Lebensmittel ein. Anhand von qualitativen ExpertInnen-Interviews mit dem/der BetriebsleiterIn, möglichen regionalen Händlern/Händlerinnen und LandwirtInnen werden fördernde und hemmende Faktoren eruiert und anhand einer SWOT-Analyse evaluiert. Es gibt etwaige Erkenntnissen über das Verhalten der KonsumentInnen bezüglich regionaler Lebensmittel. Jedoch gibt es wenige Studien über die Akteure der Wertschöpfungskette auf Angebotsseite (Adanacioglu, 2017). Demnach befasst sich diese Masterarbeit ausschließlich mit der Analyse der Angebotsseite. Anhand der Ergebnisse der SWOT-Analyse können mögliche Strategien und Maßnahmen für weitere Großküchen abgeleitet werden. Aufgrund dessen stellt sich folgende Forschungsfrage:

Welche Faktoren fördern bzw. hemmen die Verwendung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung aus Sicht der BetriebsleiterInnen, HändlerInnen und ProduzentInnen?

2 Kurze Lebensmittelversorgungsketten (SFSCs)

Kurze Lebensmittelversorgungsketten gewinnen in der Politik, Gesellschaft und bei Unternehmen immer mehr an Bedeutung. In der Literatur spricht man von verschiedenen Synonymen, angefangen von lokalen Lieferketten, alternative Vermarktungswege, alternative Lebensmittelnetzwerke bis hin zu nachhaltige Versorgungsketten (Malak-Rawlikowska et al., 2019).

Dieses Kapitel widmet sich zuerst der Definition von regionalen Lebensmitteln. Im Anschluss werden kurze Lebensmittelversorgungsketten (SFSCs) definiert und kategorisiert sowie deren Ziele und Merkmale eruiert. Abschließend werden den ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen von SFSCs Raum gegeben.

2.1 Begriffsbestimmung regionaler Lebensmittel

Auf europäischer sowie nationaler Ebene existiert keine einheitliche Definition. Lediglich definiert die Europäische Union Erzeugnisse mit Ursprungsbezeichnungen und geografischen Angaben in der Verordnung 1151/2012 des Europäischen Parlaments und Rates (Europäisches Parlament und Europäischer Rat, 2012).

Verschiedene Stakeholder der Versorgungskette haben eine eigene Auffassung von regionalen Lebensmitteln. Diese verfolgen keine einheitliche, klare Begriffsbestimmung (Haas et al., 2013). Aus der Literatur kategorisieren sich folgende Zugänge, die dem Begriff eine Bedeutung zuzuweisen:

1. **Distanzen:** Regionale Lebensmittel werden oft durch Distanzangaben zwischen Produktions- und Konsumationsstätte eingegrenzt. Diese können einerseits durch Kilometer- oder Meilenangaben (Reynolds & Hunter, 2019; Rucabado-Palomar & Cuéllar-Padilla, 2018), oder durch Zeitangaben bestimmt werden (Haas et al., 2013).
2. **Politische Grenzen:** Als einzugrenzendes Gebiet werden des Öfteren Ländergrenzen, Provinzen oder Regionen herangezogen (Granvik et al. 2017; Haas et al., 2013).
3. **Soziale Ebene:** Die persönliche Beziehung zwischen ProduzentInnen und AbnehmerInnen bzw. KonsumentInnen werden ebenfalls zur Begriffsbestimmung regionaler Lebensmittel herangezogen. Faktoren wie der Aufbau von Vertrauen zu dem/der ProduzentIn bzw. die persönliche Kommunikation bezüglich der Produktion spielen dabei eine wesentliche Rolle (Selfa & Qazi, 2005).

Die Begriffsfindung für regionale Lebensmittel erweist sich demnach als elastisches Konzept, das durch den Begriff „flexible localism“ (Haas et al., 2013, 214) benannt wird. Darunter versteht man die Variationen der Begriffsbestimmungen regionaler Lebensmittel je nach Stakeholder und Verfügbarkeit der Erzeugnisse (Granvik et al., 2017). Beispielsweise können Lebensmittel prioritär aus der Region gekauft und bevorzugt werden, doch wenn es die Gegebenheiten nicht zulassen, wird die Lebensmittelbeschaffung auf ein größeres geografisches Gebiet ausgeweitet. Die geografische Abgrenzung des Begriffes unterliegt demnach keinem festgelegten, geografischen Rahmen und wird je nach Individuum, Organisation oder Unternehmen eigenständig definiert (Haas et al., 2013; Reynolds & Hunter, 2019). In Österreich sehen beispielsweise ManagerInnen von Spezialitätenläden Erzeugnisse der näheren Region als regionale Lebensmittel, während ManagerInnen des Lebensmitteleinzelhandel österreichische Erzeugnisse als regionale Lebensmittel sehen. Je nach Lage kann das Verständnis auch über Ländergrenzen hinaus gehen (Haas et al., 2013).

Da in der Masterarbeit die Kantinen des Landesdienstleistungszentrums Linz (LDZ) und der Landwirtschaftskammer Niederösterreich als Untersuchungsgegenstand gewählt wurden, bezieht sich der Begriff ‚regionale Lebensmittel‘ auf Produkte dieser Bundesländer. Die in der Masterarbeit verwendete Definition stützt sich demnach auf politische Grenzen. Dennoch bedarf es an Klärung mit den einzelnen Akteuren im empirischen Teil, was diese individuell als regionale Lebensmittel definieren.

2.2 Definition und Kategorisierung von SFSCs

Nach Europäischer Kommission (2015) werden kurze Lebensmittelversorgungsketten, im Englischen *Short Food Supply Chains* (SFSCs), durch die Verordnung (EU) Nr. 1305/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 folgend definiert:

„a ‘short supply chain’ means a supply chain involving a limited number of economic operators, committed to co-operation, local economic development, and close geographical and social relations between producers, processors and consumers“ (Europäische Kommission, 2015, 5).

Die Anzahl der Akteure zwischen KonsumentIn/AbnehmerIn und ProduzentIn sollen nach Europäischen Parlament und Rat minimal gehalten werden (Europäische Kommission, 2015). Die Auslegung dessen ist in Studien verschieden. Während Renting et al. (2003) und Marsden et al. (2000) das Maximum der Zwischenakteure innerhalb der SFSC nicht explizit eingrenzen, argumentiert Berti & Mulligan (2016), dass die Anzahl idealerweise null sein soll. Dadurch

kann die Beziehung zwischen ProduzentIn und AbnehmerIn stärker forciert werden (Berti & Mulligan, 2016).

Marsden et al. (2000) kategorisiert SFSCs wie folgt:

1. **Von Angesicht zu Angesicht:** Dabei kauft der/die KonsumentIn oder AbnehmerIn das Produkt direkt bei dem/der ProduzentIn/VerarbeiterIn. Authentizität und Vertrauen werden durch die persönliche Beziehung aufgebaut bzw. gestärkt.
2. **Räumliche Nähe:** Produkte werden in der Region produziert und dort vermarktet. Dabei ist dem/der KonsumentIn oder AbnehmerIn der lokale Charakter eines Produktes bewusst.
3. **Räumlich erweitert:** Informationen über das Produkt und den Herkunftsort werden an KonsumentInnen oder AbnehmerInnen außerhalb der Region durch beispielweise Verpackungen oder Werbung kommuniziert. Der/die KonsumentIn oder AbnehmerIn muss nicht notwendigerweise eine Beziehung zur Region haben (Marsden et al., 2000).

| Von Angesicht zu Angesicht | Räumliche Nähe | Räumlich erweitert |
|---|--|---------------------------|
| Bauernläden, Bauernmärkte, Verkaufsstände neben der Straße, Haus- oder Wohnungslieferungen | FoodCoops, Community Supported Agriculture, Restaurants, Gemeinschaftsverpflegung | Zertifizierungen |

Tabelle 1: Verschiedene Vermarktungswege von SFSCs nach einzelnen Kategorien

Quelle: eigene Darstellung nach Renting et al. (2003) und Marsden et al. (2000)

Die Tabelle 1 zeigt verschiedene Vermarktungswege von SFSCs nach den einzelnen Kategorien. Die Belieferung von regionalen Lebensmitteln an die GV kann grundsätzlich in zwei Kategorien fallen. Nach Renting et al. (2003) wird die Belieferung an die GV unter die zu der Kategorie „Räumliche Nähe“ gezählt, da die Produkte zwar in einer Region produziert und vermarktet werden, aber nicht gezwungenermaßen direkt bei dem/der LandwirtIn gekauft werden müssen (Renting et al., 2003). Im Falle einer direkten Bestellung bei dem/der LandwirtIn wird der GV die Kategorie „Von Angesicht zu Angesicht“ zugeordnet (Braun et al., 2018).

Rucabado-Palomar & Cuéllar-Padilla (2018) konzeptualisieren SFSCs nach zwei Kriterien a) räumlicher Nähe (abhängig von administrativen Grenzen - im Falle der Masterarbeit OÖ und NÖ) und b) maximal eine ZwischenakteurIn (Rucabado-Palomar & Cuéllar-Padilla, 2018). Wenn folgend in der Masterarbeit von SFSCs gesprochen wird, werden die Kriterien nach Rucabado-Palomar & Cuéllar-Padilla (2018) erfüllt.

2.3 Ziele von SFSCs

Während bei konventionellen Lebensmittelversorgungsketten auf Kostenminimierung und Effizienzsteigerung abgezielt wird (Clark & Inwood, 2016), können die Ziele einer SFSC nicht generalisiert werden. Die einzelnen Akteure innerhalb der Versorgungskette forcieren diverse Ziele von SFSCs verschieden stark. Je nach Organisation, Unternehmen oder Individuum können die Ziele variieren (Europäische Kommission, 2015).

Ein ökonomisches Ziel von SFSCs liegt in der Stärkung der Verhandlungsmacht der ProduzentInnen durch den Aufbau einer persönlichen oder nahen Beziehung zum/zur AbnehmerIn/ProduzentIn. (Stevenson et al., 2011). Dadurch kann ein faires und gesichertes Einkommen für die ProduzentInnen generiert werden (Berti & Mulligan, 2016).

Die Ziele einer SFSC reichen allerdings über finanzielle Angelegenheiten hinaus. Durch SFSCs können nachhaltige Versorgungsketten aufgebaut bzw. gestärkt werden, indem umweltfreundliche Anbaumethoden, wie der ökologische Landbau, Anwendung finden. Des Weiteren wird als Ziel einer SFSC die Stärkung der lokalen Lebensmittelwirtschaft genannt. SFSCs verfolgen demnach ebenfalls gesellschaftliche Ziele (Berti & Mulligan, 2016).

Ein weiteres wesentliches Ziel stellt der Aufbau von Kooperationen innerhalb einer SFSC dar (siehe Definition SFSC Kapitel 2.2) (Europäische Kommission, 2015). Der Markt des Außer-Haus-Verzehrs fragt größere Mengen nach. Das ist eine Herausforderung, speziell für kleine und mittlere Betriebe, individuell den Außer-Haus-Verzehr sättigen zu können (Feenstra et al., 2011). Im Gegensatz zu konventionellen Lebensmittelversorgungsketten, wo Kostenminimierung, Steigerung der Effizienz eines Betriebes und die Betriebsgröße selbst Faktoren für Märkte mit hoher Nachfrage erfüllen (Clark & Inwood, 2016) können bei SFSCs Kooperationen, mit Fokus auf Transparenz entlang der gesamten Versorgungskette und Aufbau einer langfristig strategischen Partnerschaft für Märkte, wie den Außer-Haus-Verzehr hilfreich sein (van der Ploeg et al., 2012). Eine höhere Produktionsleistung des einzelnen Betriebes wird demnach überflüssig (Clark & Inwood, 2016).

„Scale is achieved through collective action rather than through increasing the size of individual farms“ (Stevenson et al., 2011, 13).

Skaleneffekte (*Engl.: Economies of Scale*) werden demnach nicht durch individuelle Maßnahmen, sondern durch den Kooperationsgedanken entlang der gesamten Versorgungskette erreicht – ein wesentliches Ziel von SFSCs (European Commission, 2015; Stevenson et al., 2011).

2.4 Merkmale von SFSCs

Folgende zwei Punkte haben sich aus der Literatur als Schlüsselmerkmale von SFSCs etabliert:

- Re-Sozialisation und Re-Lokalisation der Lebensmittel (Marsden et al., 2000; Kneafsey et al., 2013; van der Ploeg et al., 2012)
- Qualitätsattribute regionaler Lebensmittel (Kneafsey et al., 2013; Berti & Mulligan, 2016; Braun et al., 2018)

Marsden et al. (2000) nennt die Fähigkeit, Versorgungsketten zu re-sozialisieren und zu re-lokalisieren als Schlüsselmerkmal von SFSCs. Demnach liefern SFSCs dem/der KonsumentIn einen klaren Herkunftsnachweis der Lebensmittel (Marsden et al., 2000), da die Rückverfolgbarkeit im Vergleich zu globalen Versorgungsketten einfacher nachgewiesen werden kann (Kneafsey et al., 2013). SFSCs werden oft als Reaktion auf die negativen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen des globalen Lebensmittelsystems gesehen. Sie bilden eine Wettbewerbsstrategie, da durch die Re-lokalisation ein Mehrwert für den/die VerbraucherIn generiert werden kann. Produkte aus SFSCs werden oft von VerbraucherInnen differenziert und positiv wahrgenommen, im Gegensatz zu den anonymen, standardisierten Produkten globaler Versorgungsketten (van der Ploeg et al., 2012). Speziell für kleine und mittlere Betriebe kann das im global dominierten Lebensmittelsystem vorteilhaft sein (Berti & Mulligan, 2016).

Gewisse Qualitätsattribute, wie Frische, Ästhetik, Handarbeit, Tradition oder eine mögliche ökologische Anbaumethode stellen das zweite wesentliche Merkmal der Produkte von SFSCs dar (Kneafsey et al., 2013; Berti & Mulligan, 2016). SFSCs gelten demnach als wertorientierte Versorgungsketten, da Qualitätsattribute in den Vordergrund gerückt werden (Braun et al., 2018). Die Wahrnehmung von Qualitätsattributen ist geprägt durch die persönliche Beziehung und das Vertrauen zum/zur ProduzentIn, was bei der Massenproduktion meist nicht gegeben ist (Sonnino, 2009). Dennoch muss beachtet werden, dass nicht alle regionalen Produkte von SFSCs höherer Qualität sind. Born & Purcell (2006, 195) sprechen in diesem Zusammenhang von „local trap“ (lokale Lücke).

2.5 Auswirkungen von SFSCs

Nachhaltigkeit basiert nach Lehtinen (2012) auf drei Säulen: ökonomisch, ökologisch und sozial sowie auf der Verantwortung und Interaktion derer.



Abbildung 1: Das Prinzip der Nachhaltigkeit

Quelle: eigene Darstellung nach Lehtinen (2012)

Nicht alle SFSCs zeigen dieselben Auswirkungen in den drei Bereichen der Nachhaltigkeit, da SFSCs bezüglich ihrer Absatzwege variieren können (siehe Kapitel 2.2) (Yacamán Ochoa et al., 2019; Kneafsey et al., 2013). Im europäischen Raum fehlt es meist an quantitativen Daten, um Rückschlüsse auf Auswirkungen ableiten zu können bzw. sind Studien aufgrund der Methodik oder der verschiedenen, getesteten Absatzwege nicht vergleichbar (Renting et al., 2003; Kneafsey et al., 2013). Ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen werden dennoch als Kerntreiber von KonsumentInnen und AbnehmerInnen gesehen, um Lebensmittel aus SFSCs zu beziehen (Kneafsey et al., 2013). Allerdings kann nicht pauschalisiert werden, dass SFSCs gegenüber globalen, konventionellen Versorgungsketten nachhaltiger sind (Braun et al., 2018; Schönhart & Penker, 2010). Eine breite Sichtweise ist daher notwendig, um differenzierte Aussagen über SFSCs treffen zu können. Dieses Kapitel nimmt daher eine Perspektive basierend auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit ein und beleuchtet SFSCs in einem umfassenden Kontext.

2.5.1 Ökonomische Auswirkungen von SFSCs

SFSCs werden als „welfare utility maximizers“ anstelle von „profit maximisers“ (Kneafsey et al., 2013, 14) bezeichnet, denn ein Hauptargument ökonomischer Auswirkungen liegt oft in der Stärkung der regionalen Wirtschaft als in der einzelbetrieblichen Profitmaximierung (Kneafsey et al., 2013; Braun et al., 2018; Fitch & Santo, 2016).

Um den Einfluss von SFSCs auf die Region zu quantifizieren, wird der Multiplikatoreffekt als Methodik nach Fitch & Santo (2016) angewendet. Die Anzahl der Zirkulationen eines monetären Wertes in der Region quantifiziert den Einfluss auf die Region. Der Multiplikator der Regionen rund um Iowa zeigte 1,4 (konventionelle Lebensmittel) und 1,58 (ökologische Lebensmittel) großer Betriebe, während für kleine Betriebe, unabhängig der Produktionsweise, der Wert 2,6 ist. Umso höher der Multiplikator, umso öfter zirkuliert der monetäre Wert in der Region (Fitch & Santo, 2016), ein Indikator der für die Stärkung innerhalb einer Region steht (Kneafsey et al., 2013). Durch die monetäre Zirkulation innerhalb einer Region, können Betriebe schneller in Anlagen oder Innovationen investieren (Martinez et al., 2010). Folgernd können Investitionen Sektoren fördern und deren Produktion ankurbeln, die bisweilen aufgrund von Kosten in andere Regionen oder gar Staaten ausgelagert waren. Beispielsweise wenn der Verarbeitungsprozess innerhalb der Region stattfindet, kann das zu einer Ausweitung der Arbeitsplätze führen. Die Wertsteigerung des Produktes gewinnen nicht die Zwischenakteure anderer Regionen oder Staaten (Martinez et al., 2010).

Des Weiteren kann die Schaffung von Synergien zwischen außerlandwirtschaftlichen Sektoren und der regionalen Lebensmittelproduktion und -verarbeitung weiters zur Stärkung der Region im Allgemeinen genannt werden. Beispielsweise eine forcierte Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Landwirtschaft führt zu einer Wertsteigerung der Lebensmittel selbst und der Region (Kneafsey et al. 2013).

Eine weitere ökonomische Auswirkung liegt in der Steigerung des Einkommens der LandwirtInnen. Bei der DV, wie beispielsweise auf Bauernmärkte, kann für einige Produkte ein höherer Preis verlangt werden, während gleichzeitig mehr Gewinn für den/die ProduzentIn generiert wird (Reynolds & Hunter, 2019). Nichtsdestotrotz haben SFSCs nicht immer einen positiven Einfluss auf das Einkommen. Nach Fitch & Santo (2016) zeigt beispielsweise eine direkte Belieferung an die GV einen vernachlässigbaren Einfluss, da von LandwirtInnen argumentiert wird, dass die Belieferung mehr Zeit und Engagement benötigt (Fitch & Santo, 2016). Dieser Umstand kann durch eine Erweiterung der Betriebsgröße bzw. Produktionsmenge kompensiert werden. So kann eine Einkommenssteigerung auch in der GV

generiert werden (Renting et al., 2003). Die Aggregation einzelner Betriebe kann auch hier ein weiteres Potential darstellen (Berti & Mulligan, 2016).

Obwohl nicht alle SFSCs einen positiven Einfluss auf das Einkommen darstellen, wird das von LandwirtInnen nicht gänzlich negativ wahrgenommen. SFSCs stellen ein weiteres Standbein als Absatzweg dar (z.B. DV) und wird als Diversifizierung der Vermarktung gesehen (Fitch & Santo, 2016; Martinez et al., 2010).

2.5.2 Ökologische Auswirkungen von SFSCs

Als ökologische Auswirkung von SFSCs werden geringere Treibhausgasemissionen (THG), als bei globalen Versorgungsketten, genannt. Damit verbundene Argumente beziehen sich auf die kürzeren Transportwege durch SFSCs (Kneafsey et al., 2013; Braun et al., 2018; Martinez et al., 2010; Lehtinen, 2012).

Nichtsdestotrotz sind kurze Transportwege nicht immer positiv zu beurteilen. Ein Vergleich des Energieverbrauches zwischen importierten und regionalen Lebensmittel ist notwendig, um angemessene Schlüsse bezüglich ökologischen Auswirkungen ableiten zu können (Wallgren, 2006). Schönhart & Penker (2010) geben einen höheren Energieverbrauch regionaler Transportsysteme an, da individuelle Transportwege mit mehr Energieverbrauch verbunden sind. Deren Schätzungen geben an, dass regionale Versorgungsketten rund drei Drittel mehr Energie benötigen als Globale (Schönhart & Penker, 2010). Die Aggregation und Koordinierung landwirtschaftlicher Betriebe stellt diesbezüglich ein Erfolgspotential dar und kann die logistische Effizienz steigern (Mittal et al., 2018). Die Studie von Wallgren (2006) zeigt keinen signifikanten Unterschied zwischen SFSCs und globalen Versorgungsketten (ohne Luftverkehr) hinsichtlich des Energieverbrauchs. Es wird wiederholt darauf hingewiesen, dass es nicht möglich ist, eine pauschale Aussage bezüglich ökologischer Auswirkungen durch den Transport zu tätigen. Die Studie unterstützt weder, dass regionale Lebensmittel aufgrund kürzerer Entfernungen im Allgemeinen weniger Energie verbrauchen, noch unterstützt sie, dass importierte Lebensmittel aufgrund höherer Ladekapazitäten automatisch effizienter sind. Wallgren (2006) erwähnte die Notwendigkeit anderer Determinanten für eine pauschale Aussage (Wallgren 2006). Nach Martinez et al. (2010) ist es wichtig, die gesamte Wertschöpfungskette in die Kalkulationen miteinzubeziehen, um Schlüsse auf die ökologischen Auswirkungen tätigen zu können. Denn durch eine ganzheitliche Betrachtung (zum Beispiel durch Life Cycle Assessment) werden neben Transport und Distribution, auch Produktion und indirekte Faktoren (wie z.B. Düngung) miteinkalkuliert und führt meist zu einem anderen

Ergebnis als durch die alleinige Betrachtung der Treibhausgase durch den Transport (Martinez et al., 2010).

2.5.3 Soziale Auswirkungen von SFSCs

Kneafsey et al. (2013) schreibt der Interaktion von ProduzentIn und KonsumentIn durch SFSCs Vorteile zu. Die Beziehung zum/zur ProduzentIn generiert Vertrauen und Verständnis. Während dabei für die KonsumentInnen die Qualität selbst prioritär nicht am wichtigsten ist, zeigen die ProduzentInnen eine erhöhte Verantwortung bezüglich der Produkte. Das Bedürfnis sichere, nahrhafte Produkte zu liefern, erhöht sich, da es den ProduzentInnen wichtig ist, den KonsumentInnen Sicherheit zu gewährleisten (Kneafsey et al., 2013).

Die Interaktion zeigt auch bei KonsumentInnen steigendes Interesse, sich mit Lebensmittel auseinanderzusetzen. SFSCs haben das Potential KonsumentInnen, vor allem durch den Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den ProduzentInnen, bezüglich Landwirtschaft zu bilden. Die Folgen, die sich daraus erschließen, können eine Veränderung der Essgewohnheiten bewirken (Martinez et al., 2010). Beispielsweise nannten CSA Mitglieder, dass sich seit der Mitgliedschaft ihr Einkaufs- und Essgewohnheiten wesentlich änderten. Seitdem wird der Fokus auf regionale, saisonale und ökologische Lebensmittel gelegt (Kneafsey et al., 2013).

3 Gemeinschaftsverpflegung

Die Gemeinschaftsverpflegung (GV), oder auch Gemeinschaftsgastronomie genannt, ist ein Teil der Außer-Haus-Verpflegung (BMLFUW, 2010). Elmadfa (2012) definiert sie wie folgt:

„...eine im Preis limitierte Verpflegung eines begrenzten Personenkreises an einem Ort, an dem ein längerer Aufenthalt dieser Personen aus organisatorischen Gründen erforderlich ist“ (Elmadfa, 2012, 286).

Das folgende Kapitel geht auf die Struktur der österreichischen Gemeinschaftsverpflegung ein und beleuchtet die aktuelle Situation dieser.

3.1 Die Struktur der österreichischen Gemeinschaftsverpflegung

Die GV ist eine Sonderform der Gastronomie und unterscheidet sich von der Individualverpflegung (Gasthaus, Restaurant, Imbiss etc.) durch eine vorrangig kostendeckend, und nicht immer gewinnorientierte Arbeitsweise (BMLFUW, 2010). Die zentrale Aufgabe der GV liegt in der Verköstigung einer großen Anzahl an Personen, während die angebotenen Speisen leistungsfähig bleiben sollen (Niederösterreichische Landwirtschaftskammer, 2019).

Die GV umfasst folgende vier Bereiche:

1. Verpflegung an Bildungsstätten (Bereich Education)
2. Betriebsverpflegung (Bereich Business)
3. Anstaltenverpflegung (Bereich Care)
4. Diverse Sonderformen (z.B. Cateringangebote) (BMLFUW, 2010).

| Bildungsstätten | Betriebsverpflegung | Anstaltenverpflegung | Sonderformen |
|-----------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| Kindergärten | Werksküchen | Spitäler | Business Catering |
| Schulen | Kantinen | Pflegeheime | Flugzeugcatering |
| Fachhochschulen | Betriebsrestaurants | Seniorenheime | Essen auf Rädern |
| Universitäten | | Kuranstalten | Armenauspeisung |
| | | Kasernen | |
| | | Asyleinrichtungen | |
| | | Gefängnisse | |

Tabelle 2: Beispiele für die Bereiche der Gemeinschaftsverpflegung

Quelle: eigene Darstellung nach BMLFUW (2010)

Tabelle 2 zeigt Beispiele für die vier Bereiche der GV. Einrichtungen können unabhängig des zugehörigen Bereiches privat oder öffentlich organisiert sein. Von den vier verschiedenen Bereichen der GV wird der Betriebsverpflegung, mit einem Drittel, der größte Anteil zugerechnet (BMLFUW, 2010). Ein Trend der vergangenen Jahre macht sich durch die Auslagerung an externe Betriebe oder Dritte (z.B. Gastronomiebetriebe) bemerkbar. Mittlerweile übernehmen ca. 20 % Fremdfirmen die Verköstigung in den verschiedenen Bereichen (Gusenbauer et al., 2018). Dennoch ist der Grad der Eigenverpflegung im Vergleich zu Deutschland, hoch (BMLFUW, 2010).

In der GV wird prinzipiell zwischen Voll- und Teilverpflegung unterschieden. Die Vollverpflegung umfasst alle Mahlzeiten eines Tages, sprich Frühstück, Mittag- und Abendessen. Einrichtungen, die eine Vollverpflegung anbieten, können Senioren-, Kinderheime oder Spitäler sein. Die Teilverpflegung bietet lediglich einzelne Mahlzeiten an, wie beispielsweise das Mittagessen in der Betriebskantine (Elmadfa, 2012).

Des Weiteren unterscheidet sich die GV nach Zubereitungsverfahren. Folgende Varianten unterscheidet das ehemals genannte Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft (2010):

1. **Cook and Serve:** Eine zentrale Küche versorgt die Gäste mit einer Warmverpflegung an Ort und Stelle (Frisch- und Mischküche möglich).
2. **Cook and Hold:** Die Warmverpflegung wird durch eine zentrale, externe Küche angeliefert.
3. **Cook and Freeze:** Hauptsächlich werden Tiefkühlfertiggerichten angeboten, wobei auch vorgefertigte Speisen mit frischen Zutaten zum Einsatz kommen.
4. **Cook and Chill:** Die Speisen werden vorgegart und danach gekühlt, mit dem Ziel die Haltbarkeit zu verlängern – die Versorgungseinrichtung muss die vorgefertigten Speisen nur mehr erwärmen.
5. **Cook and Chill plus:** Nach der Variante des Cook and Chill werden die Speisen zusätzlich mit speziellen Schutzgasen verpackt, um die Haltbarkeit zu verlängern (BMLFUW, 2010).

3.2 Aktuelle Situation der Gemeinschaftsverpflegung in Österreich

Der Außer-Haus-Verzehr in Österreich und die Beliebtheit, beispielsweise das Mittagessen, in einer Gemeinschaftsverpflegung einzunehmen steigt (Niederösterreichische Landwirtschaftskammer, 2019). Gesellschaftliche Entwicklungen haben einen Einfluss auf die GV. Die prognostizierte Bedarfssteigerung in der Gemeinschaftsverpflegung wird auf rund 2-

3 % Zunahme an Mahlzeiten geschätzt (Gusenbauer et al., 2018). Der steigende Anteil an berufstätigen Frauen in der österreichischen Gesellschaft kann ein Faktor für die Zunahme in der GV sein, wodurch Kinder immer häufiger in Kindergärten und Schulen außer Haus gepflegt werden (Elmadfa, 2012). Hohes Wachstumspotential ist ebenfalls bei der Verpflegung von SeniorInnen beobachtbar, die Angebote wie Essen auf Rädern, speziell im ländlichen Raum nutzen (BMLFUW, 2010). Die Gemeinschaftsverpflegung in Österreich liefert demnach 1,8 Mio. Essen täglich, womit jederR fünfte ÖsterreicherIn durch die GV gepflegt wird (Gruber & Holler, 2017). 24 % der ÖsterreicherInnen geben an, regelmäßig in Betriebskantinen und Mensen zu essen (BMLFUW, 2010).

Laut Statistik Austria (2016) geben ÖsterreicherInnen 14,6 € monatlich in Kantinen, Mensen oder für Essen auf Rädern aus, wovon der größte Teil auf Kantinen und Mensen fällt (10€/monatlich) (Statistik Austria, 2016). Mit durchschnittlich 3,55 €/Mahlzeit inklusive Getränke liefert die GV einen günstigen Preis für VerbraucherInnen (Gruber & Holler, 2017), womit meist kostendeckend, anstelle von gewinnorientiert, gearbeitet wird (BMLFUW, 2010). Laut der Wirtschaftskammer Österreich (2019) gab es in Österreich im Jahr 2019 1080 Kantinen, Werksküchen und Mensen, davon sind 227 in Niederösterreich und 102 in Oberösterreich (Wirtschaftskammer Österreich, 2019). Laut BMLFUW (2010) sind dennoch nicht alle Verpflegungseinrichtungen in der Mitgliederstatistik der Wirtschaftskammer integriert. Vertragscatering, d.h. die Auslagerung der Gemeinschaftsverpflegung an externe Betriebe, wird nicht in der Statistik berücksichtigt (BMLFUW, 2010).

4 Fördernde bzw. hemmende Faktoren regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung

In diesem Kapitel wird auf beeinflussende Faktoren für die Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV eingegangen, die anhand wissenschaftlicher Literatur recherchiert wurden. Aufgrund der gewählten Methode einer SWOT-Analyse, werden in den folgenden Kapiteln die fördernden bzw. hemmenden Faktoren den Stärken (S-strengths), Schwächen (W-weaknesses), Chancen (O-opportunities) und Herausforderungen (T-threats) zugewiesen.

Um vorerst Einblicke in die externe Umwelt der GV gewährleisten zu können, wird mit den Chancen und Herausforderungen (OT-Analyse) begonnen. Zu Beginn wurde die PEST-Analyse als Instrument der OT-Analyse herangezogen, wodurch die OT-Analyse in politisch-rechtliche, ökonomische, sozio-kulturelle und technologische Komponenten aufgeteilt wurde (Pepels, 2005). In der Literatur wurden keine Faktoren für ökonomische und technologische Komponenten gefunden. Aus diesem Grund wird nur auf rechtliche Rahmenbedingungen und auf die Nachfrage (sozio-kulturell) Bezug genommen.

Auf die OT-Analyse folgt die Stärken-Schwächen Analyse (SW-Analyse), wo intern beeinflussbare Faktoren aufgezählt werden. Bei der SW-Analyse wurden Faktoren anhand des Marketingkonzeptes der 7 P's (Engl.: product, price, place, promotion, people, process, physical evidence) recherchiert und je nach Beeinflussung (hemmend oder fördernd) als Stärke oder Schwäche evaluiert. Auf Basis der Recherche konnten nicht zu allen 7 P's Faktoren gefunden werden, weshalb die SW-Analyse folgende 6 P's behandelt:



Abbildung 2: Hemmende und fördernde Faktoren anhand der 6 P's

Quelle: eigene Darstellung

Die folgende Grafik stellt eine Zusammenfassung der eruierten Faktoren, die in den nächststehenden Kapiteln näher erläutert werden und nach einer SWOT-Analyse beurteilt werden, dar:

| | |
|---|--|
| Stärken | Schwächen |
| Distribution ^{3,4} Koordinierung Angebot und Nachfrage ⁴ Herkunftsnachweis ^{1,2} | alljährliche Verfügbarkeit, Mengenanforderung, Verarbeitungsgrad regionaler Lebensmittel ¹ Preispolitik ^{1,2} Distribution ¹ Koordinierung Angebot und Nachfrage ^{1,3} Personal ² |
| Chancen | Herausforderungen |
| Nachfrage ^{1,2} | Rechtliche Rahmenbedingungen ² |

Tabelle 3: Zusammenfassung der SWOT-Analyse

Quelle: eigene Darstellung

Anhand der Tabelle 3 wird ersichtlich, dass die Verwendung regionaler Lebensmittel nicht für jeden Akteur der Versorgungskette je nach Faktor eine Schwäche, Stärke, Herausforderung oder Chance sein muss. Die Akteure sind in der Grafik durch folgendes hochgestelltes Zahlen dargestellt:

- 1 Landwirtschaftliche und verarbeitende Betriebe
- 2 GV
- 3 Großhandel
- 4 Regionalhandel

Aufgrund der Forschungsfrage wurde anhand den vier Akteuren differenziert, da die Betriebskitchenleiter der beiden Kantinen, LandwirtInnen, die an die GV beliefern und den möglichen Großhandel und RegionalhändlerInnen interviewt werden. Das bildet die Grundlage zur Erstellung des Fragenkatalogs für den empirischen Teil.

4.1 Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln (O)

In der Studie von Orlando et al. (2019) wird das Vertrauen und ein höheres Bewusstsein der KonsumentInnen für die regionale Landwirtschaft und die GV als Chance (O) zur Verwendung regionaler Lebensmittel kategorisiert (Orlando et al., 2019) und kann als sozio-kulturelle Komponente (PEST-Analyse) herangezogen werden.

Die erhöhte Nachfrage kann die Sortimentserweiterung mit regionalen Lebensmittel in der GV positiv beeinflussen (Orlando et al., 2019). Generell kann in Österreich ein starker Trend in Richtung regionale Lebensmittel beobachtet werden. Bei der 2019 durchgeführten Studie der Roll-AMA, lagen Herkunft und Regionalität in Bezug auf die Ernährung mit 35 % an erster Stelle (AMA -Agrarmarkt Austria Marketing, 2020). KonsumentInnen tendieren daher immer häufiger zu regionalen Versorgungsketten, um ein nachhaltiges Lebensmittelsystem zu etablieren (Granvik et al., 2017). Der Regionalitätstrend kann auch eine Chance für die GV sein, denn im wachsenden Anteil des Außer-Haus-Verzehrs legen KonsumentInnen ebenfalls mehr Wert auf Herkunft und Regionalität der verwendeten Lebensmittel (Gruber & Holler, 2017). Bei der Roll-AMA Studie, gaben 37 % der Befragten an, dass ihnen die Verwendung regionaler Lebensmittel in der Gastronomie sehr wichtig ist (AMA -Agrarmarkt Austria Marketing, 2020) und 68 % der ÖsterreicherInnen wünschen sich sogar eine Herkunftszeichnung in der GV (Hiegelsberger et al., 2019). Obwohl die Nachfrage nach regionalen Lebensmittel steigt und eine Sortimentserweiterung in der GV oft zu höheren Kosten führt (Hiegelsberger et al., 2019), zeigen KonsumentInnen nicht immer eine höhere Preisbereitschaft (Gruber & Holler, 2017). Für andere ist der höhere Preis nicht ausschlaggebend (Jensen et al., 2019). Außerdem steht die Nachfrage nach einem vielfältigen Speiseplan in der Gemeinschaftsverpflegung mit dem Wunsch nach regionalen Lebensmittel im Widerspruch (Arens-Azevedo, 2012). Dennoch zeigen die Motive der KonsumentInnen Potential für die Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV. Die regionsspezifischen Produktattribute können als Diversifizierungsmerkmal gesehen werden, womit eine potenzielle Zahlungsbereitschaft gesteigert werden kann (Schmidt et al., 2011; Arens-Azevedo, 2012). Die Qualität regionaler Lebensmittel gilt als eines der wichtigsten Motive für KonsumentInnen, da industriell hergestellte Produkte meist als ungesund und unnatürlich wahrgenommen werden (Sonnino, 2009). Zudem stoßen global gehandelte Lebensmittel aufgrund langer Transportwege, vergangener Lebensmittelskandale, Intransparenz in der Versorgungskette und fehlenden Tierwohlstandards auf Kritik (Selfa & Qazi, 2005; Granvik et al., 2017; Timmons & Wang, 2010).

Zusätzlich können KonsumentInnen durch die Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV für die heimische Landwirtschaft sensibilisiert werden (Barham et al., 2012), was möglicherweise die Nachfrage für regionale Lebensmittel ebenfalls im privaten Haushalt anregt (Arens-Azevedo, 2012; Hodgson, 2015).

4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen (T)

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bezüglich der Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV werden als Herausforderung (T) gesehen. Studienergebnisse zeigen, dass die Richtlinien der EU bezüglich Implementierung zu kurz greifen (Stefani et al., 2017; Schlatzer et al., 2017; Orlando et al., 2019). Die Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV steht demnach im Wettbewerbskonflikt, speziell mit den europäischen, importierten Lebensmitteln.

Das folgende Kapitel geht auf die rechtlichen Rahmenbedingungen ein und erklärt die aktuelle Diskrepanz, warum schlussfolgernd die rechtliche Komponente als Herausforderung (T) für die GV in der Arbeit kategorisiert wird.

4.2.1 EU-Richtlinie zur Förderung eines öffentlichen, grünen, nachhaltigen Beschaffungswesens (GPP)

Öffentliche Behörden nehmen in der Wirtschaftsleistung der Europäischen Union durch die Lieferung von Waren und Dienstleistungen 13 % des Bruttoinlandsproduktes (1,7 Billionen € wertmäßig) ein (Beimira et al., 2016). Aufgrund des hohen Anteiles am Bruttoinlandsprodukt kann das öffentliche Beschaffungswesen Einfluss auf zukünftige Trends in Konsumation und Produktion nehmen und Märkte für nachhaltige Waren oder Dienstleistungen schaffen. Umweltverträgliche Produktionsweisen, gestärkt durch das öffentliche Beschaffungswesen, können im weiteren Sinne auch für private Unternehmen Anreize schaffen, ihre Produktion nachhaltiger zu gestalten. 2008 startete die Europäische Union die Implementierung der Richtlinie zur Förderung eines grünen, nachhaltigen öffentlichen Beschaffungswesens (*Engl.: Green Public Procurement for a better Environment - GPP*) bezüglich Klimawandel, Ressourcennutzung und nachhaltiger Konsumation und Produktion (Europäische Union, 2016). Die Lebensmittelbeschaffung ist im Segment Catering ein Zielsektor der Richtlinie (*Engl.: Green Public Food Procurement - GPF*). Es dient als politisches Instrument, um das Beschaffungswesen der GV mit sozialen Zielen zu verbinden, indem gesunde Ernährung und Nachhaltigkeit als zentrale Themen gesehen werden (Stefani et al., 2017). Auf österreichischer Bundesebene wurde demnach das frühere Billigstbieterprinzip durch das Bestbieterprinzip abgelöst. Dadurch musste im Beschaffungswesen nicht nur mehr auf das wirtschaftlich,

günstigste Angebot zurückzugegriffen werden, sondern es konnten erstmals Qualitätsaspekte in die Beschaffung miteinbezogen werden (Stefani et al., 2017). Das österreichische Bundesvergabegesetz 2018 schreibt in Abs. 6 Z3 vor:

„Abs.6 Z3 verpflichtet den Auftraggeber bei der Beschaffung von allen Lebensmitteln Qualitätsaspekte festzulegen. Dies könnte etwa im Wege der Vorschreibung von entsprechenden Biogütezeichen (vgl. dazu §108) als (zwingende) technische Spezifikation erfolgen“ (Österreichisches Parlament, 2018, 120).

Die Abänderung des Bundesvergabegesetzes im März 2016 adaptierte das Gesetz auf alle Lebensmittel, da früher nur Fleisch, Milch, Eier, Gemüse und Obst inkludiert waren (Österreichisches Parlament, 2018). Durch die europäischen Richtlinien wurden Nachhaltigkeit und Qualität erstmals im nationalen Beschaffungswesen der GV forciert (Stefani et al., 2017).

4.2.2 Diskrepanz in der Wettbewerbsfähigkeit europäischer Produkte bei der Umsetzung der Europäischen Richtlinie (GPPF)

Im Jahre 2014 haben 22 Mitgliederstaaten einen nationalen Plan zur Implementierung der europäischen Richtlinien (GPPF) ausgearbeitet (Beimira et al., 2016), von denen Österreich eine hohe Umsetzungsrate vorweisen kann (Gusenbauer et al., 2018). Der Fokus der europäischen Richtlinie lag auf einer nachhaltigeren Lebensmittelbeschaffung, speziell durch eine Implementierung einer Quote für biologische Produkte (Beimira et al., 2016). Die Quote bezieht sich auf mindestens 30 % Bio-Produkte in der Gemeinschaftsverpflegung und kann Einfluss auf die Beschaffung von biologischen Lebensmitteln aus der Region nehmen (Felder, 2019). Trotz Bestbieterprinzip in Österreich entscheidet dennoch meist der günstigere Preis. Die meist billigeren Bio-Produkte aus dem Ausland haben oft Vorrang gegenüber den heimischen Bio-Produkten. Die Vergabepaxis steht demnach einer regionalen und saisonalen Herkunft gegenüber (Schlatzer et al., 2017). Die zentralen Themen der öffentlichen Beschaffungspolitik bezüglich gesunder Ernährung und Nachhaltigkeit stimmten mit den Vorschriften des freien Handels und der Wettbewerbsfähigkeit öffentlicher Aufträge nicht überein (Stefani et al., 2017). Der oberösterreichische Landesrat kommentiert die Problematik folgend:

„Schlussendlich wird es aber eine Weiterentwicklung im Bereich des Vergaberechts brauchen, um den Einsatz regionaler Lebensmittel weiter zu heben“ (Hiegelsberger et al., 2019, 5f).

4.3 Anforderungen der Gemeinschaftsverpflegung an regionale ProduzentInnen (W)

Tariq Khan (2014, 98) definiert das Produkt in den 7 P's des Marketing Mix wie folgt: „...something or anything that can be offered to the customers for attention, acquisition, or consumption and satisfies some want or need”.

Als Stärke regionaler Lebensmittel können besser ausgeprägte Qualitätsattribute gesehen werden (siehe Kapitel 2.4). In dem folgenden Kapitel wird der Fokus nicht auf das Produkt selbst gerichtet, sondern auf die dahinterstehende Produktpolitik. Tariq Khan (2014) bezeichnet das als sekundären Dienst, das neben dem materiellen auch die erweiterte Produktebene miteinschließt (Tariq Khan, 2014). Darunter versteht man alle zu erfüllenden Bedingungen für die Erbringung der jeweiligen Dienstleistung. In Folge bezieht sich demnach die Produktpolitik auf die Anforderungen der GV an die regionalen ProduzentInnen bzw. an das regionale Produkt. Die Nachfrage nach alljährlicher Verfügbarkeit (Low et al., 2015), großen Mengen (Feenstra et al., 2011) und einem hohem Verarbeitungsgrad (Low et al., 2015; Reynolds & Hunter, 2019) der Lebensmittel stellen einen hemmenden Faktor zur Förderung regionaler Lebensmittel in der GV dar. Die Produktpolitik wird deshalb als Schwäche (W) für die LandwirtInnen in der SW-Analyse beurteilt.

4.3.1 Alljährliche Verfügbarkeit der Lebensmittel

Eine wesentliche Anforderung der GV stellt die alljährliche Verfügbarkeit von Lebensmittel dar. Beispielsweise konnte bei einer durchgeführten Studie in Alabama, Nevada und New York eruiert werden, dass die saisonbedingte Verfügbarkeit als Hauptbarriere bezüglich der Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV wahrgenommen wird (Low et al., 2015). Oft werden in Einrichtungen die Produktgruppen Gemüse und Obst von globalen Lieferketten bezogen, da diese am stärksten saisonbedingt sind (Harris et al., 2012). Im Falle der Lebensmittelproduktion kann demnach die Nachfrage der GV in vielen Fällen nicht erfüllt werden (Feenstra et al., 2011). Zudem kochen Einrichtungen meistens nach standardisierten Menüplänen, die nach gewissen Intervallen wiederholt werden. Das erleichtert der GV den Planungs- und Zeitaufwand zur Erstellung der Speisepläne (Harris et al., 2012), wodurch die Speisen nicht notwendigerweise an die Saisonalität der Produkte angepasst sind (Yacamán Ochoa et al., 2019).

Die GV bezieht die Lebensmittel tendenziell über den Großhandel, da einerseits die Nachfrage durch das breite, alljährliche Sortiment erfüllt werden kann (Feenstra et al., 2011) und die

Transaktionskosten in Verbindung mit der Beschaffung regionaler Lebensmittel gering gehalten werden (Heiss et al., 2014). Der Handel kann durch die Sortimentserweiterung regionaler Lebensmittel und durch eine aktive Zusammenarbeit mit der GV den Zeitaufwand, der zur Suche nach regionalen ProduzentInnen benötigt wird, verringern (Harris et al., 2012). In der Studie von Low et al. (2015) geht hervor, dass das Angebot regionaler Lebensmittel im Großhandel ausschlaggebend ist. 70 % der Befragten geben an, durch den Handel an ihre regionalen Lebensmittel zu kommen (Low et al., 2015). Eine enge Zusammenarbeit aller Akteure entlang der Versorgungskette zeigt Potential, Anforderungen bezüglich Saisonalität zu erfüllen. Eine persönliche Beziehung zwischen Handel, LandwirtIn und der GV ermöglicht eine im Vorhinein abgesprochene Erstellung von Speiseplänen, wo auf saisonbedingte Lebensmittel Rücksicht genommen werden kann (Feenstra et al., 2011; Cleveland et al., 2014).

4.3.2 Mengenanforderung der Gemeinschaftsverpflegung

In Österreich werden täglich 1,8 Millionen Essen in der GV zubereitet (Gusenbauer et al., 2018). Die hohen Mengenanforderungen stellen einen hemmenden Faktor zur Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV dar. Ein zusätzlicher Grund, warum es für kleine und mittelgroße landwirtschaftliche Betriebe schwer möglich ist, individuell an die GV zu liefern (Feenstra et al., 2011). Auch Low et al. (2015) nennen die meist unzureichenden Mengen regionaler ProduzentInnen als hemmenden Faktor. Eine zuverlässige Lieferung der nachgefragten Mengen wird in der GV oft wichtiger als die alljährliche Verfügbarkeit der regionalen Produkte erachtet (Feenstra et al., 2011; Braun et al., 2018)

Die Aggregation einzelner Betriebe zu einem Kollektiv, wie beispielsweise einer Erzeugergemeinschaft, kann bei den Mengenanforderungen eine Lösung sein (Cleveland et al., 2014).

4.3.3 Verarbeitungsgrad der verwendeten Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung

Ein weiterer hemmender Faktor bezüglich der Anforderungen der GV an die ProduzentInnen stellt der Anspruch auf einen hohen Verarbeitungsgrad der Lebensmittel dar (Low et al., 2015). Seit den 1980er Jahren ist in der GV die Nachfrage nach Convenience d.h. vorgefertigten oder vorproportionierten Produkten und Fertigprodukten gestiegen. Aktuell nehmen zwar vorgefertigte Produkte einen hohen Anteil in der GV ein, dennoch ist ein gegenläufiger Trend beobachtbar. Die Verwendung von Bioprodukten und regionalen Lebensmitteln, spielen dabei immer häufiger eine Rolle (BMLFUW, 2010).

Regionale Produkte werden aber meist in unverarbeiteter Form angeboten, dies ist ein wesentlicher hemmender Faktor. Der Grad der Verarbeitung ist in den meisten Fällen aus budgetärer Sicht wesentlich, da etwa durch küchenfertige Lebensmittel Personalkosten reduziert werden können. Das Küchenpersonal muss dabei weder Gemüse, Obst noch Fleisch waschen und schneiden (Reynolds & Hunter, 2019).

In deutschen Schulen wird auf die gleiche Problematik aufmerksam gemacht. Der gesetzlich geregelte Anteil ökologischer Lebensmittel in der GV macht es umso schwieriger, regionale Lebensmittel in der GV zu verwenden, da speziell regionale, ökologische und zugleich küchenfertige Produkte schwierig zu beschaffen sind (Braun et al., 2018).

Harris et al. (2012) zeigen, dass küchenfertige Produkte für die GV attraktiver werden und ein höheres Potential besteht, wenn Vorarbeiten bezüglich des Verarbeitungsgrads durch den/die ProduzentIn geleistet werden (Harris et al., 2012). Dennoch zeigen manche Einrichtungen Bereitschaft, die Beschaffung auf unverarbeitete, regionale Lebensmittel umzustellen. Der damit einhergehende Zeit- und Personalaufwand wird nicht zwingend als budgetäre Belastung gewertet. Gesundheitliche oder nachhaltige Aspekte verbunden mit regionalen Lebensmitteln spielen dabei eine wichtigere Rolle (Klein, 2015). Des Weiteren sehen Einrichtungen bei unverarbeiteten Lebensmitteln Vorteile bezüglich Kontrolle von Inhaltsstoffen. Im Gegensatz zu Fertigprodukten kann der Anteil von Salz oder Zucker kontrolliert werden (Reynolds & Hunter, 2019).

4.4 Preispolitik (W)

Nach Tariq Khan (2014, 99) wird nach den 7 P's des Marketing Mix der Preis folgend definiert: *“...amount of money charged for a product or service, or the total values that consumers exchange for the benefits of having or using the product or service”*.

Der Preis gilt als entscheidender Faktor für die Beschaffung von regionalen Lebensmitteln in der GV (Braun et al., 2018; Low et al., 2015). Während die GV meist kostendeckend arbeitet (BMLFUW, 2010) und auf niedrige Preise der Lebensmittel setzt, widerspricht sich das mit den Preisvorstellungen der LandwirtInnen (Braun et al., 2018). Die Preispolitik stellt ein Kriterium dar, das oft eine Abnahme verhindert (Feenstra et al., 2011). Demnach wird die Preispolitik als hemmender Faktor eruiert und in der SW-Analyse als Schwäche (W) für die GV und Landwirtschaft beurteilt.

4.4.1 Preispolitik aus der Sicht der Gemeinschaftsverpflegung

Die Preisfrage steht im Zentrum der Organisation von der GV (Harris et al., 2012), da die meisten Einrichtungen kostendeckend, anstatt gewinnorientiert, arbeiten (BMLFUW, 2010). Im Durchschnitt werden die Mahlzeiten mit 3,55 € bepreist (Gruber & Holler, 2017), das für die KonsumentInnen einen relativ günstigen Preis darstellt (BMLFUW, 2010).

In der Studie von Harris et al. (2012) werden die von den regionalen Lebensmitteln abhängigen Kosten als Hauptbarriere für die Verwendung gesehen. Einrichtungen geben an, dass der Preis regionaler Lebensmittel aus SFSCs wesentlich höher ist, als für Lebensmitteln der konventionellen Versorgungsketten (Harris et al., 2012). Als Beispiel können hier Berliner Schulkantinen genannt werden. In der Studie Braun et al. (2018) zeigten die Verantwortlichen der Kantinen ein ähnliches Verhalten. Durch den fixierten, niedrigen Preis von 3,25 €/Mahlzeit wird der Anteil von regionalen Lebensmitteln nicht ausgeweitet. Zudem wird argumentiert, dass regionale ProduzentInnen weniger kosteneffizient arbeiten. Kleine Produktionsmengen und eine kostenintensive Logistik bilden dabei bestimmende Kriterien. Demnach werden in den Schulkantinen importierte, biologische Lebensmittel präferiert. Ökologische Lebensmittel aus der Region finden nur dann den Weg in Berlins Schulkantinen, wenn ihr Preis mit dem Weltmarktpreis vergleichbar ist (Braun et al., 2018). Als Gegenmaßnahme wird der Einsatz saisonaler Lebensmittel genannt, da diese oft günstiger sind. Das ist ein Grund, warum in Finnland trotz höherer Preise der Anteil an regionalen Lebensmittel hoch ist (Lehtinen, 2012), eine Empfehlung, die auch in der Studie von Fitch & Santo (2016) bezüglich der Problematik mit höheren Preisen genannt wird. Eine weitere Maßnahme zur Kostenreduktion kann ein verstärkt vegetarischer Speiseplan darstellen. Damit können Kosten in der GV minimiert und gleichzeitig höhere Preise, beispielsweise für Gemüse und Obst akzeptiert werden, ohne dass sich der Preis für die EndkonsumentInnen ändert (Fitch & Santo, 2016). Auch wenn der erhöhte Preis regionaler Lebensmittel in der GV als Barriere gesehen wird, spielen in manchen Einrichtungen andere Produktattribute eine stärkere Rolle. Die Stärkung der Region im Allgemeinen, die Schaffung von Arbeitsplätzen oder die Entwicklung einer Gemeinschaft bilden soziale Vorteile, die oft die höheren Preise regionaler Lebensmittel kompensieren (Heiss et al., 2014).

Ein weiterer hemmender Faktor für die Verwendung regionaler Lebensmittel in Bezug auf die Preispolitik stellt die oft ausgelagerte Beschaffung der Lebensmittel dar. Häufig bestellt die GV Lebensmittel über Einkaufsgemeinschaften, wodurch Rabatte aufgrund der höheren Nachfrage erreicht werden können. Fixierte Abnehmermengen stellen hierbei ein Problem dar. Beispielsweise müssen in New England Kantinen eine vertraglich festgelegte 80 %-ige

Abnahme über die Einkaufsgemeinschaft erfüllen. Oft sind die Regelungen noch höher oder liegen gar bei einer 100 %-igen Verpflichtung. Die damit abhängigen Abnehmermengen und die damit verbundenen Rabatte binden Einrichtungen an die Einkaufsgemeinschaften, wobei die eigenständige Flexibilität in Bezug auf die Entscheidung von welchen ProduzentInnen bzw. VerarbeiterInnen gekauft wird, verloren geht (Fitch & Santo, 2016).

4.4.2 Preispolitik aus Sicht der Landwirtschaft

Regionale LebensmittelproduzentInnen sind gezwungen, mit nationalen oder multinationalen Lebensmittelunternehmen zu konkurrieren. Aufgrund des geringeren Produktionsumfangs und der damit verbundenen hohen Produktionskosten sind regionale Produkte meist teurer, als jene aus konventionellen Versorgungsketten. Um die GV als Abnehmer zu gewinnen, muss ein Mehrwert für die Produkte entstehen, der den höheren Preis rechtfertigt (Lehtinen, 2012). Prinzipiell kann nach Stevenson et al. (2011) die Preispolitik aus Sicht der Landwirtschaft in folgenden drei Rollen eingeteilt werden:

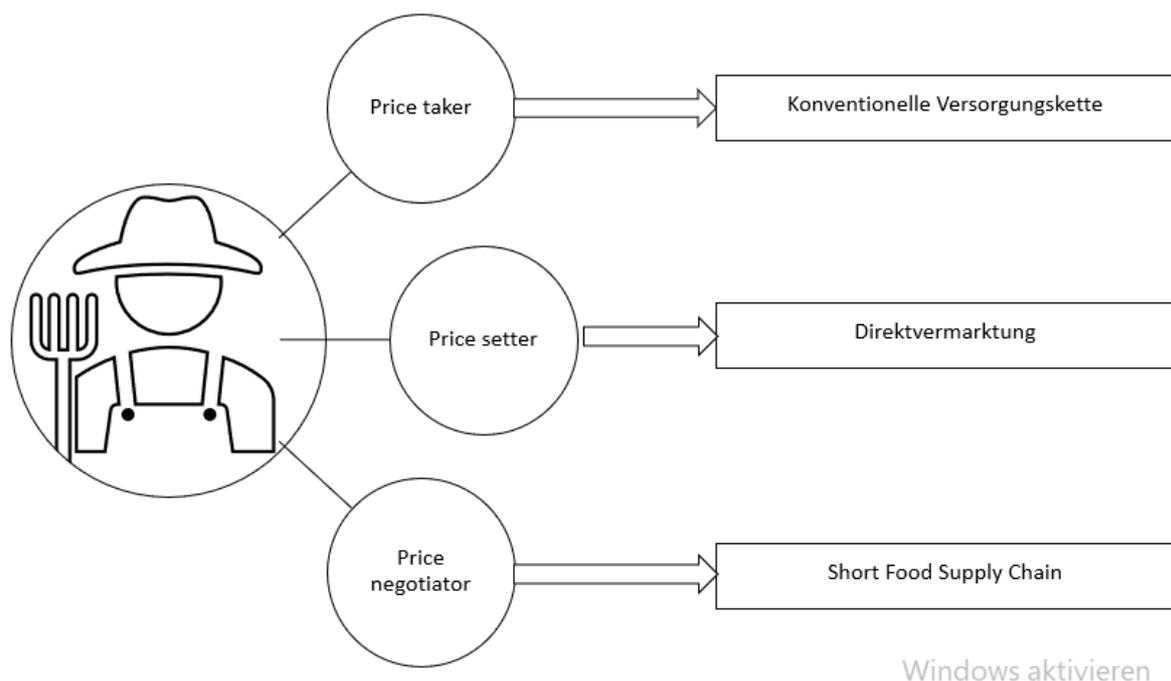


Abbildung 3: Rolle der LandwirtInnen bezüglich Preispolitik am Markt

Quelle: eigene Darstellung nach Stevenson et al. (2011)

Abbildung 3 zeigt drei verschiedenen Rollen der Landwirtschaft bezüglich der Preispolitik und Verhandlungsmacht am Markt. In der konventionellen Versorgungskette verfolgen beteiligte Akteure den Ansatz der Kosteneffizienz, wo der Einkaufspreis für den/die AbnehmerIn demnach so gering wie möglich sein soll (Stevenson et al., 2011). Das führt zu einer ungleichen Verhandlungsmacht entlang der Versorgungskette, da LandwirtInnen nicht aktiv in den

Preisfindungsprozess inkludiert sind (Feenstra et al., 2011). In konventionellen Versorgungsketten treten LandwirtInnen somit als „price taker“ (Stevenson et al., 2011, 30) auf, wie beispielsweise beim Verkauf ihrer Produkte an den Großhandel (Feenstra et al., 2011). Die Direktvermarktung (DV) zeigt für den/die LandwirtIn wesentliche Vorteile in der Preispolitik. Durch das Angebot diversifizierter Produkte ist es dem/der LandwirtIn möglich, höhere Preise für die Produkte zu verlangen (Printezis & Grebitus, 2018). In der DV können LandwirtInnen bis zu einem gewissen Grad, selbst über den Preis der Produkte entscheiden, wodurch sie als „price setter“ (Stevenson et al., 2011, 30) fungieren.

In einer „midscale food value chain“ (MFVC) agieren LandwirtInnen laut Stevenson et al. (2011, 30) als „price negotiator“. Unter MFVC versteht man einen Hybrid aus konventioneller Versorgungskette und DV. Bei MFVCs können LandwirtInnen angemessene Mengen in hoher Qualität individuell an GroßabnehmerInnen liefern. In der Studie von Stevenson et al. (2011) werden Betriebe mit mittlerer Größe zu MFVCs gezählt, ein Kriterium, das nicht unbedingt als Merkmal der SFSC gilt (siehe Kapitel 2.2). Bezüglich der Rolle als „price negotiator“ (Stevenson et al., 2011, 30) werden MFVCs dem verwendeten Begriff der SFSCs in der vorliegenden Masterarbeit gleichgesetzt, da sowohl der Aufbau einer Beziehung sowie eine strategisch, langfristige Partnerschaft wesentliche Teile beider Konzepte sind. Eine strategisch, langfristige Partnerschaft stellt auch bei SFSCs eine Möglichkeit dar, faire Preise für die Landwirtschaft zu generieren (Stevenson et al., 2011).

4.5 Distributionspolitik (S+W)

Nach Tariq Khan (2012, 102) wird nach den 7 P's des Marketing Mix die Distribution (*Engl. Place*) folgend definiert:

„...refers to the availability of the product to the targeted customers“.

Inkludiert sind diesbezüglich die verschiedenen Absatzwege regionaler ProduzentInnen und die logistische Infrastruktur. Die Distribution wird als hemmender Faktor kategorisiert, da die GV meist über den Großhandel bestellt (Feenstra et al., 2011) und die fehlenden logistischen Strukturen der landwirtschaftlichen Betriebe die Belieferung an die GV hindern (Yacamán Ochoa et al., 2019). Demnach wird die Distributionspolitik als Schwäche (W) für die Landwirtschaft und als Stärke (S) für den (Regional)Handel gesehen und später in der SW-Analyse beurteilt.

4.5.1 Akquisitorische Distribution regionaler ProduzentInnen

Folgende Grafik zeigt verschiedene Absatzwege regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung:

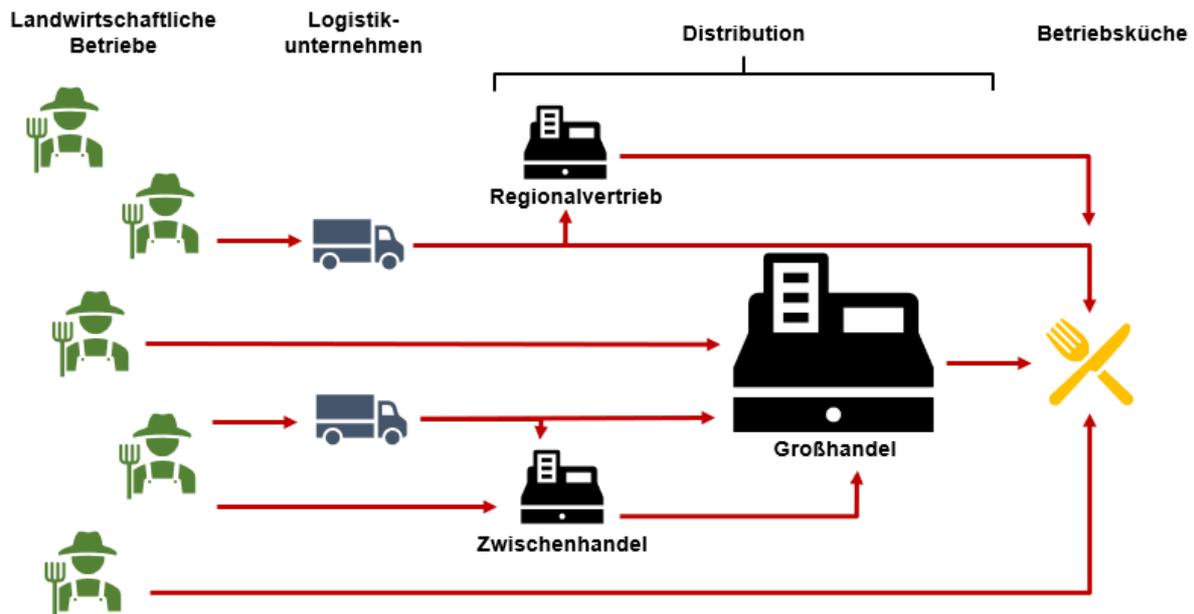


Abbildung 4: Verschiedene Absatzkanäle der Landwirtschaft an die Gemeinschaftsverpflegung

Quelle: eigene Abbildung nach Feenstra et al. (2011)

Abbildung 3 zeigt drei verschiedene Absatzkanäle (DV, Regionalhandel und Großhandel) der LandwirtInnen für die Belieferung an die GV.

In konventionellen Versorgungsketten läuft die Beschaffung von Lebensmitteln meist linear. Die Produkte verlassen den landwirtschaftlichen Betrieb, werden bei Bedarf in einem Zwischenschritt verarbeitet, bevor sie durch Logistikunternehmen bei ZwischenhändlerInnen landen. In vielen Fällen werden die Produkte an den Großhandel weitergeleitet, der durch die Aggregation vieler Produkte ein breites Sortimentsangebot bieten kann. Um den EndverbraucherInnen schlussendlich niedrige Preise gewährleisten zu können, werden Themen wie Kostenminimierung und Effizienzsteigerung in der gesamten Lieferkette zum zentralen Thema. Die effizienten Logistikstrukturen ermöglichen den AbnehmerInnen zudem eine erleichterte Belieferung, da Produkte gesammelt vor Ort ankommen. Vorteile, warum sich die GV meistens für den Großhandel entscheidet (Feenstra et al., 2011).

Aufgrund der steigenden Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln verlagert sich die Lebensmittelbeschaffung der Betriebsküchen oft zum Regionalvertrieb (Cleveland et al., 2014). In vielen Fällen übernehmen landwirtschaftlich organisierte Unternehmen oder Initiativen die Aufgaben des Großhandels (siehe Kapitel 4.6.2). Die Übernahme der Koordination und

Logistik gilt als effiziente Lösung, um für klein- und mittelgroße Unternehmen eine Möglichkeit zur Belieferung an die GV zu schaffen (Mittal et al., 2018).

In wenigen Fällen liefern direktvermarktende Betriebe an die GV, wobei auch auf landwirtschaftlicher Seite die Sorge besteht, den Mengenanforderungen nicht gerecht zu werden. Klimatische Bedingungen lassen keine alljährliche Verfügbarkeit der Produkte zu und die LandwirtInnen äußern Bedenken aufgrund von Ernteaussfällen (Feenstra et al., 2011). Mittal et al. (2018) sehen ebenfalls bei der Bestandsverwaltung eine Hürde der Belieferung an die GV durch die DV. Die hohen Transportkosten der DV werden zudem als Nachteil wahrgenommen (Clark & Inwood, 2016), während für andere gar die fehlenden logistischen Strukturen als Hürde zur Kollaboration mit der GV darstellen (siehe Kapitel 4.6.2) (Harris et al., 2012).

4.5.2 Logistischer Vertrieb regionaler ProduzentInnen

Die meist fehlenden logistischen Strukturen erschweren SFSCs eine Belieferung der GV (Feenstra et al., 2011). Ein effizientes Logistikmanagement wird als Voraussetzung für eine erfolgreiche Belieferung an die GV genannt. Das dezentrale Management von SFSCs bringt Hindernisse mit sich, die bei konventionellen Versorgungsketten nicht vorhanden sind. Fehlende finanzielle Mittel für eine Investition in effiziente Logistikstrukturen auf Seiten der Landwirtschaft verhindern eine erfolgreiche Ausweitung der Liefermöglichkeiten (Mittal et al., 2018). Investitionsmöglichkeiten für logistische Strukturen sind in den meisten Fällen schwer von kleinen Betrieben tragbar (Yacamán Ochoa et al., 2019; Harris et al., 2012).

Die logistische Infrastruktur ist abhängig von der Art und Volumens der Lebensmittel, der Notwendigkeit der Verarbeitung, Lagerung und dem Transport (Rucabado-Palomar & Cuéllar-Padilla, 2018). Faktoren, die zu einem höheren Personal- und Zeitaufwand, zusätzlichem Ressourcenverbrauch bzw. Kosten führen (Rucabado-Palomar & Cuéllar-Padilla, 2018).

Mittal et al. (2018) umfasst drei Bereiche, die dem logistischen Vertrieb angehören:

1. Lagerung, beinhaltet die physikalische Aufbewahrung der Produkte und den Prozess des Verpackens und Waschens.
2. Transport, darunter versteht man die Bewegung der Lebensmittel vom Lager bis zum Point-of-Sale.
3. Bestandsverwaltung (Mittal et al., 2018), die jedoch nicht in den Bereich des logistischen Vertriebes in der Masterarbeit inkludiert ist, da diese im Kapitel der Prozesspolitik ein eigenem Kapitel Raum gegeben wird (Kapitel 4.6).

Als Hindernis, verbunden mit der Lagerung, wurde die hohe Variation an Produkten regionaler ProduzentInnen genannt. Diese verlangen verschiedene Lager- und Kühlmöglichkeiten, mit beispielsweise verschiedenen Temperaturanforderungen. Besonders die Investition in Kühlungsanlagen stellen ein budgetäres Hindernis für Betriebe dar. Auch Kapazitätsengpässe bei Überproduktion können in Hinsicht der Lagerung zum Problem werden (Mittal et al., 2018). Zusätzlich kann für die Lagerung Personal benötigt werden, die das Verpacken oder Waschen der Ware übernehmen (Harris et al., 2012).

Beim Transport können SFSCs meist keine hohe Effizienz, im Vergleich zu konventionellen Versorgungsketten, aufweisen. Die Transportwege sind zwar kürzer, aber die Ladekapazität wird meist nicht zur Gänze ausgenutzt (Mittal et al., 2018). Bei konventionellen Versorgungsketten, die meist längere Transportwege aufweisen, werden Skaleneffekte (*Engl.: Economies of Scale*) durch eine hohe Ladekapazität erreicht (Mundler & Rumpus, 2012). Demnach entstehen speziell in der DV hohe Kosten beim Transport (Feenstra et al., 2011), da die einzelnen, anzufahrenden Point-of-Sales ein Anstieg in den Lieferkosten bedeutet (Yacamán Ochoa et al., 2019).

Zur Erreichung von Skaleneffekte im logistischen Vertrieb der SFSCs ist es notwendig, direktvermarktende Betriebe zu aggregieren und langfristige Partnerschaften zu entwickeln, um das Potential dieser völlig ausnutzen zu können und Hindernisse jedes einzelnen Betriebes umgangen werden können (siehe Kapitel 4.7.1) (Mittal et al., 2018).

4.6 Prozesspolitik (S+W)

Der Prozess der 7 P's des Marketings wird laut Tariq Khan (2014) den Serviceleistungen rund um die Produkte zugeschrieben. Die Fähigkeit der DienstleisterIn, wie zum Beispiel dem Großhandel, Regionalhandel oder der Direktvermarktenden selbst, beeinflusst die Zufriedenheit der GV. Die damit verbundenen Aufgaben liegen in der Sicherstellung der Verfügbarkeit sowie der Qualität von Produkten, um die Nachfrage der KundInnen (in diesem Fall der GV) zu decken (Tariq Khan, 2014).

Nach Mittal et al. (2018) gehören diese Aufgaben zur Bestandsverwaltung, die neben der Überwachung des Lagerbestandes, auch für die Koordinierung von Angebot und Nachfrage zuständig ist (Mittal et al., 2018).

Die Bestandsverwaltung von regionalen Lebensmitteln ist ein wesentlicher Bestandteil zur Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV. Das Problem dabei liegt tief verwurzelt in einer fehlenden Koordinierung des Angebotes und der Nachfrage (Braun et al., 2018).

Regionale ProduzentInnen können auf einzelbetrieblicher Basis den Mengenanforderungen in den meisten Fällen nicht gerecht werden (Reynolds & Hunter, 2019), sie verfügen nicht über das nachgefragte Sortiment, können keine alljährliche Verfügbarkeit gewährleisten (Mittal et al., 2018) und ihnen fehlt es meist an ausreichenden logistischen Strukturen (Harris et al., 2012). Während der Handel die Probleme der einzelnen landwirtschaftlichen Betriebe nicht hat, fehlt es dort an einer Erweiterung regionaler Produkte im Sortiment oder gar an der Identifikation derer (Braun et al., 2018).

In der SW-Analyse wird die Koordinierung als Schwäche (W) für den Großhandel und für die Landwirtschaft bewertet, während der Regionalhandel eine Stärke (S) darstellt. Die nächststehenden Kapitel geben der Koordinierung von Angebot und Nachfrage regionaler Produkte Platz. Vorerst wird die Rolle des Großhandels und Regionalhandels diskutiert und folgernd Konzepten von landwirtschaftlichen Kollektiven Raum gegeben.

4.6.1 Koordinierung durch den Handel

Meistens bezieht die GV Lebensmittel aus dem Großhandel, da eine angemessene Menge und Sortimentsvielfalt, verbunden mit meist niedrigen Preisen, angeboten wird (Feenstra et al., 2011). In Österreich ist das Sortiment des Großhandels regionaler Lebensmittel heterogen. Während einige vermehrt auf Naturprodukte und Produkte aus der Region setzen, haben andere GroßhändlerInnen sich noch keine Gedanken über eine Sortimentserweiterung mit regionalen Produkten gemacht. Oft werden heimische Lebensmittel eher zufällig als bewusst gelistet (Gruber & Holler, 2017; Reynolds & Hunter, 2019). Das bestätigt eine in Deutschland durchgeführte Studie, wo sich zeigte, dass die Verantwortlichen des Großhandels wenig über die Herkunft der Lebensmittel in ihrem Sortiment wissen. Kaum einem Großhandel war es möglich, regionale Lebensmittel im eigenem Sortiment zu nennen (Arens-Azevedo, 2012). Eine andere Studie zeigte beispielsweise, dass der Großhandel meist regionale ProduzentInnen nicht listet, da zu kleine Mengen und zu wenig Vielfalt geliefert werden (Braun et al., 2018), sowie deren Rabattsysteme bei kleinen ProduzentInnen nicht angewendet werden können (Reynolds & Hunter, 2019). Der Großhandel präferiert daher meist große Betriebe oder Erzeugergemeinschaften, da diese meist den Großteil des Sortiments abdecken können (Arens-Azevedo, 2012).

Aufgrund der Infrastruktur und der damit verbundenen Präferenz über den Großhandel zu bestellen, hat der Großhandel noch immenses Potential regionale Produkte in das Sortiment zu inkludieren (Arens-Azevedo, 2012), da die Nachfrage nach regionalen Produkten seitens der GV stark abhängig vom Angebot des Großhandels ist (Braun et al., 2018).

Braun et al. (2018) schreiben dem regionalen Handel ebenfalls eine wesentliche Rolle zu. Dieser verfügt, wie der Großhandel, meist über die benötigte Infrastruktur und pflegt oftmals persönliche Beziehungen zu den ProduzentInnen (Braun et al., 2018), die folgernd ermöglichen, dass mit den LandwirtInnen in enger Kooperation gearbeitet werden kann und Vorteile für beide Seiten generiert werden. Auch der Regionalhandel selbst beurteilt die Integration regionaler Lebensmittel im eigenen Sortiment erst dann als erfolgreich, wenn eine persönliche Beziehung zur Landwirtschaft aufgebaut ist und kooperiert wird (Braun et al., 2018).

Eine erfolgreiche Kooperation, die meist beim Regionalhandel stattfindet, kann meistens den Anforderungen der Nachfragenden gerecht werden, gleichzeitig werden Angebot und Nachfrage effektiv koordiniert (Braun et al., 2018)

4.6.2 Koordinierung durch ein Kollektiv landwirtschaftlicher Betriebe

Studien nennen die Aggregation einzelner Betriebe als Möglichkeit die GV zu beliefern (Reynolds & Hunter, 2019; Harris et al., 2012; Cleveland et al., 2014; Harris et al., 2012). Der verbundene Aufwand der Koordination, die meist durch den hohen Zeitaufwand für die Primärproduktion nicht vorhanden ist, wäre nicht allen Betrieben einzeln zuzuschreiben (Harris et al., 2012), sondern könnte gemeinsam gestemmt werden. Ein Beispiel dafür sind ErzeugerInnengemeinschaften (Feenstra et al., 2011) oder Genossenschaften. Darüber hinaus bilden Food Hubs (FH) ein innovatives Businessmodel, um neben Aggregation, auch Distribution und Verarbeitung zu übernehmen. Dabei werden Aufgaben wie beispielsweise die Kühlung, Lagerung oder das Verpacken der Ware von einer externen Organisation übernommen (Horst et al., 2011). Je nach Struktur sind FH als Non-Profit Organisation (NPO), als privates Unternehmen, gesellschaftlich oder öffentlich organisiert (Barham et al., 2012).

Anhand eines Systembildes illustrierte Felder (2019) den kausalen Zusammenhang zwischen der rechtlichen Bio-Quote (siehe Kapitel 4.2) und der Lieferzuverlässigkeit von regionalen ProduzentInnen in einem FH. Es zeigt sich, dass die Bio-Quote einen signifikanten, positiven Einfluss auf die Beschaffung von biologischen Lebensmittel aus der Region nehmen kann (Felder, 2019).

FH schaffen demnach in vielen Fällen die Hindernisse zwischen regionalen ProduzentInnen und der GV aus dem Weg, indem auf Kooperation gesetzt, kollektive Koordination forciert, und eine gemeinsame Infrastruktur entwickelt wird (Berti & Mulligan, 2016). Potentiale einer kollektiven Koordinierung liegen in der Belieferung von hohen Mengen an heimischen Qualitätsprodukten, strategisch langfristigen Partnerschaften zwischen LandwirtInnen und

Gemeinschaftsverpflegung und der gleichzeitigen Schaffung einer transparenten Versorgungskette (Stevenson et al., 2011).

4.7 Personal in der Gemeinschaftsverpflegung (W)

Tariq Khan (2014) inkludiert beim Personal alle Personen, die für die Produktion oder Erbringung der Serviceleistungen zuständig sind. Eine wichtige Rolle bei der Verwendung regionaler Lebensmittel spielt das Küchenpersonal in der GV. Der niedrige Verarbeitungsgrad regionaler Lebensmittel wird als hemmender Faktor für die Verwendung regionaler Lebensmittel eingestuft, da damit ein höherer Personalaufwand verbunden ist (Harris et al., 2012). Das Personal wird in der SW-Analyse als Schwäche (W) für die GV beurteilt.

In den meisten Einrichtungen wird die Zubereitungsvariante ‚Cook and Freeze‘ (siehe Kapitel 3.1) gewählt, wodurch weniger Zeit- und Personalaufwand für die Zubereitung benötigt wird (Harris et al., 2012). Die Zubereitung regionaler Produkte impliziert aufgrund des unverarbeiteten Zustandes einen höheren Arbeitsaufwand. Um diesem Hindernis entgegenzuwirken, bedarf es oft an Weiterbildungsmaßnahmen des Küchenpersonals, um mit der Zubereitung und der Saisonalität einzelner Produkte vertraut zu werden (Harris et al., 2012; Reynolds & Hunter, 2019). Falls es nicht möglich ist, Personalkapazitäten in der GV zu erhöhen, können auch Vereinbarungen mit den ProduzentInnen getroffen werden, um Produkte beispielsweise küchenfertig zu liefern. Damit kann der Personal- und Zeitaufwand seitens der GV niedrig gehalten bzw. verringert werden (Harris et al., 2012). Auch in der Beschaffungsebene sind Weiterbildungsmaßnahmen wesentlich. Die Sichtbarmachung der verschiedenen Vorteile der Verwendung regionaler Produkte sensibilisieren das Beschaffungsmanagement, womit beim Einkauf nicht mehr ausschließlich auf den Preis geachtet wird. Eine persönliche Beziehung zu den ProduzentInnen kann folgend gefördert werden (Feenstra et al., 2011). Die Sensibilisierung der Managementebene führt auch dazu, dass bei einem Personalwechsel der Verantwortlichen die Beziehungen zu den ProduzentInnen bestehen bleiben und diese nicht ausgetauscht werden (Reynolds & Hunter, 2019). Positive Auswirkung durch die Verwendung regionaler Lebensmittel müssen klar kommuniziert werden, um das Bewusstsein der MitarbeiterInnen zu schärfen – ein Prozess der gesamtheitlich und meist langfristig forciert werden muss (Reynolds & Hunter, 2019).

4.9 Herkunftsnachweis in der Gemeinschaftsverpflegung (S)

Nach Tariq Khan (2014, 101) ist Promotion nach den 7 P's des Marketing Mix folgend definiert:

„...as sales promotion, advertising, personal selling, public relations and direct marketing“.

Demnach werden die in Österreich vorhandenen Gütesiegel und Zertifizierungen zu Promotion gezählt. Auch wenn das Interesse an regionalen Lebensmitteln auf Seiten der KonsumentInnen ausgeprägt ist und Nachfrage besteht, fehlt es speziell in der GV an Sensibilisierungsmaßnahmen für den/die KonsumentIn. Fördernde Initiativen und Gütesiegel können das Bewusstsein für regionale Produkte stärken, indem deren Produktattribute wie etwa Frische hervorgehoben und Bezug zur heimischen Landwirtschaft geschaffen werden (Yacamán Ochoa et al., 2019). Die Verwendung von Bioprodukten und regionalen Lebensmitteln spielen in der GV immer häufiger eine Rolle. Speziell Kindergärten und Schulen fordern Produkte mit Zertifizierungen in beiden Bereichen (BMLFUW, 2010; Gruber & Holler, 2017). Das Regierungsprogramm 2020-2024 beinhaltet die Einführung der verpflichtenden Herkunftsbezeichnung aller Lebensmittel in der GV (Bundesregierung, 2020).

Da der Herkunftsnachweis zur Stärkung des Bewusstseins beitragen kann, wird die Promotion als fördernder Faktor kategorisiert und in der SW-Analyse als Stärke (S) für die GV und die Landwirtschaft beurteilt. In diesem Kapitel wird, auf die in Österreich vorhandenen Initiativen und Gütesiegel in der GV eingegangen, welche die Verwendung regionaler Lebensmittel inkludieren und fördern.

4.9.1 Initiative Gut zu Wissen

Seit 2016 hat die Landwirtschaftskammer Österreich mit der Etablierung eines freiwilligen Herkunftsnachweises in der GV begonnen. Die Initiative ‚Gut zu Wissen‘ ist nach dem Schweizer Vorbild entstanden, wo ein Herkunftsnachweis für Eier und Fleisch verpflichtend beschlossen wurde. ‚Gut zu Wissen‘ ist in Österreich auf freiwilliger Basis und verfolgt das Ziel einer transparenten Kennzeichnung der Lebensmittel. Die Abwicklung obliegt der AMA-Marketing (Tidl, 2018).



**Abbildung 5: Wort-Bild Marke
'Gut zu Wissen'**

Quelle: gutzuwissen.co.at 2020

„Gut zu Wissen“ ist eine Wort-Bild Marke und wird durch das Symbol der Lupe und dem Schriftzug signalisiert. Durch die Kommunikation der Marke kann Vertrauen bei den KonsumentInnen aufgebaut und ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Einrichtungen generiert werden (Tidl, 2018).

Der Geltungsbereich beläuft sich auf folgende Lebensmittel:

- Fleisch: Rind-, Kalb-, Schweine-, Geflügel- (Huhn, Pute, Ente), Schaf-, Lamm- und Ziegenfleisch
- Eier und Eierprodukte: Hühnereier (frisch oder gekocht), gefärbte Eier, Flüssigeier, Trockeneier und sonstige Eierzeugnisse (z.B. Eiaufstrich)

Der Geltungsbereich für Fleisch bezieht sich auf alle Speisen mit Fleisch, Halbfertig- oder Fertigprodukte, die einen Fleischanteil von über 50 % aufweisen. Außerdem ist bei Gerichten, wo das Fleisch namensgebend ist, ein Herkunftsnachweis auszuweisen. Bei Gerichten mit einem geringeren Fleischanteil unter 50 %, beispielsweise bei Lasagne, ist kein verpflichtender Herkunftsnachweis vorgesehen, wäre aber laut Richtlinie wünschenswert. Bei Gerichten mit einem gewichtsmäßigen Anteil von über 50 % Eiern (z.B. Eierspeis, Omelette) oder bei denen Eier namensgebend sind muss ein Herkunftsnachweis vorgelegt werden. Zudem muss die Haltungsform angegeben werden. Bei Fertig- und Halbfertigprodukten, wo Eier keine Hauptbestandteile sind, wird der Herkunftsnachweis nicht geltend gemacht (Landwirtschaftskammer Österreich, 2018).

Laut Landwirtschaftskammer Österreich (2020) verfügen 63 Betriebsküchen über die Wort-Bild Marke, darunter auch das LDZ in Oberösterreich und der LandWirt NÖ.

4.9.2 Initiative „Wir essen regional“ in Oberösterreich

„Wir essen regional“ ist 2019 eine vom Land Oberösterreich gegründete Initiative zur Förderung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung und wird in der Masterarbeit erwähnt, da das LDZ damit ausgezeichnet ist. Das LDZ war die erste oberösterreichische Landesküche die die Herkunft der verwendeten Lebensmittel nachwies, eine Ausweitung auf ganz Oberösterreich ist geplant.



Abbildung 6: OÖ Landesinitiative -Wir essen regional

Quelle: Land Oberösterreich 2020

Ziel der Initiative ist es, das Bewusstsein für regionale Produkte zu stärken und auf Seiten der GV eine klare und genaue Datenerhebung und -dokumentation zu führen. Quantifizierbar wird das Ziel durch einen 60 % Anteil (wertmäßig gemessen am Umsatz) an regionalen Lebensmitteln, vorerst nur im LDZ (Hiegelsberger et al., 2019).

Der Geltungsbereich zur Ausweisung der Herkunft ist wie folgt:

- Milchprodukte, Brot, Gebäck, Obst und Gemüse sind lediglich auf freiwilliger Basis auszuweisen
- Fleisch und Eier verpflichten

Die Kontrolle des Fleisches und der Eier werden nach den Kriterien der Initiative ‚Gut zu Wissen‘ gehandhabt und dementsprechend kontrolliert (Hiegelsberger et al., 2019).

Genauere Daten, wie viele Landesküchen in die Initiative inkludiert sind, sind nicht bekannt.

4.9.3 Österreichisches Umweltzeichen als Gütesiegel

Das ‚Österreichische Umweltzeichen‘ umfasst in der Richtlinie die Kategorie regionale Lebensmittel. Der Regionalitätsbegriff stützt sich nach der Richtlinie auf möglichst kurze Versorgungsketten, das bedeutet, dass die GV landwirtschaftliche Erzeugnisse aus der „unmittelbaren Umgebung“ (BMKUEMIT, 2018, 28) zu beziehen hat. Dazu zählen landwirtschaftlich abgegrenzte Gebietseinheiten, ein Bundesland, ein Bundesstaat oder auch länder- und staatenübergreifende Gebiete die Homogenität aufweisen (BMKUEMIT, 2018).

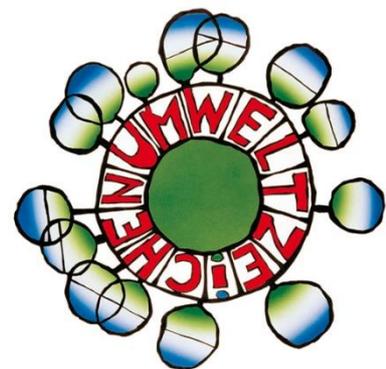


Abbildung 7: Logo
‚Österreichisches Umweltzeichen‘
Quelle: klimaaktiv 2020

Folgende zwei Punkte bezüglich regionaler Lebensmittel müssen im österreichischen Umweltzeichen erfüllt werden:

- Alle Mahlzeiten müssen mindestens zwei landwirtschaftliche Erzeugnisse aus regionaler Produktion beinhalten und aus saisonalem Angebot stammen (Obst und Gemüse).
- Ein verpflichtender ganzjähriger regionaler Einkauf von vier auszuwählenden Produktkategorien ist maßgeblich (Obst, Gemüse, Erdäpfel, Milchprodukte, Fleisch, Eier, Eierprodukte, Wild, Süßwasserfische, Käse, Brot und Gebäck). Eine der

Produktkategorien muss zusätzlich aus einem national anerkannten Qualitätsprogramm stammen.

Insgesamt verfügen fünf Kantinen in OÖ über das österreichische Umweltzeichen, darunter auch das LDZ. In Niederösterreich sind es mit 19 Kantinen wesentlich mehr. Die Betriebsküche ‚Zum Landwirt‘ der Landwirtschaftskammer Niederösterreich (LKNÖ) ist auch mit dem österreichischen Umweltzeichen zertifiziert (BMKUEMIT, 2018).

5 Methode

In den folgenden Kapiteln gehen auf das gewählte Analyseinstrument (SWOT) und die qualitativen Interviews ein.

5.1 SWOT-Analyse

Als Methode wird in der Masterarbeit eine SWOT-Analyse angewendet, um Faktoren, die die Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV beeinflussen, zu eruieren und evaluieren.

Die SWOT-Analyse ist ein analytisches Instrument für die strategische Planung oder Untersuchung und wurde im Jahr 1960 entwickelt. Das Ziel ist die externe und interne Umwelt zu analysieren und daraus zukünftige Strategien abzuleiten. Die SWOT-Analyse unterteilt sich in vier Bereiche: Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats). Die Stärken und Schwächen beziehen sich lediglich auf interne Faktoren, wobei die Chancen und Risiken die externen Faktoren inkludieren (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2019). Basierend auf der Grundannahme einer SWOT-Analyse sollen die Stärken und Chancen maximiert, während die Schwächen und Herausforderungen minimiert werden. Das bildet die Basis, um eine wirksame Strategie entwickeln zu können.

Der erste Schritt einer SWOT-Analyse ist das Sammeln von Daten. Im Falle der Masterarbeit werden Daten durch die Literatur und ExpertInnen-Interviews (Primärliteratur) erhoben. Im zweiten Schritt werden die Daten gesammelt und je nach externen oder internen Faktor kategorisiert (Kusrini & Hidayat, 2017).

Die nächsten Kapitel geben einen kurzen Einblick in die interne Stärken-Schwächen-Analyse (SW-Analyse) und in die externe Chancen-Risiken-Analyse (OT-Analyse).

5.1.1 Interne Stärken-Schwächen-Analyse

Die SW-Analyse bezieht sich lediglich auf die internen Faktoren, die einerseits vom Unternehmen/Organisation/Individuum beeinflussbar und kontrollierbar sind (Kusrini & Hidayat, 2017). Interne Faktoren beziehen sich auf die Struktur oder die Verwendung von Ressourcen des Untersuchungsgegenstandes. Die SW-Analyse ist der wesentliche Teil der Analyse, um das interne Umfeld zu analysieren, mit dem Ziel einen Überblick über die Stärken und Schwächen des Untersuchungsgegenstandes zu erlangen. Je nach Wertung (positiv oder negativ) werden die Faktoren den Schwächen oder den Stärken zugeordnet (Houben, Lenie, & Vanhoof, 1999).

5.1.2 Externe Chancen-Risiken-Analyse

Die OT-Analyse bezieht sich auf externe Faktoren, die einerseits nicht kontrollierbar und andererseits nicht beeinflussbar sind (Kusrini & Hidayat, 2017), die neben der SW-Analyse für die Erreichung der langfristigen, strategischen Zielsetzung notwendig sind. Externe Variablen werden in zwei Kategorien unterteilt: a) direkte, externe Faktoren und b) indirekte externe Faktoren. Ersteres wird direkt von den externen Faktoren beeinflusst, sprich beispielweise die Regierung oder Shareholder. Bei zweiteren bezieht man sich auf die generellen Variablen, die ökonomischer, sozio-kultureller, technologischer oder politischer Natur sein können. Die Variablen der OT-Analyse werden wie bei der SW-Analyse je nach Wertung (positiv oder negativ) den Chancen oder Herausforderungen zugeordnet (Houben et al., 1999).

5.1.3 SWOT-Matrix und Interpretation

Die Daten der SW- und OT-Analyse stellt lediglich ein Ansammlung von Informationen dar, die zwar nach Wertung kategorisiert werden, aber noch keine Empfehlungen, Strategie oder Deutung beinhalten (Houben et al., 1999). Folgernd werden die Informationen in einer SWOT-Matrix interpretiert. Die interne und externe Analyse wird dabei in Abhängigkeit zueinander gestellt (Kusrini & Hidayat, 2017),

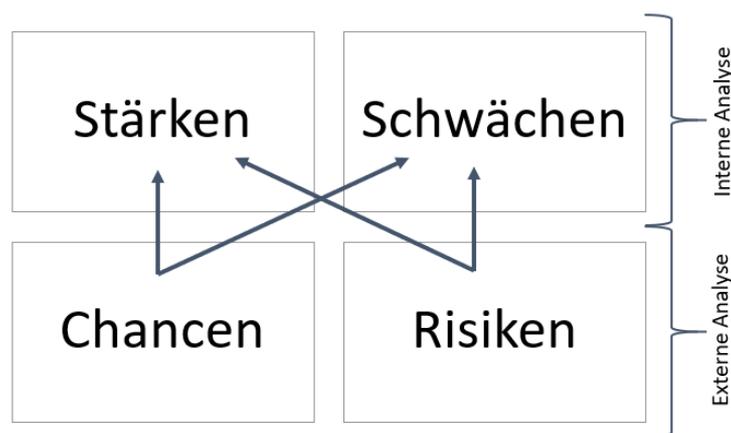


Abbildung 8: SWOT-Matrix - Interpretation der SW- und OT-Analyse

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 9 widerspiegelt den Prozess der Strategieentwicklung und Maßnahmenableitung. In der SWOT Matrix werden die die Stärken und Schwächen je mit den Chancen sowie Risiken verglichen und in Relation gesetzt. Darauffolgend werden diese interpretiert (Kusrini & Hidayat, 2017), mit dem Ziel einer eine langfristige Strategie zu entwickeln (Houben et al., 1999).

5.2 ExpertInnen-Interviews

Die Masterarbeit wählt für die empirische Untersuchung die Methode der qualitativen Forschung, in derer ExpertInnen-Interviews zugehören. In den folgenden Kapiteln wird kurz auf die qualitative Forschung im Generellen und auf das problemzentrierte Interview eingegangen, dass als ExpertInnen-Interview herangezogen wird.

5.2.1 Qualitative Forschung

Das qualitative Paradigma unterliegt dem primären Ziel, das Gesprochene der Befragten verstehend-interpretativ wiederzugeben. Die qualitative Forschung orientiert sich demnach auf die Sinngebungen, Sichtweisen oder Erfahrungen der Beteiligten, warum die Ergebnisse nicht aufgrund einer numerischen, sondern einer sprachlichen Kodierung vorgenommen werden. Die Interpretation abstrahiert schlussendlich nur Grundannahmen und Grundverständnisse und keine rationalen, messbaren Ergebnisse (Döring & Bortz, 2016).

Das qualitative Paradigma unterliegt folgenden fünf Grundprinzipien:

1. **Prinzip:** ganzheitliche und rekonstruktive Untersuchung des Untersuchungsgegenstandes – d.h. die Sicht und die Handlungen des Untersuchungsgegenstandes muss ganzheitlich, sprich detailliert und nachvollziehbar, beschrieben werden.
2. **Prinzip:** reflektierte Offenheit in Bezug auf Bildung neuer Theorien – d.h. der Forschende soll sich dem Untersuchungsgegenstand mit keinen fertigen Theorien nähern, sprich keine Vorannahmen ansprechen oder Vorkenntnisse im qualitativen Interview äußern.
3. **Prinzip:** Zirkularität und Flexibilität des Prozesses – d.h. der Forschende soll nicht linear arbeiten, sprich die der Fragenkatalog wird nach Zwischenergebnissen angepasst.
4. **Prinzip:** Forschung als Kommunikation und Kooperation zwischen den Forschenden und dem/der Befragten – d.h. die direkte Kommunikation stellt das zentrale Mittel dar, um Sichtweisen interpretieren zu können. Der/die Forschende soll dabei ein kooperatives Auftreten mit sich bringen.
5. **Prinzip:** Selbstreflexion der Subjektivität der Forschenden – d.h. der Erkenntnisprozess ist immer mit dem Forschenden verbunden, womit es an einer kritischen Reflexion des Untersuchungsgegenstandes mit dem Forschenden benötigt (Döring & Bortz, 2016).

Das qualitative Interview unterliegt der Steuerung durch den Forschenden und die Untersuchungsperson kann in eigenen Worten antworten. Der Forschende muss aber stets auf das Gesprochene eingehen (Döring & Bortz, 2016).

Für die Masterarbeit wird das problemzentrierte Interview angewendet, eine Erhebungsform die als qualitatives Interview eingestuft wird.

5.2.2 Problemzentriertes Interview als Datenerhebungsmethode

Das problemzentrierte Interview fällt unter die Kategorie der offenen, halbstrukturierten Interviews. Dabei können die Befragten frei zu Wort kommen, wobei der/die Forschende auf die gewissen Problemstellungen zurückführt. Problemzentrierte Interviews verfolgen keinen rein explorativen Charakter, da im Vorhinein ein skizziertes Konzept, wie im Falle der Masterarbeit, durch Literaturrecherche entwickelt wurde. Daher finden problemzentrierte Interviews bei Fragestellungen Anwendung, die ebenfalls theoriegeleitet sind (Kurz, Stockhammer, Fuchs, & Meinhard, 2009).

„Die Forschenden halten ihr theoretisches Konzept und ihre methodische Vorgangsweise offen gegenüber den Modifizierungen durch die Empirie, wodurch sich auch die Notwendigkeit einer schrittweisen Datengewinnung und –interpretation ergibt“ (Kurz et al., 2009, 467).

Das problemorientierte Interview bildet eine Schnittstelle zwischen induktive und deduktive Vorgehensweise. Der Forschende legt dennoch den Befragten das vorskizzierte Konzept nicht offen hin, da sonst der Befragte beeinflusst werden kann. Durch das problemzentrierte Interview können Hypothesen generiert werden, aber auch die skizzierten Konzepte geprüft werden. Im Folgenden können die Ergebnisse durch weiter Studien quantifizierbar validiert gemacht werden (Kurz et al., 2009).

Folgende Schritte sind bei problemzentrierten Interviews zu beachten:

1. **Auswahl der Befragten:** Da es ein qualitatives Interview ist, werden die Befragten nicht durch eine Stichprobenziehung ausgewählt, sondern der Forschende wählt nach eigenen Vorüberlegungen die Befragten aus (*Engl.: theoretical sampling*).
2. **Kontaktaufnahme:** Die erste Kontaktaufnahme schafft die Basis für Vertrauen und Akzeptanz.
3. **Gesprächsvorbereitung:** In der Gesprächsvorbereitung sollte man sich die Methode der Gesprächsaufzeichnung (z.B. Tonband) vorbereiten, um ein reibungsloses Ablaufen beim Interview selbst gewährleisten zu können.

4. **Durchführung des Interviews:** Die Durchführung des Interviews stellt die tatsächliche Datenerhebung dar. Vorerst sollte sich der Forschende selbst vorstellen, Ziele und Kontext der Untersuchung erklären, die voraussichtliche Dauer des Interviews offenlegen und die Anonymität zusichern. Bei Beginn des Fragenkatalogs sollten die Befragten narrativ von deren Situation erzählen können. Die weiteren Fragen können strukturiert oder teilstrukturiert abgefragt werden, je nach Erläuterung des Befragten. Angesprochene Aspekte, die nicht in den Vorarbeiten des Forschenden inkludiert sind, sollen aktiv nachgegangen werden, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.
5. **Nachbereitung:** Das Gesprochene wird transkribiert, womit die Vorbereitung zur Analyse fertiggestellt wird (Kurz et al., 2009).

6 Darstellung der Untersuchung

Abbildung 8 zeigt die Herangehensweise der Methodik, die aufgrund der Forschungsfrage angewendet wird (siehe Kapitel 1.2). Im Theorieteil wird eine SWOT-Analyse anhand von vorhandener Literatur recherchiert, die im empirischen Teil durch Meinungen und Erfahrungen von ExpertInnen vervollständigt wird. Bei den Betriebsleitern aus dem LDZ und der Betriebskantine der Landwirtschaftskammer NÖ ‚ZumLandWirt‘, ProduzentInnen, ein Regionalhändler und ein Großhändler wurden anhand von Experteninterviews interne sowie externe Faktoren erfragt. Bei den Interviews mit den ExpertInnen von den Institutionen wurde der Interviewleitfaden lediglich anhand von externen Faktoren aufgebaut. Die umfangreiche Literaturrecherche, sowie die ExpertInnen-Interviews bilden die Datenbasis für die angewendete SWOT-Analyse, wovon Strategien und eine Schlussfolgerung abgeleitet werden.

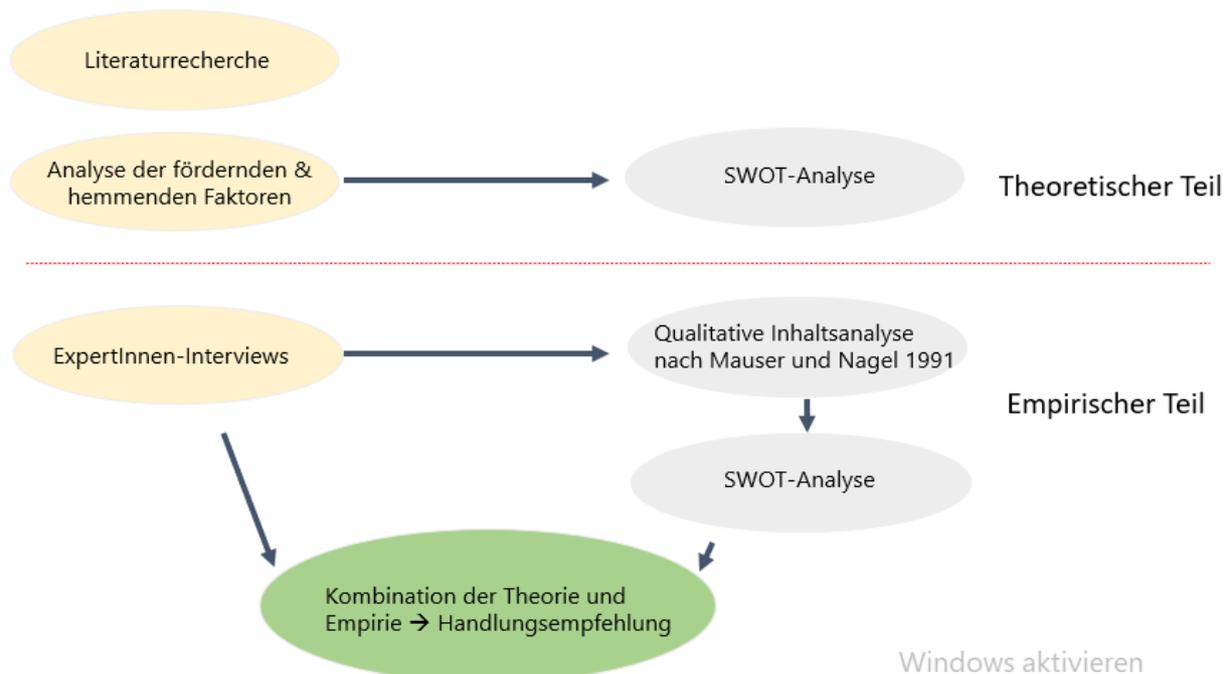


Abbildung 9: Herangehensweise der verwendeten Methode

Quelle: eigene Darstellung

6.1 Begründung der Methode

Die ausgewählten GV nehmen eine Voreiterrolle in der Verwendung regionaler Lebensmittel ein und wurden daher als ‚Best Practice‘-Beispiele für die Masterarbeit herangezogen. Durch den qualitativen Forschungsansatz können anhand der AkteurInnen in der Wertschöpfungskette, hemmende und fördernde Faktoren in Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV eruiert werden. Die Masterarbeit kann dahingehend als

empirische Exploration eingeordnet werden, da der Bereich wenig erforscht ist bzw. eine quantifizierbare Datengrundlage nicht auffindbar oder zugänglich ist. Die qualitative Erhebung der ExpertInnen-Interviews dient als Ergebnis für die Erarbeitung der SWOT-Analyse und der schlussfolgernden Strategieentwicklung.

6.2 Auswahl der ExpertInnen, Kontaktaufnahme und Ablauf der Interviews

Insgesamt wurden zehn problemzentrierte Interviews mit ExpertInnen aus folgenden Bereichen durchgeführt:

- Gemeinschaftsverpflegung
- landwirtschaftliche bzw. gewerbliche Betriebe
- Regional- und Großhandel
- VertreterInnen von Institutionen

Die Betriebskantinen der Landwirtschaftskammer Niederösterreich („ZumLandWirt“) wurde als Vorzeigebetrieb in Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel von Herrn Prof. Dr. Rainer Haas genannt. Aufgrund des angestrebten Ländervergleiches zwischen Niederösterreich und Oberösterreich wurde in Oberösterreich eine Betriebskantine gewählt, die in Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel eine ähnliche Situation aus Sicht der Autorin aufweist. Da ich zu diesem Zeitpunkt meinen Beruf im Landesdienstleistungszentrum (LDZ) in Oberösterreich ausübe und die Betriebskantine hohes Engagement in Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel zeigte, wurde sie als zweite GV für den Forschungsgegenstand ausgewählt.

Vorerst wurden mit beiden Betriebskantinenleitern Termine für die Interviews vereinbart und durchgeführt. Im Laufe der Interviews konnten ProduzentInnen, Regional- und GroßhändlerInnen eruiert werden. Von den genannten AkteurInnen der Wertschöpfungskette wurde jeweils ein landwirtschaftlicher Betrieb und ein verarbeitender Betrieb pro Bundesland für die weiteren Interviews ausgewählt. Im Interview der beiden Betriebskantinenleiter etablierte sich eine gemeinsame Struktur bei der Beschaffung regionaler Lebensmittel durch einen Großhandel. Darum wurde dieser als weiterer Interviewpartner ausgewählt. Da lediglich eine GV ein Regionalhandel in der Beschaffung nutze, wurde dieser für das Interview ausgewählt. Weiters wurden auf Vorschlag von Herrn Prof. Dr. Rainer Haas DIⁱⁿ Elfriede Schaffer, MSc als Vertreterin der Landwirtschaftskammer in Niederösterreich vorgeschlagen. Diese verwies mich auf die Projektmitarbeiterin Cornelia Grubmann, MA. Mit Frau Grubmann

wurde das Interview schlussendlich durchgeführt, da diese Projekte in Verbindung mit der GV leitet. In Oberösterreich wurde selbständig Herr Hannes Pöcklhofer als Vertreter für das Land Oberösterreich ausgewählt, da dieser in verschiedenen Projekten zur Förderung regionaler Lebensmittel in der GV inkludiert ist.

Die Kontaktaufnahme aller Interviewenden erfolgte telefonisch. Vier der Interviews wurden persönlich abgehalten. Die restlichen Interviews erfolgten telefonisch, da aufgrund der Covid-19 Pandemie kein persönliches Treffen möglich war. Die Interviews wurden zwischen Mai 2020 und Jänner 2021 durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 45 Minuten und zwei Stunden.

In Tabelle 4 sind alle ExpertInnen, mit denen Interviews geführt wurden aufgelistet.

| Name | Firma/Institution | Position |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Christian Hügelsberger | Landesdienstleistungszentrum Linz | Betriebskantinenleiter |
| Andreas Maurer | ZumLandWirt | Betriebskantinenleiter und Küchenchef |
| Paul Sterkl | Gemüsebau Sterkl | Inhaber |
| Andre Berner | Biohof Berner | Inhaber |
| Renate Ozlberger | Fleischhauerei Ozlberger | Inhaberin |
| Christoph Höllerschmid- Haslinger | Fleischwaren Höllerschmid | Inhaber |
| Gerhard Pichler | Biohandel Obst und Gemüse | Geschäftsführer |
| Thomas Holl | Kröswang GmbH | Leiter Marketing |
| Hannes Pöcklhofer | Amt der OÖ Landesregierung | Gebäude- und Beschaffungsmanagement |
| Cornelia Grubmann | Landwirtschaftskammer NÖ | Projektbetreuung Direktvermarktung |

Tabelle 4: TeilnehmerInnen der Expertenbefragungen

Quelle: eigene Darstellung

6.2.1 Konstruktion Interviewleitfaden

Insgesamt wurden vier verschiedene Interviewleitfäden erarbeitet, da verschiedene Akteure der Wertschöpfungskette befragt wurden und sich somit die Themen unterschieden. Grundsätzlich wurden für die GV, landwirtschaftlichen und verarbeitenden Betriebe und für den Groß- und

Regionalhandel der Interviewleitfaden gestützt auf den Ergebnissen der Theorie erarbeitet. Die Themenblöcke in den Interviewleitfäden kategorisieren sich demnach unter folgende Bereiche (ersichtlich in Tabelle 5), die je nach AkteurInnen der Wertschöpfungskette (z.B. landwirtschaftlicher Betrieb oder Großhandel) in abgewandelter und somit adäquater Form angepasst wurden:

| Interne Faktoren nach den 6 P's | Externe Faktoren in Anlehnung an die PEST-Analyse |
|--|--|
| Produktpolitik | Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln |
| Preispolitik | Rechtliche Rahmenbedingungen |
| Distributionspolitik | Ökonomische Faktoren |
| Prozesspolitik | Digitalisierung |
| Personalpolitik | |
| Kommunikationspolitik | |

Tabelle 5: Themenbereiche der Interviewleitfäden GV, ProduzentInnen, Groß- und Regionalhandel

Quelle: eigene Darstellung

Der Interviewleitfaden für die VertreterInnen der Institutionen differenzierte sich insofern, da bei den Befragten hauptsächlich Chancen und Herausforderungen eruiert werden. Der Interviewleitfaden verwendet die Bestandteile der PEST-Analyse zur Orientierung und gliedert sich demnach in folgende Bereiche:

- Rechtliche Faktoren
- Sozio-kulturelle Faktoren
- Technologische Faktoren
- Ökonomische Faktoren

Im Laufe der Interviews wurde der Leitfaden anhand der Ergebnisse adaptiert und optimiert.

6.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel (1991) mit Hilfe von MAXQAD 2020

Zur Analyse der erhobenen Daten wird in der Masterarbeit die qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser & Nagel (1991) verwendet. Folgende sechs Schritte sind für die Auswertung notwendig:

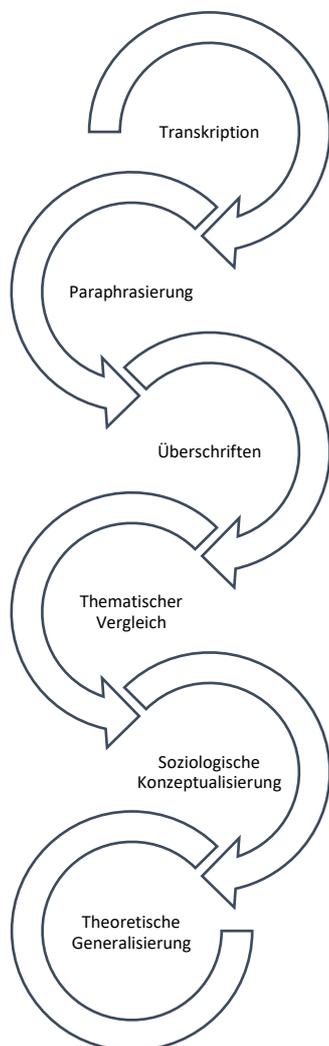


Abbildung 10: Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse

Quelle: (Meuser & Nagel, 1991)

Transkription

Das Datenmaterial auf Tonband wird transkribiert und dient als Grundlage für die weiteren Schritte. Dabei wird das Gesprochene erstmals verschriftlich mit dem Ziel der inhaltlichen Vollständigkeit. Dennoch können die Inhalte, die nichts mit dem Forschungsgegenstand zu tun haben, weggelassen werden.

Paraphrase

Die Paraphrasierung dient zur Verdichtung der Transkripte, wobei nur Textteile paraphrasiert werden, die in Bezug auf die gestellte Forschungsfrage stehen. Die Paraphrasen müssen das wiedergeben, was die ExpertInnen gesagt haben und zudem textgetreu und chronologisch sein. Die Paraphrasierung erfolgte mit Hilfe der Funktion ‚Paraphrasieren‘ in MAXQDA 2020.

Überschriften

Die Paraphrasen werden im nächsten Schritt weiters verdichtet, indem Überschriften zugeordnet werden. Die Überschriften verfolgen eine Text nahe Deutung und die Anzahl der Überschriften ist abhängig der angesprochenen Themen. In MAXQDA 2020 erfolgte der Schritt mit Hilfe der Codierung der Passagen, wodurch sie zu Kategorien zusammengefasst werden.

Thematischer Vergleich

Ab diesem Zeitpunkt werden die vergleichbaren Passagen der aller Interviews miteinander verglichen. Dabei werden alle gleichen oder ähnlichen Passagen zusammengefügt und die dazugehörigen Überschriften vereinheitlicht.

Soziologische Konzeptualisierung

In diesem Schritt erfolgt die Übersetzung der Überschriften in Kategorien. Dabei wird die Terminologie der Interviewten abgelöst und Gemeinsamkeiten und Differenzen unter Berücksichtigung theoretischer Konzepte und anderen empirischen Studien in eine wissenschaftliche Sprache übersetzt. Die soziologische Konzeptualisierung bewegt sich auf der Abstraktionsebene der empirischen Generalisierung.

Theoretische Generalisierung

Die Themen der empirischen Generalisierung werden mit den Theorien verknüpft und Sinnzusammenhänge aufgefunden gemacht (Meuser & Nagel, 1991).

6.2.3 Erarbeitung des Kategoriensystems

Nach Abschluss der Transkription aller Kategorien und vor dem Import der Daten wurden die Dimensionen und die Kategorien definiert. Eine deduktive Kategorienbildung wurde vorerst angewendet, wo den Paraphasen die vordefinierten Codes zugeordnet wurden. Gleichzeitig konnten während der Auswertung einige Paraphrasen keine vordefinierten Kategorien zugewiesen werden. Diese waren jedoch von Bedeutung zur Beantwortung der Forschungsfrage, weshalb auch Kategorien induktiv gebildet werden. Tabelle 6 zeigt alle Dimensionen mit den dazugehörigen Kategorien. Zusätzlich zeigt die dritte Spalte die Herangehensweise der Kategorienbildung, daher ob diese deduktiv oder induktiv stattgefunden hat.

| Dimension | Kategorie | Kategorienbildung |
|-----------------------|--|--------------------------|
| Distributionspolitik | Akquisitorische Distribution | Deduktiv |
| | Logistischer Vertrieb | Deduktiv |
| Prozesspolitik | Nachfrage der GV nach regionalen Lebensmitteln | Deduktiv |
| | Bestandsverwaltung | Deduktiv |
| | Bestellvorgang | Deduktiv |
| Produktanforderungen | Mengenverfügbarkeit | Deduktiv |
| | Alljährliche Verfügbarkeit | Deduktiv |
| | Verarbeitungsgrad | Deduktiv |
| Preispolitik | Preise regionaler Lebensmittel | Deduktiv |
| | Budget der GV | Induktiv |
| | Preispolitik??? | |
| | Zahlungsabwicklung | Deduktiv |
| Kommunikationspolitik | Herkunftskennzeichnung | Deduktiv |
| | Öffentlichkeitsarbeit | Induktiv |
| | Personal | Deduktiv |
| | Nachfrage | Deduktiv |
| Vergaberecht | Beurteilung Ausschreibungen | Deduktiv |
| | Fehlende Kontrolle | Induktiv |
| | Dynamisches Beschaffungssystem | Induktiv |
| Ökonomische Faktoren | Covid-19 | Induktiv |

| | | |
|-----------------|-------------------------|----------|
| Digitalisierung | Warenwirtschaftssysteme | Induktiv |
| | Rückverfolgbarkeit | Deduktiv |

Tabelle 6: Deduktive und induktive Dimensionen- und Kategorienbildung

Quelle: eigene Darstellung

7 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Interviews der zehn ExpertInnen dargestellt, anhand der qualitativen Inhaltsanalyse interpretiert und die Ergebnisse erläutert. Die folgenden Kapitel stellen die gebildeten Dimensionen und die Unterkapitel die Kategorien dar. Nicht alle Aussagen der ExpertInnen können gänzlich einer einzelnen Dimension oder Kategorie zugeordnet werden. Daher ist es wichtig die einzelnen Dimensionen und Kategorien nicht isoliert, sondern ganzheitlich zu betrachten.

Die Ergebnisse werden durch die Aussagen der ExpertInnen untermauert. Die ExpertInnen unterliegen einer zufälligen Zuordnung von ‚E1‘ bis ‚E10‘. Teilweise werden die Zitate zur besseren Verständlichkeit grammatikalisch verändert, wobei der Inhalt getreu wiedergegeben wird.

In den folgenden Kapiteln werden die befragten landwirtschaftlichen bzw. verarbeitenden Betriebe unter dem Begriff ProduzentInnen und der Groß- und Regionalhandel unter Handel bzw. HändlerInnen zusammengefasst. Wenn sich die jeweiligen Aussagen unterscheiden, wird in den Ergebnissen explizit der Akteur/die Akteurin benannt.

Zunächst wird der Klärung des Begriffes ‚regionale Lebensmittel‘ Raum gegeben. Einige ExpertInnen sehen regionale Lebensmittel im Kontext eines geografisch abgrenzbaren Bereichs. So sehen vier Befragte regionale Lebensmittel als ein österreichisches Produkt, während ein Experte/eine Expertin neben Österreich auch die Länderebene miteinbezieht.

E7: Das regionale Lebensmittel ist für mich die Definition Österreich.

E3: Ich sage in einer Großküche ist regional auch sehr oft Österreich.

E6: Also wir sehen regionale Lebensmittel als ein in Österreich hergestelltes Produkt. Also kein ausländisches Produkt, was in Österreich verarbeitet wird, sondern ein regionales Lebensmittel kommt für uns aus Österreich.

E4: Für uns ist Regionalität immer Österreich.

E2: Regional ist für mich Oberösterreich und Österreich.

Ein Experte/eine Expertin definiert regionale Lebensmittel im Kontext einer geografischen Nähe, wobei im weiteren Sinne auch das Bundesland inkludiert wird.

E5: Ein regionales Lebensmittel ist aus der unmittelbaren Umgebung. [...]. Im weiteren Sinne ist für mich auch Oberösterreich regional.

Andere ExpertInnen sehen regionale Lebensmittel lediglich in Verbindung mit der näheren Umgebung oder grenzen diese gar mit Kilometerangaben ein.

E10: Darunter verstehe ich, dass das Lebensmittel in der Region produziert wird.

E9: Unter einem regionalem Lebensmittel verstehe ich grundsätzlich ein Lebensmittel, das aus der unmittelbaren Nähe ist.

E8: Ich täte sagen, ein Lebensmittel, dass im Umkreis von 50 Kilometer produziert ist.

Zudem verbindet ein befragter Experte/eine befragte Expertin regionale Lebensmittel mit gewissen Produktionsattributen. In diesem Fall stammt ein regionales Lebensmittel aus bäuerlicher Hand.

E1: Ein regionales Lebensmittel ist für mich eine kurze Lebensmittelkette. Das heißt, ein Lebensmittel, das nicht importiert ist, sondern in der Umgebung und aus bäuerlicher Hand erzeugt ist.

7.1 Distributionspolitik

In diesem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der akquisitorischen Distribution dargestellt. Die Struktur der Wertschöpfungskette, sowie die Präferenzgründe verschiedener Absatzkanäle der GV und ProduzentInnen werden eruiert.

Die zweite Kategorie befasst sich mit dem logistischen Vertrieb. Fördernde und hemmende Faktoren werden beleuchtet, die in Verbindung mit der Bewegung der Lebensmittel vom Lager bis hin zur GV stehen.

7.1.1 Akquisitorische Distribution

Abbildung 11 ist eine Darstellung der gesamte Wertschöpfungskette der befragten ProduzentInnen, HändlerInnen bis hin zur GV. Ein landwirtschaftlicher und ein verarbeitender Betrieb liefern direkt an die Gemeinschaftsverpflegung, während der zweite landwirtschaftliche Betrieb hauptsächlich den Großhandel als Absatzkanal zur Belieferung an die GV nutzt. Weiters konnte eruiert werden, dass sowohl ein verarbeitender Betrieb, als auch der Großhandel die Bundesbeschaffung (BBG) zur Belieferung an die GV nutzen. Die BBG stellt keinen direkten Absatzkanal dar, da sie lediglich die Rolle eines Vermittlers einnimmt. Zur Verständlichkeit wurde dennoch die BBG in die Darstellung inkludiert. Der Regionalhandel tritt einerseits als gewerblicher Betrieb und somit als HändlerIn auf, während andererseits auch Produkte des eigenen landwirtschaftlichen Betriebes an die GV vermarktet werden. Bei beiden HändlerInnen stehen weitere ZwischenhändlerInnen in der Wertschöpfungskette, wo Lebensmittel zur weiteren Vermarktung beschafft werden. Jeder der Akteure transportiert die Produkte eigenständig zur GV, deshalb werden keine externen Transportunternehmen in der Grafik ergänzt.

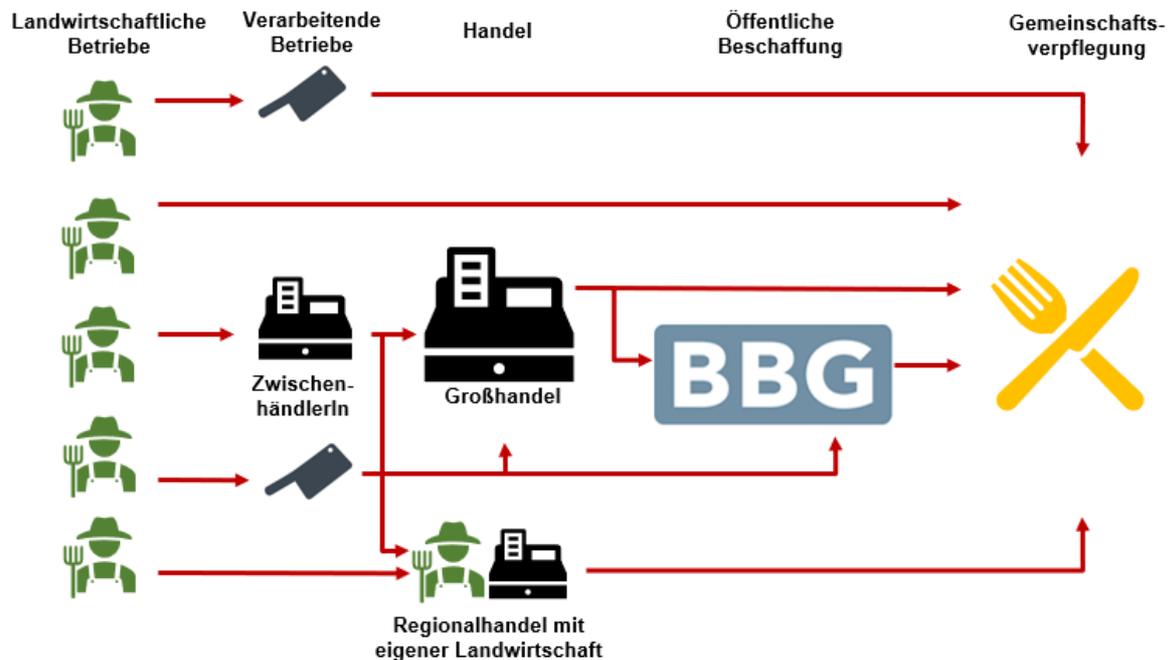


Abbildung 11: Absatzwege der befragten ProduzentInnen und des Handels an die GV

Quelle: eigene Darstellung

Die folgenden Absätze zeigen die Gründe, warum sich die Befragten für die jeweiligen Absatzwege entscheiden. Die Ergebnisse zeigen die Wahrnehmung der Kantinenleiter und die der ProduzentInnen. Es konnten keine speziellen Gründe eruiert werden, warum der Groß- und Regionalhandel an die GV liefern.

Es konnten zwei Gründe gefunden werden, die aus Sicht der ProduzentInnen und der BetriebsleiterInnen für die **direkte Belieferung an die GV** sprechen:

- 1) Aus Sicht der GV spielt Qualität eine wesentliche Rolle. Einerseits kann dabei die höhere Produktqualität genannt werden, andererseits wird die Frische regionaler Produkte als Qualitätsattribut eingestuft.

E3: Einer der wesentlichen Sachen ist sicher die Qualität. Da muss ich sagen, dass ich über die regionale Schiene, die wir haben, sehr dankbar und froh bin. Ein Beispiel: ich war Corona-bedingt dreimal beim Spargelbauern. Der hat mir die Produkte vorbereitet. Ich habe mir die Produkte gleich anschauen können und es war nichts dabei, wo ich nur ansatzweise irgendwas reklamieren hätte müssen. Das Produkt selbst ist so toll und man sieht, welch qualitativ hochwertiges Produkt wir im Land haben.

E5: Ein weiterer Punkt ist die Frische. Wenn eine Großküche die Ware für Montag braucht, wird das bei uns Samstag oder Sonntag geschnitten. Damit bekommt der Abnehmer die Lebensmittel in einer absoluten Frische.

E3: Wenn ich einen Salat vom Bauern nebenan bekomme, dann ist der wesentlich frischer, als wenn ich diesen aus Süditalien bekomme. Das kann natürlich entsprechende Vorteile haben.

2) ProduzentInnen sehen die direkte Vermarktung als unabhängigen Absatzkanal. Die leichte Austauschbarkeit im Handel wird oft in Verbindung mit deren Profit gesehen. Die Unabhängigkeit in der direkten Vermarktung trägt zur eigenen Entscheidungsmacht bei.

E10: Ein weiterer Vorteil ist, dass wir unabhängig sind. Händler tauschen dich schnell aus. Oft besitzen Händler eigene Controller als Angestellte, die dann die Profitabilität [...] kontrollieren. Wenn die Anlieferung von Produkten eines Produzenten nicht mehr profitabel ist, produzieren sie es entweder selbst oder tauschen dich aus. [...] Die Unabhängigkeit vom Handel lässt uns selbst entscheiden wohin oder an wen man liefert.

E8: Der Handel hat es leicht. Er macht den Produzenten austauschbar und er hat dadurch eine Macht. Weil der, der den direkten Kontakt zum Kunden hat, der hat dann im Endeffekt die größere Macht.

Ein wesentlicher Grund, warum die GV **direkt bei den ProduzentInnen und über den Regionalhandel** bestellt, sind kurze Transportwege. Diese werden in Verbindung mit Nachhaltigkeit gebracht. Dagegen zeigt der Großhandel lange Distanzen zwischen der Primärproduktion bis hin zur Belieferung an die GV.

E6: Wenn ich an uns denke, dann sind kurze Wege wichtig. Wir wollen die Umwelt nicht zu stark belasten. Wir wollen durch unseren Einkauf keine langen Wege produzieren. Das heißt wir wollen auch dadurch energieschonend unterwegs sein.

E2: Im Handel legen die Produkte sehr weite Distanzen zurück. Meiner Meinung nach muss man auch berücksichtigen, woher der Händler die Lebensmittel bezieht. Weil wenn die Lebensmittel zuerst von einem anderen Bundesland zum Händler kommen und dann wieder in das ursprüngliche Bundesland zurück transportiert werden, hat das für mich keinen regionalen Charakter mehr. [...] Wir sind ein Handel mit kurzen Transportdistanzen.

E3: Der Lieferweg, das ist sicher in Zeiten wie diesen, nicht zu übersehen. Meine 10 Direktvermarkter sind rund um mich oder maximal 20 Kilometer entfernt. Der Großhandel ist zwar regional, aber da ist ein Weg 200 - 300km lang.

Die Gründe, warum die GV beim **Großhandel** bestellt, werden in der Prozesspolitik (Kapitel 7.2.2.1) genannt.

7.1.2 Logistischer Vertrieb

Die GV und die ProduzentInnen selbst sprechen Bedenken gegenüber einer Belieferung durch den Einzelnen aus. Die Belieferung durch einzelne ProduzentInnen wird mit einem hohen logistischen Aufwand und folgend mit einem höheren Personalaufwand in der GV verbunden.

E5: Der logistische Aufwand ist sicher auch ein Punkt, der bei den Großküchen Bedenken auslöst. Viele Küchenchefs möchten nur durch einen Produzenten beliefert werden.

E7: Das ist tatsächlich der Punkt, da ich nicht fünfzehn Bauern an einem Montag dahaben möchte. Da kommen meine Mitarbeiter nicht mehr zum Arbeiten. Die Logistik, die dahintersteckt, die muss passen. Das ist sicher einer der größten Punkte.

Weder die befragten ProduzentInnen noch der Handel nehmen die Logistik als Hindernis wahr. Die Gründe können darin verankert sein, dass alle Befragten einen eigenen Fuhrpark besitzen. Der Besitz eines eigenen Fuhrparkes führt zu hoher Flexibilität, die in Anbetracht der Lieferzuverlässigkeit wichtig ist, und mindert die Fehleranfälligkeit bei der Auslieferung.

E2: Wir haben eigenen LKWs und Busse, mit denen wir relativ flexibel sind.

E10: Die Logistik ist für uns ein riesiger Vorteil. Durch die vielen Autos, die wir haben, können wir sehr flexibel sein. [...] Da können sie uns sagen, dass sie die Ware schon um 06:00 Uhr morgens brauchen. [...] Dadurch, dass wir die Transporter selbst haben, können wir selbst bestimmen, wann er wegfährt [...]. Wenn wir eine Spedition hätten, dann müssten wir uns auf diese verlassen.

E4: Bei der Logistik würde ich noch hinzufügen, dass wir eigene LKWs und eigene Fahrer haben. Es gibt Händler, die liefern über Speditionen [...]. Das kann auch eine Schwäche sein, weil man dann die Qualität nicht in der Hand hat. Wir haben nur eigene Fahrer und LKWs. Daher kennen wir die eigene Ware, wir kennen die Kunden und wir wissen, wo die Ware beim Kunden abzustellen ist. [...] Durch die eigene Logistik und den eigenen Mitarbeiter sinkt auch die Fehleranfälligkeit, was bestimmt ein Vorteil ist.

Die Investitionskosten stellen ein potentiell Hindernis für einen eigenen Fuhrpark dar. Ein Experte/eine Expertin betont, dass die Investition in einen Fuhrpark rentabel sein muss. Der Fuhrpark sollte daher auch für weitere Absatzkanäle brauchbar und arbeitserleichternd sein.

E5: Ein Kühllaster kostet 40.000-50.000 €. Das ist eine große Investition, die sich rentieren muss. Bei uns würde sich die Investition rentieren, da wir den Kühllaster auch für Bauernmärkte nutzen können.

Zudem wird die Tourenplanung als Hindernis im logistischen Vertrieb wahrgenommen. Bei kleineren Bestellungen durch die GV können hohe Transportkosten entstehen. Höhere Transportkosten kleinerer Mengen können durch eine effektive Tourenplanung kompensiert werden, die jedoch als sehr aufwendig wahrgenommen wird.

E2: Wir haben oft keine großen Bestellungen, was zur Folge hat, dass der Transport teuer wird.

E9: Ein Nachteil ist, wenn man kleine Standorte beliefert, die nicht gemeinsam mit großen Standorten ausgeschrieben werden. Wir haben beispielsweise im Süden eine Großküche, wo die Menge gering ist. Bei dieser Großküche sind die Kosten der Logistik schwer kalkulierbar. Dadurch dass diese Küche aber mit großen Standorten ausgeschrieben wird, wirkt sich die Kalkulation im Gesamten schlussendlich

nicht negativ aus.

E8: Tourenplanung, das ist ganz schön aufwendig. Und das ist am Anfang nicht so leicht zum Stemmen.

7.2 Prozesspolitik

Die Prozesspolitik behandelt die Koordinierung der Nachfrage der GV nach regionalen Lebensmitteln und das Angebot der ProduzentInnen und des Handels. In den folgenden Kategorien werden die Veränderungen in der Nachfrage der GV und die Verfügbarkeit regionaler Lebensmittel anhand der verschiedenen Absatzkanäle beleuchtet. Zudem wird der Bestellvorgang zwischen GV und ProduzentInnen sowie des Handels betrachtet.

7.2.1 Nachfrage der Gemeinschaftsverpflegung nach regionalen Lebensmitteln

Die Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln durch die GV wird von den ExpertInnen in den letzten Jahren stärker wahrgenommen. Speziell im Fleischbereich scheint es von Wichtigkeit, dass die Produkte aus Österreich stammen und dort auch verarbeitet werden.

E9: Ich glaube, dass grundsätzlich die Nachfrage in der Gemeinschaftsverpflegung steigt.

E10: Ich glaube, dass die Regionalität bei Lebensmittel in Großküchen immer stärker wird.

E4: Wir merken gerade bei Fleisch, dass das ein Thema geworden ist, was in den letzten fünf bis sieben Jahren stärker geworden ist. Das viermal AT, also sprich geboren, gemästet, geschlachtet, verarbeitet in Österreich wird immer wichtiger. Die Nachfrage nach dem österreichischen Produkt ist immer stärker geworden, gerade bei Frischfleisch.

E4: Im Geflügel oder Fleischbereich wollen sie österreichische Sachen.

7.2.2 Bestandsverwaltung

Die Koordinierung von Angebot und Nachfrage fällt unter die Kategorie der Bestandsverwaltung [siehe Kapitel 4.6 nach Mittal et al, (2018)]. Dabei steht ein wesentliches Problem im Vordergrund:

Es gibt auf Seiten der ProduzentInnen die Annahme, dass die GV die Verwendung regionaler Lebensmittel nicht forciert, da sie Bedenken gegenüber der Lieferzuverlässigkeit einzelner ProduzentInnen haben oder eine gebündelte Lieferung präferieren (siehe auch Kapitel 7.1.2).

E5: Großküchen haben immer Bedenken, ob der Landwirt die Ware auch wirklich liefern kann. Kann der Landwirt das halten, was er verspricht? [...] Viele Küchenchefs möchten nur durch einen Produzenten beliefert werden.

Die folgenden Unterkapitel beleuchten die Koordinierung von Angebot und Nachfrage der jeweiligen Absatzkanäle (Regional- und Großhandel, direkte Belieferung). Zudem zeigen Ergebnisse der befragten Personen Lösungsansätze in Bezug auf die Lieferzuverlässigkeit und Bündelung durch Food Hubs, weshalb auch diesen in einem Unterkapitel Platz gegeben wird.

7.2.2.1 Regional- und Großhandel

Der Regional- und Großhandel zeigen zwei Stärken in Bezug auf die Koordinierung der Nachfrage der GV. Der Handel ist in der Lage, schnell auf Bestellungen zu reagieren. Eine sogenannte ‚Just-in-Time Lieferung‘ ist möglich, bei der Bestellungen innerhalb von 24 Stunden an die GV geliefert werden. Die Bedenken gegenüber der Lieferzuverlässigkeit der GV ist beim Absatzkanal Handel obsolet.

E4: Wir haben in der Regel unsere Produkte aus Österreich, die wir ‚Just in time‘ von den Produzenten bekommen. Das heißt, wenn der Kunde bestellt, dann geben wir sie Mittag weiter an den Produzenten. Er produziert die Ware frisch [...] und am frühen Abend kommt es schlussendlich zu uns. In der Nacht werden die Produkte an die Filialen weitergegeben und am nächsten Tag ist es bei den Kunden.

Zudem kann der Handel Bestellungen bündeln, da eine hohe Produktvielfalt angeboten werden kann. Das ermöglicht der GV ein breites Sortiment an Produkten über lediglich einen Anbieter/eine Anbieterin zu erwerben, ohne mit einzelnen ProduzentInnen in Kontakt treten zu müssen.

E2: Die Bündelung des Sortiments ist bei uns eine Stärke.

E5: Wenn die Großküche bei einem Großhändler bestellt, kann er gleich das Fleisch, das Gemüse und die Fertigprodukte bestellen.

E3: Natürlich, die Produktvielfalt ist sicher auch ein großes Plus, weil du halt in kurzer Zeit, ohne dass du jetzt 30 Bauern anrufen musst, eine Garantie hast, dass es das Produkt jetzt gibt.

Während speziell der Regionalhandel Bestreben zeigt, Produkte aus der unmittelbaren Region zu beziehen, definiert der Großhandel österreichische Produkte als regional. Beide HändlerInnen sehen das Angebot regionaler Lebensmittel als Stärke.

E2: Bei uns ist wichtig, dass die Ware [...] so gut es geht aus der Region kommt.

E2: Wir vermarkten Zucchini aus der Region [...]. Dann vermarkten wir Kürbis ausschließlich aus der Region. [...] Das Jogurt ist dabei aus Oberösterreich und ich glaube die Milch aus Salzburg.

E4: Unsere Stärke liegt ganz klar beim Angebot. Wir haben das breiteste Angebot von allen Händlern, was regionale Produkte betrifft. Wir haben jetzt einen eigenen Katalog mit 120 Seiten, wo nur Produkte aus Österreich ersichtlich sind.

E4: So zirka 700 Produkte, wo dieses 4 AT dahinterstehen (*Annahme: geboren, gemästet, geschlachtet, verarbeitet in Österreich*).

Dennoch stellt sich während der Interviews heraus, dass auch der Regionalhandel Lebensmittel aus Österreichs Nachbarländern bezieht. Gründe sind in der Nachfrage der GV verankert, die eine alljährlicher Verfügbarkeit von Lebensmittel wünscht.

E2: Wir kaufen dann das Gemüse aus Spanien, weil es nachgefragt wird. Der Kunde wünscht es sich. Wenn ich mir die Großküche X ansehe, werden auch im Winter Gurken und Tomaten nachgefragt.

Im Unterschied zum Regionalhandel zeigt sich beim Großhandel, dass keine regionsspezifischen Lebensmittel für die GV angeboten werden können. Das Sortiment beinhaltet im Allgemeinen österreichische Produkte.

E4: Unsere Schwäche, das muss ich ehrlich sagen, ist dass wir, egal wo der Kunde sitzt z.B. in Baden-Württemberg oder im Burgenland, immer dasselbe Sortiment haben. [...] Bei uns läuft das so: Regionalität ist Österreich und ich habe darunter nichts mehr. Ich habe keine regionalen Sortimente im Sinne von Bundesländer-spezifisch. Das ist sicher eine Schwäche, weil trotzdem [...] viele sagen ‚Ich bin ein Kärntner Betrieb und ich will Kärntner Fleisch oder Geflügel‘.

7.2.2.2 Direkte Partnerschaften

Der Begriff direkter Partnerschaften beinhaltet die selbstständige Vermarktung regionaler Produkte von landwirtschaftlichen und verarbeitenden Betrieben an die GV.

Im Gegensatz zum Handel können meist einzelne ProduzentInnen, die direkt an die GV liefern, nicht die gewünschte Sortimentsbreite anbieten. Meisten spezialisieren sich ProduzentInnen auf eine Produktgruppe.

E5: Das einzige was nicht vorteilhaft für die Großküche sein kann ist, dass man nicht das ganze Sortiment beim kleinen Landwirt erhält.

E5: Genau, ich kann ihm nicht die gesamte Produktpalette liefern. Ich liefere kein Fleisch, da ich Gemüsebauer bin.

E1: Es gibt Landwirte, die sich auf die GV spezialisiert haben und somit einzelne Produktgruppen, wie Milch, liefern.

Ein wesentlicher Vorteil, speziell in der Direktvermarktung, ist die Sortimentstiefe. So sind etwa spezielle Gemüsesorten im Handel seltener erhältlich. Das bringt den Vorteil, dass mehr Kreativität in die Speisepläne der GV einfließen kann.

E3: Bei der Direktvermarktung ist sicher auch ein Vorteil, wie soll ich sagen? Sie trauen sich jetzt etwas. Sie probieren viele Sachen aus. Sie fangen teilweise wieder mit den Ursprungsgemüse an oder

bauen aussterbende Sorten an. Mut zu mehr, sag ich jetzt mal. [...] Man kann neue Rezepte und Gerichte schaffen.

Die tief verankerte Zusammenarbeit zwischen GV und den ProduzentInnen bildet ein Dach über eine effektive Koordinierung des Angebotes und der Nachfrage. Die Kundennähe und der persönliche Kontakt zueinander sind für GV und ProduzentInnen von Vorteil.

Das lässt sich darin begründen, dass auf spezifische Wünsche der GV eingegangen werden kann. Während der Großhandel meist nur standardisierte Produkte anbietet, zeigen ProduzentInnen Flexibilität in Bezug auf individuelle Kundenwünsche. Beispielsweise können Fleischprodukte in gewünschte Teilstücke zerlegt oder in das gewünschte Gewicht gebracht werden. Auch bei landwirtschaftlichen ProduzentInnen kann die GV ihre Sonderwünsche äußern, wenn beispielsweise die Größe des Gemüses für eine gewisse Speisen passen muss.

E3: Der Großhandel hat seine Teilstücke schon, wo du nicht mehr viel ändern kannst. [...] [...] Beim Bauern oder beim Fleischer hat man mehr Freiheiten, sich ein Produkt so zu zerlegen zu lassen, wie man es möchte. Man kann sich Sonderstücke schneiden lassen.

E10: Der täglich persönliche Kontakt ist ein Vorteil - dadurch die Flexibilität und die Kundennähe, was auch das Produkt betrifft. Die Kunden wollen beispielsweise die Schnitzel verschieden geschnitten oder ein anderes Gewicht haben. Wir können die Kundenwünsche erfüllen, weil wir sie kennen, weil wir direkt mit ihnen im Kontakt sind.

E5: Eine Großküche braucht die Zucchini in kleinerer Variante, die anderen möchten große Zucchini haben. Oft sagen sie mir Bescheid, was sie damit verkochen, dann weiß ich auch schon im Vorhinein welche Größe benötigt wird. Zum Beispiel für gefüllte Zucchini brauchen sie die größeren. Wenn die Großküche mir früh genug Bescheid gibt, kann ich gerne auf solche Wünsche eingehen.

Die Kundennähe und der persönliche Kontakt zeigen auch Vorteile für die ProduzentInnen. Die GV ist ein spezieller Absatzweg für die Befragten der verarbeitenden Betriebe. Die GV präferiert andere Teilstücke als beispielsweise die Gastronomie.

E10: Die Gastronomie zum Beispiel kauft hauptsächlich Edelteile, die in den Großküchen weniger gefragt sind. Dadurch kann ich beiden Absatzkanälen bieten, was sie wollen und mir bleibt als Produzent kein Teil über.

E9: Grundsätzlich zerlegen wir in unserem Betrieb verschiedene Produktgruppen [...]. Um möglichst viele Teile zerlegen zu können, muss man die eigene Kundenschicht sehr breit aufstellen. Wenn man ein Tier zerlegt, bekommt man verschiedenste Produkte, vom Edelteil bis zum Koch- und Verarbeitungsfleisch. Dadurch braucht man eine breite Kundenschicht, um eine permanente Abnahme der Teile gewährleisten zu können.

Überhänge bei Produktgruppen der verarbeitenden Betriebe können mit dem Absatzkanal GV kompensiert werden. Zudem kann durch den persönlichen Kontakt schnell und effektiv der GV kommuniziert werden, welche Produkte aktuell zur Verfügung sind. Die Küche kann reagieren und in den Gerichten variieren oder gar den geplanten Speiseplan zu einem späteren Zeitpunkt anbieten. Dennoch ist Seitens der GV nicht immer die Bereitschaft vorhanden, spontane Abänderungen in den Speiseplänen vorzunehmen. Dazu wird angemerkt, dass der Prozess mit Aufklärungsarbeit durch die ProduzentInnen selbst verbunden ist, um die Bereitschaft für die Verwertung anderer Teilestücke in der GV zu erhöhen.

E10: Durch die gute Beziehung zu den Einkäufern haben wir die Möglichkeit zu kommunizieren, bei welchen Teilen wir einen Überhang haben. Dann macht die Gemeinschaftsverpflegung beispielsweise statt dem Schweins- ein Rindsragout.

E9: Das Hauptthema ist den Kontakt zu dem Kunden zu suchen. [...] Man kann ohnehin dieselbe Speise aus verschiedenen Produkten kochen. Die Küchen geben oft an, dass es für sie einfacher ist, alles nur aus demselben Stück zuzubereiten. Hier benötigt es unsererseits Aufklärungsarbeit, um das Verständnis bei der Großküche zu fördern, dass alle Teile des Tieres verarbeitet gehören.

7.2.2.3 Regionale Lebensmittelverteilerzentren (Food Hubs)

Eine wesentliche Anforderung der GV ist, dass Bestellungen gebündelt werden können. Die Bereitschaft bei einzelnen ProduzentInnen zu bestellen kann ein Hindernis für die Zusammenarbeit darstellen und wird mit einem administrativen Mehraufwand in Bezug auf die Rechnungslegung verbunden.

E7: Naja, weil drei Bauern unter einen Hut bringen, ist halt ein Ding der Unmöglichkeit. Und ich habe nicht die Zeit und ich habe auch nicht den Willen dazu, dass ich sage, ich bestelle bei dem (*Annahme LandwirtIn*) die Karotten, bei dem (*Annahme LandwirtIn*) den Sellerie, sondern sie sollen eine Plattform installieren. Da liefern alle hin. Da gibt es einen der zustellt, von mir aus wechseln sie sich alle Woche ab, und es gibt eine zentrale Rechnung. Aber nicht zehn Bauern, zehn Rechnungen.

E1: Dabei ist es oft die Situation, dass die Gemeinschaftsverpflegung die Produkte auf einem Weg haben möchten. Dort geht es um eine zentrale Anlieferungsstelle zu einem gewissen Zeitpunkt. Das ist oft für den einzelnen Landwirt nicht einfach in Bezug auf die gemeinsame Rechnungslegung. Das sind Punkte, wo man sicher noch besser werden kann, um attraktiver für die GV zu werden.

Der Zusammenschluss von ProduzentInnen zu einem Kollektiv ermöglicht eine Belieferung an größere KundInnen, während das Sortiment gebündelt der GV angeboten werden kann.

E1: Der Gedanke, dass man gemeinschaftlich zusammenarbeiten muss, um größere Kunden beliefern zu können, wächst.

E1: Ich hoffe aber, dass auch eine Gruppe von kleineren Landwirten durch einen Zusammenschluss

ein teilweises oder gänzlich Vollsortiment an die GV liefern können. Das gibt es aber noch sehr selten. Das wäre eine Entwicklung, die spannend wäre.

Es fehle insbesondere an einer gemeinschaftlichen Plattform, wo regionale Produkte ersichtlich werden.

E7: Es ist einfach das, dass sie (*Annahme: die LandwirtInnen*) keine Plattform haben, wo sie sich gemeinsam präsentieren können.

Auf Seiten des Handels besteht die Bereitschaft die vorhandenen logistischen Strukturen für solche Kollektive anzubieten. Neue logistische Strukturen müssten nicht aufgebaut werden und die Bündelung des Sortiments für die GV wird ermöglicht. Wie die gemeinsame Rechnungslegung dabei stattfinden könnte, kann nicht benannt werden.

E2: Ich finde man müsse regionale Produkte besser bündeln. Zum Beispiel könnte man eine Plattform erstellen, wo ersichtlich ist, welche Produkte aus XY sind. [...] Auf dieser Plattform soll schlussendlich ersichtlich sein, welche regionalen Produkte es gibt. Ich kann es auf der Plattform bestellen, die Lieferung kommt dann gebündelt an meinen Handel. Ich kann mir vorstellen, dass wir das machen könnten. Zum Beispiel gibt es 20 verschiedene Lieferanten mit unterschiedlichen Produkten und die Gemeinschaftsverpflegungen können diese bei mir bestellen und ich liefere diese dann aus. Die Frage stellt sich, wie man bei diesem Vorgehen die Abrechnung löst. In meinen Augen wäre das sehr sinnvoll, weil schlussendlich nicht 10 verschiedene Lieferanten zu den Gemeinschaftsverpflegungen liefern. [...] In diesem Hinblick würde es noch Verbesserungspotential geben.

Neben dem Handel wird auch vorgeschlagen, dass die Rolle des Bündlers von den Bezirksbauernschaften übernommen werden kann. Für die GV ist schlussendlich wichtig, dass die nachgefragte Menge gebündelt ankommt und eine gemeinsame Rechnungslegung in Anspruch genommen werden kann.

E7: Egal ob es die Bezirksbauernschaft übernimmt oder ganz egal wer. Es soll ein Büro geben, wo alles zusammenläuft. Die bekommen das Angebot, was in der nächsten Woche verfügbar ist. Von dort weg wird die Rechnung gestellt und von dort weg wird die Auslieferung organisiert.

Auf institutioneller Seite gibt es Bestrebungen anhand von Best Practice Beispielen Informationen über kollektive Zusammenschlüsse für LandwirtInnen zu sammeln. Praxistaugliche Wege in Bezug auf die Belieferung durch ein Kollektiv sollen entwickelt oder eruiert werden und über Weiterbildungen und Beratungen an die LandwirtInnen aktiv vermittelt werden.

E1: Es gibt im Ausland einige Best-Practice Beispiele von vielen kleinen Landwirten, die gemeinsam auftreten, um ein breites Sortiment anbieten zu können, da sind wir in Kontakt und versuchen gute Informationen für unsere Landwirte zu bekommen.

E1: Wir [...] sind auch notwendig bei Dingen, die für den einzelnen Landwirten zu viel Entwicklungsarbeit mit sich bringen würde. Wenn durch ein Projekt praxistaugliche Wege eröffnet werden, ist es auch für die Landwirte leichter in eine neue Vertriebschiene einzusteigen. Dabei braucht es auch eine gute Beratung und eine kompetente Auskunft über Herausforderungen.

Es können zwei Optionen anhand der Interviews eruiert werden, die eine Bündelung des Sortiments und der gemeinsamen Rechnungslegung ermöglichen:

1. Genossenschaften

Dafür wird beispielsweise eine Genossenschaft genannt, die sich auf die Belieferung an die GV spezialisiert. Diese Genossenschaft ist eine Schlachtgemeinschaft einzelner ProduzentInnen, die kollektiv an die GV liefern. Das führt zu einer kontinuierlichen Verfügbarkeit der Produkte.

E1: Es gibt Genossenschaften. In Ort X gibt es eine Schlachtgemeinschaft, die bewusst an die GV liefert. Dort haben sich Landwirte genossenschaftlich zusammengeschlossen und verarbeiten bzw. vermarkten die Produkte gemeinschaftlich. Dadurch können sie eine kontinuierliche Verfügbarkeit garantieren. Das ist schon sehr spannend.

2. Erzeugergemeinschaften als Verein

Ein Befragter/eine Befragte ist Teil einer Erzeugergemeinschaft, die als Verein agiert. Aktiv wird der Vermarktungsweg nicht genutzt, da auch in Erzeugergemeinschaften ein gewisser Preisdruck besteht. Dennoch empfindet der Befragte/die Befragte die Grundeinstellung in Erzeugergemeinschaften gerechter als die Vermarktung hofeigener Produkte an den Handel.

E5: Bei uns gibt es beispielsweise eine Erzeugergemeinschaft. Dort ist es aber auch nicht einfach zu vermarkten, weil man auch dort mithalten muss (*Annahme: mit dem Preis mithalten*).

E5: Prinzipiell ist es humaner an eine Erzeugergemeinschaft zu liefern. Ein Händler tauscht dich schneller aus. In Erzeugergemeinschaften ist die Atmosphäre schon fairer. Wir sind Teil einer Erzeugergemeinschaft, nutzen aber den Vermarktungsweg nicht. Wir wollen in der Vermarktung eigenständig bleiben.

7.2.3 Bestellvorgang

Der Bestellvorgang ist in der Prozesspolitik inkludiert, da dieser die technische Abwicklung der Koordinierung der Nachfrage der GV und des Angebotes der ProduzentInnen sowie des Handels darstellt. Die Ergebnisse, wie der Bestellvorgang über die verschiedenen Absatzkanäle verläuft, werden in diesem Kapitel behandelt. Die Digitalisierung nimmt im Bestellvorgang einen hohen Stellenwert ein. Automatisierte Bestellvorgänge werden in diesem Kapitel nicht behandelt. Die damit verbundenen Erkenntnisse werden in Kapitel 7.10. 1 interpretiert. Diese

Kapitel befasst sich ausschließlich mit den Bestellvorgängen, die entweder analog abgewickelt werden oder über digitale Systeme, welche jedoch nicht mit einem automatisierten Prozess in Verbindung stehen.

Die GV zeigt verschiedene Präferenzen, welche Kanäle für die Bestellungen genutzt werden. Durch die Ergebnisse wird ersichtlich, dass telefonische Bestellungen üblich sind. Diese Präferenz wird jedoch nicht von allen Befragten wahrgenommen. Je nach Generation kann der bevorzugte Bestellvorgang variieren. So wird wahrgenommen, dass ältere Generationen die Bestellungen über Telefon abwickeln, während jüngere Generationen schon zu digitalen Systemen, wie zum E-Mail, greifen. Eine GV hat zudem angemerkt, dass VertreterInnen der LieferantInnen eine wichtige Rolle bei den Bestellungen sind. Nach der Meinung des Befragten/der Befragten ist das persönliche Gespräch mit den VertreterInnen oder gar mit den LandwirtInnen an sich ein Vorteil in Bezug auf den Informationsfluss.

E1: Manche wollen die Bestellung telefonisch machen, weil das immer so war. Andere bevorzugen What's App, E-Mail oder einen Onlineshop. Das ist sehr individuell. Das wäre mein Eindruck.

E4: Bei uns ist es üblich, dass man telefonisch einkauft [...].

E4: Die Hälfte geht auch noch über den Telefonverkauf.

E8: Telefon ist ganz wenig, das meiste ist per E-Mail. Ich schätze 90 %.

E10: Wir haben aber auch Kunden, die immer telefonisch bestellen. Die wollen das sich der Bestellvorgang nicht ändert oder möchten das per Mail nicht. Beispielsweise hat die ältere Generation die Bestellung immer telefonisch gemacht. Die jüngere Generation macht es fast nur mehr per E-Mail.

E3: Am liebsten ist mir der Vertreter oder der Bauer, der vor Ort kommt. Dann kann ich mit dem offen reden.

7.3 Anforderungen an regionale Produkte

Drei wesentliche Anforderungen an regionale Produkte konnten in den ExpertInnen-Interviews eruiert werden: die kontinuierliche Mengenverfügbarkeit, die alljährliche Verfügbarkeit und der Verarbeitungsgrad.

7.3.1 Mengenverfügbarkeit regionaler Produkte

Die Mengenverfügbarkeit regionaler Produkte ist bei der GV essenziell, um die geplanten Speisepläne einzuhalten. Wenn die Mengenanforderungen nicht durch einzelne ProduzentInnen erfüllt werden können, stellt das einen administrativen Aufwand für die GV dar. Daher werden LieferantInnen präferiert, die die nachgefragten Mengen bereitstellen können. Speziell der Handel nimmt dabei die Rolle des Bündlers/der Bündlerin auf.

E7: Die Verfügbarkeit ist wichtig. Es ist wichtig, weil ich die Mengen brauche, um das ganze Menü abzudecken. Wenn ich Karotten auf den Speiseplan schreiben würde und ich brauche Hausnummer 85 Kilogramm und ich bekomme vom Bauern nur 50 Kilogramm, dann fallen mir die restlichen 35 Kilo weg. Und somit kann ich wieder nur eine oder eine halbe Stunde das Mittagessen genauso machen, wie es im Speiseplan steht.

E3: Wir brauchen als Großküche einfach Mengen. [...] Dann kann ich nicht zu meinem Bauern aus der Umgebung sagen, dass er mir 200 kg von einem Produkt bringen soll, weil er mir nur 50 kg bringen kann. Dann kannst du nur auf 3-4 Bauern ausweichen. Das ist aber schon wieder nicht machbar, weil du zu viele Lieferwege, zu viel Administration und zu viel Dokumentation hast. [...] Gottseidank, das muss man auch sagen, der Großhandel ist nicht nur schlecht. Die haben die Möglichkeiten, um solche Mengen zu bündeln.

Ähnlich wie die GV betrachten ProduzentInnen die nachgefragte Menge das ein Hindernis.

E10: Es kann zum Problem werden, wenn eine Großküche einen Artikel bei uns bestellt und diese will dann wirklich nur diesen Artikel. Wir haben in der Woche 40 Stück von einem gewissen Produkt zur Verfügung. Eine größere Küche bestellt beispielsweise 80 von diesem Produkt, was wir nicht liefern können. Meistens möchten die Küchen nicht eine Hälfte von einem anderen Stück, um auf die Stückzahl zu kommen. Sie fragen dann konkret nur nach dem einen Teil nach. [...] Das ist ein Thema, das man aufgreifen könnte, um den Ablauf zu vereinfachen.

Landwirtschaftliche Betriebe sind in der Produktion stark von klimatischen Bedingungen abhängig. Plötzliche (Un-)Wetterereignisse führen zum Ausfall von Liefermengen, weshalb landwirtschaftliche Betriebe in diesem Fall den Mengenanforderungen der GV nicht nachkommen können.

E5: Es gibt immer Wetterereignisse, wie Hagel, wo wir dann auch die abgesprochene Menge nicht liefern können.

E8: Wenn es Naturereignisse gibt, wie z.B. Hagel kann es natürlich schon sein, dass man die Ware bzw. die Menge nicht zusammenbringt.

E1: Es kommt aber auch oft durch Wetterereignisse zu Lieferausfällen, wo es aus meiner Sicht momentan den persönlichen Aspekt zwischen Landwirt und GV braucht. Wenn man miteinander reden kann, kommt man schnell zu einer Lösung.

Die persönliche Absprache zwischen ProduzentInnen und GV in Bezug auf die Mengenanforderungen stellt ein Schlüsselkriterium dar. In der direkten Belieferung an die GV wird im Vorhinein die Menge, die benötigt wird, abgesprochen. Auch bei den Ausschreibungen sind die Mengenanforderungen im Vorhinein festgelegt. Die Lieferzuverlässigkeit kann somit sichergestellt werden, während die ProduzentInnen Planungssicherheit in der zu produzierenden Menge haben.

E7: Dort fahre ich hin oder wir sitzen uns auch im Jänner zusammen und besprechen, was wir zu einer gewissen Zeit brauchen.

E5: Der ganze Jahresplan wird gemeinsam durchgesprochen, womit feststeht, was gebraucht wird.

[...] Die Menge ist im Vorhinein abgesprochen und wir produzieren auch danach.

E4: Ein Punkt, den ich an der Ausschreibung gut finde, ist die Sicherheit, die wir Produzenten haben.

Ich habe eine gewisse Menge, die ich im Vorhinein weiß und die mir auch abgenommen wird.

Dadurch kann ich mich als Produzent in der Planung orientieren. Genauso kann sich die Landwirtschaft an der Menge orientieren.

E1: Die Landwirte haben beispielsweise durch die Ausschreibungen eine stabile Abnahme. Die GV und die Gastronomie bestellen kontinuierlich eine gewisse Menge.

Speisepläne der GV werden im Vorhinein fixiert oder wiederholen sich nach gewissen Intervallen, wodurch die benötigten Mengen klar an die ProduzentInnen kommuniziert werden können. Für ProduzentInnen ist das hinsichtlich der Planbarkeit in der Produktion ein wesentlicher Vorteil.

E1: Oft werden die Speisepläne im Vorhinein geplant und der Einkauf im Vorhinein getätigt, warum ich als Landwirt eine gewisse Planbarkeit habe.

E2: Meistens werden die Speisepläne 14 Tage davor geschrieben. Da wissen sie meistens, was sie brauchen.

E10: Wir wissen nach einer gewissen Zeit beispielsweise bei Krankenhäusern, was sie in den Speiseplänen anbieten. Krankenhäuser haben in der Regel sechs Wochen Intervalle, weil die Kunden variieren. [...] Wenn die Kunden immer andere sind, kann man den Speiseplan nach einem Intervall durchlaufen lassen. Das ist für uns ein Vorteil, weil wir wissen mit welchen Produkten wir rechnen können.

7.3.2 Alljährliche Verfügbarkeit regionaler Produkte

Die befragten ExpertInnen der verarbeitenden Betriebe können ihre Produkte alljährlich zur Verfügung stellen, da sie nicht an klimatische Bedingungen gebunden sind. Vielmehr ist die Nachfrage nach Gemüse und Obst abhängig von der Saison. Die GV sieht beim saisonbedingten Angebot Probleme in Bezug auf die Erwartungen der KonsumentInnen, weshalb die Integration rein saisonaler Gemüse- und Obstsorten nicht umgesetzt werden kann. Die GV versucht die Beschaffung von nicht-saisonalen Gemüsesorten zu minimiert. Dennoch wird auf ausländische Ware zurückgegriffen.

E6: Wenn man sagt, es gibt jetzt im Winter nur Kraut und Rüben und keinen Salat mehr, dann wird es schwierig. Da werden wir eher mit einem Aufstand zu kämpfen haben.

E7: Du wirst dann einen Aufstand haben, wenn du das rigoros umsetzt. Das wird zum massiven

Problem. In einem vernünftigen Ausmaß und mit Begleitaktion kann man das in die Köpfe der Leute bringen [...] Dann muss es nicht jeden Tag einen grünen Salat oder Tomatensalat geben, die im Winter aus fernen Ländern kommen.

Landwirtschaftliche Betriebe verweisen auf die Vielfalt an Obst- und Gemüsesorten auch während der Wintermonate. Speziell von der LW wird eine Verbindung zwischen dem Küchenpersonal und der Nachfrage nach alljährlicher Verfügbarkeit von bestimmten Lebensmitteln wahrgenommen. Das Bewusstsein, welche Gemüse- und Obstsorten Saison haben, fehle. Die Saisonalität von gewissen Produkten schließt aber kein vielfältiges Angebot aus. Es liege vielmehr an der Kreativität des Küchenpersonals.

E2: Wie gesagt, die Gemeinschaftsverpflegung möchte auch im Winter einen Tomaten- oder Gurkensalat anbieten, das aber nicht regional möglich ist. Das liegt meistens an den handelnden Personen, wie den Köchen. Meiner Meinung nach kann man im Winter einen guten Kraut- oder Karottensalat anbieten [...], warum man nicht jeden Tag einen Häupl Salat anbieten muss.

E5: Wenn die Großküchen Regionales verkochen und deren Gäste Saisonales anbieten möchten, kann man nicht verlangen, dass das Gemüse alljährlich verfügbar sein muss. Wir haben beispielsweise einen Kopfsalat von April bis November und in der anderen Zeit bieten wir Vogerlsalat oder Asia-Salat an. So können wir es bei manchen Gemüsesorten umgehen. Prinzipiell mangelt es in meinen Augen in dieser Thematik oft am Verständnis des Küchenleiters.

E1: Ein vielfältiges Speiseangebot und Saisonalität kann man nicht ausschließen. Das ist von der Kreativität des Küchenchefs abhängig. Ich glaube man kann auch mit saisonalen Produkten ein vielfältiges Speiseangebot kreieren.

7.3.3 Verarbeitungsgrad regionaler Produkte

Als Ergebnis zeigt sich, dass beide GV bestrebt sind, vorrangig frische Lebensmittel zu verkochen und den Convenience-Anteil zu minimieren.

E3: Das ist ein sehr hohes Ziel von mir gewesen, dass wir so gut wie fast alle Convenience Produkte streichen. Wir liegen sicher bei 90 % frisch gekochtem.

E7: Also ich sage, 80 % machen wir alles frisch und selbst.

Aus Sicht der ProduzentInnen wird im Gegensatz eine erhöhte Nachfrage nach Convenience-Produkten wahrgenommen.

E5: Es wird mit Sicherheit mehr nachgefragt. Es ist sicher mehr geworden in den letzten Jahren.

E10: Das hat sich gewaltig geändert. [...] In der Zwischenzeit wird die Nachfrage nach portionierten Stücken immer größer.

Bei der Umstellung auf eine frische Speisenzubereitung wird von einer GV die Erfahrung gemacht, dass die Minimierung des Convenience-Anteils Auswirkungen auf die Kosten pro Menüpreis hat.

E3: Der Convenience-Anteil war in unserem Betriebsrestaurant zuerst sehr hoch. Wir hatten etwas weniger Arbeitskräfte und der Wareneinsatz war höher als jetzt. Jetzt, nachdem wir auf frische Küche umgestellt haben, [...] ist der Wareneinsatz pro Menü zurückgegangen.

E1: Die Reduktion des Convenience-Anteiles hat eine Auswirkung auf den Preis pro Menü. Die Convenience-Produkte sind schon relativ teuer. Dann kann ich zu regionalen Produkten greifen, die zwar ein bisschen teurer sind, [...] aber ich erreiche dennoch meinen kalkulierten Menüpreis.

Im Gegenzug dazu wird wahrgenommen, dass speziell küchenfertige Produkte eine Kostenminimierung darstellen, da weniger Personal zum Schälen benötigt wird.

E5: Es ist für die Großküche eine Kostenersparnis, da Personal eingespart werden kann.

7.3.3.1 Küchenfertige Produkte

Mit Convenience-Produkten werden oft nur Halbfertig- oder Fertigprodukte assoziiert. Der Verarbeitungsgrad und d.h. der Convenience-Grad inkludiert auch küchenfertige Produkte, die lediglich im Fall von Fleischwaren portioniert und im Fall von Gemüse gewaschen und/oder geschnitten/geschält angeboten werden. Die Bereitstellung von küchenfertigen Produkten nimmt bei der Belieferung an die GV eine wichtige Rolle ein. Die Nachfrage wächst, weshalb sich auch ProduzentInnen und der Handel verstärkt darauf spezialisieren.

E2: Gerade die Erdäpfel möchten sie geschält haben. Das ist normal, dass Großküchen geschälte Erdäpfel nachfragen. Wir bieten das auch an.

E9: Großteils liefern wir die Schnitzel vorportioniert.

E4: Küchenfertige Salate, die es im Einzelhandel auch gibt, die sind zwar nicht aus Österreich, sondern aus Bayern, aber die werden nachgefragt. Die verkaufen wir gut. Da haben wir einen Partner, der einfach nur so etwas macht.

E10: Es ist sogar ein Vorteil, wenn wir die Produkte portioniert liefern können [...]. Wir haben viel in diesem Sektor investiert. Daher glaube ich, dass es effizienter ist, wenn wir das Portionieren übernehmen, als wenn die Großküche selbst die Teile zerlegt.

E5: Wenn eine Großküche z.B. einen Karottenschäleinschnitt möchte, bieten wir das nicht an. Das kann in näherer Zukunft interessant sein und ist unsererseits auch angedacht.

7.3.3.2 Halbfertigprodukte

Bei landwirtschaftlichen Betrieben sind Halbfertig- und Fertigprodukte nicht relevant. Die Spezialisierung in diesem Bereich bringt lediglich den verarbeitenden Betrieben einen

Wettbewerbsvorteil gegenüber deren MitwerberInnen. Lediglich ein Betrieb der Befragten bietet seit einigen Jahren Halbfertigprodukte an. Der direkte Kontakt zum Kunden lässt zu, spezielle Halbfertigprodukte maßgeschneidert anbieten zu können. Diese werden schlussendlich an alle weiteren KundInnen angeboten. Im Regelfall sollen Halbfertigprodukte so aussehen, als hätte die GV das Gericht selbst zubereitet. Außerdem verwendet man auch bei Halbfertigprodukten regionale Zutaten aus der Umgebung, um den Kundenansprüche gerecht zu werden.

E10: Wir verkaufen auch halbfertige Produkte. Das ist ein starker Punkt, den wir vor Jahren eingeführt haben. [...] In den Küchen wurde sehr an Personal gespart. Dadurch haben wir erkannt, dass wir den Küchen Arbeitsschritte abnehmen können. Dadurch haben wir einen wesentlich besseren Stand.

E10: Bei den Halbfertigprodukten wird das sehr oft in Zusammenarbeit mit den Küchen entwickelt, weil wir dann wissen was sie brauchen. [...] Das bieten wir auch den anderen Kunden an. Das geht nur durch den direkten Kontakt.

E10: Es ist so, dass Convenience-Produkte wie handgemacht ausschauen sollen. Die Optik soll so sein, dass der Gast glaubt, es ist selbstgemacht. [...] Der Koch schiebt es nur mehr in das Rohr und macht eventuell noch eine Sauce dazu. [...] Es ist frisch gemacht, aus den Produkten unserer Bauern aus der Umgebung. Das merkt keiner. Der Koch kann das Gericht anbieten, weil er sich die Arbeit erspart, wo er ansonsten gar nicht die Kapazität hätte. Wir haben in diesem Bereich einen Wettbewerbsvorteil. Wir machen in diesem Bereich zirka zehn Produkte, die ganz stark nachgefragt werden.

7.4 Preispolitik

Die Dimension Preispolitik umfasst die Wahrnehmungen der ExpertInnen in Bezug auf die Preise regionaler Lebensmittel, des zur Verfügung stehenden Budgets in der Gemeinschaftsverpflegung und die Preispolitik anhand der verschiedenen Absatzkanäle aus Sicht der ProduzentInnen. Zudem wird die Zahlungsabwicklung in der Dimension Preispolitik inkludiert.

7.4.1 Preise regionaler Lebensmittel

Die Preise regionaler Lebensmittel werden im Vergleich zu importierten Lebensmitteln bis zu 200 % teurer eingeschätzt. Speziell bei einzelnen Produktgruppen, wie Geflügel oder Fisch, ist das der Fall. Zwar ist die Beschaffung von österreichischem Geflügel in der GV ein Anliegen,

dennoch steht sie einem nicht leistbaren Preis gegenüber. Genauso wird heimischer Fisch dem nicht leistbaren Segment zugeordnet.

E7: Ein hemmender Faktor ist der Preis.

E4: Es ist oft schwierig, weil öfters Großverpflegungen österreichische Produkte kaufen wollen, es aber nicht können, weil der Preis zu hoch ist.

E6: Das regionale Produkt ist oft nicht das günstigste. [...] Mag in manchen Fällen sein. Es gibt etliche, die einen ähnlichen Preis haben, aber es gibt auch Einige, wo man sagen muss, die sind um 100-200 % teurer. [...] Wenn das in Richtung das Doppelte geht, wird es schwierig.

E6: Bei regionalen Lebensmitteln haben wir eine Erhöhung von +3,5 % bis +190 %.

E7: Was mir ein Anliegen wäre, aber zurzeit einfach nicht zu beschaffen ist, ist Frischgeflügel. [...] Es wäre österreichisch zu bekommen, da kostet es mich aber fast das Doppelte, als wenn ich ein tschechisches Geflügel aus der Bundesbeschaffung nehme. Ich kann es mir nicht leisten. Da spielt der Preis tatsächlich eine Rolle.

E7: Fisch ist schwierig zu beschaffen. Da und dort mal ein österreichischer Karpfen, aber der Rest ist nicht zu bezahlen.

Die direkte Belieferung kann einen Kostenvorteil mit sich bringen, da dadurch regionale Produkte nicht unbedingt teuer als importierte Lebensmittel sein müssen. Ein Beispiel zeigt die direkte Beschaffung von Rindfleisch über einen landwirtschaftlichen Betrieb. Die befragte GV hat keine Teilstücke, sondern das Rind im Ganzen bestellt. Es wird angemerkt, dass der Großhandel in diesem Fall nicht mit dem Preisniveau gleicher Qualität pro Kilogramm des Direktvermarkters mithalten kann.

E1: Der Preis kommt immer als erstes Argument, ob die Gemeinschaftsverpflegung und die Landwirtschaft zusammenpassen. Man geht davon aus, dass regionale Lebensmittel immer teurer sind. Das stimmt gar nicht.

E3: Wenn ich Fleisch direkt kaufe, also beispielsweise beim Rindfleisch, nehme ich wahr, dass ich zu keinem Großhandel nicht gehen brauche. Der Großhandel kann mir das niemals bieten, was ich beim Bauern bekomme. [...] Wir haben jetzt im Jänner drei ganze Ochsen verarbeitet. Da kostet mich das Kilo keine zehn Euro. Im Großhandel, wenn ich biologisch und Demeter nehme, wobei ich im Großhandel gar kein Demeter bekomme, bezahle ich 20 bis 23 Euro pro Kilo. Der Preis ist immer nach vorne hin (*Annahme: steigend*).

Ein weiterer Faktor, der die Preise, speziell bei landwirtschaftlichen Produkten beeinflusst, ist der Zeitpunkt der jeweiligen Saison. Je später, desto niedriger werden die Preise im Vergleich zum Saisonbeginn wahrgenommen. In der Hauptsaison wird der Preiszuschlag regionaler Produkte als obsolet betrachtet.

E3: Ich habe heute ein Telefonat geführt wegen Erdbeeren und ich habe jetzt gerade gehört, dass das erste Kilogramm Erdbeeren, dass vom Bauern regional aus der Nähe kommt, 7 Euro das Kilo kostet. Beim Normalpreis bewegen wir uns bei 3-4 Euro. Zum Schluss gehen sie runter, ist eh klar, weil die Ernte der Saison dann zu Ende ist. [...] Da habe ich noch ein Beispiel: wenn man sich den Bärlauch anschaut, [...] muss man schon aufpassen. [...] Wenn die Bärlauchsaison losgeht, kostet mich das Kilogramm aus Österreich so um die 12 oder 14 Euro. Da reden wir von einem Kilo Bärlauch. Eine Woche später kostet das gleiche Produkt 8,99 oder 7,99 Euro.

E7: In der Saison ist es mir komplett egal, zumindest wenn der Preis 2 oder 5 % höher ist. Da ist es mir wichtig, dass der Bauer leben kann und das Lebensmittel zumindest aus Österreich ist.

In der GV wurden vier Wege genannt, wie Preise regionaler Produkte kompensiert werden können. Eine Möglichkeit ist, dass die Beilagen über den Großhandel bezogen werden, während folgernd beim Fleisch weniger auf den Preis geachtet werden muss. Eine weitere Möglichkeit ist die Zubereitung von kostenintensiven Speisen, wie beispielsweise Nudeln oder die mengenmäßige Reduktion der Portionen. Zudem bietet eine GV Caterings für Firmen- oder Betriebsfeiern an, wo höhere Verkaufspreise verlangt werden können und Mehreinnahmen generiert werden.

E7: Wir umgehen höhere Preise, indem wir für die Hauptkomponenten, speziell bei uns beim Fleisch, ein bisschen mehr bezahlen. Bei den Beilagenkomponenten schauen wir, dass wir sie biologisch über den Großhandel beziehen.

E10: Man muss aber auch sagen, dass, wenn man das qualitativ hochwertigere und regionale Produkt auf den Portionspreis runterbricht, es oft nur 20 Cent Unterschied sind. [...] Die Küchenchefs, die regional einkaufen möchten, sagen oft ‚Mein Schnitzel hat nicht 18 dag sondern 15 dag‘. Dann geht es sich wieder aus.

E7: Entweder wir versuchen Mehreinnahmen zu generieren. Das heißt mehr Veranstaltungen machen, wo ich einen höheren Verkaufspreis habe. Ansonsten musst man schauen, dass ich da und dort wieder mehr Nudeln mache oder einen Auflauf mache, wo ich mir Geld einspare.

7.4.2 Budget der Gemeinschaftsverpflegung

Das zu Verfügung stehende Budget ist gering, weshalb regionale Lebensmittel oft nicht den Weg in das Angebot der GV finden. Das Angebot der GV inkludiert beispielsweise ein Frühstück oder ein gesamtes Mittagmenü mit einer Suppe, einer Hauptspeise inkl. einem Salat und einer Nachspeise.

E1: Die Gemeinschaftsverpflegung hat ein sehr straffes Budget. Wenn es in der Gemeinschaftsverpflegung um die Anschaffung geht, muss man den Preis sehr streng kalkulieren, um den Preis pro Menü zu erreichen. Das ist oft ein Grund, warum einzelne Landwirte außer Reichweite

sind (*Annahme: nicht in Frage kommen*).

E10: Es ist so, dass viele Einkäufer regional einkaufen möchten. Sie können aber nicht, weil sie es sich nicht leisten können. Die bekommen pro Essen 4,20 €, mit dem sich ein regionaler Einkauf nicht ausgeht.

E6: Da stehen wir auch an, weil unsere Betriebskantinen nicht unbegrenzt Budget haben. Wir können nicht dort einkaufen, weil es nicht egal ist, was es kostet. Das geht nicht.

E7: Ich habe 3,14 Euro zur Verfügung und da kochen wir zwei Suppen, ein Salatbuffet haben wir zu bestücken, ich habe zwei verschiedene Hauptspeisen und ich muss eine Nachspeise machen. Der Preis spielt eine sehr große Rolle.

E10: Ein jedes Gramm, das am Teller entsteht, sind Mehrkosten, die sich ein Küchenchef sparen kann. Ein Küchenchef wird immer am Wareneinsatz gemessen.

Ein wesentlicher Unterschied liegt in den verschiedenen Ansichten der Betriebs- oder Küchenleiter, während auch finanzielle Voraussetzungen variabel sein können.

E7: Ich habe aber andere Ansichten als ein Bundesheer, ist klar. Ich habe auch andere finanzielle Voraussetzungen. Er hat beim Frühstück nur 2,70 Euro zur Verfügung. [...] Wenn die dort 10.000 Portionen machen, wird ja sogar das Salz wegen den Kosten abgewogen.

E8: Wenn du jetzt zum Beispiel an ein Gefängnis lieferst, werden sie wahrscheinlich ein knapperes Budget haben als wie zum Beispiel eine andere Kantine.

Das zur Verfügung stehende Budget für die GV wird kritisch betrachtet, da zwar oft die Verwendung regionaler Lebensmittel gefordert wird, dennoch das Budget nicht erhöht wird. Eine Budgetüberschreitung wird nicht akzeptiert. Ein weiterer Schritt in Richtung einer verstärkten Beschaffung regionaler Lebensmittel in der GV sollte durch die öffentliche Hand in Form eines erhöhten Budgets erfolgen.

E10: Die Politik fordert mehr regionale Lebensmittel, andererseits stellen sie wenig Budget bereit. Wenn es zwar Forderungen gibt, aber die Rahmenbedingungen dafür nicht passen, ist es eine Herausforderung. Dann wird es nicht gemacht. Das ist dann nur ein Lippenbekenntnis. Es muss dann ein Budget freigemacht werden.

E4: Das ist von der Politik ausgehend, weil die Politik schreibt gewisse Quoten in der Gemeinschaftsverpflegung vor, erhöhen aber schlussendlich das Budget nicht. Da sind die Einkäufer und Küchenchefs arm, weil sie das Budget nicht haben, was sie gerne haben möchten. Wir nehmen schon wahr, dass die Großverpflegung oder die Gemeinschaftsverpflegung immer ein Budget-Thema hat. Die haben einen Portionspreis, den sie einhalten müssen. Da kann man keine großen Sprünge machen. Das ist das Thema, was die meisten haben.

E7: Das Lebensmittelbudget wird nicht um 5 % gekürzt, sondern man berechnet regionale Lieferanten

ein und dann kann man auch mal um 5 % überziehen. Aber momentan geht es nur nach unten und nicht nach oben.

7.4.3 Preispolitik der ProduzentInnen

Aus Sicht der ExpertInnen unterscheidet sich die Preispolitik je nach Absatzweg. Die Befragten nutzen die direkte Belieferung, den Groß- oder Regionalhandel oder Ausschreibungen, um an die GV zu liefern. In den folgenden Punkten wird die verschiedene Wahrnehmung je nach Absatzweg dargestellt.

1) Direkte Belieferung an die GV

ProduzentInnen sehen eine Chance, höhere Preise durch die direkte Belieferung an die GV zu erlangen. Es wird angemerkt, dass in der direkten Belieferung höhere Preise veranschlagt werden können, als für Produkte, die über den Handel abgesetzt werden. Aus Sicht der ProduzentInnen bringt die direkte Belieferung auch Vorteile für die GV, da die Marge des Handels wegfällt und Produkte günstiger angeboten werden können.

E5: Man kann den Handel als Absatzkanal weglassen und man hat somit mehr Gewinn.

E5: Wenn ich einen Salat an einen Großhändler liefere, bekomme ich 50 Cent. Wenn ich an eine Großküche liefere, bekomme ich rund 1 €. Da bekommt man dann das Doppelte.

E5: Derjenige in der Großküche freut sich, weil er die Lebensmittel billiger bekommt und ich freue mich, weil ich auch etwas damit verdiene.

2) Groß- und Regionalhandel

Dem Preis wird auch bei der Belieferung an den Handel eine gewisse Wichtigkeit zugeschrieben. Speziell bei Aktionen möchten ProduzentInnen dem Preisdruck nicht ausgesetzt sein und wählen deshalb oft einen anderen Absatzweg, um an die GV zu liefern. ProduzentInnen sehen sich bei der Belieferung an den Handel als Preisnehmer, da wenig Entscheidungsmacht im Preisfindungsprozess wahrgenommen wird.

E8: Der Preis ist für den Handel wahrscheinlich wichtiger als für die Gemeinschaftsverpflegung, glaube ich.

E5: Am Anfang haben wir an die Großküchen ausschließlich über den Händler geliefert. Es ist aber für mich nicht interessant, weil ich über den Handel nicht mehr (*Annahme: höheren Preis*) bekomme.

E5: Da müssen wir aber auch nicht mithalten können. [...] Wir spielen bei dem Aktionskampf des Handels nicht mit.

E8: Wir sind eher Preisnehmer und der Handel ist eher der Preisgeber [...] Der Handel sagt dir, was er dafür zahlen kann. Meistens funktioniert es so. Tendenziell sage ich jetzt mal.

Im Gegensatz dazu können Partnerschaften zwischen produzierenden Betrieben und dem Handelsgewerbe entstehen, bei denen eine faire Bezahlung forciert wird. Es wird nicht gezwungenermaßen auf ausländische Ware zurückgegriffen, weil der Preis günstiger ist. Partnerschaften basieren auf temporären Abnehmerverträgen, bei denen der landwirtschaftliche Betrieb weiß, wie viel angebaut werden muss. Zudem hat er die Sicherheit, dass die Menge zu einem fixierten Preis abgenommen wird.

E2: Wir geben Acht, dass wir an die regionalen Lieferanten einen fairen Preis bezahlen. Wir orientieren uns dabei nicht nach der ausländischen Ware, nur weil es dort günstiger ist. Das heißt nicht, dass die Produkte bei uns genauso günstig sein müssen.

E2: Wir haben ein Programm, das im September startet und bis zirka April läuft. Dabei bieten wir für Karotten, Porree, Sellerie etc. einen Fixpreis an. Der Vorteil für den Lieferanten ist, dass er weiß, wie viel er in diesem Zeitraum anbauen kann. Er hat dabei die Sicherheit, dass er gewisse Mengen produzieren kann und das diese auch zu einem Fixpreis abgenommen werden.

3) Preispolitik bei den Ausschreibungen

Obwohl der Preis bei den Ausschreibungen auch für ProduzentInnen eine große Bedeutung hat, wird schlussendlich der Wettbewerb und die Preisfindung als sinnvoll erachtet.

E9: Bei den Ausschreibungen im öffentlichen Bereich ist der Preis schwergewichtig. Da es oft um Produkte mit gewissen Spezifikationen geht, [...] könnte man mit einer billigeren Produktschiene mit Sicherheit den Markt betätigen. [...] Man hat bei der Ausschreibung einen gewissen Preisdruck, der für mich auch logisch und wirtschaftlich sinnvoll ist. Der Preis ist meiner Meinung nach somit im angemessenen Bereich.

Ein Experte/eine ExpertIn kritisiert den hohen bürokratischen Aufwand bei den Ausschreibungen verbunden mit dem Prozess der Preisänderung.

E10: Wir haben in der letzten Zeit gemerkt, dass wir bei den Ausschreibungen in Punkto Preisänderung einen gewissen Nachteil haben.

E10: Bei den Ausschreibungen ist festgelegt, dass man mindestens 3 Monate im Vorhinein die Preise bekannt geben muss. [...] Es ist ein Mehraufwand im Vergleich zu einer direkten Lieferung.

7.4.4 Zahlungsabwicklung

Die Zahlungsabwicklung zwischen GV, Handel und ProduzentInnen wird individuell gehandhabt. Während Monatsrechnungen eine einfache Option sind, wird je nach Absatzweg auch zweimal monatlich mit der GV abgerechnet. Seitens der ProduzentInnen und des Handels wird angemerkt, dass die individuellen Abrechnungsvorgänge keinen Mehraufwand darstellen.

E10: Am gängigsten ist die Monatsrechnung, weil es die einfachste Form ist.

E5: Monatsrechnungen sind wichtig.

E4: Wir bieten für die jeweiligen Standorte Periodenrechnungen an. Das heißt für jeden Standort rechnen wir monatlich oder einmal im halben Monat ab. Das ist je nach Standort individuell.

E3: Am Ende des Monats gibt es eine Sammelrechnung. Das macht ein Produzent. Der andere sagt: ‚Weißt du was, wir rechnen vierteljährlich ab‘. Das ist auch kein Problem.

Die elektronische Rechnungslegung wird von der GV gewünscht. Die Übermittlung der Rechnungen passiert in den meisten Fällen per Mail.

E7: Ich will eine elektronische Rechnung, nur mehr in Form von PDF-Rechnungen. Alles was Papierrechnungen sind, will ich nicht mehr unbedingt.

E4: Die Rechnungen werden Großteils per Mail an die Großküche versendet.

Gewisse Programme, die die elektronische Rechnungslegung unterstützen, können eine wertvolle Hilfestellung bei der Belieferung an die GV darstellen. Digitale Rechnungslegungsprogramme minimieren den bürokratischen Aufwand auf Seiten der ProduzentInnen.

E1: Dort kann man für mehrere Kunden gleichzeitig eine Rechnung erstellen oder es geht darum, dass die Rechnung automatisch richtig ist. Der (*Annahme: Kunde/Kundin*) unterschreibt und die Rechnung wird automatisch übermittelt. Wenn ich Ab-Hof verkaufe, brauche ich für die Auslieferung und die Rechnungslegung auch noch einige Stunden Aufwand. Die Büroarbeit gehört gemacht. Da gibt es einige digitale Lösungen, die das mit Schnittstellen und mit automatisierter Rechnungs- und Lieferscheinerstellung lösen. Das finde ich sehr spannend, vor allem wenn man in Richtung GV geht.

E5: Wir haben von analog auf digital umgestellt. Jetzt schreiben wir die Rechnungen über ein gewisses Programm. Das hilft natürlich, Zeit einzusparen und den Aufwand zu minimieren. Das vereinfacht die Prozedur.

7.5 Kommunikationspolitik

Im folgenden Kapitel wird auf die Herkunftskennzeichnung in der GV eingegangen. Die freiwillige Teilnahme an Gütesiegeln oder die Erarbeitung interner Projekte können bei Gästen zu einer höheren Wertschätzung führen. Weiters konnte aus den Interviews eruiert werden, dass die befragten GV Öffentlichkeitsarbeit leisten, um die Wertschätzung für regionale Lebensmittel zu erhöhen.

7.5.1 Herkunftskennzeichnung in der Gemeinschaftsverpflegung

Eine verpflichtende Herkunftszeichnung in der GV wird als Chance zur Förderung der heimischen ProduzentInnen wahrgenommen. Eine transparente Herkunftskennzeichnung kann ein Schlüsselkriterium für die Entscheidungsfindungen bei den Gästen sein. Durch die transparente Auslobung der Herkunft entscheiden sich Gäste bewusst für oder gegen das heimische Produkt.

E1: Die verpflichtende Herkunftskennzeichnung wäre aus meiner Sicht wichtig.

E5: Die Kennzeichnung der Produkte in den Großküchen wäre meiner Meinung nach förderlich.

E4: Aus Sicht der Konsumenten, aber auch aus Sicht unserer Firma, ist eine auszuweisende Herkunft in der Gemeinschaftsverpflegung, speziell bei den öffentlichen Institutionen, hilfreich. Es ist eine riesige Chance für die Landwirtschaft, wenn auf den Speisen beispielsweise ‚Schnitzel aus Österreich‘ [...] steht.

E1: Ich glaube, es ist immer wichtig in Richtung transparentere Herkunft zu arbeiten. Ich bin mir sicher, dass eine Herkunftszeichnung viel machen kann. [...] Die Herkunftszeichnung ist meiner Meinung nach, ein sehr wichtiges Thema, regionale Produkte und Landwirte voran zu bringen (*Annahme: zu fördern*). Wenn ich als Konsument bewusst die Wahl zwischen einem Schnitzel aus den Niederlanden oder aus Österreich habe und ich mich dann für das Niederländische entscheide, ist das in keinster Weise fragwürdig. Das passt meiner Meinung nach, denn ich habe bewusst die Entscheidung getroffen.

7.5.2 Freiwillige Teilnahme an Gütesiegel oder Projekten

Die freiwillige Teilnahme an Gütesiegeln oder an freiwillig erarbeiteten internen Projekten sind ein weiterer Weg, die Herkunft der verwendeten Rohstoffe transparent auszuweisen. In den folgenden Kapiteln wird auf das Gütesiegel ‚Gut zu Wissen‘ und auf das in Oberösterreich etablierte Projekt ‚Regio-Lem‘ eingegangen.

7.5.2.1 Gut zu Wissen

Beide GV nehmen am Gütesiegel ‚Gut zu Wissen‘ teil. Die Gründe warum beide GV an solchen Gütesiegel teilnehmen sind variabel. Sie reichen von der nach außen gerichteter Präsentation als Vorzeigebetrieb bis hin zu einer politisch angeordneten Teilnahme am Gütesiegel.

E3: Da war jetzt nicht so der Gedanke, dass ich eine Auszeichnung brauche. Ich habe aber immer schon ein bisschen quergedacht. Wie kann man seinen Betrieb auch nach außen hin ein bisschen mehr präsentieren? Wie kann der Betrieb als Vorzeigebetrieb präsentiert werden und da ist mir ‚Gut zu wissen‘ in die Hände gerutscht. [...] Ich war der erste zertifizierte Betrieb [...] und mittlerweile sind schon sehr viele auf diesen Zug aufgesprungen.

E7: Bei der Teilnahme an ‚Gut zu wissen‘ war tatsächlich der Grund, dass der Landesrat gesagt hat, wir sollen das machen.

Eine Maßnahme beim Gütesiegel ‚Gut zu Wissen‘ ist die Sichtbarmachung der verarbeiteten Rohstoffe.

E3: Bei ‚Gut zu wissen‘ weiß der Gast, woher die verarbeiteten Lebensmittel sind. Sprich er weiß, woher es kommt, was jetzt auf seinem Teller liegt.

E7: Bei ‚Gut zu wissen‘ bringt man den Leuten bei, dass wir, so viel wie möglich, oberösterreichische Lebensmittel verwenden.

Zudem werden in diesem Qualitätsprogramm Beratungsgespräche für die GV von der Landwirtschaftskammer durchgeführt. In erster Linie geht es dabei um eine Bestandsaufnahme und um die Kontrolle, ob die Herkunft auf den Lieferscheinen ausgewiesen ist. Man geht davon aus, dass durch diesen ersten Schritt die GV bewusster regionale Lebensmittel einkauft.

E1: Person X schaut sich in erster Linie das System an. Sie schaut, ob Lieferscheine vorhanden sind, was nicht immer gegeben ist. Oft erkennt man auf den Lieferscheinen die Herkunft nicht. Sie betreibt aber auch Bewusstseinsbildung, dass die GV weiß, ob es österreichisches Gemüse oder Fleisch aus der Gegend ist. Der erste Schritt ist somit gesetzt und dann kauft man bewusster ein.

Beide GV werben stark mit dem Gütesiegel auf verschiedenen Kanälen. Einerseits wird in beiden Fällen die Herkunft der Rohstoffe auf der Speisekarte ausgelobt, während gleichzeitig explizit die Namen der ProduzentInnen genannt werden. Weitere Kommunikationsmaßnahmen sind Plakate, wo die LieferantInnen ersichtlich werden, Tischaufsteller mit Abbildungen der LieferantInnen und Roll-Ups, wo das Gütesiegel an die Gäste kommuniziert werden.

E1: Die Kantine wirbt stark mit dem ‚Gut zu Wissen‘. Die Zertifizierung geht in die Richtung, dass man im Speiseplan ausweist, woher die Produkte sind. Dort ist die Lupe dabei. Die Steigerung bei uns ist, dass dabeisteht, von wem das Fleisch ist. Der Landwirt wird explizit genannt. Das sind Maßnahmen, die die Wertschätzung generieren sollen.

E1: Es gibt Plakate, wo man sieht, welche Lieferanten die Kantine an diesem Tag im Speiseplan hat.

E7: Die Roll-Ups haben mit ‚Gut zu wissen‘ zu tun. Das sind die Kanäle, wie wir es eben machen.

7.5.2.2 Interne Projekte zur Förderung regionaler Lebensmittel in der GV

In einer GV startet ein internes Projekt mit dem Ziel regionale Lebensmittel bei den Gästen erkennbar zu machen. Dabei werden eigene Tischaufsteller produziert, die die ProduzentInnen sichtbar machen und den Gästen in der GV Hintergrundinformation über den Betrieb liefern. Weiters werden den Gästen Informationen zu den LieferantInnen über das Intranet kommuniziert.

E6: Der Sinn des Pilotprojektes Regio-LEM war es, unsere Produzenten in die Köpfe der Kunden zu bringen (*Annahme: bewusst auf regionale Lebensmittel aufmerksam zu machen*). Gerade bei unserer Ausspeisung wird viel Regionales verkocht. Wir haben Tischaufsteller gemacht, wo sichtbar wurde, von welchem Betrieb der Spinat ist. [...] Da war so eine richtige Story dabei. [...] Wir haben von den Kunden das Feedback bekommen, dass man einen ganz anderen Bezug hat, wenn man vor dem Teller sitzt. Es hat eine andere Wertigkeit. Es ist sehr gut angekommen. Wir haben das Projekt mit den Tischaufstellern und über das Intranet kommuniziert.

E7: Ich schreibe es auf dem Speiseplan. Ich schreibe zum Beispiel bei den Brathühnern, den Produzenten dazu. [...] Bei denen, wo ich es weiß, schreibe ich es dazu. Das ist diese Schiene (*Annahme: Art und Weise der Kommunikation*), die wir am meisten machen.

E7: Und da ist es so, dass wir mit Tischaufsteller arbeiten. [...] Da habe ich eigene Tischaufsteller, wo ich ein Foto mache. Wo wir zum Beispiel unseren Lammbauern vorstellen oder unseren Gemüsebauern.

7.5.3 Öffentlichkeitsarbeit durch die Gemeinschaftsverpflegung

Ein wesentlicher Faktor zur Steigerung der Wertschätzung für regionale Lebensmittel stellen die Vorträge des Küchenleiters einer befragten GV dar. Durch die Vorträge wird eine erhöhte Wertschätzung für die regionalen verarbeiteten Lebensmittel in der GV erkennbar, während sich gleichzeitig die Preisbereitschaft der Gäste erhöht.

E3: [...] ich glaube das ist die Öffentlichkeitsarbeit, die wir auch machen oder ich selbst bei meinen Vorträgen, dass ich ihnen wirklich vermitteln, wie glücklich wir uns schätzen können, dass wir so tolle Produkte haben. [...] Ich habe in meinen Vorträgen immer sehr viel Wert daraufgelegt, dass wir auch diese Infos weitergeben. Wenn man das forciert sehen die Leute mehr Wert im Produkt. Oft wird schon noch genörgelt (*Annahme: sich über etwas aufregen*), dass das Gericht um 20 oder 30 Cent mehr kostet. Der Großteil, gerade durch so eine Offensive wo man es ihnen auch erklärt, ist dann schon auch bereit das zu zahlen.

E3: [...] Das Ergebnis war, dass die Gäste mit uns geredet haben. Sie haben gesagt: ‚Weißt du was, es hat heute super geschmeckt. Macht es bitte wieder‘. [...] Da hast du schon gemerkt, dass es in eine andere Richtung geht.

Eine weitere Maßnahme einer GV in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit war das Veranstalten von Bauernmärkten, wo LieferantInnen die Chance zur Präsentation und Vermarktung ihrer eigenen Produkte bekamen. Aufgrund in Verbindung stehender hoher Sicherheitsbestimmungen des Gebäudes können keine Bauernmärkte mehr stattfinden.

E7: Ideal war der Bauernmarkt, den wir hatten. Aber den gibt es nicht mehr. Also der ist seit diesen Sicherheitskontrollen nicht mehr möglich. Das ist das Problem, dass die (*Annahme: ProduzentInnen*) nicht mehr hin und her kommen.

7.6 Personal in der Gemeinschaftsverpflegung

Die GV sieht regionale Lebensmittel in Verbindung mit einem gewissen Mehraufwand in der Personalstruktur. Regionale Produkte werden mit frischen, und daher unverarbeiteten Lebensmittel assoziiert. Die Umstellung einer GV auf die Verwertung frischer Lebensmittel ist oft mit einer Personalaufstockung verbunden. Frische Lebensmittel benötigen Verarbeitungsschritte, die bei küchenfertigen Produkten nicht notwendig wären. Zudem kommt die hohe Menge, die in einer GV bereitgestellt werden muss. Auch der höhere administrativen Aufwand durch die Abwicklungen der Bestellungen mit jeden einzelnen Lieferanten/Lieferantin bedarf an personellen Aufwand.

E3: Du brauchst definitiv mehr Leute. [...] Durch die frische Küche merkst du einfach einen immensen Aufwand. Du hast mehr Schnittanfänge, du musst bei frischem Gemüse mehr zuputzen und so weiter. [...] Der Erdäpfelsalat für 300 Leute macht sich nicht in einer Stunde. Das sind schon Herausforderungen und da brauchst du auch Personal dazu. Gerade in der Friseküche habe ich gemerkt, dass das schon eine neue Art von Herausforderung ist. [...] Es erfordert viele fleißige Hände und ein gewisser Aufwand steht dahinter.

E7: Aber sonst ist das Thema Regionalität mit Mehrarbeit verbunden. Die Angestellten müssen das Gemüse schälen, man muss öfter telefonieren, weil man bei jedem einzelnen Produzenten bestellen muss.

Im Falle eines Personalmangels wird auf küchenfertige oder Halbfertigprodukte zurückgegriffen.

E7: Wir machen die Einlagen (*Annahme: für die Suppen*) selbst wenn Zeit bleibt oder drehen die Rindsrouladen selbst. [...] Außer uns mangelt es an Personal. Dann greifen wir auf das zurück (*Annahme: auf Halbfertig- und Fertigprodukte oder küchenfertige/vorportionierte Lebensmittel*).

Der damit verbundene Mehraufwand wird trotzdem akzeptiert. Eine wesentliche Komponente spielt dabei die Einstellung des/der Verantwortlichen in der Beschaffung. Die persönliche Überzeugung derer leistet einen wesentlichen Beitrag zur Bewusstseinssteigerung bei den MitarbeiterInnen. Das äußert sich indem MitarbeiterInnen eigenständig Rezepte mit regionalen Lebensmitteln kreieren bis hin zur Veränderung ihres privaten Einkaufsverhaltens.

E1: Ich glaube bei Gemeinschaften die gut funktionieren steht die Persönlichkeit oder die Motivation immer im Vordergrund. Das hat einen wesentlichen Einfluss. Der Küchenchef der bäuerliche Lebensmittel wichtig findet, nimmt den damit verbunden Mehraufwand, wenn es überhaupt einen gibt, oder die Umstrukturierung seines Küchensystem, in Kauf.

E1: Wie wir auf frische Küche umgestellt haben und der Küchenchef das Team mit der Idee der regionalen Beschaffung und der frischen Speisen geimpft hat (*Annahme: das Team überzeugt hat*) [...] ist das Produkt um ein Vielfaches besser geworden.

E3: Ein Hauptgrund ist sicher die Einstellung jedes einzelnen Mitarbeiters. In diesem Fall bin ich der Chef. Ich bin infiziert (*Annahme: überzeugt sein*) von regional und saisonal und das ist, glaub ich, schon mal ein wichtiger Punkt.

E3: Ich habe bei uns gesehen, dass der Bezug von den Mitarbeitern nicht wirklich da war. Aber das ist in den letzten Jahren entstanden. [...] Sie drängen nun selbst auf frisches Obst und Gemüse. Sie fragen: ‚Ich möchte das frische Obst und das frische Gemüse noch in das Gericht reinschneiden oder musst du mir das erst mitbestellen von dem Bauern?‘.

E3: Es werden Rezepte gesucht, ausgearbeitet und neu entworfen. Das ist schon schön zu sehen, dass es möglich ist die Mitarbeiter damit (*Annahme: in die frische, regionale Küche*) miteinzubeziehen bzw. sie auch selber lassen (*Annahme: mitkreieren lassen*).

E7: Neue junge Köche zeigen mehr Begeisterung und gehen selbst auch schon mehr zum Bauern einkaufen, wie auf Bauernmärkte. [...] Ich merke, wie sie sagen: ‚Ich war beim Bauern und hab mir das geholt‘. [...] Es hat sich tatsächlich gebessert. Am Anfang war es schwierig, weil sie immer meinten: ‚Was bildet sich der Chef jetzt wieder ein?‘.

Eine Maßnahme zur Überzeugung des Personals in einer GV waren explizite Schulungen zu dem Thema ‚regionale Lebensmittel‘.

E3: Eine weitere Maßnahme [...] war einfach auch eine Schulung der Mitarbeiter, wo wir einfach die Philosophie weitergeben haben.

E3: Ich habe geschaut, dass wir Weiterbildung für die Mitarbeiter zu Stande bringen. Wir haben mittlerweile sehr viele Weiterbildungsstunden pro Jahr in allen möglichen Bereichen. Beispielsweise [...] wie und wann gibt es österreichische Produkte.

Ebenfalls bedarf es auf Seiten der ProduzentInnen Schulungen, die ProduzentInnen auf das Thema GV sensibilisieren. Spezielle Schulungen für die GV werden auf institutioneller Seite nicht direkt angeboten, lediglich können speziell landwirtschaftliche Betriebe Verkaufsschulungen und -beratungen in Anspruch nehmen.

E1: Da braucht es Weiterbildungen auf Seiten der Landwirtschaft aber auch auf Seiten der GV.

E1: In welcher Art und Weise die Landwirte die Gemeinschaftsverpflegung beliefern können, haben wir keine Weiterbildungen, nur auf indirektem Weg.

E1: Wir sind wichtig für den einzelnen Landwirten, wenn Projekte zu viel Entwicklungsarbeit mit sich bringen würden. Wenn durch ein Projekt praxistaugliche Wege eröffnet werden, ist es auch für die Landwirte leichter in eine neue Vertriebschiene einzusteigen. Dabei braucht es auch eine gute Beratung und eine kompetente Auskunft über Herausforderungen.

Für ProduzentInnen ist es ebenfalls von Wichtigkeit, dass die Philosophie der Verwendung regionaler Lebensmittel vom Küchenpersonal verinnerlicht ist. Ein Wechsel in der Personalstruktur der GV kann dazu führen, dass ProduzentInnen aufgrund von Mängeln oder fehlerhaften Lieferungen schnell ausgetauscht werden – auch wenn es sich um eine langjährige Partnerschaft handelt.

E8: Letztes Jahr haben wir aber eine sehr negative Erfahrung gemacht mit einem langjährigen Kunden. Die haben eine neue Einkäuferin angestellt. Wir haben uns um den Kunden sehr bemüht und dann hat es bei der Qualität Probleme gegeben. [...] Sie haben es nicht reklamiert, sondern einfach ausgetauscht, obwohl wir die Kantine schon 10 Jahre beliefert haben. Aber die neue Einkäuferin hatte noch keinen Bezug zu uns. Sie war trotz Entschuldigungen nicht einsichtig [...] Da waren wir enttäuscht, dass man da so schnell austauscht wird.

7.7 Nachfrage der Gäste

Die Wahrnehmungen der GV divergieren in Bezug auf die Nachfrage der Gäste nach regionalen Lebensmitteln in den Speisen. Drei verschiedene Meinungen zu dem Thema haben sich aus den ExpertInnen-Interviews herauskristallisiert.

1) Die Nachfrage der Gäste nach regionalen Lebensmitteln ist in den letzten Jahren stärker und bewusster geworden, wobei eine Diskrepanz zwischen der Nachfrage mit der Preisbereitschaft der Gäste besteht.

E10: Die Nachfrage ist stärker und bewusster geworden.

E7: Also ich nehme bei unseren Gästen schon wahr, dass sie zwar das Beste wollen, aber sie wollen es nicht bezahlen.

E3: Auf der einen Seite wollen die Leute wissen, wo es herkommt und wollen Österreich am Teller haben. Auf der anderen Seite sind sie dann nicht bereit den Preis zu zahlen.

2) Eine weitere Wahrnehmung ist, dass den Gästen in der GV die Herkunft der Rohstoffe in den Speisen nicht wirklich wichtig ist. Lediglich wenige der Gäste fragen explizit nach, woher die Rohstoffe stammen. Bewusstseinsbildende Maßnahmen konnten in Vergangenheit bei der Sensibilisierung der Gäste helfen und eine veränderte Situation herbeiführen.

E7: Ich glaube, dass es 70-80 % der Gäste egal ist. Ganz am Anfang war es allen egal. Da hat es von 1000 Leute vielleicht 50 oder 100 gegeben, die gefragt haben, die explizit nachgefragt haben, woher es kommt. Heute ist das Bewusstsein sicherlich besser, weil wir auch viel gemacht haben. Da helfen zum Beispiel die Tischaufsteller.

3) Ein weiterer Grund, warum man keine erhöhte Nachfrage bei den Gästen in der GV wahrnehmen kann ist, dass in den befragten GV schon seit jeher stark auf die Verwendung regionaler Lebensmittel gesetzt wird.

E1: Inwieweit Kunden in der GV nach Regionalität nachfragen, kann ich nicht beurteilen. Das weiß ich nicht. Bei uns im Haus ist es stark. Das ist kein Beispiel für die Masse.

7.8 Vergaberecht

Das Vergaberecht regelt, dass in der öffentlichen Beschaffung keine ProduzentInnen diskriminiert werden. Dadurch herrscht auch dort ein freier Markt. Dies wird aus ökologischer Sicht kritisiert. Eine GV kann aufgrund des Vergaberechts somit nicht bei der Ausschreibung bekanntgeben, dass ausschließlich österreichische Lebensmittel gekauft werden möchten.

E6: Vergaberecht heißt nicht diskriminieren, offen sein. [...] Es gibt Diskriminierungsgrundsätze, die im Vergaberecht berechtigterweise berücksichtigt werden müssen, damit man nicht unter der Hand (*Annahme: heimlich*) Waren vergibt. Aber dadurch mache ich den Markt natürlich komplett auf. Theoretisch kann dann ein Spanier seine Lebensmittel in einer kleinen Schule in Österreich anbieten. Umwelttechnisch natürlich der Supergau.

E6: Ich kann nicht ausschreiben ‚regionale Ware‘. Das geht nicht. Das würde den Grundsätzen der europäischen Kommission widersprechen.

Gewisse Zertifizierungen können lenkend in das Vergaberecht eingreifen. Eine GV kann zwar nicht ein österreichisches Produkt präferieren, jedoch ist es rechtskonform, zu erfüllende Zertifizierungen festzulegen. Aufgrund des Wettbewerbes ist es jedoch von Nöten, dass diese Zertifizierungen mit jenen anderen europäischen Ländern vergleichbar sind. Beispielsweise kann ein Betrieb, der das AMA-Gap führt, eine höhere Punktezahl erlangen, wodurch der Produzent/die Produzentin erhöhte Chancen für den Zuschlag erhält.

E6: Man kann es (*Annahme: regionale Lebensmittel bei der Ausschreibung*) noch über gewisse Umweltkriterien steuern. Das man sagt, man möchte, dass er (*Annahme: Produzent*) Zertifizierungen hat. Da muss man aber auch offen sein. Da darf man sich nicht auf ein Zertifikat beziehen. Da muss man immer schreiben oder ‚Gleiches‘.

E6: Da kann man ganz extrem Richtung Marktbeeinflussung hinwirken und so einen Standard darf man laut Vergaberecht vorgeben.

E8: Die österreichische Herkunft wird bevorzugt mit einer Zertifizierung zum Beispiel AMA-Gap. Das bringt mehr Punkte.

7.8.1 Beurteilung der Ausschreibungen

Das Vergaberecht können nur all jene ExpertInnen beurteilen, die an Ausschreibungen teilnehmen oder sich mit diesen befassen.

Abbildung 12 zeigt die Beziehung beider befragten GV zur Bundesbeschaffung (BBG).

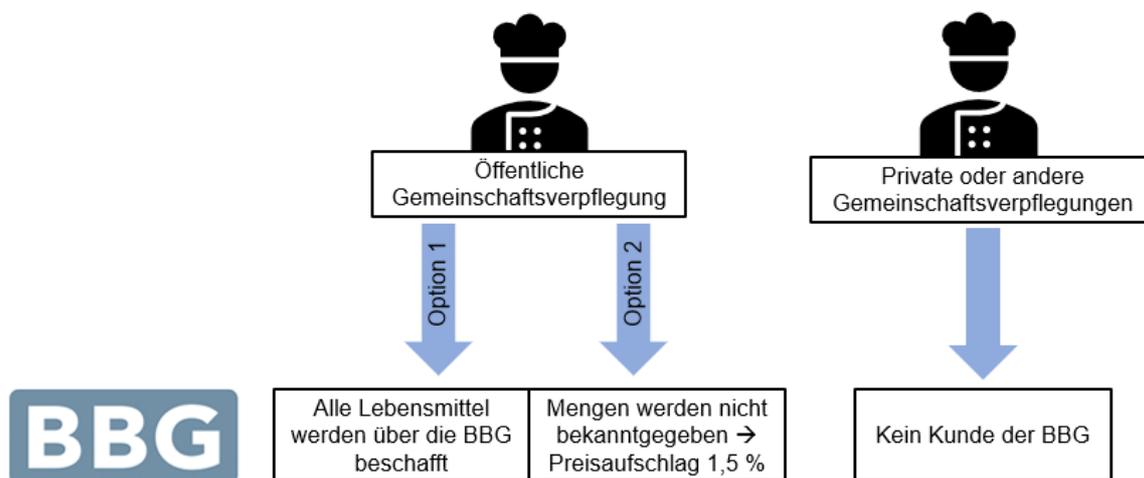


Abbildung 12: Vereinfachte Darstellung der Beschaffung über die BBG

Quelle: eigene Darstellung

Eine der GV beschafft sich ihre Lebensmittel nicht über die Bundesbeschaffung (BBG), da sie keine öffentliche Kantine ist und somit nicht verpflichtet ist, an den Ausschreibungen teilzunehmen. Das Vergaberecht kann von der GV nicht beurteilt werden, da keine Erfahrungswerte vorliegen.

E3: [...] da muss ich ganz ehrlich sagen, dass ich zu wenig Einblick habe. Ich bin nicht konfrontiert damit, weil ich es nicht machen muss. Darum habe ich keinen Einblick.

Die zweite GV gibt die benötigten (Jahres-)Mengen der BBG nicht bekannt, dennoch können Ausschreibungen über die BBG genutzt werden. Für sogenannte Drittkunden veranschlagt die BBG einen Preiszuschlag von 1,5 Prozent.

E7: Ich bin in der Bundesbeschaffung ein Drittkunde, das heißt ich zahle 1,5 Prozent Zuschlag auf den Preis, den die Bundesbeschaffung raushandelt. Ich gebe meine Mengen nicht bekannt.

Die öffentliche GV betrachtet das Vergaberecht problematisch, weil durch Ausschreibungen die Flexibilität bei der Entscheidungsfreiheit, welche ProduzentInnen ausgewählt werden, verloren geht. Diese GV versucht so viel wie möglich direkt zu bestellen.

E7: Für mich ist das ganz problematisch. Darum versuche ich so viel wie möglich von den Bauern zu organisieren.

Einerseits erachten jene ProduzentInnen, welche Lebensmittel über die Ausschreibung verkaufen, das mit dem Vergaberecht verbundene System als gut. ProduzentInnen wissen dadurch im Vorhinein die Mengen, die von den GV benötigt und abgenommen werden. Andererseits wird in Verbindung mit Covid-19 die Abnahmesicherheit nicht wahrgenommen. Die Schließung der GV während der Pandemie führte zu keinen fixierten Abnahmemengen, wodurch der Produzent/die Produzentin ohnehin nochmals telefonisch mit der GV in Kontakt treten musste. Weitere ProduzentInnen oder VertreterInnen der befragten Institutionen sehen zudem einen hohen bürokratischen Aufwand bei der Teilnahme an Ausschreibungen. Speziell für kleine Betriebe ist dieser Aufwand nicht tragbar.

E9: Ich finde das System der Ausschreibungen gut, weil die Sicherheit für uns Produzenten sichergestellt ist. Ich habe eine gewisse Menge, die ich im Vorhinein weiß und die mir auch abgenommen wird. Dadurch kann ich mich als Produzent in der Planung orientieren. Genauso kann sich die Landwirtschaft an der Menge orientieren.

E5: Das man durch die BBG eine Abnahme-Sicherheit hat, ist meines Erachtens leider nicht gegeben. Die Küche muss laut der BBG ein Monat in Vorhinein bei uns bestellen, dass für beide Sicherheit bringen soll. Wir haben das Angebot gelegt und es wurde bestätigt. Auf Grund von Corona war es jedoch schwierig, da man sich dann ohnehin immer wieder zusammentelefonieren musste, wie viele Leute nun wirklich zum Essen kommen bzw. ob die Küche offen haben darf.

E1: Die große Workload (*Annahme: der bürokratische Aufwand*), der eine Ausschreibung mit sich bringt, kann kleine Landwirte hemmen teilzunehmen. Ich glaube für Landwirte sind oft Ausschreibungen schwer erreichbar.

E5: Das ist aber meines Erachtens mehr bürokratischer Aufwand, als es Nutzen bringt.

E9: Ein Nachteil der elektronischen Ausschreibung ist, dass es für uns Produzenten mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Man muss das Formular ausfüllen, dass mehr Arbeit ist, als wenn die Preislisten per Mail an die Großküche versendet werden.

7.8.2 Fehlende Kontrolle

Zwei ProduzentInnen kritisieren die fehlende Kontrolle bei den Ausschreibungen. Ein Betrieb beurteilt die fehlende Kontrolle als negativ, da man bei den Ausschreibungen Kriterien ankreuzen kann, obwohl man diese nicht erfüllt. Zudem zeigte sich bei einem anderen Betrieb

eine ähnliche Situation, da ein Mitbewerber/eine Mitbewerberin bei der Ausschreibung angab, biologisches Fleisch zu einem günstigeren Preis anbieten zu können. In diesem Fall wurde konventionelles Fleisch zu einem günstigeren Preis geliefert. Die GV gab im Nachhinein an, dass kein biologisches Fleisch zur Verfügung stand. Ausschreibungen benötigen eine gewisse Kontrolle, ob die angegebenen Kriterien auch tatsächlich in dieser Fassung geliefert werden.

E10: Die Ausschreibungen sind sicher ein schwieriger und heikler Punkt. [...] Man muss ankreuzen, was man liefern kann. Wenn man nicht ganz so ehrlich ist, kann man alles ankreuzen und somit kann man mehr liefern. Es wird aber schlussendlich nicht kontrolliert. Das ist ein Problem für mich. Ich kann günstige Preise machen, weil ich das Produkt von irgendwoher beziehe, kann aber bei jedem Kriterium, das mir Bonuspunkte bringt, ein Kreuz machen.

E9: Bei öffentlichen Ausschreibungen müssen gewisse Kriterien erfüllt sein. [...] Damals hatten wir Mitbieter, die deutlich unter unserem Preis die Produkte verkauften. Wir haben im Nachhinein erfahren, dass der Mitbieter anstelle eines biologischen ein konventionelles Fleisch lieferte. Sie (*Annahme: die Großküche*) hat in diesem Fall bei der Ausschreibung angegeben, dass Bio-Fleisch nicht verfügbar war. Dadurch konnte der Mitbieter einen geringeren Preis anbieten. Meiner Meinung nach mangelt es an der Kontrolle.

E10: Im Grunde muss bei dem Zuschlag kontrolliert werden, ob er (*Annahme: der Produzent/die Produzentin*) auch tatsächlich die angegebenen Kriterien erfüllt.

Ein Produzent/eine Produzentin gibt an, dass die Kontrolle lediglich bei der Übernahme der Waren in der GV vorgenommen werden kann. Dort können die Lieferscheine und die Etiketten kontrolliert werden.

E9: Die Kontrolle kann nur bei der Übernahme am Standort stattfinden. Es muss am Lieferschein und auf den Etiketten der Produkte ausgewiesen sein, was es ist und woher es kommt.

7.8.3 Dynamisches Beschaffungssystem

Das Dynamische Beschaffungssystem (DBS) ist ein Vergabeverfahren. Zurzeit ist es ein Pilotprojekt in Oberösterreich. Das DBS soll österreichweit ausgeweitet werden. Es gibt auch kleineren ProduzentInnen die Chance an Ausschreibungen teilzunehmen. Dabei können ProduzentInnen ihre verfügbare Menge angeben und beispielsweise Lebensmittel nur an explizit eine GV anbieten. Das DBS versucht den bürokratischen Aufwand für kleinere Betriebe zu minimieren.

E6: Das dynamische Beschaffungssystem ist ein Vergabeverfahren [...]. Da haben wir auch die entsprechende vergaberechtliche Sicherheit. Das Projekt ist gerade gestartet.

E6: [...] es geht darum, dass auch kleinste Lieferanten in das Thema Bundesbeschaffung eingebunden werden. Dort soll dann der bürokratische Aufwand nicht mehr da sein. Jeder Bauer sagt: ‚Da habe ich so einen bürokratischen Aufwand und dann muss ich das und das liefern, was ich nicht kann und will‘. Das ist das große Problem.

E6: Das heißt, es funktioniert nur dann, wenn die Lose (*Annahme: Aufträge*) relativ klein sind. Der Bauer kann über die Bundesbeschaffung seine Produkte nur für meine Betriebskantine anbieten. Der Lieferant gibt bekannt, wie viel Rindfleisch er hat oder welche gewisse Teile des Rindfleisches er hat. [...] Weil sobald die Lieferanten zwei Papiere ausfüllen müssen, vergisst er es wieder.

7.9 Ökonomische Faktoren

Die Covid-19 Krise zeigt speziell durch das temporäre Wegfallen der Belieferung an die GV negative, ökonomische Auswirkungen. Die Dimension schafft einen Überblick über die Wahrnehmung der ProduzentInnen der Covid-19 Krise.

7.9.1 Auswirkungen der Covid-19 Krise

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19 Pandemie sind für die befragten ProduzentInnen nicht leicht zu tragen. Durch die geschlossenen GV fällt für die befragten ProduzentInnen ein wichtiger Absatzkanal weg.

E10: Natürlich war es wegen Corona eine sehr schlagende Situation. Da ist uns ein großer Teil weggebrochen.

E5: Wir hoffen das es besser wird. Auch die aktuelle Situation ist für uns nicht einfach. Die Gastronomiebetriebe und die Großküchen sind uns weggefallen. Manche Betriebe in unserer Gegend stehen schon vor dem Konkurs. Wir sind zum Glück nicht so stark von der Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung abhängig. Zum Glück!

E2: Nachdem sie nicht bestellen konnten, [...] war die Situation nicht positiv für uns.

Nichtsdestotrotz stehen ProduzentInnen den Auswirkungen der Covid-19 Pandemie zuversichtlich gegenüber. Die Situation kann sich auf Betriebe auch vorteilhaft auswirken. In anderen Absatzkanälen kann Wachstum beobachtet werden. Zudem führt die Covid-19 Pandemie zu einem höheren Bewusstsein für heimische Lebensmittel.

E10: Corona war zwar heftig für uns, aber es gibt keine Situation ohne etwas Gutem.

E2: Ich denke die Corona-Krise hat aber auch vorteilhaftes für kleinere Betriebe. Beispielsweise kann man beim Ab-Hof Verkauf beobachten, dass es hohes Wachstum in dieser Sparte gibt. In Corona-Zeiten merkt man außerdem, dass den Leuten die Regionalität wichtig wird und das Vertrauen in

regionale Produzenten wächst. Ich denke hier gibt es ein starkes Umdenken, dass auch uns zu Gute kommen kann.

Dennoch wird angemerkt, dass es in Katastrophensituationen immer wichtig ist, bezüglich der Absatzwege breiter aufgestellt zu sein. Das verhindert das Aufkommen von wirtschaftlicher Abhängigkeit, wenn durch eine Krise oder Pandemie ein Absatzkanal entfällt. Während Befragte eine Vielzahl an Absatzwegen nutzen und sich dadurch wirtschaftlich absichern konnten, konnten die stärkeren Zuwachszahlen im B2C-Bereich das wirtschaftliche Einbüßen des Absatzkanales GV (B2B) nicht kompensieren.

E10: Es gibt sehr große Küchen und wenn man sich darauf verlässt, wie soll ich sagen? Wir haben verschiedene Standbeine. Wenn man aber nur die Großküchen hat und es wäre, wie jetzt, Corona gekommen, wüsste ich nicht wie es weitergeht. Wir haben die Situation bei einem unserer Mitbewerber beobachten können. Der hat zusperren müssen. Man ist in gewisser Art und Weise ausgeliefert.

E5: Ich bin bei den Absatzmärkten sehr breit aufgestellt. Ein gutes Beispiel ist das heurige Jahr 2020. Wir haben zirka 30-40 % Einbußen durch COVID-19 bei den Großküchen. Auch der Absatz beim Großhandel ist zirka 20-30 % vermindert. Wir haben trotz dem schwierigen Jahr unseren Hofladen nutzen können, wir waren auf Bauernmärkten und wir beliefern FoodCoops und andere Hofläden. Da bin ich breit aufgestellt, was für einen Betrieb in solchen Situationen vorteilhaft ist.

E2: Einerseits beliefern wir viele Schulen, Hotels und andere Großküchen, die wir aktuell nicht beliefern können. Wir haben andererseits viele Abo-Kunden, die dafür mehr gekauft haben. Wir haben eine eigene Gemüse-Abo Kiste [...]. Dieser Absatzweg hat sich auch bei uns verfünffacht.

E10: Der Detailverkauf war in dieser Zeit stärker, aber das (*Annahme: das Geschäft mit der Gemeinschaftsverpflegung*) können wir dadurch nicht auffangen.

7.10 Digitalisierung

Knappe Zeitressourcen auf Seiten der GV, aber auch auf Seiten der ProduzentInnen sind omnipräsent. Die Digitalisierung ermöglicht den Akteuren administrative Arbeitsschritte zu minimieren, während ProduzentInnen den Fokus auf die Produktion setzen können.

E1: Die knappen Zeitressourcen sind auf beiden Seiten ein Thema. Da kann man sicher mit der Digitalisierung dagegen steuern.

E1: Aus meiner Sicht gibt es viele digitalisierte [...] Anwendungen, die es leichter machen, als kleiner Landwirt an die GV zu liefern. Es gibt ein paar gute Beispiele in der Direktvermarktung, nicht nur bei uns in Österreich. Es gibt ein paar Betriebe, wo Software-Programme eingesetzt werden, wo der administrative Aufwand der Direktvermarktung minimiert wird. Dann kann man sich auf das Tatsächliche, sprich die Produktion der Lebensmittel, konzentrieren.

7.10.1 Digitalisierter Bestellvorgang

Automatisierte Schritte im Bestellvorgang werden durch digitale Systeme genutzt. Einerseits profitiert die GV, weil automatisch die benötigten Mengen an die Produzierenden übermittelt werden können. Die GV nutzt laut Befragten oft eigene EDV-Systeme, die nicht notwendigerweise mit der EDV der ProduzentInnen kompatibel sein müssen.

E9: Die Großküchen [...] haben ein eigenes EDV-gestütztes Bestellsystem. Die einzelnen Großküchen schicken über das EDV-System ihre Bestellungen inklusive Liefertag an uns.

E9: Die Großküchen bestellen in unserem Fall über ihr EDV-System., womit keine elektronische Übermittlung an uns passiert.

Andererseits nutzen ProduzentInnen digitale Bestellsysteme, die ihnen gewisse Arbeitsschritte im Bestellprozess automatisiert abnehmen. Beispielsweise konnte in Erfahrung gebracht werden, dass ein Produzent/eine Produzentin der GV ein digitales Angebotsformular übermittelt, wo die GV die benötigte Menge einzutragen hat. Das jeweilige betriebsinterne System wandelt die Bestellung unmittelbar in einen Lieferschein oder in eine Rechnung um.

E5: Wir haben ein digitales Angebotsformular, das uns die Großküchen zurückschicken. Wir wandeln es unmittelbar in einen Lieferschein bzw. in eine Rechnung um.

Zudem spielen Online-Shops in den letzten Jahren eine immer größer werdende Rolle. Ob Bestellungen über den Online-Shop abgewickelt werden, ist einerseits davon abhängig, ob die ProduzentInnen einen Online-Shop haben. Es wird ersichtlich, dass speziell im Großhandel die Bestellungen nur mehr über den Online-Shop abgewickelt. Andererseits ist die Bereitschaft der Verantwortlichen für den Einkauf in der GV ausschlaggebend, ob über den Kanal Online-Shop bestellt wird.

E4: Im Onlineshop bestellen zwar nicht die Mehrheit der Kunden, ich schätze den Anteil jedoch auf ein Viertel. Vor zwölf Jahren hatten wir zirka 3 % Onlineshop-Anteil. Jetzt sind wir auf einem Viertel, was natürlich besser geworden ist.

E7: Bei allen anderen Großhändlern geht nur mehr Online. Auch die Informationsbeschaffung, das geht nur mehr über Online-Shops. Die Bestellquote ist 100 % online.

E1: Die von dir angesprochene Online-Bestellungen sind meiner Meinung nach, sehr abhängig vom Koch.

Einer der Befragten/eine der Befragten, die einen Online-Shop für ihre Kundschaft anbieten, sehen den Informationsfluss über die Produkte als wesentlichen Vorteil. Im Online Shop können die Kunden/die Kundinnen vereinfacht nach österreichischen Produkten filtern.

E4: Wenn ich beim Onlineshop einkaufe habe ich viel mehr Produktinformationen, sprich ich sehe welches Produkt österreichisch ist. Im Onlineshop kann ich danach filtern. Die Digitalisierung hilft in diesem Fall schon mit, dass regionale Produkte besser verkauft werden.

Zudem merkt ein Produzent/eine Produzentin an, dass Online Shops für den Großhandel vorteilhaft sein können, da bei den einzelnen ProduzentInnen die Kontrolle der Bestellungen nicht gegeben ist. Schlussendlich müssen die ProduzentInnen die Bestellungen mit den Liefergebieten und -zeiten abgleichen und möglicherweise ohnehin nochmals persönlich mit den Kunden in Kontakt treten.

E2: Ich denke auch nicht, dass ein Onlineshop für die Gemeinschaftsverpflegung praktikabel ist. Wenn man bei einem Großhandel bestellt, kann das vorteilhaft sein. In unserem Fall weiß ich auch nicht, wie man eine Bestellung über einen Onlineshop kontrollieren kann. Der Kunde muss schlussendlich bei mir im Liefergebiet liegen bzw. weiß ich über den Onlineshop nicht, wann ich den Kunden beliefern soll. Da müssen zuerst mehrere Faktoren persönlich abgeklärt werden.

In den nächsten Absätzen wird auf Warenwirtschaftssysteme eingegangen. Warenwirtschaftssysteme versuchen den bürokratischen Aufwand zu minimieren und stellen ein effizientes Instrument bei der Bestellpolitik dar. Warenwirtschaftssysteme werden von drei Befragten genutzt. Speziell diese merken an, dass der Bestellvorgang erleichtert wird.

E4: Was vor allem große Kunden nutzen, sind EDI-Schnittstellen. Das heißt wir haben Schnittstellen mit der Warenwirtschaft vom Kunden. Da wird dann direkt von Warenwirtschaft zu Warenwirtschaft bestellt. Das ist der schnellste und effizienteste Weg.

Durch Schnittstellen in den Warenwirtschaftssystemen können automatisiert Lagerbestände mit Bestellungen oder gar den Speiseplänen der GV abgeglichen werden. Ein Befragter/eine Befragte gibt zwar an, dass es elektronisch möglich wäre, aber möglicherweise aufgrund der noch mangelhaften Funktionalität noch nicht genutzt wird. Zudem wird angemerkt, dass die Nutzung von Warenwirtschaftssystemen mit der Größe der GV oder des produzierenden Betriebes abhängig ist. Speziell bei landwirtschaftlichen Betrieben wird erfahrungsgemäß kein Warenwirtschaftssystem für die Bestellungen verwendet.

E7: Wenn ich den Speiseplan im EDV-Programm stehen habe, könnte ich das mit dem Lagerbestand abgleichen. Dann sagt das System, aufgrund der eingegebenen Portionen, brauchen wir so viel von dem Gemüse. Soweit wären wir elektronisch schon.

E3: [...] punkto Warenwirtschaftsbestellungen, das rennt (*Annahme: funktioniert*) leider noch nicht so, wie man sich das vorstellt.

E6: Wenn er (*Annahme: der Küchenleiter/die Küchenleiterin*) sagt, er macht nächste Woche

Rindsgulasch und die Bestellung jetzt automatisch rausgeht und dann kommt automatisch ein Lieferschein in das System? Ich glaube das Nutzen bei uns noch nicht viele, weil so große Ausspeisungen haben wir nicht.

E1: Ich glaube der klassische Landwirt hat kein Warenwirtschaftssystem. [...] Es wäre aber durchaus spannend mehrere Betriebe mittels Warenwirtschaftssystem aneinander zu knüpfen und mit Schnittstellen zu arbeiten Es hat Potential, den Arbeitsalltag leichter zu machen.

Nachteile aller digitalen Bestellsysteme, unabhängig welcher Art, liegen im fehlenden persönlichen Kontakt zwischen GV und ProduzentInnen verankert. Der persönliche Kontakt lässt eine gewisse Flexibilität zu und dient als Instrument für die ProduzentInnen nicht einfach ausgetauscht zu werden.

E5: Ich finde eher, dass man durch ein digitales System den persönlichen Kontakt zum Abnehmer verliert.

E5: Die persönliche Kommunikation mit dem Abnehmer macht uns mehr flexibel. Dabei sehe ich einen Nachteil des digitalen Systems. Da fehlt der persönliche Kontakt. Ich kann mich besser verkaufen, wenn man persönlich mit dem Kunden spricht. Sonst ist man sehr schnell austauschbar.

E1: Der große Nachteil von einem digitalen System ist die Austauschbarkeit. Wir haben kurz über persönlichen Kontakt gesprochen, worin einige Landwirte gut sind. Das macht ein landwirtschaftliches Produkt unterscheidbar. Je mehr ich den Weg der Digitalisierung gehe, je weniger persönlichen Kontakt habe ich und je mehr wird man austauschbar. Die Digitalisierung ist gut, aber der Grad zwischen persönlichen Kontakt und Automatisierung ist schmal.

7.10.2 Rückverfolgbarkeit regionaler Lebensmittel

Es wird wahrgenommen, dass nicht nur Warenwirtschaftssysteme, sondern die Digitalisierung im Generellen für die Rückverfolgbarkeit von Lebensmittel behilflich ist. Früher wurde die Herkunft von Lebensmittel händisch in Lieferscheine eingetragen. Heute helfen digitale Systeme bei der Lieferscheinerstellung. Speziell im Handel sind trotz digitalem System nicht immer die PrimärproduzentInnen bekannt. Lediglich bei den Eigenmarken können auch die PrimärproduzentInnen genannt werden, da hier direkt mit den landwirtschaftlichen Betrieben zusammengearbeitet wird. Obwohl die Digitalisierung bei der Rückverfolgbarkeit eine Rolle spielt, wird zudem angemerkt, dass die Dateneingabe und die Etikettierung, auf der schlussendlich die Herkunft ersichtlich ist, mit einem personellen Aufwand verbunden sind.

E1: Das ist klar, dass durch die Digitalisierung die Rückverfolgbarkeit der Herkunft leicht ist.

E4: Wir haben schon seit längerem eine elektronische Supply-Chain. Vor zehn Jahren wurde es händisch über die Lieferscheine gemacht. Das ist heute schon alles elektronisch. Die

Rückverfolgbarkeit zum Landwirt haben wir jedoch nicht. Bei unseren Eigenmarken ist das möglich,

da kann man die Bestellung bis zum Bauer nachvollziehen.

E8: Rückverfolgbarkeit ist immer mit einem gewissen Aufwand verbunden, weil die ganze Etikettierung, Eingabe in die Datensysteme, irgendwie muss das passieren. Und das ist ein Aufwand, den eine Person machen muss, wo man Schulterpersonen braucht.

E8: Das sind sicher Möglichkeiten, die gegeben sind. Aber auf alle Fälle ist es mit einem gewissen Aufwand verbunden. [...] Auf irgendeine Art und Weise muss es ins System gelangen.

Auf Seiten der GV sind digitale Beschaffungsportale mit einem informellen Mehrwert verbunden. Die LeiterInnen der GV können auf elektronischem Weg leicht auf die Herkunft der Lebensmittel zugreifen. Dadurch können monatliche Auswertungen gemacht werden, welche Lebensmittel aus Österreich oder aus dem Ausland stammen.

E6: Kennzeichnung in unserem Beschaffungsportal ist ein Faktor der Digitalisierung. Man kann elektronisch auf diese Information zugreifen. Das System hinterlegt die Herkunft der Lebensmittel, was dem Dienststellenleiter oder dem Küchenleiter einen informellen Mehrwert bringt.

E7: [...] ich habe jetzt eine Herkunftsspalte einfügen lassen. Und somit kann ich immer bei den Monatsrechnungen filtern, was z.B. aus Italien und was aus Österreich kommt.

Zudem leisten digitale Beschaffungsportale einen Beitrag zur Vergleichbarkeit des regionalen Lebensmittelanteiles in der GV. Das ‚Dynamische Beschaffungssystem‘ versucht den administrativen Aufwand, der mit der Erhebung des Anteiles verbunden ist, zu minimieren und auf seriöse Kennzahlen aufzubauen. Nicht heimische Lebensmittel, die durch die HändlerInnen an die GV vermarktet wurden, wurden ebenfalls zum regionalen Anteil in der GV gezählt. Das ‚Dynamische Beschaffungssystem‘ versucht die Abnehmermengen der regionalen ProduzentInnen zu inkludieren, während für die GV kein weiterer administrativer Aufwand entstehen soll.

E6: Das war auch Ziel unseres Projektes. Wir wollen durch die Erhebung des regionalen Anteiles keinen zusätzlichen administrativen Aufwand produzieren. Wir wollen in Bundesland X einen wirklichen Vergleich machen, mit echten Zahlen. Früher hat man die Zahlen vom SAP verglichen. Man hat sozusagen den Umsatz von dem Händler X als regionalen Umsatz gewertet. Der Händler X ist zwar im Bundesland, was aber auch heißt das die Banane von Händler X regional ist. Das Rindfleisch aus Argentinien war regional. Also das war alles regional. Diese Vergleiche waren sehr sinnlos in Wirklichkeit. Wir wollen wirklich eine seriöse Kennzahl erarbeiten. [...] Wir versuchen jetzt ein eigenes System oder eine Abfrage zu implementieren, ohne dass die (Annahme: Küchen- oder BetriebsleiterInnen) mit zusätzlichem Administrationsaufwand beschäftigt sind. Ich glaube, dass kann auch federführend sein, nämlich österreichweit mit dem Dynamischen Beschaffungssystem. Wir können uns mit anderen Bundesländern vergleichen.

8 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse zeigt die Ergebnisse der Interviews.

Die SW-Analyse bezieht sich auf all jene Faktoren, die von Unternehmen, Organisationen oder Individuen beeinflussbar und kontrollierbar sind (Kusrini & Hidayat, 2017). Tabelle 7 inkludiert all jene Faktoren, die alle Akteure der Wertschöpfungskette betreffen (ProduzentInnen, Handel, GV). Die OT-Analyse in Tabelle 8 zeigt die Ergebnisse der externen Faktoren. Das sind all jene, die weder von GV, ProduzentInnen noch vom Handel beeinflussbar und kontrollierbar sind.

Nicht für jeden Akteur/jede Akteurin muss ein Faktor zutreffen. Die betroffenen Akteure/Akteurinnen sind in den Tabellen anhand folgender Zahlen gekennzeichnet:

¹ landwirtschaftlicher Betrieb

² verarbeitende Betriebe

³ Großhandel

⁴ Regionalhandel

⁵ Gemeinschaftsverpflegung

| Stärken | Schwächen |
|---|---|
| 1. Qualität regionaler Produkte ^{1,2} | 1. Lange Transportwege im Großhandel ³ |
| 2. Verarbeitung frischer Produkte → Qualität der Speisen steigt ⁵ | 2. Lieferzuverlässigkeit einzelner ProduzentInnen ^{1,2} |
| 3. Kurze Transportwege regionaler AnbieterInnen ^{1,2,4} | 3. Handel als unattraktiver Absatzmarkt für ProduzentInnen ^{3,4} - Handel als ‚Price setter‘ - Hohe Austauschrate bei ProduzentInnen |
| 4. Eigene Entscheidungsmacht und Unabhängigkeit in der direkten Vermarktung ^{1,2} | 4. Hohe Investitionskosten in logistische Strukturen ^{1,2} |
| 5. Breite Kundenschicht (B2B und B2C) als ökonomischer Puffer ^{1,2} | 5. Tourenplanung → hohe Transportkosten in Verbindung mit geringen nachgefragter Mengen ^{1,2} |
| 6. GV als attraktiver Absatzmarkt ^{1,2,3,4} - Abnahme großer Mengen - Abnahme von Produktionsüberhängen ^{1,2} | 6. Fehlende gebündelte Produktvielfalt ^{1,2} |
| 7. Persönliche Absprache und Zusammenarbeit ^{1,2,5} | 7. Fehlendes Angebot von regionspezifischen Produkten ³ |
| 8. Abnahmeverträge im Handel und bei Ausschreibungen → Planungssicherheit für ProduzentInnen ^{1,2,4} | 8. Standardisierte Größen bei den Produkten ^{3,4} |
| 9. Bündelung des Sortiments ^{3,4} | 9. Nachfrage der GV nach homogenen Produkten → wenig Toleranz für Diversität ⁵ |
| 10. Just-in-Time Lieferung ³ | 10. Vermarktung von importierten Lebensmitteln ⁴ |
| 11. Betriebseigener Fuhrpark → Erhöhung Flexibilität und Verminderung der Fehleranfälligkeit ^{1,2,3,4} | 11. Nachfrage nach alljährlicher Verfügbarkeit ⁵ |

| Stärken | Schwächen |
|---|---|
| 12. Flexible Gestaltung des Bestellvorgangs und der 13. Zahlungsabwicklung ^{1, 2, 3, 4} | 12. Mengenverfügbarkeit ^{1, 2} |
| 14. Sortimentsbreite österreichischer Produkte ^{3, 4} | 13. Fehlendes Bewusstsein des Küchenpersonals für saisonbedingte Landwirtschaft ⁵ |
| 15. Sortimentstiefe/Angebot von Nischenprodukten ¹ | 14. Personalaufwand bei der Verarbeitung frischer Lebensmittel ⁵ |
| 16. Gemeinsames Erstellen der Speisepläne ^{1, 2, 5} | 15. Rückverfolgbarkeit regionaler Lebensmittel ³ |
| 16. Wiederholende Intervalle der Speisepläne → Planbarkeit bei ProduzentInnen ^{1, 2} | 16. Präferenz für importiertes Geflügel und Fisch ⁵ |
| 17. Flexibilität bei Sonderwünschen der GV (z.B. Größe des Produktes) ^{1, 2} | |
| 18. Reduktion des Convenience-Anteils ⁵ | |
| 19. Reduktion der Portionsgrößen ⁵ | |
| 20. Angebot von küchenfertigen Produkten ^{1, 2} | |
| 21. Angebot von Halbfertigprodukten ² | |
| 22. Angebot von Alternativen (z.B. winteraugliche Salatsorten) ¹ | |
| 23. Kauf von Tieren im Ganzen → Flexible Speisezubereitung und günstigerer Preis ⁵ | |
| 24. Mengenverfügbarkeit ^{3, 4} | |
| 25. Kosten-Nutzen bei der direkten Vermarktung ^{1, 2, 5} | |

| Stärken | |
|--|--|
| 26. Organisation von Catering | |
| 27. Öffentlichkeitsarbeit ⁵ | |
| - Vorträge für Gäste | |
| - Präsentationsmöglichkeit für ProduzentInnen (z.B. Bauernmarkt) | |
| 28. Bewusstseinsbildende Kommunikationsmaßnahmen ⁵ | |
| 29. Storytelling einzelner ProduzentInnen ⁵ | |
| 30. Ideologische Einstellung gegenüber heimischen Lebensmitteln ⁵ | |
| 31. Mitarbeiterschulungen zur Sensibilisierung ⁵ | |

Tabelle 7: Stärken-Schwächen Analyse der Ergebnisse

Quelle: eigene Darstellung

| Chancen | Herausforderungen |
|---|--|
| 1. Nachfrage der GV nach regionalen Lebensmitteln steigt ^{1,2,3,4} | 1. Unwetterereignisse ^{1,5} |
| 2. Nachfrage der Gäste nach regionalen Lebensmitteln steigt ^{1,2,3,4,5} | 2. Saison-bedingte Abhängigkeit der Landwirtschaft ¹ |
| 3. Höheres Bewusstsein für regionale Lebensmittel durch Covid-19 ^{1,2,5} | 3. Fehlendes Bewusstsein für Saisonalitäten ^{1,5} |
| 4. Kollektiver Zusammenschluss von ProduzentInnen ^{1,2,5} | 4. Preise regionaler Lebensmittel → Schwankungsbreite bis zu + 200 % im Vergleich zu importierten Lebensmitteln ⁵ |
| 5. Beratungsangebot der Institutionen ^{1,2} | 5. Preisbereitschaft der Gäste ^{1,2,5} |
| 6. Verpflichtende Herkunftskennzeichnung in der GV ^{1,2} | 6. Budget der GV ⁵ |
| 7. Gütesiegel und Projekte zur Förderung regionaler Lebensmittel ^{1,2} | 7. Ausschreibung ^{1,2,5} - Wenig Entscheidungsmacht für die GV selbst - Hoher bürokratischer Aufwand für ProduzentInnen - Fehlende Kontrolle beim Zuschlag |
| 8. Digitalisierung ^{1,2,3,4,5} - Automatisierter Bestellvorgang - Digitale Rechnungslegung | 8. Hoher bürokratischer Aufwand für die GV durch die Belieferung einzelner ProduzentInnen ^{1,2} |
| 9. Dynamisches Beschaffungsportal | 9. Personalwechsel in der Beschaffungsebene ^{1,2} |

| | Herausforderungen |
|--|--|
| | 10. Covid-19 als ökonomische Bedrohen → GV temporär kein Absatzmarkt für Produzierende ^{1, 2, 3, 4} |
| | 11. Kompatibilität bei EDV-gestützten Bestellsystemen ^{1, 2, 3, 4, 5} |

Tabelle 8: Chance-Risiken Analyse der Ergebnisse

Quelle: eigene Darstellung

9 Diskussion

In den folgenden Unterkapitel wird die Methode und die Ergebnisse der Empirie und Theorie diskutiert.

9.1 Diskussion der Methode

Die qualitative Befragung hat sich sehr gut bewährt, da die Forschungsfrage auf explorativem Weg beantwortet werden konnte.

Der Interviewleitfaden wurde anhand der theoretischen Ergebnisse abgeleitet und inkludierte all jene hemmenden und fördernden Faktoren, die anhand der Literatur recherchiert wurden. Zusätzlich wurden Fragen in Bezug auf ökonomische und technologische Faktoren erweitert, obwohl dazu keine expliziten Erkenntnisse in der Literatur gefunden wurden. Der Interviewleitfaden hat somit genügend Raum zugelassen, auch noch unbekannte Faktoren herauszufinden.

Die Vorbereitung für die Interviews waren sehr zeitaufwendig, da vier verschiedene Interviewleitfäden zu erstellen waren. Die Leitfäden der landwirtschaftlichen und verarbeitenden Betriebe sowie der des Handels erfolgten nach einem ähnlichen Schema. Lediglich der Fragebogen für die Institutionen differenziert sich strukturell sehr stark, da nur externe Faktoren die Basis darstellten. Dennoch konnten auch bei den Interviewenden der Institutionen wertvolle Erkenntnisse für die interne SW-Analyse eruiert werden.

Nach jedem Interview wurde der Interviewleitfaden optimiert und mit notwendigen Fragen adaptiert. Nach dem ersten Interview wurde zudem die Reihenfolge der Themenblöcke im Fragebogen geändert. Die Interviewenden kamen aber ohnehin in unterschiedlicher Chronologie auf die Themen zu sprechen, weshalb nicht gezwungenermaßen der Leitfaden nach den Themen abgearbeitet wurde.

Alle ExpertInnen waren sehr kompetent, was daran erkenntlich wird, dass der Autorin zu fast allen Themen des Leitfadens Erkenntnisse mitgeteilt wurden. Falls ein Interviewender nicht von dem Thema betroffen war, konnten schlussfolgernd keine Erfahrungen kommuniziert werden. Die Auswertungen der Interviews erfolgte mit MAXQDA 2020, das eine erleichternde Hilfestellung war.

Die SWOT-Analyse stellte einen passenden Rahmen dar, um die Forschungsfrage zu beantworten und mögliche Maßnahmen abzuleiten. Da beide GV Vorreiter bei der Verwendung regionaler Lebensmittel sind, konnten durch die Befragung vorhanden fördernde und hemmende Faktoren den Stärken, Schwächen, Chancen und Herausforderungen zugeordnet

werden.

Normalerweise analysiert die SW-Analyse nur einzelnen Unternehmen. Da in der Masterarbeit jedoch sechs verschiedene Unternehmen und zwei GV analysiert wurden, wurde die SW-Analyse auf eine allgemeine Ebene ausgeweitet. Innerhalb der landwirtschaftlichen und verarbeitenden Betriebe gibt es zwar Unterschiede, die Betriebsstruktur, -größe und das Sortiment ist jedoch immer sehr ähnlich. Der einzige Unterschied bei den ProduzentInnen liegt im gewählten Absatzmarkt, der zur Belieferung an die GV genutzt wird.

Beim Handel wurde bewusst die Unterscheidung Groß- und Regionalhandel gewählt, da auch Erfahrungen kleinerer Strukturen im Handel miteinfließen konnten. Die hohe Zeitintensität der zehn Interviews ließen keine weiteren Interviews mehr zu. Ein weiteres Interview mit einem Regionalhandel und einem Großhandel hätten jedoch wesentlich mehr Erkenntnisse über die Belieferung an die GV durch den Handel gebracht.

Die beiden GV unterscheiden sich dahingehend, dass eine davon öffentlich ist und die zu verpflegende Personenanzahl divergiert. Während eine GV 1700 bis 2000 Personen verpflegt, bereitet die andere 200 Speisen pro Tag zu.

Die Unterschiede aller AkteurInnen lassen dennoch eine Ableitung eines Maßnahmenkataloges zu, der unabhängig von der Größe der GV anwendbar ist.

Eine Schwierigkeit bei der Beurteilung zeigte sich in der Zuordnung der Faktoren zu den betroffenen Akteuren/Akteurinnen. Anhand der Erfahrungen in den Interviews konnte nicht immer abgeleitet werden, inwieweit der Faktor für welchen Akteur/welche Akteurin eine Stärke/Schwäche oder Chance/Herausforderung ist. Beispielsweise wurde eine Stärke landwirtschaftlicher Betriebe bei vorhandener Plausibilität auch für verarbeitende Betriebe abgeleitet.

9.2 Diskussion der Ergebnisse

Wie erwartet zeigte sich, dass die Definition regionaler Lebensmittel durch die Befragten ein elastisches Konzept darstellt. Während die GV und der Großhandel regionale Lebensmittel ohnehin unter Österreich kategorisieren, zeigte sich bei den ProduzentInnen und im Regionalhandel die Tendenz Lebensmittel zuzukaufen, wenn die Nachfrage nicht gedeckt werden kann. Das spiegelt sich auch in deren Definition wider, da neben der Beschaffung aus der unmittelbaren Umgebung auch das Bundesland selbst oder beim Regionalhandel gar die Nachbarländer in die Definition inkludiert wurden. Das Phänomen kann dem Begriff „flexible localism“ (Haas et al. 2013, 214) zugeordnet werden.

In der Theorie und in der Empirie gleichermaßen konnte festgestellt werden, dass die Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln in der GV wächst. Während Schmidt et al. (2011) und Arens-Azevedo (2012) feststellen, dass regionsspezifische Produktattribute und Qualität zu einer erhöhten Preisbereitschaft bei den Gästen führt, wurde das in der Empirie nicht festgestellt. Vielmehr leisteten bewusstseinsbildende Vorträge des Küchenleiters zu einer höheren Preisbereitschaft und Wertschätzung regionaler Lebensmittel in der GV.

Beide GV arbeiten kostendeckend, weshalb sich herausgestellt hat, dass das zur Verfügung stehende Budget eine Herausforderung bei der Verwendung regionaler Lebensmittel darstellt. Die Forderung der Politik, mehr Regionalität in den Großküchen anzubieten, stößt auf Kritik. Die Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV ist stark an eine Budgeterhöhung gebunden. Politische Forderungen divergieren mit der praktischen Umsetzung in diesen Belangen.

Die politische Anordnung regionale Lebensmittel in der GV zu fördern steht zudem dem Vergaberecht gegenüber. Die EU-Richtlinie (GPP – siehe Kapitel 4.2.1 und 4.4.2) zielt auf eine nachhaltige öffentliche Beschaffung ab. Aufgrund dessen wurde im Bundesvergabegesetz eine Bio-Quote von 30 % festgelegt. Nach Felder (2019) kann die Einführung der Bio-Quote ebenfalls Auswirkungen auf die Beschaffung regionaler, biologischer Lebensmittel in öffentlichen GV haben. Das widerspricht den Ergebnissen der Empirie, da speziell im Geflügel- und Fischbereich auf importierte, biologische Produkte aufgrund des günstigeren Preises zurückgegriffen wird. Die EU-Richtlinie greift zu kurz, und es bedarf an zukünftiger Abänderung, um tatsächlich regionale Lebensmittel zu fördern.

In der Theorie konnte lediglich herausgefunden werden, dass die Teilnahme an freiwilligen Gütesiegel einen Einfluss auf die Verwendung regionaler Lebensmittel hat. Aus den Ergebnissen der Interviews wurde aber schnell klar, dass die im Regierungsprogramm verankerte verpflichtende Herkunftskennzeichnung eine wesentliche Rolle zur Förderung regionaler Lebensmittel einnimmt. Die Regierung hat im April 2021 den Verordnungsentwurf zur verpflichtenden Kennzeichnung bei Fleisch, Eiern und Milch in verarbeiteten Produkten präsentiert. Inwieweit dieser Entwurf in dieser Fassung implementiert wird, ist unsicher (Laufer, 2021).

Als weitere Rahmenbedingung kann die Digitalisierung genannt werden. Alle ExpertInnen sind sich einig, dass die Digitalisierung Vorteile mit sich bringen kann. Dennoch stößt die Implementierung von beispielsweise digitalen Bestellsystemen auf Seiten der GV und ProduzentInnen auf Grenzen. Die Rahmenbedingungen wären gegeben, aber für deren Nutzung besteht wenig Bereitschaft, oder die Kompatibilität der Systeme innerhalb der

Wertschöpfungskette ist nicht gegeben. Die Sensibilisierung der ProduzentInnen und MitarbeiterInnen in der GV hin zu digitalen Beschaffungsportalen kann zukünftig von großer Bedeutung sein.

Marsden, et al. (2000) unterteilen SFSCs in drei Kategorien (siehe Kapitel 2.2). Anhand der Ergebnisse können speziell die landwirtschaftlichen und verarbeitenden Betriebe nach Marsden, et al. (2000) in die Kategorie ‚Von Angesicht zu Angesicht‘ eingegliedert werden, da die Produkte auf direktem Weg an die GV geliefert werden. Die direkte Abnahme führt auch im Falle der Masterarbeit zu einer verstärkten Zusammenarbeit, womit eine persönliche Beziehung aufgebaut wird. Die persönliche Beziehung stellt ein Schlüsselkriterium für eine nachhaltige Partnerschaft dar. Die benötigten Mengen werden bei regelmäßigen Gesprächen abgestimmt. Die persönliche Absprache geht sogar so weit, dass Speisepläne gemeinsam erarbeitet werden. Die GV kann dabei auf Ernteauffälle oder auf Saisonalitäten bewusster Rücksicht nehmen.

Der Regionalhandel kann nach Marsden, et al. (2000) unter ‚Räumliche Nähe‘ kategorisiert werden, da Produkte in der jeweiligen Region produziert und auch vermarktet werden. Während Marsden, et al. (2000) keine explizite Anzahl der Zwischenakteure nennt, argumentiert Berti & Mulligan (2016), dass in einer SFSC die Anzahl der Zwischenakteure idealerweise null sein soll. Das trifft bei dem befragten Regionalhandel nicht zu, denn aufgrund der Nachfrage wird auch auf importierte Lebensmittel zurückgegriffen. Die Nachfrage der GV nach alljährlicher Verfügbarkeit von nicht-saisonaalem Gemüse- und Obstsorten spielt dabei eine wichtige Rolle. Nach Stevenson et al. (2011) sollen SFSCs die Verhandlungsmacht der ProduzentInnen stärken. Der Regionalhandel erfüllt das ökonomische Ziel, da dieser auf Vereinbarungen mit den ProduzentInnen setzt, bei denen die abzunehmende Menge und der Verkaufspreis festgelegt ist. Die Verhandlungsmacht für ProduzentInnen wird gestärkt und nach Stevenson et al. (2011) treten ProduzentInnen demnach als ‚Price negotiator‘ auf. Da SFSCs nicht auf Effizienzsteigerung setzen, sondern vielmehr den kollektiven Gedanken verfolgen, kann der Zusammenschluss einzelner ProduzentInnen zu einem Kollektiv eine Belieferung an die GV ermöglichen. Der Gedanke wird auch in der Empirie geteilt.

EI: Der Gedanke, dass man gemeinschaftlich zusammenarbeiten muss, um größere Kunden beliefern zu können, wächst.

„Scale is achieved through collective action rather than through increasing the size of individual farms“ (Stevenson et al., 2011, 13).

Ein Akteur/eine Akteurin nutzt den Großhandel, um an die GV zu liefern. Dabei wird angemerkt, dass man als ‚Price taker‘ auftritt, da der Handel eine gewisse Machtposition im

Markt hat. Nach Stevenson et al. (2011) ist das ein gewöhnliches Phänomen in konventionellen Versorgungsketten.

Der Großhandel ist aufgrund der Fähigkeit, Lebensmittel gebündelt zu liefern, ein attraktiver Absatzmarkt für die GV. Wie in der Studie von Arens-Azevedo (2012) konnte auch der befragte Großhandel die Herkunft der Produkte nicht explizit nennen. Lediglich bei der etablierten Eigenmarke sind alle ProduzentInnen bekannt. Zudem stellt die Integration regionsspezifischer Produkte gleichermaßen für den Großhandel, aber auch für ProduzentInnen eine Chance dar. ProduzentInnen können von der vorhandenen logistischen Infrastruktur profitieren, während der Großhandel die wachsende Nachfrage nach regionstypischen Produkten erfüllen kann. Anhand der Ergebnisse zeigt sich dennoch, dass die GV regionale Produkte als jene definiert, die aus Österreich stammen. Der Großhandel gilt somit als attraktiver Absatzmarkt, da die GV regionsspezifische Produkte ohnehin meistens direkt bei den landwirtschaftlichen oder verarbeitenden Betrieben bestellt.

Nach BMLFUW (2010) ist der Trend zu beobachten, dass die GV immer weniger Convenience-Produkte verwenden. Das wird auch von den befragten GV bestätigt, welche das Bestreben zeigen, den Convenience-Anteil zu minimieren. Dennoch kann nicht gänzlich auf Convenience-Produkte verzichtet werden, da die Verarbeitung regionaler Produkte einen höheren personellen Aufwand bedeutet. Spannend ist, dass speziell das Angebot von Halbfertigprodukten große Relevanz bezüglich der Belieferung an die GV hat. ProduzentInnen können dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangen und für die GV attraktiv werden. Im Falle der Masterarbeit zeigt sich, dass die Halbfertigprodukte ebenfalls aus regionalen Zutaten bestehen, da das Fleisch und Gemüse in den Produkten von den LandwirtInnen aus der Umgebung verarbeitet werden.

Das Bewusstsein und die Wertschätzung des Küchenpersonals für regionale Lebensmittel stellt ein Schlüsselkriterium zur Verwendung dieser dar. Nach Reynolds & Hunter (2019) sind Mitarbeiterschulungen von hoher Bedeutung. Das zeigt sich auch in den Ergebnissen, da die Schulungen die Mitarbeiter auf regionale Lebensmittel sensibilisieren. Die Verwendung regionaler Lebensmittel scheint nun ein wichtiger, ideologisch begründeter Ansatz zu sein.

Schlussendlich zeigt Covid-19, dass es für ProduzentInnen wichtig ist, bezüglich der Kundenschicht breiter aufgestellt zu sein. Speziell jene Befragten die sich auf die GV spezialisiert haben, haben die ökonomischen Auswirkungen während der Pandemie als negativ wahrgenommen. Jene, die andere Absatzkanäle zusätzlich betätigen, können sogar einen

Zuwachs beobachten. Die Differenzierung ist von großer Bedeutung, um nicht wirtschaftlich abhängig zu werden.

10 Maßnahmenkatalog

Die in der Klammer ersichtlichen Zahlen stellen jene Faktoren der SWOT dar, die in Abhängigkeit zueinanderstehen. Anhand dieser wurden folgende Maßnahmen abgeleitet:

- Die Nachfrage der GV nach regionalen Lebensmitteln ist in den letzten Jahren gestiegen. Qualitätsattribute regionaler Lebensmittel, wie Frische, können ein **Differenzierungsmerkmal** gegenüber importierten Produkten sein. Die GV kann bei der Verwendung ihr Image nach außen verbessern (O1, S1, S2).
- Covid-19 stärkt das Bewusstsein für regionale Versorgungsketten bei KonsumentInnen. Vorteile regionaler Lebensmittel, wie deren **Qualitätsattribute oder kurze Transportwege sind ein immaterieller Wert**. Diese sollen klar an den Gast kommuniziert werden (O3, S1, S3).
- Die GV ist kein leichter Absatzweg für viele ProduzentInnen. Explizite **Beratungsangebote für den Absatzkanal GV** können helfen, den ProduzentInnen die Anforderungen der GV bewusst zu machen. Institutionen spielen dabei eine Schlüsselrolle (O5, W2, W6, W12).
- **Regionale Verteilerzentren als Unternehmensstrategie zur Bündelung** von Produkten sollen speziell von ProduzentInnen forciert werden. Dadurch kann die Lieferzuverlässigkeit und die Koordinierung einer gemeinsamen Bestellpolitik und Rechnungslegung ermöglicht werden, um für die GV attraktiv zu werden. Vorhandene Strukturen lassen Synergien zu, deshalb sollte auf die bestehende logistische Infrastruktur zurückgegriffen werden (O4, W1, W2, W4, W6, W12).
- Die **persönliche Zusammenarbeit zwischen Handel, ProduzentInnen und GV** soll stärker werden. Das Sortiment des Handels kann dadurch mit regionsspezifischen Produkten adaptiert werden, während ProduzentInnen von der logistischen Infrastruktur profitieren können. Eine Regional-Schiene speziell für die GV kann gemeinschaftlich geschaffen werden (O4, W2, W4, W7).
- Speziell die Landwirtschaft ist an Jahreszeiten gebunden. Die persönliche **Absprache der Speisepläne** kann nicht für die Planbarkeit der Produktion vorteilhaft sein, sondern es können auch Saisonalitäten abgestimmt und mitgedacht werden. Themenwochen, die saisonale Speisen beinhalten, fördern das Bewusstsein der Gäste (T3, S16)
- Die **Reduzierung des Convenience-Anteils** soll von der GV forciert werden. Die Verarbeitung frischer Lebensmittel bringt einen wesentlichen Kostenvorteil mit sich (T4, W19).

- Die **Beschaffung und Verarbeitung von ganzen Tieren** können den Preis pro Kilogramm vermindern. ‚Nose-to-Tail‘ Projekte bringen in Bezug auf die Kosten-Nutzen-Rechnung der GV und den Produzierenden Vorteile (T4, W23).
- **Reduktion der Portionsgrößen** führt zu einem niedrigeren Wareneinsatz. Kosten auf Seiten der GV können dadurch eingespart werden, während Preis regionaler Lebensmittel kompensiert werden (T4, S20)
- **Organisation und Angebot von zusätzlichem Catering** bringen der GV Mehreinnahmen, die für regionale Lebensmittel ausgegeben werden können (T4, S27).
- **Erhöhung des Budgets für die GV** als Basis zur Erhöhung des regionalen Lebensmittelanteiles in der GV. Speziell im Flügel- und Fischbereich könnte dadurch mehr auf heimische Produkte zurückgegriffen werden (T6, W16).
- **Personal soll auf Regionalität sensibilisiert** werden. Mitarbeiterschulungen oder Besuche vor Ort schaffen Verständnis und Bewusstsein für qualitative Lebensmittel aus der Umgebung und für Saisonalitäten. Die Managementebene soll dabei miteinbezogen werden, um ganzheitliches Verständnis in der GV zu fördern (T3, S31, W13).
- Die **Investition in Kommunikationsmaßnahmen** wird als sinnvoll erachtet, da Gäste sensibilisiert werden. Das wiederum kann zu einer höheren Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln führen (O2, S29).
- **Öffentlichkeitsarbeit**, wie bewusstseinsbildende Vorträge oder das Veranstellen von Präsentationsmöglichkeiten für regionale ProduzentInnen, sensibilisiert die Gäste und kann zu einer höheren Nachfrage führen (O2, S28).
- Die Digitalisierung hilft den administrativen Aufwand zu minimieren. Eine **durchgehende EDV-gestützte Wertschöpfungskette** erhöht die Rückverfolgbarkeit von Lebensmittel und erleichtert den Bestellvorgang sowie eine einheitliche Rechnungslegung. Der Erfolg liegt in einem einheitlichen System. Subventionen können den Digitalisierungsprozess beschleunigen (O8, W15).

11 Fazit

Die Arbeit hatte zum Ziel, fördernde und hemmende Faktoren zur Verwendung regionaler Lebensmittel in der GV zu eruieren. Anhand der zwei Kantinen, LDZ in Oberösterreich und ‚ZumLandWirt‘ in Niederösterreich, konnten die damit verbundenen Stärken, Schwächen, Chancen und Herausforderungen herausgefunden werden. Die Faktoren wurden von der Autorin in einer SWOT-Analyse aufbereitet, die eine Ableitung von Maßnahmen ermöglicht. Die Erkenntnisse können einen Beitrag zur Förderung regionaler Lebensmittel in weiteren GV leisten. Sie zeigen Wege, wie die befragten GV mit den Bedenken gegenüber regionalen AnbieterInnen umgehen, höhere Preise regionaler Lebensmittel kompensieren und die Qualität der Speisen beträchtlich erhöhen.

Anhand der zwei Best-Practice Beispiele wird klar, dass die persönliche Zusammenarbeit mit den ProduzentInnen ein Schlüsselkriterium darstellt. So kann miteinander an Lösungen gearbeitet und auf die Anforderungen der GV eingegangen werden.

Die Mengenanforderungen, die Nachfrage nach alljährlicher Verfügbarkeit und die Lieferzuverlässigkeit einzelner ProduzentInnen können erfüllt werden, wenn ProduzentInnen gemeinschaftlich auftreten. Sogenannte regionale Lebensmittelverteilzentren stellen einen Lösungsansatz dar. Der Wille der ProduzentInnen, kollektiv zusammenzuarbeiten, muss hierfür gegeben sein. Institutionen können bei der Etablierung solcher Verteilerzentren eine Hilfestellung sein und Synergien vorhandener Strukturen fördern.

Beide GV verarbeiten einen hohen Anteil an regionalen Lebensmitteln, was in deren ideologischen Ansichten begründet ist. Der ideologische Ansatz ist ein wesentlicher Punkt, der förderlich ist. Eine weitere Erhöhung des regionalen Lebensmittelanteils in der GV wird von beiden Betriebskantinenleitern angestrebt. Hierbei stellen jedoch die rechtlichen Rahmenbedingungen und das begrenzte Budget ein Hindernis dar. Um den politischen Forderungen, mehr regionale Lebensmittel zu verwenden, gerecht zu werden, braucht es in den Bereichen wesentliche Veränderungen.

Die Belieferung mit und die Verarbeitung von regionalen Lebensmitteln in der GV können ein Hebel sein, um auch das alltägliche Ess- und Einkaufsverhalten der Bevölkerung zu verändern. Es liegt in der öffentlichen Hand Rahmenbedingungen zu schaffen, die sich schlussendlich positiv auf die heimische Wirtschaft auswirkt.

11.1 Forschungsausblick

In dieser Arbeit wurden bewusst zwei GV gewählt, die eine Vorreiterrolle bei der Verwendung regionaler Lebensmittel einnehmen. Für die weitere Forschung wird empfohlen, auch andere GV heranzuziehen und deren Ansichten zu erforschen. Beispielsweise vertreten Krankenhäuser oder das Bundesheer andere Ansichten, haben möglicherweise weniger Budget zur Verfügung oder werden politisch in ihrem Vorhaben nicht so unterstützt, wie die beiden befragten GV. In Krankenhäusern bestehen zudem gesundheitliche Anforderungen, die erfüllt werden müssen.

Zudem wäre eine Studie spannend, die sich ausschließlich mit regionalen Lebensmittelverteilerzentren, die entweder schon eine GV beliefern oder deren Vorhaben in diese Richtung geht, zu beleuchten. Die kollektive Zusammenarbeit kann dadurch gefördert werden und den ProduzentInnen wird ein Weg dargelegt, wie die GV beliefert werden kann.

Literaturverzeichnis

- Adanacioglu, H. (2017). Factors affecting farmers' decisions to participate in direct marketing: A case study of cherry growers in the Kemalpaşa District of Izmir, Turkey. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 32(4), 291–305. <https://doi.org/10.1017/S1742170516000193>
- AMA -Agrarmarkt Austria Marketing. (2020). *Roll AMA-Motivanalyse - Konsumentenverhalten allgemein*.
- Arens-Azevedo, U. (2012). *Regionale Produkte in der Gemeinschaftsverpflegung: aktuelle Situation, Hemmnisse und Förderndes bei der Verwendung*. Berlin.
- Barham, J., Tropp, D., Enterline, K., Farbman, J., Fisk, J., & Kiraly, S. (2012). Regional Food Hub Resource Guide. *U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service.*, (April), 92. <https://doi.org/10.9752/MS046.04-2012>
- Beimira, N., Rodriguez Quintero, R., Wolf, O., Sjögren, P., Lee, P., & Eatherley, D. (2016). *Revision of the EU Green Public Procurement Criteria for Food and Catering Services*. 1–282. <https://doi.org/10.2791/099130>
- Berti, G., & Mulligan, C. (2016a). Competitiveness of small farms and innovative food supply chains: The role of food hubs in creating sustainable regional and local food systems. *Sustainability (United States)*, 8(7), 616–647. <https://doi.org/10.3390/su8070616>
- Berti, G., & Mulligan, C. (2016b). Competitiveness of small farms and innovative food supply chains: The role of food hubs in creating sustainable regional and local food systems. *Sustainability (United States)*, 8(7). <https://doi.org/10.3390/su8070616>
- BMKUEMIT. *Österreichisches Umweltzeichen - Richtlinie UZ 200 Tourismus und Freizeitwirtschaft.*, (2018).
- BMLFUW. (2010). *Lebensmittelbericht Österreich 2010*.
- Born, B., & Purcell, M. (2006). Avoiding the local trap: Scale and food systems in planning research. *Journal of Planning Education and Research*, 26(2), 195–207. <https://doi.org/10.1177/0739456X06291389>
- Braun, C. L., Rombach, M., Häring, A. M., & Bitsch, V. (2018). A local gap in sustainable food procurement: Organic vegetables in Berlin's school meals. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su10114245>

- Bundesregierung. *Aus Verantwortung für Österreich Regierungsprogramm 2020-2024.* , (2020).
- Clark, J. K., & Inwood, S. M. (2016). Scaling-up regional fruit and vegetable distribution: potential for adaptive change in the food system. *Agriculture and Human Values*, 33(3), 503–519. <https://doi.org/10.1007/s10460-015-9618-7>
- Cleveland, D. A., Müller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N., & Hinson, K. (2014). Local food hubs for alternative food systems: A case study from Santa Barbara County, California. *Journal of Rural Studies*, 35, 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.03.008>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in der Sozial- und Humanwissenschaft* (5. Aufl.). <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Elmadfa, I. (2012). *Österreichischer Ernährungsbericht 2012*. Wien.
- Europäische Kommission. (2015). *Innovative Short Food Supply Chain management Final Report 2015*.
- Europäische Union. (2016). Buying green! A handbook on green public procurement. In *3rd Edition*. <https://doi.org/10.2779/837689>
- Europäisches Parlament und Europäischer Rat. *VERORDNUNG (EU) Nr. 1151/2012 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES.* , (2012).
- Feenstra, G., Allen, P., Hardesty, S., Ohmart, J., & Perez, J. (2011). Using a Supply Chain Analysis To Assess the Sustainability of Farm-to-Institution Programs. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 1–16. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.009>
- Felder, J. (2019). *Investigating the effects of green public food procurement on regional food hubs using System Dynamics*. Universität für Bodenkultur.
- Fitch, C., & Santo, R. (2016). *Instituting Change: An Overview of Institutional Food Procurement and Recommendations for Improvement*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31994.80327>
- Granvik, M., Joosse, S., Hunt, A., & Hallberg, I. (2017a). Confusion and misunderstanding- Interpretations and definitions of local food. *Sustainability (Switzerland)*, 9(11), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su9111981>
- Granvik, M., Joosse, S., Hunt, A., & Hallberg, I. (2017b). Confusion and misunderstanding-

- Interpretations and definitions of local food. *Sustainability (Switzerland)*, 9(11), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su9111981>
- Gruber, A., & Holler, C. (2017). *Einsatz von regionalen Qualitätslebensmitteln in der Gemeinschaftsverpflegung*. Wien.
- Gusenbauer, I., Markut, T., Hörtenhuber, S., Kummer, S., & Bartel-Kratochovil, R. (2018). Gemeinschaftsverpflegung als Motor für die österreichische biologische Landwirtschaft. *Forschungsinstitut für biologischen Landbau FiBL - Endbericht*.
- Haack, M., Münchhausen, S. von, & Häring, A. M. (2016). Discrepancy between theory and practice: procurement of local and organic food in public catering systems. *Eberswalde University for Sustainable Development, University of Applied Sciences*.
- Haas, R., Stern, J., Meixner, O., Nyob, D.-I., & Traar, V. (2013). Do US Consumers' perceive local and organic food differently? An analysis based on means-end chain analysis and word association. *International Journal on Food System Dynamics*, 4(3), 214–226.
- Harris, D., Lott, M., Lakins, V., Bowden, B., & Kimmons, J. (2012). Farm to Institution : Creating Access to Healthy Local and Regional Foods. *Advances in Nutrition*, 3(3), 343–349. <https://doi.org/10.3945/an.111.001677>.and
- Heiss, S. N., Sevoian, N. K., Conner, D. S., & Berlin, L. (2014). Farm to institution programs: organizing practices that enable and constrain Vermont's alternative food supply chains. *Agriculture and Human Values*, 32(1), 87–97. <https://doi.org/10.1007/s10460-014-9527-1>
- Hiegelsberger, M., Pöcklhofer, J., & Hügelsberger, C. (2019). *Regionale Lebensmittel für die Landesküchen - Ergebnisse des Pilotprojekts und Einbeziehung weiterer Dienststellen*. Abgerufen von <https://www.land-oberoesterreich.gv.at/226283.htm>
- Hodgson, G. M. (2015). Balancing competing policy demands: the case of sustainable public sector food procurement. *Journal of Cleaner Production*, 75(April), 1–25.
- Horst, M., Ringstrom, E., Tyman, S., Ward, M., Werner, V., & Born, B. (2011). Toward a More Expansive Understanding of Food Hubs. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 2(1), 209–225. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.021.017>
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125–135. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00024-X](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X)

- Ioannis, M., George, M., & Socrates, M. (2019). A community-based Agro-Food Hub model for sustainable farming. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/su11041017>
- Jensen, J. D., Christensen, T., Denver, S., Ditlevsen, K., Lassen, J., & Teuber, R. (2019). Heterogeneity in consumers' perceptions and demand for local (organic) food products. *Food Quality and Preference*, 73(October 2018), 255–265. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2018.11.002>
- Klein, K. (2015). Values-based food procurement in hospitals: the role of health care group purchasing organizations. *Agriculture and Human Values*, 32(4), 635–648. <https://doi.org/10.1007/s10460-015-9586-y>
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., ... Blackett, M. (2013). Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU . A State of Play of their Socio-Economic Characteristics. In *JRC Scientific and Policy Reports*. <https://doi.org/10.2791/88784>
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S., & Meinhard, D. (2009). Das problemzentrierte Interview. In In: Bruber R. & Holz Müller H.H. (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung*. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_29
- Kusrini, N., & Hidayat, R. (2017). Development Strategy of Local Food Diversification. *Journal of Economics and Policy*, 10(1), 62–79. <https://doi.org/10.15294/jejak.v10i1.9127>
- Landwirtschaftskammer Österreich. (2018). *HANDBUCH DIE HERKUNFTSKENNZEICHNUNG IN DER GEMEINSCHAFTSVERPFLEGUNG*.
- Landwirtschaftskammer Österreich. (2020). Gut zu wissen. Abgerufen von <https://www.gutzuwissen.co.at/>
- Laufer, N. (2021, April 1). *Grüne wollen verpflichtende Herkunftskennzeichnung auch in der Gastronomie*. Abgerufen von <https://www.derstandard.at/story/2000125539478/gruene-wollen-verpflichtende-herkunftskennzeichnung-auch-in-der-gastronomie>
- Lehtinen, U. (2012). Sustainability and local food procurement: A case study of Finnish public catering. *British Food Journal*, 114(8), 1053–1071. <https://doi.org/10.1108/00070701211252048>
- Low, S. A., Adalja, A., Beaulieu, E., Key, N., Martinez, S., Melton, A., ... Vogel, S. (2015). Trends in U.S. local and regional food systems. In *Local and Regional Food Systems:*

Trends, Resources and Federal Initiatives.

- Malak-Rawlikowska, A., Majewski, E., Was, A., Borgen, S. O., Csillag, P., Donati, M., ... Wavresky, P. (2019). Measuring the economic, environmental, and social sustainability of short food supply chains. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(15). <https://doi.org/10.3390/su11154004>
- Marsden, Terry ; Banks, Jo; and Bristow, G. (2000). “ Food Supply Chain Approaches : Exploring Their Role in Rural Development .” Exploring their Role in Rural Development Food Supply Chain Approaches : *Sociologia Ruralis*, *40*(4). <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158>
- Martinez, S., Vogel, S. J., Martinez, S., Hand, M., Pra, M. Da, Pollack, S., ... Newman, C. (2010). *Local Food Systems - Concepts , Impacts , and Issues*.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht : ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. *Qualitativ-empirische Sozialforschung : Konzepte, Methoden, Analysen*, 441–471. <https://doi.org/10.1177/004057368303900411>
- Mittal, A., Krejci, C. C., & Craven, T. J. (2018). Logistics best practices for regional food systems: A review. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(1), 1–44. <https://doi.org/10.3390/su10010168>
- Mundler, P., & Rumpus, L. (2012). The energy efficiency of local food systems: A comparison between different modes of distribution. *Food Policy*, *37*(6), 609–615. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.07.006>
- Niederösterreichische Landwirtschaftskammer. (2019). *Direktlieferungen an Gemeinschaftsverpfleger - Herausforderung und Lösungsansätze aus der Praxis für Direktlieferungen bäuerlicher Produkte an Gemeinschaftsverpfleger Projektbericht*. St. Pölten.
- Orlando, F., Spigarolo, R., Alali, S., & Bocchi, S. (2019). The role of public mass catering in local foodshed governance toward self-reliance of Metropolitan regions. *Sustainable Cities and Society*, *44*(June 2018), 152–162. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2018.10.013>
- Österreichisches Parlament. *Bundesvergabegesetz 2018*. , (2018).
- Pepels, W. (2005). *Grundlagen der Unternehmensführung-Strategie, Stellgrößen, Erfolgsfaktoren, Implementierung*. München, Wien.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis

- based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Printezis, I., & Grebitus, C. (2018). Marketing Channels for Local Food. *Ecological Economics*, 152(May), 161–171. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.05.021>
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35(3), 393–411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
- Reynolds, J., & Hunter, B. (2019). From contracts to culture: Exploring how to leverage local, sustainable food purchasing by institutions for food systems change. *Canadian Food Studies*, 6(1), 9–21. <https://doi.org/10.1109/ciced.2018.8592188>
- Rucabado-Palomar, T., & Cuéllar-Padilla, M. (2018). Short food supply chains for local food: A difficult path. *Renewable Agriculture and Food Systems*. <https://doi.org/10.1017/S174217051800039X>
- Schatzler, M., Lindenthal, T., Kromp, B., & Roth, K. (2017). *Nachhaltige Lebensmittelversorgung für die Gemeinschaftsverpflegung der Stadt Wien*. 1–100.
- Schmidt, M., Kolodinsky, J., DeSisto, T., & Conte, F. (2011). Increasing Farm Income and Local Food Access: A Case Study of a Collaborative Aggregation, Marketing, and Distribution Strategy That Links Farmers to Markets. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 157–175. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.017>
- Schönhart, M., & Penker, M. (2010). Sustainable Local Food Production and Consumption. *Outlook of Agriculture*, 28(2), 175–182.
- Selfa, T., & Qazi, J. (2005a). Place, taste, or face-to-face? Understanding producer-consumer networks in „local“ food systems in Washington State. *Agriculture and Human Values*, 22(4), 451–464. <https://doi.org/10.1007/s10460-005-3401-0>
- Selfa, T., & Qazi, J. (2005b). Place , taste , or face-to-face ? Understanding producer – consumer networks in “ local ” food systems in Washington State. *Agriculture and Human Values*, 22, 451–464. <https://doi.org/10.1007/s10460-005-3401-0>
- Sonnino, R. (2009). Quality food, public procurement, and sustainable development: The school meal revolution in Rome. *Environment and Planning A*, 41(2), 425–440. <https://doi.org/10.1068/a40112>

- Statistik Austria. (2016). Konsumerhebung 2014/15. Abgerufen von https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/verbrauchsangaben/konsumerhebung_2014_2015/index.html
- Stefani, G., Tiberti, M., Lombardi, G. V., Cei, L., & Sacchi, G. (2017). Public food procurement: A systematic literature review. *International Journal on Food System Dynamics*, 8(4), 270–283. <https://doi.org/10.18461/ijfsd.v8i4.842>
- Stevenson, G. W., Clancy, K., King, R., Lev, L., Ostrom, M., & Smith, S. (2011). Midscale Food Value Chains: An Introduction. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 1–8. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2011.014.007>
- Tariq Khan, M. (2014). The Concept of ‘MarketingMix’ and its Elements. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 95–120. Abgerufen von www.cabells.com
- Tidl, K. (2018). „Gut zu wissen - wo unser Essen herkommt!“ Eine Initiative mit Erfolgsfaktor.
- Timmons, D., & Wang, Q. (2010). Direct food sales in the united states: Evidence from state and county-level data. *Journal of Sustainable Agriculture*, 34(2), 229–240. <https://doi.org/10.1080/10440040903482605>
- van der Ploeg, J. D., Jingzhong, Y., & Schneider, S. (2012). Rural development through the construction of new, nested, markets: comparative perspectives from China, Brazil and the European Union. *Journal of Peasant Studies*, 39(1), 133–173. <https://doi.org/10.1080/03066150.2011.652619>
- Venn, L., Kneafsey, M., Holloway, L., Cox, R., Dowler, E., & Tuomainen, H. (2006). Researching European „alternative“ food networks: Some methodological considerations. *Area*, 38(3), 248–258. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4762.2006.00694.x>
- Walcher, B. (2017). *IST-Stand-Erhebung und anschließende Potenzialanalyse zur Erhöhung des Anteils an regionalen und saisonalen Produkten innerhalb des Versorgungssystems Cook & Chill am LKH- Univ. Klinikum Graz*. Medizinische Universität Graz in Kooperation mit dem FH Joanneum.
- Wallgren, C. (2006). Local or global food markets: A comparison of energy use for transport. *Local Environment*, 11(2), 233–251. <https://doi.org/10.1080/13549830600558598>
- Wirtschaftskammer Österreich. (2019). *Mitgliederstatistik 2019*. Abgerufen von <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/STATISTIK->

Yacamán Ochoa, C., Matarán, A., Mata Olmo, R., López, J., & Fuentes-Guerra, R. (2019). The Potential Role of Short Food Supply Chains in Strengthening Periurban Agriculture in Spain: The Cases of Madrid and Barcelona. *Sustainability*, *11*(7), 2080. <https://doi.org/10.3390/su11072080>

Anhang

Anhang A1: Fragebogen

Interviewleitfaden für die LeiterInnen der Betriebskantinen

Einleitung

1. Was verstehen Sie als BetriebskantinenleiterIn unter einem regionalen Lebensmittel?
2. Warum kaufen Sie regionale Lebensmittel in Ihrer Betriebsküche ein? (Gruber & Holler, 2017)
 - Welcher Grund ist davon am ausschlaggebendsten?
3. Welche konkreten Produkte werden von regionalen ProduzentInnen bezogen? (Walche, 2017)
4. Wie hoch schätzen Sie den Anteil regionaler Lebensmittel in Ihrer Betriebskantine? (Walcher, 2017)
5. Welche fördernden Faktoren in Verbindung mit der Verwendung regionaler Lebensmittel nehmen Sie als BetriebsleiterIn wahr?
6. Welche hemmenden Faktoren in Verbindung mit der Verwendung regionaler Lebensmittel nehmen Sie als BetriebsleiterIn wahr?

I. Interne Faktoren

1. Anforderungen der GV:

- a. Wie viele Mahlzeiten werden täglich produziert? (Gusenbauer et al., 2018)
- b. Welcher Speisensversorgungssystem verwenden Sie? (Walcher, 2017)
- c. Wie hoch schätzen Sie den Anteil in % an Selbstgekochten in Ihrer Betriebskantine?
- d. Welche Kriterien müssen regionalen Produkte erfüllen, um in Ihrer Betriebskantine verwertet zu werden? (Walcher, 2017)
 - Welche der genannten Kriterien sind am wichtigsten?
- e. Inwieweit achten Sie auf die Mengenverfügbarkeit bei einzelnen regionalen ProduzentInnen, dass diese schlussendlich als LieferantIn ausgewählt werden?
- f. Welchen Verarbeitungsgrad präferieren Sie bei regionalen Lebensmittel?
- g. Inwieweit ist es Ihnen als BetriebskantinenleiterIn wichtig, dass regionale Lebensmittel alljährlich verfügbar sein müssen?

2. Distributionspolitik und Prozess

- a. Über welche Kanäle beziehen Sie regionale Lebensmittel?
 - Warum beschaffen Sie regionale Lebensmittel über diese Kanäle?
 - Welche Vor- und Nachteile bringen die von Ihnen gewählte Kanäle mit sich, wenn es um die Beschaffung von regionalen Lebensmitteln geht?
 - Können Sie mir kurz erläutern, wie bei den jeweiligen Kanälen die Bestellvorgänge abgewickelt wird?
 - Können Sie mir einzelne ProduzentInnen oder HändlerInnen nennen, bei denen Sie bestellen?
- b. Bei welchen Faktoren bezüglich der Distribution regionaler Lebensmittel sehen Sie Verbesserungspotential?
 - Warum sehen Sie bei diesen Faktoren Verbesserungspotential?

3. Preispolitik

- a. Wie nehmen Sie generell den Preis regionaler Lebensmittel wahr?
- b. Inwieweit spielt der Preis bei der Beschaffung regionaler Lebensmittel in Ihrer Kantine eine Rolle?
- c. Welche Form der Zahlungsabwicklung würde die Vermarktung aus Ihrer Sicht die Verwendung regionaler Lebensmittel fördern? (z.B. Sammelrechnung)

4. Personal

- a. Wie viele Angestellte sind in der Großküche beschäftigt? (Walcher, 2017)
- b. Inwieweit sehen Sie eine Verbindung zwischen Personal und der Verwendung regionaler Lebensmittel?
 - Hat die Verwendung regionaler Lebensmittel Veränderungen in der Personalstruktur gebracht?
 - Wenn ja, welche?
- c. Gibt es in Ihrer Betriebsküche Probleme bei der Verwertung regionaler Lebensmittel?
 - Wenn ja, welche sind das?
 - Haben Sie das Personal aufgrund der Verwendung regionaler Lebensmittel explizit geschult?

5. Gütesiegel/Initiativen

- a. Welche Gütesiegel oder Initiativen gibt es in Ihrer Betriebskantine, die die Verwendung regionaler Lebensmittel fördern? (Haack et al., 2016)
- b. Warum nehmen Sie bei solchen teil? (Haack et al., 2016)
- c. Wie kommunizieren Sie die Gütesiegel an die KonsumentInnen?

II. Externe Faktoren

1. Nachfrage

- a. Inwieweit spielt die Nachfrage der KonsumentInnen eine Rolle für die Verwendung von regionalen Lebensmitteln in Ihrer Betriebsküche?
- b. Wie macht sich die Nachfrage der KonsumentInnen bemerkbar?

2. Rechtliche Rahmenbedingungen

- a. Welche fördernden oder hemmenden Einflüsse nehmen Sie seitens der nationalen bzw. europäischen Politik wahr?
- b. Haben Sie konkrete Beschaffungskriterien bezüglich regionaler Lebensmittel? (Gusenbauer et al., 2018)
- c. Wie beurteilen Sie das nationale Vergaberecht in Hinblick auf die Verwendung regionaler Lebensmittel? (Bestbieter vs. Billigstbieterprinzip)

3. Technologie

- a. Inwieweit spielt die Digitalisierung in Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel in Ihrer Kantine eine Rolle?
- b. Welchen Einfluss nimmt die Digitalisierung auf die Beschaffungspolitik in Ihrer Betriebskantine?
 - Gibt es ein digitales Beschaffungssystem?
 - Wer kontrolliert dabei die Regionalität der Lebensmittel?
 - Welchen Einfluss nimmt die Digitalisierung auf die Rückverfolgbarkeit regionaler Lebensmittel in Ihrer Betriebskantine?

III. Abschluss

- a. Welche Chancen sehen Sie zukünftig für die Verwendung regionaler Lebensmittel?
- b. Welche Herausforderungen sehen Sie zukünftig für die Verwendung regionaler Lebensmittel?
- c. Gibt es noch weitere Punkte, die Sie in Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel in Ihrer Betriebsküche nennen möchte?

Interviewleitfaden für regionale ProduzentInnen

Einleitung

1. Was verstehen Sie als ProduzentIn unter einem regionalen Lebensmittel?
2. Was ist Ihrer Meinung nach, ein qualitativ hochwertiges Lebensmittel?
3. Welche fördernden Faktoren nehmen Sie im Zusammenhang mit der Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung wahr?
4. Welche hemmenden Faktoren nehmen Sie im Zusammenhang mit der Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung wahr?

I. Interne Faktoren

1. Distributionspolitik und Prozess

- a. Welche konkreten Produkte liefern Sie an die Gemeinschaftsverpflegung?
- b. Wie viele Gemeinschaftsverpflegungen beliefern Sie?
- c. Seit wann beliefern Sie die Gemeinschaftsverpflegung?
- d. Wie viel macht die Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung schätzungsweise von Ihrem Umsatz in % aus?
- e. Wie viel macht die Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung schätzungsweise von Ihrer produzierten Menge in % aus?
- f. Welche Absatzkanäle nutzen Sie, um an die Gemeinschaftsverpflegung zu liefern?
 - Welche Vor- und Nachteile bringen diese Absatzkanäle mit sich?
- g. Können Sie mir erläutern, wie der Bestellvorgang mit der Gemeinschaftsverpflegung wird?
- h. Was kann man nach Ihrer Meinung, bei der Distribution, sprich der Vermarktung und der Logistik, in Verbindung mit der Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung verbessert werden?
- i. Inwieweit nehmen Sie die Logistik als hemmenden Faktor zur Belieferung an die GV wahr?
- j. Gibt es Ihrerseits Anregungen oder Lösungsvorschläge in Bezug auf logistische Tätigkeiten, die die Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung fördern würden?
- k. Inwieweit sehen Sie den Zusammenschluss mit anderen ProduzentInnen als Chance, um an die Gemeinschaftsverpflegung zu liefern?
- l. Möchten Sie in Bezug auf die Distribution noch etwas hinzufügen?

2. Anforderungen der Gemeinschaftsverpflegung

- a. Gibt es Ihrer Meinung nach, spezielle Anforderungen auf Seiten der Gemeinschaftsverpflegung, die regionale Lebensmittel erfüllen müssen?
- b. Inwieweit haben Sie schon einmal wahrgenommen, dass die Gemeinschaftsverpflegung eine alljährliche Verfügbarkeit von Lebensmitteln fordert?
 - Wie gehen Sie damit um?
- c. Können Sie individuell den Mengenanforderungen der Gemeinschaftsverpflegung gerecht werden?
 - Wenn nein, wie gehen Sie damit um?
- d. In welchem Verarbeitungsgrad liefern Sie Ihre Produkte an die Gemeinschaftsverpflegung?
 - Gibt es diesbezüglich Konfliktpotential mit der Gemeinschaftsverpflegung?
- e. Möchten Sie in Bezug auf die Anforderungen der Gemeinschaftsverpflegung noch etwas hinzufügen?

3. Preispolitik

- a. Wie nehmen Sie die Preispolitik der Gemeinschaftsverpflegung wahr?
- b. Welche Probleme sehen Sie bei der Preisfindung durch eine Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung/Handel?
- c. Inwiefern empfinden Sie die Bezahlung der /Handel für Ihre Lebensmittel als angemessen?
- d. Inwieweit sehen Sie importierte Lebensmittel im Preis im Sektor Gemeinschaftsverpflegung als Konkurrenz?
- e. Haben Sie schon einmal wahrgenommen, dass Sie als ProduzentIn aufgrund eines günstigeren, importierten Lebensmittels ausgetauscht wurden?
- f. Welche Form der Zahlungsabwicklung (z.B. Sammelrechnung) sehen Sie als ProduzentIn förderlich bei der Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung?
- g. Möchten Sie als ProduzentIn in Bezug auf die Preispolitik mit der Gemeinschaftsverpflegung noch etwas hinzufügen?

II. Externe Faktoren

1. Nachfrage

- a. In Studien (z.B. AMA 2020) wird ersichtlich, dass EndkonsumentInnen vermehrt nach regionalen Produkten in der Gemeinschaftsverpflegung nachfragen. Wie sehen Sie das?
- b. Nehmen Sie diesbezüglich einen Zuwachs der Nachfrage seitens der Gemeinschaftsverpflegung wahr?
 - Wenn ja, wie äußert sich diese?

2. Rechtlicher Rahmen

- a. Gibt es Ihrer Meinung nach, rechtliche Maßnahmen, die die Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung fördern? Wenn ja, welche sind das?
- b. Wo sehen Sie Verbesserungspotential bei rechtlichen Maßnahmen?
- c. Haben Sie schon einmal vom nationalen Vergaberecht in der öffentlichen Beschaffung gehört?
- d. Wie beurteilen Sie das nationale Vergaberecht in Hinblick auf die Gemeinschaftsverpflegung?

3. Digitalisierung

- a. Inwieweit spielt die Digitalisierung in Bezug auf die Vermarktung Ihrer Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung eine Rolle?
- b. Inwieweit findet der Bestellvorgang mit der Gemeinschaftsverpflegung digital statt?
 - Wenn es ein digitales Bestellsystem gibt: inwieweit wird dort die Regionalität der Lebensmittel nachgewiesen?
 - Finden Sie ein digitales System, das eine leichte, transparente Rückverfolgbarkeit ermöglicht als sinnvoll?
 - Wo sehen Sie als Produzenten dabei Vorteile und Nachteile?

III. Abschluss

- a. Welche zukünftigen Chancen sehen Sie in Bezug auf die Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung?
- b. Welche zukünftigen Herausforderungen Sie in Bezug auf die Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung?
- c. Gibt es noch weitere Punkte, die Sie gerne in Bezug auf die Belieferung an die Gemeinschaftsverpflegung nennen wollen?

Interviewleitfaden für den Groß- und Regionalhandel

Einleitung

1. Was verstehen Sie unter einem regionalen Lebensmittel?
2. Wo sehen Sie als HändlerIn Stärken in Bezug auf die Vermarktung regionaler Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung?
3. Wo sehen Sie als HändlerIn Schwächen in Bezug auf die Vermarktung regionaler Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung?

I. Interne Faktoren

1. Distributionspolitik und Prozess

- a. Aus welchen Gründen kaufen Sie regionale Lebensmittel ein?
- b. Wie hoch schätzen Sie den Anteil regionaler Lebensmittel in Ihrem Sortiment? (Arens-Azevedo, 2012)
- c. Welche konkreten regionale Produkte können Sie mir aus Ihrem Sortiment nennen? (Arens-Azevedo, 2012)
 - Sehen Sie bei Ihrem Sortiment regionaler Produkte Verbesserungspotential?
 - Wenn ja, wo sehen Sie Verbesserungspotential?
- d. Wo sehen Sie als Handel, Stärken bezüglich Distribution regionaler Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung?
- e. Wo sehen Sie als Handel Schwächen, bezüglich Distribution regionaler Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung?
- f. Wie wird der Bestellvorgang von den ProduzentInnen bis hin zu der Gemeinschaftsverpflegung in Ihrem Unternehmen abgewickelt?
- g. Gibt es Ihrer Meinung nach Verbesserungspotential auf Seiten der ProduzentInnen bei der Distribution?
 - Inwieweit arbeiten Sie persönlich mit den ProduzentInnen zusammen?
 - Inwieweit sehen Sie eine persönliche Zusammenarbeit mit den ProduzentInnen als förderlich?
- h. Möchten Sie noch etwas zur Distribution anmerken?

2. Anforderungen der Gemeinschaftsverpflegung

- a. Welche Kriterien nehmen Sie als Handel für regionale Produkten wahr, die der Gemeinschaftsverpflegung wichtig sind?
 - Inwieweit können Sie den genannten Kriterien der Gemeinschaftsverpflegung gerecht werden?
 - Inwieweit arbeiten Sie mit den ProduzentInnen zusammen, um den Anforderungen (z.B. Verarbeitungsgrad) gerecht zu werden?
- b. Möchten Sie in Bezug auf die Anforderungen der GV noch etwas hinzufügen?

3. Preispolitik

- a. Wie nehmen Sie den Preis regionaler Lebensmittel wahr?
- b. Gibt es in Ihren Unternehmensstrukturen Vereinbarungen mit regionalen ProduzentInnen bezüglich Preis?
 - Wenn ja, welche sind das?
- c. Inwieweit spielt der Preis bei der Vermarktung regionaler Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung eine Rolle?
- d. Möchten Sie in Bezug auf die Preispolitik noch etwas hinzufügen?

II. Externe Faktoren

1. Nachfrage

- a. Haben Sie in den letzten Jahren einen Anstieg in der Nachfrage regionaler Lebensmittel durch die Gemeinschaftsverpflegung wahrgenommen?
 - Wenn ja, wie äußert sich diese?
 - Hat sich aufgrund einer vermehrten Nachfrage der AbnehmerInnen Ihr Sortiment regionaler Produkte verändert?
 - Wenn ja, inwiefern?
- b. Möchten sie in Bezug auf die Nachfrage noch etwas hinzufügen?

2. Technologie

- a. Inwieweit spielt die Digitalisierung in Bezug auf regionale Lebensmittel in Ihrem Handel eine Rolle?
- b. Gibt es in Ihrem Handel ein digitales Beschaffungssystem?
 - Wenn ja, wo sehen Sie bezüglich regionaler Lebensmittel einen Vorteil darin?
- c. Sehen Sie in der Digitalisierung eine Chance zur vereinfachten Rückverfolgbarkeit der Lebensmittel?
 - Wenn ja, inwieweit kann das für Sie als Handel vorteilhaft sein?
- d. Wo sehen Sie Herausforderungen in Bezug auf die Digitalisierung und regionale Produzenten?

III. Abschluss

- a. Welche zukünftigen Chancen Sehen Sie als Handel in Bezug auf die Vermarktung regionaler Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung?
- b. Welche zukünftigen Herausforderungen Sehen Sie als Handel in Bezug auf die Vermarktung regionaler Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung?
- c. Gibt es noch weitere Punkte, die Sie Ihrer Meinung nach in Bezug auf die Vermarktung regionaler Lebensmittel an die Gemeinschaftsverpflegung nennen möchten?

Interviewleitfaden für politische Institutionen

Einleitung

1. Was verstehen Sie unter einem regionalen Lebensmittel?
2. Welche fördernden Faktoren nehmen Sie in Verbindung mit der Verwendung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung wahr?
3. Welche hemmenden Faktoren nehmen Sie in Verbindung mit der Verwendung regionaler Lebensmittel und der Gemeinschaftsverpflegung wahr?

I. Rechtliche Faktoren

- a. Welche Rolle nehmen Institutionen in Bezug auf die Verwendung regionaler Lebensmittel in den Gemeinschaftsverpflegungen ein?
- b. Welche institutionellen Maßnahmen wurden aktuell schon gesetzt, die regionale Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung fördern?
- c. Welche rechtlichen Faktoren hemmen Ihrer Meinung nach, die Verwendung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung?
- d. Wie beurteilen Sie das nationale Vergaberecht in Hinblick auf die Verwendung regionaler Lebensmittel? (Bestbieter vs. Billigstbieterprinzip)
 - Wo sehen Sie beim nationalen Vergaberecht Verbesserungspotential zur Förderung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung?
 - Wo sehen Sie beim nationalen Vergaberecht Erfolg hinsichtlich der Förderung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung?
- e. Wie beurteilen Sie die Kontrolle bei der Anlieferung bei den Zuschlägen?
- f. Gibt es Ihrer Meinung nach noch weitere politisch-rechtliche Faktoren, die die Verwendung regionaler Lebensmittel fördern oder hemmen?

II. Ökonomische Faktoren

- a. Gibt es ökonomische Faktoren, die regionale Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung fördern?
 - Wenn ja, welche sind das?
- b. Gibt es ökonomische Faktoren, die regionale Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung hemmen? (z.B. Budget in der GV)
 - Wenn ja, welche sind das?
- c. Wie nehmen Sie persönlich die Preise regionaler Lebensmittel wahr?
- d. Sehen Sie Diskrepanzen in Bezug auf den Preis und der Verwendung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung?
 - Wenn ja, wie empfinden Sie die Diskrepanz?
- e. Gibt es in den Gemeinschaftsverpflegungen große Budgetunterschiede?

- f. Wie beurteilen sie im Allgemeinen das zur Verfügung stehende Budget in den Gemeinschaftsverpflegungen für die Lebensmittelbeschaffung?

III. Technologische Faktoren

- a. Welche technologischen Faktoren nehmen Ihrer Meinung nach Einfluss auf die Verwendung regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung?
- b. Welchen Einfluss nimmt die Digitalisierung auf die Beschaffungspolitik in der Gemeinschaftsverpflegung ein? (z.B. Warenwirtschaftssysteme)
- c. Welchen Einfluss nimmt die Digitalisierung auf die Rückverfolgbarkeit regionaler Lebensmittel in der Gemeinschaftsverpflegung ein?
- d. Inwieweit sehen Sie ein Warenflusssystem zwischen Betriebskantinen und ProduzentInnen als förderlich?

IV. Sozio-kulturelle Faktoren

- a. Inwieweit spielt die Nachfrage auf die Verwendung regionaler Lebensmittel eine Rolle?
- b. Wie beurteilen Sie die Anforderungen der KonsumentInnen an ein vielfältiges Speiseangebot in der Gemeinschaftsverpflegung in Bezug auf regionale Lebensmittel?
 - Welche bewusstseinsbildenden Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach sinnvoll, um auf Saisonalität und Regionalität aufmerksam zu machen?
 - Wie können Institutionen dabei behilflich sein?
- c. Inwieweit sind Ihrer Meinung nach Gütesiegel für die KonsumentInnen wichtig, die Auskunft über die Regionalität der Speisen liefern?
 - Wo sehen Sie Verbesserungspotential bei solchen Gütesiegeln?

V. Abschluss

- a. Wo sehen Sie in Zukunft Chancen bei der Gemeinschaftsverpflegung für regionale Produzenten?
- b. Wo sehen Sie in Zukunft Herausforderungen bei der Gemeinschaftsverpflegung für regionale Produzenten?