

## Netzwerk "Ökologisches Lebensmittelhandwerk"

The network „ecological food trade“

**FKZ: 02OE688/F**

**Projektnehmer:**

TUM-Tech GmbH  
Blumenstraße 16, 85354 Freising  
Tel.: +49 8161 71-3482  
Fax: +49 8161 71-4396  
E-Mail: [info@tumtech.de](mailto:info@tumtech.de)  
Internet: <http://www.tumtech.de>

**Autoren:**

Ganzert, Christian; Lex, Bernadette; Wild, Ulrich; Beck, Alexander; Gottwald, Franz-Theo

Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz  
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL)

*Zuwendungsempfänger:* TUM-Tech GmbH  
Blumenstraße 16  
85354 Freising  
Tel. 08161/71-3482, Email: [ulrich.wild@tumtech.de](mailto:ulrich.wild@tumtech.de)

*Projektleitung u. –bearbeitung:* Dr. Christian Ganzert, Bernadette Lex, Dr. Ulrich Wild

## **Schlussbericht**

Forschungsprojekt Nr. 02OE688/F

*Thema:* **Netzwerk Ökologisches Lebensmittelhandwerk**

*Laufzeit:* 01.04.2005 bis 28.02.2007 (Maßnahmenbeginn: 15.05.2005)

*Berichtszeitraum:* 15.05.2005 bis 28.02.2007

*Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Kooperationspartner:*

Büro Lebensmittelkunde und –qualität, Dr. Alexander Beck, Oberleichtersbach

Schweisfurth-Stiftung, Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald, München

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Ziele und Aufgabenstellung des Projekts
  - 1.1 Planung und Ablauf des Projekts
  - 1.2 Wissenschaftlicher und technischer Stand
2. Ergebnisse
  - 2.1.1 Netzwerk der Bildungsanbieter
  - 2.1.2 Netzwerk regionale handwerkliche Innovationswerkstätten
  - 2.1.3 Netzwerk Handwerkskultur
  - 2.1.4 Zusammenführung der Ergebnisse
  - 2.2 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse
3. Zusammenfassung
4. Geplante und erreichte Ziele
5. Literaturverzeichnis
6. Veröffentlichungen zum Projekt

## Anlagenverzeichnis

# 1. Ziele und Aufgabenstellung des Projekts

## Bezug zum Bundesprogramm „Ökologischer Landbau“ und Aufgabenstellung

Die Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau hat eine Reihe von themenbezogenen Netzwerken zu verschiedenen aktuellen Themen im Bereich des Ökologischen Landbaus etabliert. In einem „Vorläuferprojekt“ ein themenbezogenes Netzwerk „Lebensmittelverarbeitung und –qualität“ (Projektnummer 02OE688) aufgebaut. Das vorliegende Projekt setzt unmittelbar an den Ergebnissen des Vorläuferprojekts und an dem von den beteiligten Wirtschaftsakteuren formulierten Bedarf an. Im Netzwerk sollten zunächst drei Aufgabenbereiche (Weiterbildung, regionale Innovation, Selbstverständnis) bearbeitet und anschließend die Ergebnisse konzeptionell zusammengeführt werden. Alle drei Aufgabenbereiche sollten mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten den Wissenstransfer und die Innovationsentwicklung befördern. In allen drei Modulen steht die Stärkung und Profilierung des ökologischen Lebensmittelhandwerks im Mittelpunkt.

## Gesamtziel des Vorhabens

Ziel des „Netzwerks Ökologisches Lebensmittelhandwerk“ ist, die handwerkliche Qualitätsproduktion ökologischer Lebensmittel durch Wissenstransfer und Innovationsentwicklung zu befördern und auf diese Weise einen Beitrag zur dauerhaften Ausweitung der Märkte ökologischer Lebensmittel und zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele zu leisten. Die weitere Netzwerkarbeit soll zunächst in drei Teilnetzwerken zu spezifischen Themen weitergeführt werden (s.u.). Die Ergebnisse sollen allerdings unter einem gemeinsamen Dach zusammengeführt werden, um die Synergieeffekte zwischen den Teilnetzwerken zu nutzen.

Die bisherigen Erfahrungen mit dem Institutionalisierungsprozess des Netzwerks zeigen, dass die finanziellen Mittel vor allem dann effektiv eingesetzt werden, wenn sie in geringer Höhe über einen längeren Zeitraum gegeben werden. Die einzelnen Teilmodule sollten daher in einem Zeitraum von ca. 2 Jahren umgesetzt werden.

## Arbeitsziele des Vorhabens

Übergreifendes Ziel des „Netzwerks Ökologisches Lebensmittelhandwerk“ ist, den Wissenstransfer und die Innovationsentwicklung im ökologischen Lebensmittelhandwerk zu unterstützen. Mit dem vorliegenden Vorhaben sollte der Institutionalisierungsprozess für eine Gewerke übergreifende Initiative für Innovationen und Kooperationen im ökologischen Lebensmittelhandwerk vorbereitet und gefördert werden. Von den teilnehmenden Handwerksbetrieben wurde der Bedarf geäußert, die vielen Ansatzpunkte zur Förderung der handwerklichen Verarbeitung handlungsbezogen zu bündeln und weiterzuverfolgen. Die Fortsetzung des Netzwerks sollte daher im Rahmen von drei Teilnetzwerken umgesetzt und am Schluss gemeinsam zu einem Konzept für eine Gewerke übergreifende Initiative zusammengeführt werden.

## Netzwerk der Bildungsanbieter

Ziel des Moduls ist ein gemeinsames Aus- und Weiterbildungsangebot für das ökologische Lebensmittelhandwerk Gewerke übergreifend zu entwickeln. Dabei sollten neben den bisher beteiligten Akteuren weitere Bildungsanbieter sowie wichtige gesellschaftliche Gruppen einbezogen werden. Das zu erstellende Angebot sollte gemeinsam vermarktet werden. Darüber hinaus sollten in dem Netzwerk

gemeinsame Gewerke übergreifende Strategien entwickelt werden, um neue Dienstleistungen und regionale Märkte zu erschließen. Dabei gibt es enge inhaltliche Anknüpfungspunkte zum Teilnetzwerk „Innovationswerkstätten“.

### Regionale handwerkliche Innovationswerkstätten

Um den Bedarf der Lebensmittelhandwerker nach einem unterstützenden Wissenstransfer zu befriedigen, bedarf es in Ergänzung zum Top-down-Ansatz des Teilnetzwerks „Bildung“ eines neuen Ansatzes von unten. Mit den „regionalen handwerklichen Innovationswerkstätten“ wird dem Rechnung getragen, indem unterstützende Angebote für die Handwerker im Zusammenhang mit regionalen Entwicklungsprozessen entwickelt werden.

In dem Modul sollte die besondere Qualität des ökologischen Lebensmittelhandwerks regional profiliert werden. Es sollten

- Modelle und Initiativen zur Gewerke übergreifenden regionalen Kooperation handwerklicher Qualitätsbetriebe erfasst und ausgewertet werden;
- Eine Konzeption für handwerkliche Innovationswerkstätten entwickelt und mit Handwerksbetrieben und Regionalmanagern diskutiert werden;
- An einem Beispiel eine derartige Werkstatt erprobt und ihre Übertragbarkeit in andere Regionen bewertet werden.

Die Werkstätten sollen den Wissensaustausch organisieren und Lernprozesse bündeln, den horizontalen Wissenstransfer und die horizontale Kooperationen verbessern und unterstützen, die Philosophie der Handwerkskultur verbreiten und klientenbezogenes Wissen zur Verfügung stellen.

### Netzwerk Handwerkskultur

In den im Vorgängerprojekt veranstalteten Workshops hatten die Lebensmittelhandwerker den Bedarf geäußert, das Selbstverständnis des Lebensmittelhandwerks zu profilieren. Es wurde deutlich, dass nur durch ein verändertes Selbstverständnis die Lebensmittelhandwerker wieder ein entsprechendes Selbstbewusstsein erlangen und den Mehrwert ihrer Produkte für die Gesellschaft auch kommunizieren können (vgl. Diskussion um das Selbstverständnis der Biobranche auf der Tagung des Agrarbündnis).

Ziel des Netzwerks Handwerkskultur ist das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks in verschiedenen Kontexten zu diskutieren und die Ergebnisse in unterschiedlicher Form in das Lebensmittelhandwerk und die Gesellschaft zu transportieren.

## 1.1 Planung und Ablauf des Projekts

Die Konzeption für das Netzwerk sollte vor allem am Praxisbedarf ausgerichtet werden. Es empfahl sich daher iterativ vorzugehen, d.h. die Konzeption der einzelnen Schritte auf den Ergebnissen der vorherigen Schritte aufzubauen. Die Arbeitsplanung variiert für die einzelnen Module. Sie wird daher nach den einzelnen Modulen aufbereitet:

### **Netzwerk der Bildungsanbieter**

Zu Beginn des Vorhabens wurde die Gründung des „Arbeitskreises Bildung für das ökologisch orientierte Handwerk“ (BÖH) beschlossen. Weiterhin wurden Inhalte und zukünftige Aufgaben des Arbeitskreises festgelegt. Die Vertreter der

Bildungseinrichtungen sollten weiterhin finanziell und organisatorisch unterstützt werden. Folgende Arbeitsschritte waren vorgesehen:

- Management des Arbeitskreises und Anlaufstelle für permanenten Austausch
- Konzeption, Organisation und Marketing gemeinsamer Weiterbildungsangebote
- Organisation von gemeinsamen Weiterbildungsveranstaltungen
- Neue Dienstleistungen

### **Netzwerk regionale handwerkliche Innovationswerkstätten**

In diesem Modul sollten in drei Schritten regionale „Keimzellen“ für die Entwicklung von regionalen Produkt-Dienstleistungs-Systemen konzipiert und erprobt werden:

- Recherche erfolgreicher Modelle und des Unterstützungsbedarfs
- Konzeption und Erprobung einer Innovationswerkstätte in einer Region
- Evaluierung der Übertragbarkeit der Ergebnisse

### **Netzwerk Handwerkskultur**

Die Umsetzung dieses Moduls sollte in drei Schritten erfolgen:

- Workshop auf der Biofach
- Gesprächsrunde „Handwerkskultur und das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks“
- Leitbildprozess für das ökologische Lebensmittelhandwerk

### **Zusammenführung der Ergebnisse**

- Die in den Teilnetzwerken erarbeiteten Ergebnisse und die gesammelten Erfahrungen sollten zum Abschluss des Projekts konzeptionell zusammengeführt werden. Dafür sollten Vorschläge für eine Gewerke übergreifende Initiative für Innovation und Kooperation im ökologischen Lebensmittelhandwerk erarbeitet und auf einem Workshop mit potentiellen Trägern der Einrichtung und ausgewählten Akteuren aus den Teilnetzwerken diskutiert werden.

## **1.2 Wissenschaftlicher und technischer Stand**

### **Innovationen im Dienstleistungsgewerbe als Motor**

Eines der wichtigsten unternehmensbezogenen Mittel für nachhaltiges Wirtschaften ist die Generierung und Umsetzung von ökoeffizienten Produkt-Dienstleistungs-Systemen (PDL) (Hinterberger et al. 2004). Nach Mont (1999) ist ein PDL ein System von Produkten, Dienstleistungen, unterstützender Infrastruktur und sozialem Netzwerk, das entwickelt wurde, um maximal wettbewerbsfähig und maximal nützlich zu sein (d.h. die Konsumentenbedürfnisse maximal zu befriedigen) und das geringere Umwelteffekte „von der Wiege bis zur Bahre“ hat als traditionelle Geschäftsmodelle. Bei ihnen steht nicht mehr der Verkauf von Produkten im Mittelpunkt, sondern die Bereitstellung von Nutzen, die die Bedürfnisse der Konsumenten möglichst bequem erfüllen und auf diese Weise die Lebensqualität erhöhen. Wertschöpfung entsteht dabei weniger durch den Verkauf von Produkten als durch den Verkauf von Nutzen. Sie sind dienstleistungsintensiv. PDL zielen auf Systeminnovationen, welche generell wesentlich höhere Umweltentlastungseffekte besitzen als Prozess- oder Produktinnovationen (Brezet und von Hemel 1997). Viele Innovationen gehen heute vom Dienstleistungssektor aus, wie ein Anfang 2005 erscheinender Bericht der GD Unternehmen der EU-Kommission deutlich macht (EU-

Kommission 2004). Eine besondere Rolle kommt dabei den wissensintensiven Dienstleistungen zu, die zur Erzeugung und Diffusion neuen Wissens beitragen. Sie treiben die Innovationsentwicklung an und stellen insofern einen Schlüssel für das Innovationsgeschehen dar.

### **Innovationspotenziale regionaler Akteursnetze**

Nach unseren Erfahrungen und nach Berichten aus der Literatur (Stahl und Schreiber 1998, Westley 1995) besitzen Lebensmittelhandwerker und KMU, die in regionale Netzwerke eingebunden sind, besondere Innovationspotenziale in der Entwicklung von PDL:

- Aufgrund ihrer räumlichen Nähe und der genauen Kenntnis der Kundenbedürfnisse haben sie besondere Möglichkeiten für ökonomische und ökologische Systeminnovationen. Sie sind in der Lage die gesamte Wertschöpfungskette zu optimieren, Verbindungen zwischen den Sektoren zu knüpfen und damit verschiedene Produktnutzen zu integrieren und mit den spezifischen Kundenbedürfnissen abzustimmen.
- Sie können den Nutzen gemeinwohlorientierter PDL in besonderer Weise an die Kunden vermitteln und neue Kunden gewinnen. Branchenübergreifende Erfahrungen zeigen, dass gemeinwohlorientierte überregionale Produkte (z.B. Sonnenkollektoren) sich besser vermarkten lassen, wenn sie von einer glaubwürdigen, engagierten örtlichen Initiative unterstützt werden. Sie können das regionale Umfeld besser mobilisieren (Ganzert et al. 2004). Im Marketing für gemeinwohlorientierte Produkte sind hohe Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Branchen zu erwarten.
- Sie stärken die Unabhängigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit und die Stabilität von Unternehmen und der Region. Indem sich die Lebensmittelhandwerker und KMU an den regionalen Besonderheiten und den regionalen Bedürfnissen der Kunden orientieren und sich mit anderen KMU verbünden, erweitern sie ihre Handlungsspielräume (Geelhaar et al. 1996) und profilieren sich gegenüber der global ausgerichteten Wirtschaft mit ihren standardisierten Produkt- und Dienstleistungsangeboten. Die mit den Innovationen verbundenen positiven sozialen und ökologischen Leistungen (z.B. höhere regionale Wertschöpfung, zusätzliche Arbeitsplätze, erhöhte Umweltqualitäten, Vertrauensbeziehungen) verbleiben dadurch dauerhafter in den Regionen und kommen den dort lebenden Menschen zugute.

### **Innovations- und Diffusionshemmnisse regionaler Netzwerke**

Die Integration von Pionieren nachhaltigen Wirtschaftens in regionale Netzwerke hat aber auch Schwächen:

- Die zu entwickelnden Innovationen und Abstimmungsprozesse in den regionalen Netzwerken sind aufgrund ihres systemaren Charakters für die Unternehmen mit hohen Unsicherheiten behaftet und komplex. Sie wirken eher mittelfristig und müssen von den Unternehmen erst erlernt werden (Ebinger 2003).
- Die etablierten regionalen und überregionalen Institutionen und Wirtschaftsverbände sind meist sektoral gegliedert. Viele Pioniere nachhaltigen Wirtschaftens fühlen sich von ihnen nicht vertreten. Ihnen fehlt eine geeignete Unterstützung (z.B. F&E-Möglichkeiten) und geeignete Werkzeuge für die Entwicklung und Umsetzung neuer sektorübergreifender PDL (Hinterberger et al. 2004).

- Die Unternehmen und regionalen Netzwerke sind dezentral strukturiert und besitzen meist wenige (zeitliche) Ressourcen, um sich überregional auszutauschen. So wird „das Rad immer wieder neu erfunden“. Die reichhaltigen Erfahrungen der Pioniere können jedoch erst dann ihr hohes Innovations- und Diffusionspotential entfalten, wenn sie systematisch ausgetauscht werden. Hier fehlen überregionale Institutionen, welche den interregionalen Wissensaustausch unterstützen.

### **Lernprozess im bisherigen Netzwerk**

Im Vergleich zu den anderen Netzwerkprojekten im BÖL zeichnet sich das „Netzwerk Lebensmittelhandwerk“ insbesondere dadurch aus, dass

- es am Bedarf dieser Wirtschaftsakteure ausgerichtet ist und diese aktiv in die Netzwerkprozesse eingebunden sind. Die etablierten Formen des Wissenstransfers zwischen Wissenschaft und Praxis sind dafür weiterzuentwickeln.
- es sich an Wirtschaftsakteuren orientiert, die als wichtige Schnittstelle zum Verbraucher fungieren und die Qualitätsphilosophie und die Nachhaltigkeitsstrategie des ökologischen Landbaus aktiv vermitteln. Sie bilden somit das größte Potential für eine Förderung von Ökoprodukten, erfahren aber gleichzeitig am wenigsten Unterstützung.
- diese Zielgruppe aufgrund ihrer Struktur hohe Kooperationspotentiale aufweist, sich für eine Zusammenarbeit sehr interessiert und einen großen Unterstützungsbedarf hat.

Das ursprüngliche Ziel, das Netzwerk in eine sich selbst tragende Organisationsform zu überführen, konnte bisher nicht realisiert werden. Als Gründe zeigten sich:

- Institutionelle Prozesse benötigen in der Regel längere Etablierungszeiten.
- Der thematische Fokus des Netzwerks war zunächst zwangsläufig vergleichsweise breit, da es Gewerke übergreifend versuchte die gemeinsamen Interessen und Themen von handwerklichen Qualitätsproduzenten zu identifizieren. Es traf daher die Informationsbedürfnisse der Nahrungsmittelverarbeiter auf der generellen, aber nicht unmittelbar nutz- und umsetzbaren Ebene. Diesen gemeinsamen Such- und Entwicklungsprozess können sich die handwerklichen Lebensmittelproduzenten aber kaum leisten.
- Die Zielgruppe ist aufgrund ihrer dezentralen Struktur zeitlich in ihre Betriebe stark eingespannt und kann daher nur sehr begrenzt an einem bundesweiten Netzwerk teilnehmen.

## 2. Ergebnisse

### 2.1.1 Netzwerk der Bildungsanbieter

#### **Arbeitsschritt 1: Workshop in Nürnberg**

Der erste Workshop wurde am 25. Juli 2005 in Nürnberg veranstaltet. Bei diesem Treffen wurde die Rahmenvereinbarung des „Arbeitskreises für das ökologisch orientierte Handwerk“ von den BÖH-Mitgliedern unterzeichnet und ein gemeinsames Dach für die Weiterbildungsangebote vereinbart und organisiert. Unter diesem Dach werden seither die Bildungsangebote der beteiligten Gruppen gesammelt und auf einer Internet-Plattform [www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de) präsentiert. Der Arbeitskreis erstellte ein Konzept für die Homepage und betraute einen privaten Dienstleister mit der Erstellung der Homepage (siehe Anlage 1).

#### **Arbeitsschritt 2: Schulung zu [www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de) in Weinheim**

Am 3. November 2005 wurde in der Bundesfachschule des deutschen Bäckerhandwerks in Weinheim ein weiterer Workshop veranstaltet, bei dem die Homepage den Mitgliedern des Arbeitskreises präsentiert wurde und eine Schulung zur eigenständigen Eingabe von Bildungsveranstaltungen auf die Plattform durchgeführt wurde. Am 7. November 2005 wurde [www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de) freigeschaltet und gleichzeitig mit Pressemitteilungen und Artikeln in der Fachpresse bekannt gegeben (siehe auch Punkt 8 Veröffentlichungen zum Projekt).

#### **Arbeitsschritt 3: Workshop in Fulda und Erweiterung des „BÖH“**

Bislang boten ausschließlich die Teilnehmer des „Arbeitskreises Bildung für das ökologisch orientierte Handwerk“ ihre Weiterbildungsveranstaltungen auf der Plattform [www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de) an.

Bei einem Gespräch der Projektleitung mit Herrn Dr. Beck und Herrn Albrecht-Seidel (VHM) am 02.03.2006 wurde die Aufnahme weiterer Bildungsanbieter auf [www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de) vereinbart, um das Bildungsangebot zu erweitern und die Plattform umfangreicher zu gestalten. Daher traf sich die Projektleitung am 23.6.2006 in Fulda mit Frau Andrea Schürgers vom Biowinzerverband Ecovin und Frau Jutta Cordes sowie Frau Antje Schwan vom Naturkost-Forum in Berlin.

Die Homepage wurde um die Spalte „Fachhandel“ erweitert. Die Mitarbeiter des Naturkost-Forums pflegen Ihre Seminare selbst auf die Homepage ein. Dies ist ebenfalls für den Biowinzerverband geplant (siehe Anhang 2).

Die Homepage wird von den anderen bisher bereits beteiligten Einrichtungen ebenfalls um aktuelle Weiterbildungsangebote aktualisiert.

Es ist auch geplant laufend weitere Anbieter von Weiterbildungsveranstaltungen im Bereich des ökologischen Lebensmittelhandwerks aufzunehmen.

Eine Verlinkung mit dem Internetportal Ökolandbau ist bereits hergestellt.

#### **Arbeitsschritt 4: Erarbeitung einer Satzung für einen Verein**

Die Plattform Biohandwerk soll einem Trägerverein übergeben werden, dem der Ausbau, die Finanzierung und die Entwicklung der Homepage und evtl. weiterer Aktivitäten als Aufgabe übertragen wird. Herr Dr. Beck stellte einen Satzungsentwurf

für einen „Verein für das ökologische Lebensmittelhandwerk“ zur Diskussion, der die Bildungsinitiative weiterhin tragen soll.  
Die Gründung des Vereins ist für den 23.6.2007 in Hermannsdorf anberaunt.

## 2.1.2 Netzwerk regionale handwerkliche Innovationswerkstätten

### **Arbeitsschritt 1: Recherche erfolgreicher Modelle**

Im diesem Teilnetzwerk wurde bislang die Recherche und Analyse der erfolgreichen Modelle durchgeführt. Als Modelle außerhalb des Lebensmittelsektors wurden die Freie Holzwerkstatt Freiburg und der Monitor-Service erfasst. Im Bereich der Lebensmittelbranche analysierten wir unter anderem die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft Tagwerk, die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall, den Bäuerinnenservice Landshut und die Vermarktungsinitiative Unser Land. Es wurde zunächst eine Internetrecherche vorgenommen, die dann durch Telefoninterviews ergänzt wurde. Die Darstellung der Ergebnisse in Formblättern sollte einen Vergleich und eine Analyse möglich machen (siehe Anlage 3).

Zu oben genannten Recherchen wurden noch weitere erfolgreiche Projekte aus Deutschland und dem europäischen Ausland ausgewertet (siehe Anlage 4). Dazu gehören Tectonet, ein regionales Bau-Handwerksnetz in den neuen Bundesländern, ein Filzzentrum in Finnland oder auch der Werkraum Bregenzer Wald. Die Auswertung der guten Beispiele für eine regionale Innovationswerkstätte ist als Anlage 5 dargestellt.

Als wichtigstes Ergebnis aus der Analyse der erfolgreichen Modelle ist zu nennen, dass es im Bereich des Ernährungshandwerks kein Modell gibt, das „eins zu eins“ auf andere Regionen übertragbar ist. Die Konsequenz daraus ist, dass ein neues Modell aus bewährten Elementen anderer Initiativen entwickelt werden muss.

### **Arbeitsschritt 2: Konzeption einer regionalen Innovationswerkstätte**

In diesem Arbeitsschritt wurden auf der Basis der Erfahrungen anderer regionaler Netzwerke eine regionale Innovationswerkstätte konzipiert (vgl. Anhang 6). Sie war eher grundsätzlicher Natur und noch wenig auf eine spezifische Region zugeschnitten. Darüber hinaus wurden in der Beispielsregion Chiemgau eine Recherche über potentiell interessierte Unternehmen über das Internet durchgeführt. Anschließend wurden ausführliche Gespräche mit der Kreishandwerkerschaft Altötting-Mühldorf (Herr Steinberger), vier ausgewählten Lebensmittelhandwerkern aus verschiedenen Gewerken (Herr Eicher, Metzger Inzell; Herr Alfons Neumeier, Bäckerbrüder Berchtesgaden; Herr Müller, Brauhaus Neuötting und Herr Trinkberger, Gastwirt Palling) sowie der Euregion Inn-Salzach (Herr Englmeier) geführt. Ziel der Gespräche war es, einen ersten Einstieg in das Thema Kooperation von Betrieben zu bekommen, den Unterstützungsbedarf zu identifizieren und die Konzeption zu diskutieren.

Die Gespräche erbrachten vor allem die folgenden Ergebnisse:

- *gewerkeübergreifender Verbund, mittelfristig auch außerhalb des Ernährungsgewerke*

Ein Handwerkerverbund innerhalb eines Gewerks macht wenig Sinn, darin waren sich die befragten Handwerker einig. Innerhalb eines Gewerks kommt eine kritische Masse an qualitätsorientierten Handwerkern oft nicht zusammen.

Mittelfristig könnte man den Verbund auch auf Gewerke außerhalb des Ernährungssektors erweitern und z.B. Schlosser und Schreiner einbeziehen. Ihre Probleme seien ähnlicher Natur wie die des Ernährungshandwerks.

- *Qualitätsorientierte Handwerker als Zielgruppe*

Es gibt drei Typen von Handwerkern: „solche, die in die Größe gehen“, „solche, die hervorragende Produkte herstellen“ und „solche, die weiter so machen, wie es immer schon war“. Für einen Verbund kommt vor allem die zweite Gruppe in Frage. Die erste und die letzte Gruppe sind so stark mit dem eigenen Betrieb beschäftigt, dass eine Kooperation auf wenig Resonanz treffen wird.

- *Unterstützungsbedarf*

Die einzelnen Handwerker sind bei der Führung ihres Betriebs und der Verarbeitung der Produkte, ihre Kernkompetenzen, zeitlich sehr eingespannt. Daher ist es ihnen nur sehr eingeschränkt möglich, zusätzlich überbetriebliche Aktivitäten zu erbringen. Der Unterstützungsbedarf liegt vor allem darin,

- die besonderen Leistungen des Handwerks für die Gesellschaft zu kommunizieren und Verbündete zu gewinnen (z.B. Ärzte, bekannte Leute aus Politik, Kultur und Verwaltung);
- zusätzliche Themenfelder zu besetzen (z.B. häusliche Verarbeitung; Ernährung und Gesundheit);
- eine gemeinsamen Vertretung der „regionalen Idee“ in der Region.

Diese Fähigkeiten liegen außerhalb ihrer Kernkompetenzen („wie sind keine guten Verkäufer“). Auch daher fühlen sie sich mit diesen Aktivitäten überfordert. Dies zeigt sich an den vielen unkoordinierten Einzelaktivitäten, die eine Bündelung und eine regionale Einbindung vermissen lassen.

- *Regionsbezeichnung und –abgrenzung*

Unter dem ursprünglichen Titel der Werkstatt „Kulinarisches Chiemgau“ fühlten sich weder die Handwerker im Landkreis Berchtesgaden noch die in den Landkreisen Altötting und Mühldorfzugehörig und angesprochen. Daher wurde der Titel erweitert auf Chiemgau-Inn-Salzach-Berchtesgadener Land.

- *Kreishandwerkerschaft für eine Koordinator meist überlastet*

Von den Handwerkern wurde angemerkt, dass die Kreishandwerkerschaft einen solchen Verbund nur dann koordinieren könnten, wenn die Geschäftsführer ein außergewöhnliches Engagement aufweisen. Im allgemeinen seien die Geschäftsführer mit dem „Alltagsgeschäft“ weitgehend ausgelastet.

- *Glaubwürdigkeit*

Entscheidende Ressource eines solchen Verbundes muss die Glaubwürdigkeit sein. Sie soll auch dadurch erzielt werden, dass sich gesellschaftliche Verbündete außerhalb des Handwerks darin engagieren. Wenn sich dagegen ein einzelner Handwerker für gesellschaftliche Fragen engagiert, heißt es immer nur „du machst das nur, um einen eigenen Vorteil daraus zu ziehen“.

- *Geschäftsmodell bleibt unklar und es fehlen kleine Anfangsschritte*

Bei allen befragten Personen blieb unklar, ob und wie weit sie sich selbst für einen solchen Verbund engagieren würden. Dafür fehlt auf der einen Seite bisher noch ein klares Geschäftskonzept. Auf der anderen Seite werden eigenen Ressourcen vor allem dann investiert, wenn der Koordinator als Person vertraut ist und seine Fähigkeiten auch erfahren werden.

Als Konsequenz wurden als erster Schritt Richard Müller, Chiemgauer Naturfleisch, und Gabi Toepsch, Bayerischer Rundfunk, Korrespondentenbüro Chiemgau, als

Verbündete gewonnen. Sie haben im Vergleich zu den einzelnen Handwerkern mehr Ressourcen, um strategische Schritte in Richtung regionalem Handwerksverbund zu entwickeln und den einzelnen Handwerksbetrieben anzubieten.

Als erste möglichen Aktivitäten eines solchen Verbundes wurde vereinbart, den ökologischen Lebensmittelhandwerkern der Region im Rahmen eines großen Ökofestes eine Plattform anzubieten. Diese Fest wird vom Biokreis Ostbayern und Chiemgauer Naturfleisch für Sommer 2008 geplant und vorbereitet. Diese gemeinsamen Aktivitäten zur Selbstdarstellung des ökologischen Lebensmittelhandwerks Chiemgau-Inn-Salzach-Berchtesgadener Land soll in den nächsten 1,5 Jahren umgesetzt werden. Sie könnten dann als Keimzelle für einen größeren Handwerksverbund dienen.

### **Arbeitsschritt 3: Übertragbarkeit des regionalen Verbundkonzeptes**

In diesem Schritt wurden die in der Region gesammelten Erfahrungen in Gesprächen mit überregionalen Experten hinsichtlich der Übertragbarkeit diskutiert. Es wurde

- ein Arbeitstreffen mit dem Geschäftsführer der Bundesinnungsgruppe „Lebensmittel und Natur“, Wien, dem Bundesinnungsmeister der Konditoren Österreich, einer Kooperationsprojektmanagerin von Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH und Prof. Dr. Dietmar Roessl, Forschungsinstitut für Kooperation und Kooperativen, Universität Wien durchgeführt;
- an einem Workshop und Praxisseminar zum Thema „Der Beitrag handwerklicher Bio-Lebensmittelverarbeiter zur regionalen Entwicklung“ am Institut für Ökologischen Landbau der Universität für Bodenkultur Wien teilgenommen;
- ein Gespräch mit Verena Exner, Referentin für Handwerk bei der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, geführt.

Das Ergebnis war auf der einen Seite ähnlich, wie das der regionalen Gespräche:

- a) der handwerklichen Produktion wird eine große Zukunft prophezeit, weil in Zeiten der Globalisierung der Bedarf nach Differenzierung genauso schnell wächst und die Energiepreise einigen Produkten zu schaffen machen werden. So wird Frischmilch als Produkt vom industrialisierten Markt verschwinden und nur noch länger haltbare Milch angeboten werden. Damit werden für regionale Anbieter neue Märkte frei.
- b) Darüber hinaus wird der regionalen Kooperation von Pionieren in nächster Zukunft eine sehr große Bedeutung zugemessen, um
  - von den Verbrauchern besser wahrgenommen zu werden.
  - sich gegenseitig zu kontrollieren und einem Qualitätskodex eine Glaubwürdigkeit zu verschaffen
  - Innovationen zu entwickeln und
  - die Produkte überregional zu vermarkten.
- c) Diesem handwerklichen Bereich wird von staatlicher Seite und den Verbrauchern derzeit noch wenig Aufmerksamkeit geschenkt, im Vergleich zu den Direktvermarktern und den überregionalen Bio-Vermarktern.

Der Bedarf nach einem regionalen Handwerksverbund wird als sehr hoch eingeschätzt, es fehle aber noch an einer konkreten Geschäftsidee.

Als Unterschiede zur Region Chiemgau zeigte sich, dass in Österreich das Handwerk eine generell größere Aufmerksamkeit und Unterstützung durch Öffentlichkeit, Politik, Verwaltung und Verbände genießt. Auch scheinen die Kooperationen von handwerklichen Pionieren weiter fortgeschritten zu sein. In Norddeutschland scheint dagegen ein echtes handwerkliches Selbstverständnis weit weniger verbreitet zu sein.

### 2.1.3 Netzwerk Handwerkskultur

#### **Arbeitsschritt 1: Workshop auf der Biofach**

Der Workshop auf der Biofach 2005 wurde von TUM-Tech in Kooperation mit Dr.Dr. Martina Schäfer, Leiterin der BMBF-Nachwuchsgruppe „Wohlstandsschöpfung durch ökologische Lebensmittel“ an der TU Berlin am Samstag, 26.02.2005 im Rahmen des Biofach-Kongresses veranstaltet. Unter dem Titel „Die Biobranche – welche sozial-ökologischen Leistungen produziert und vermarktet sie?“ diskutierte Dr. Christian Ganzert mit den Teilnehmern über die Ergebnisse des BÖL-Projektes „Netzwerk Lebensmittelverarbeitung und –qualität.“ Insbesondere ging es dabei um die Frage wie die Stärken, das Engagement der Betriebe sowie die handwerkliche Qualität besser für die Kommunikation genutzt werden können.

#### **Arbeitsschritt 2: Gesprächsrunde „Handwerkskultur und das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks“**

In dem zweiten Schritt sollte zum einen die besondere Qualität und der gesellschaftliche Mehrwert handwerklicher Nahrungsmittel (incl. des gemeinwohlorientierten Anteils) mit profilierten Vertretern des ökologischen Lebensmittelhandwerks diskutiert werden. Zum anderen sollten zusammen mit Kulturwissenschaftlern geeignete Ansatzpunkten für eine gesellschaftliche Aufwertung des Handwerks diskutiert werden.

In dieser Diskussion stand die Frage im Mittelpunkt, welche Eigenschaften die handwerkliche Lebensmittelqualität im Vergleich zur industriellen Qualität auszeichnet und wie die Unterschiede an die Verbraucher transportiert werden können. Diese Diskussion sollte in einer Gesprächsrunde mit federführenden Repräsentanten des Lebensmittelhandwerks und der (ökologischen) Qualitätsproduktion geführt werden (jeweils zwei bis drei Vertreter für die Produktgruppen Brot, Milch und Fleisch, z.B. aus dem Kreis der AÖL). Darüber hinaus sollte von diesem Personenkreis der Begriff „Handwerkskultur“ näher definiert werden.

Gemeinsam mit engagierten Kulturwissenschaftlern sollten die folgenden Fragen diskutiert und die Ergebnisse anschließend mit Praktikern des Lebensmittelhandwerks hinsichtlich des Handlungsbedarfs interpretiert werden.

- Was kennzeichnet die derzeitige gesellschaftliche Rolle des Handwerks?
- Welche Rolle spielte das Handwerk in der Gesellschaft in der Vergangenheit und welche Bilder sind davon heute noch aktuell?
- Wer vertritt ein modernes Bild des Handwerks in der Gesellschaft?
- Welche Rolle spielen die offiziellen Vertreter des Handwerks in der Gesellschaft (z.B. Handwerkskammer, Innungen, Zentralverband)?

- Welche Art des Wissens benötigt ein modernes Handwerk (vgl. implizites vs. explizites Wissen; anschlussfähiges Wissen, „die denkende Hand“, „Köner im Rohen“, „Experte in Fleisch“)?
- Welche Beziehung hat das Handwerk zu der ökologischen und zur regionalen Bewegung?
- Wie ist das Interesse der Jugend am Handwerksberuf zu verbessern?

Die Gesprächsrunde mit dem Thema „Handwerkskultur und das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks“ bei der Schweisfurth-Stiftung fand als zweitägige Veranstaltung am 27. und 28. Oktober 2005 in München statt. Gemeinsam mit Prof. Gottwald, dem Vorstand der Schweisfurth-Stiftung, wurde ein Konzept für die Veranstaltung erarbeitet (siehe Anlage 7).

Die geladenen Teilnehmer (Teilnehmerliste siehe Anlage 8) aus den verschiedenen Bereichen des ökologischen Lebensmittelhandwerks sowie aus den Bereichen Jugend, Wissenschaft, Journalismus, Lebensmittelhygiene und Verbandsarbeit erhielten das Konzept und ein Vorbereitungspapier (siehe Anlage 9).

Die Veranstaltung fand in fachgruppenspezifischen Gesprächsblocks statt, die durch Verkostungen der von den Teilnehmern mitgebrachten Produkte bereichert wurde. Dadurch sollte die besondere Qualität der ökologisch-handwerklich hergestellten Produkte auch sensorisch und sinnlich wahrgenommen werden können. Der erste Tag war vor allem von den Handwerkern geprägt, während der zweite Tag den Blickwinkel der Wissenschaftler und Verbände, sowie einer Journalistin und eines Wirtschaftsförderers darstellte.

Die Lebensmittelhandwerker, größtenteils Pioniere der ökologischen Lebensmittelverarbeitung, beschrieben in eigenen Beiträgen insbesondere das eigene Selbstverständnis zu ihrem Handwerk, die jeweiligen Betriebsentwicklungen, die Qualitätsanforderungen an ihre Produkte, die Differenzierung zur industriellen Produktion und ihre persönliche Motivation für das ökologische Lebensmittelhandwerk. Im Gespräch mit den Vertretern der Wissenschaft wurde unter anderem über die gesellschaftliche Rolle des Handwerks als Ausbilder und Arbeitgeber, das Bild des Handwerks in der Gesellschaft und über das Wissen und Können von modernen Handwerksbetrieben im ökologischen Lebensmittelhandwerk diskutiert.

### **Arbeitsschritt 3: Leitbildprozess für das ökologische Lebensmittelhandwerk**

In einem strukturierten Prozess sollte die Erarbeitung eines Leitbilds für das ökologische Lebensmittelhandwerk initiiert und umgesetzt werden. Die in allen Branchen vorliegenden Gemeinsamkeiten bezüglich eines Verständnisses von Qualität, von Handwerkskultur, von ökologischem Ethos und nachhaltiger Entwicklung, bildeten dabei den Ausgangspunkt. Die in der Gesprächsrunde im „Netzwerk Handwerkskultur“ erarbeiteten Ergebnisse, sollten in einen Leitbildentwurf einfließen, der dann in den verschiedenen Branchen noch einmal auf seine Angemessenheit für die Branchen geprüft und ergänzt wurde. Im Ergebnis sollte ein über alle Branchen hinweg geltendes Leitbild für das ökologische Lebensmittelhandwerk in Deutschland stehen, das zur Integration der Branchen genau so dient, wie zur Kommunikation der besonderen Leistungen des ökologischen Lebensmittelhandwerks für die Konsumenten, die natürliche Umwelt und für zukünftige Generationen.

In diesem Schritt sollten mit den Bundesverbänden des Handwerks Gespräche geführt, ein Leitbildentwurf entwickelt und dieser auf einem bundesweiten Workshop mit relevanten Branchenvertretern diskutiert werden. Darüber hinaus sollte das entwickelte Leitbild in der Öffentlichkeit durch eine Pressekonferenz und durch Artikel in handwerklichen Fachzeitschriften bekannt gemacht werden.

Die Grundlage für die Erarbeitung eines Leitbildes für das ökologische Lebensmittelhandwerk bildete ein 108seitiges Protokoll der Gesprächsrunde aus Arbeitsschritt 2. Es enthält alle Diskussionsbeiträge und Zitate der Teilnehmer sowie zwei ausführliche Resümees einer Handwerkerin (Rike Kappler) und eines Wissenschaftlers (Alexander Beck).

Dem gesamten Prozess der Leitbildentwicklung lagen folgende Anforderungen zugrunde, die bis zum fertigen Produkt (Broschüre) eingehalten und umgesetzt wurden:

- Mit dem Leitbild sollten Bilder transportiert werden (Leit-Bilder).
- Das Leitbild sollte sich auf fünf bis sechs Grundaussagen beschränken.
- Das Produkt sollte professionell gemacht und haptisch wirkungsvoll sein („man soll etwas Schönes in der Hand haben – wie von einer Handwerkerin oder einem Handwerker gemacht“).
- Das Leitbild sollte eine Wirkung nach innen, zu den Handwerkern hin, haben.

In mehreren Arbeitstreffen entwickelte das Projektteam daraus einen ersten Leitbildentwurf, bestehend aus einem dreiseitigen Arbeitspapier als Kurzfassung und einer Langfassung, in der ausgewählte Originalzitate enthalten sind (siehe Anlage 10). Dieser Leitbildentwurf wurde an die Teilnehmer der Gesprächsrunde aus Arbeitsschritt 2 versandt, mit der Bitte um Anmerkungen und Prioritätensetzung. Von 16 Teilnehmern erhielt das Projektteam eine Rückmeldung, die wiederum in mehreren Etappen in den Leitbildentwurf eingearbeitet wurden.

Dieses Entwurfsstadium (siehe Anlage 11) bildete die Grundlage für einen Workshop mit Vertretern von Bioverbänden (Teilnehmerliste siehe Anlage 12) am 06.07.2006 in Frankfurt am Main. Ziel dieser Veranstaltung war es, die im Leitbildentwurf entwickelte Vision in die Wirklichkeit zu bringen und die in den Leitbildern steckenden Verbesserungspotenziale für die betriebliche Praxis zu identifizieren. Weiterhin wurde über den Nutzen und die Nutzbarkeit des Leitbildes zur Kommunikation in den Verbänden und für die Kunden der Verarbeiter diskutiert.

Auf der Grundlage dieses Workshops (siehe Anlage 13) wurde eine weitere Fassung des Leitbildtextes erarbeitet, der schließlich als Entwurf einer Broschüre diente. Dieser Entwurf wurde mit Unterstützung einer Agentur zur Endfassung der Broschüre weiterentwickelt, die inzwischen in gedruckter und gebundener Form vorliegt (siehe Anlage 14). Als letzte Etappe dieses Arbeitsschrittes veranstaltete das Projektteam am 15.02.2007 einen Workshop auf der Biofach 2007 mit dem Titel „Leitbilder für das ökologische Lebensmittelhandwerk.“ Im Rahmen dieser Veranstaltung stellte das Projektteam die Projektgeschichte und die Leitbildentwicklung nochmals dar. Mit Unterstützung von drei LebensmittelhandwerkerInnen konnten die Inhalte der sechs Leit-Bilder, durch Beispiele aus der betrieblichen Praxis veranschaulicht werden. Schließlich wurde ein Ausblick über die weitere Nutzung und Umsetzung des Leitbildes gegeben und mit dem Publikum über die notwendigen Aktivitäten in diesem Zusammenhang diskutiert.

## 2.1.4 Zusammenführung der Ergebnisse

Das Gesamtprojekt wurde von einer strategisch ausgerichteten Kerngruppe begleitet. Sie konzipierte die nächsten Schritte und die Veranstaltungen und führte die Ergebnisse der Teilnetzwerke zusammen. Zu dieser Kerngruppe zählten Mitarbeiter von TUM-Tech, vom Verband für handwerkliche Milchverarbeitung, vom Büro Lebensmittelkunde & -qualität, von der Schweisfurth-Stiftung sowie beratend einige Handwerkerinnen und Handwerker.

In der Kerngruppe wurde parallel zu den Teilnetzwerken überlegt, ob es Sinn macht, eine bundesweite Einrichtung im ökologischen Lebensmittelhandwerk zu etablieren. Folgende aus dem Projekt entwickelte Hypothesen erscheinen dafür als bedeutsam:

*a) das ökologische Lebensmittelhandwerk wird überbetrieblich nicht vertreten*

Sowohl in dem Vorläuferprojekt wie auch in dem vorliegenden Vorhaben wurde deutlich, dass sich die ökologischen LebensmittelhandwerkerInnen überregional nirgends vertreten fühlen, weder von den ökologischen Anbauverbänden noch von den Handwerksverbänden. In der Arbeitsgemeinschaft ökologischer Lebensmittelhersteller (AÖL) sind lediglich die größeren Unternehmen, aber kaum das eigentliche Handwerk organisiert. Das Handwerk im Bereich „Weinbau“ und „Milchverarbeitung“ ist in eigenen Verbänden organisiert, nicht jedoch die Bäcker und Metzger. Im Bereich der Backwaren sind einige ökologischen Lebensmittelhandwerker in der „Arbeitsgemeinschaft gutes Brot“ organisiert. Die Mitglieder dieser Organisation sehen sich aber eher als ungebundene Unternehmer, die nur einen minimalen „Overhead“ anstreben.

*b) das ökologische Lebensmittelhandwerk erbringt einen großen volkswirtschaftlichen Nutzen ohne staatlich wertgeschätzt zu werden*

Aus der Diskussion um das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks und das Leitbild wurde deutlich, dass innerhalb des ökologischen Lebensmittelhandwerks und seinen Verbündeten in Wissenschaft und Gesellschaft ein breiter Konsens darüber besteht, dass das ökologische Lebensmittelhandwerk viele Problemlösungen für die Gesellschaft bereitstellt, ohne dafür honoriert zu werden. Dieser gesellschaftliche Mehrwert des ökologischen Lebensmittelhandwerks wird derzeit unentgeltlich erbracht und von staatlicher Seite kaum unterstützt (z.B. durch gezielte Hilfestellungen, durch finanzielle Unterstützung).

*c) innerhalb des ökologischen Lebensmittelhandwerks bestehen viele unterschiedliche Ansprüche an eine betriebsübergreifende Einrichtung*

Im Verlauf des Projekts wurde immer wieder deutlich, dass mit einer überregionalen Einrichtung folgende Hoffnungen und Interessen verbunden werden:

- sie soll die Bedürfnisse und Interessen der ökologischen Lebensmittelhandwerker in Politik, Verwaltung und bei Verbündeten einbringen und selbst als Ansprechpartner für diese Gruppen fungieren;(aus Sicht der nicht in AÖL organisierten Handwerker)
- sie soll eine Art Dachorganisation von Handwerkern darstellen, die zusätzlich in den einzelnen Branchen organisiert sind (aus Sicht der sektoralen Verbände im Bereich Milchverarbeitung und Wein)

- sie soll Initiativen vor Ort im Bereich des Marketings und der Außendarstellung unterstützen (aus Sicht der sektoralen Verbände im Bereich Milchverarbeitung und Wein; aus Sicht der Wissenschaft)
- sie soll als Institution fungieren, um öffentlich geförderte Forschungs- und Entwicklungsvorhaben durchzuführen (aus Sicht der Wissenschaft);
- sie soll als Werkstatt für kreative Unternehmer dienen, die ihr gesellschaftliches Engagement bündeln und neue Ideen für eine gesellschaftliche Veränderung generieren wollen (Mitglieder von AG „gutes Brot“).

Diese Heterogenität an Ansprüchen hemmt eine Bündelung des Engagements.

*d) die ökologischen LebensmittelhandwerkerInnen sind nur sehr begrenzt dazu fähig, eine solche Einrichtung aus eigenen Ressourcen zu tragen*

Es wurde in allen Diskussionen immer wieder deutlich, dass die ökologischen LebensmittelhandwerkerInnen über hohe Kreativität und hohes Engagement aber nur über geringe finanzielle Ressourcen verfügen. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass sich ihr Engagement auf ganz unterschiedliche Bereiche richtet. Daher ist davon auszugehen, dass die ökologischen LebensmittelhandwerkerInnen eine solche Einrichtung wenn dann nur mit eigenen persönlichen Ressourcen (Zeit, Ideen, Engagement) in sehr begrenztem Ausmaß tragen kann.

*e) die etablierten Institutionen des Lebensmittelhandwerks besitzen kein Engagement, das ökologische Handwerk zu profilieren*

Im Netzwerk der Bildungsanbieter wurde deutlich, dass die etablierten Institutionen des Handwerks (Fachschulen) ein nur geringes Engagement aufweisen, das ökologische Handwerk gezielt zu unterstützen. Die Unterstützung geht über das Engagement von Einzelpersonen, die sich nur sehr sporadisch beteiligen, nicht hinaus.

Im Netzwerk Handwerkskultur wurde deutlich, dass die ökologischen Anbauverbände und die beteiligten Handwerksverbände vor allem die Eigeninteressen verfolgen.

Diese unterschiedlichen Beobachtungen waren der Grund dafür, dass auch die Kerngruppe lange unschlüssig war eine überregionale Einrichtung zu gründen. Auf einem gemeinsamen Treffen auf der Biofach wurde jedoch beschlossen, am 23.06.2007 in Hermannsdorf zu einer Gründungsversammlung für einen „Verein für das ökologische Lebensmittelhandwerk“ einzuladen. Ein solcher Verein soll in den nächsten Jahren, das aufgebaute Netzwerk informell auf einer „low-budget“-Basis weiterführen und die Aktivitäten in Abhängigkeit von projektgebundenen Ressourcen ausweiten. Diese Ausrichtung des Netzwerks in den nächsten Jahren kann die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse an eine überregionale Einrichtung am besten integrieren.

## 2.2 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse

Aufbauend auf den Ergebnissen des Vorläuferprojektes wurden im Rahmen des „Netzwerks Lebensmittelhandwerk“ einige Unterstützungsmöglichkeiten für die Zielgruppen der LebensmittelhandwerkerInnen und der Bioverbände und Bildungsträger entwickelt und umgesetzt.

Mit der Erstellung der Homepage „biohandwerk.de“ sowie durch deren weitere Pflege und Aktualisierung durch den Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im ökologischen Landbau wurde ein Medium bzw. eine Struktur geschaffen, das/die eine übergreifende Plattform für Bioverbände und Bildungsträger zur Präsentation ihrer Weiterbildungsangebote darstellt. Dieses Angebot wird derzeit von vier Bildungsträgern aktiv genutzt. Es ist das Ziel der derzeitigen Träger, den Kreis der engagierten Einrichtungen zu erweitern. Obwohl sich dieser Erweiterungsprozess sehr langwierig gestaltet, wird die eingeschlagene Richtung von den Trägern weiter verfolgt.

Inwieweit die Homepage „biohandwerk.de“ für weitere Zwecke wie z.B. Lobbyarbeit oder Marketing für das ökologische Lebensmittelhandwerk genutzt werden soll, wird Gegenstand der Diskussionen um die geplante Vereinsgründung sein.

Die im Rahmen des Projektes erstellte Broschüre „Leit-Bilder für das ökologische Lebensmittelhandwerk“ bietet allen interessierten LebensmittelhandwerkerInnen Anregungen und Orientierung bezüglich des eigenen Selbstverständnisses. Mit der Leitbildentwicklung sollte eine gemeinsame Identität und die Grundlage für die Zukunftsgestaltung geschaffen werden. Die Gedanken und Ideen der Leit-Bilder werden in Kürze auch über die Homepage „biohandwerk.de“ präsentiert werden und damit eine weitere Verbreitung ermöglicht.

Schließlich soll mit der geplanten Vereinsgründung am 23.06.2007 in Hermannsdorf eine Gruppe von Interessierten gebildet werden, die die Ziele des Netzwerks Lebensmittelhandwerk weiter verfolgen und die genannten Produkte im Sinne des Projektes und des Bundesprogramms ökologischer Landbau weiterentwickeln bzw. an der Umsetzung einzelner Module weiter arbeiten. Diese Initiative soll eine Plattform für interessierte LebensmittelhandwerkerInnen und Vertreter von Bioverbänden darstellen, die Gewerke übergreifend an strategisch wichtigen Themen des Lebensmittelhandwerks arbeiten wollen.

Die genannten Aktivitäten werden auch nach Beendigung des Projektes dazu beitragen, die Ziele und die entwickelten Ideen und Ergebnisse weiter zu verbreiten. Über die Aktivitäten wird in der Fachpresse und anderen Medien berichtet werden.

### 3. Zusammenfassung

Das Netzwerk ökologisches Lebensmittelhandwerk unterstützt den Wissenstransfer und die Innovationsentwicklung. Das vorliegende Projekt zielte darauf ab

- die Bildungsanbieter im ökologischen Lebensmittelhandwerk zu vernetzen;
- das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks zu profilieren und
- auf der Basis vorhandener Kooperationserfahrungen im Handwerk einen regionalen Handwerksverbund zu konzipieren.

Die kooperierenden HandwerkerInnen formulierten diese Zielsetzungen im Vorläuferprojekt als ihren Bedarf.

Das vorliegende Projekt erzielte folgende Ergebnisse: es wurde

- zusammen mit vielen HandwerkerInnen ein Leitbild für das ökologische Lebensmittelhandwerk erarbeitet;
- ein Konzept für eine regionale Innovationswerkstatt konzipiert und mit regionalen Promotoren erste Schritte für die Umsetzung geplant und
- ein gemeinsamer Internetauftritt der Bildungsanbieter konzipiert und umgesetzt ([www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de)).

Auf der Basis der Ergebnisse wurde anschließend geprüft, ob es Sinn macht, eine bundesweite Einrichtung im ökologischen Lebensmittelhandwerk zu etablieren, die die Interessen der Betriebe fördert, Innovationen entwickelt und die Kooperation vorwärts treibt. Ergebnis war, dass eine solche Einrichtung aus volkswirtschaftlicher Sicht und für den einzelnen Lebensmittelhandwerker sehr nützlich wäre. Unter Kosten/Nutzen-Aspekten muss jedoch auch festgehalten werden, dass auf eine solche Einrichtung viele unterschiedliche Interessen gerichtet sind und die einzelnen Handwerker zu knapp an Ressourcen sind, um eine solche Einrichtung zu tragen. Es wird daher für die nächsten Jahre empfohlen, das aufgebaute Netzwerk informell auf einer „low-budget“-Basis weiter zu führen und die Aktivitäten in Abhängigkeit von projektgebundenen Ressourcen auszuweiten.

### 3. Summary

The network “ecological food trade” supports the transfer of knowledge and the development of innovations. The present project aims to

- Interlink the education suppliers in the ecological food trade;
- Profile the self-image of the ecological food trade and
- Design a regional trade association based on the available experiences of cooperation within the trade.

The cooperating tradespeople formulated these goals as their needs during the pilot project.

The present project achieved the following results:

- An outline of the ecological food trade was developed together with numerous tradespeople;
- A concept for a regional innovation workshop was designed and the first steps towards its implementation were planned together with regional promoters;
- A common internet presence of the education suppliers was designed and implemented ([www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de)).

Based on the results it was then investigated whether it is reasonable to establish a nationwide organisation in the ecological food trade which promotes the interests of businesses, develops innovations and advances cooperation. The result was that such an organisation would be of great value to the individual food tradespeople from an economic point of view. From a cost-benefit point of view it must, however, also be noted that such an organisation will be faced with many different interests and that the individual tradespeople do not have sufficient resources to sustain such an organisation. Therefore, we recommend that the established network is carried on informally on a low budgeted basis for the next few years and that its activities are expanded depending on project bound resources.

## 4. Geplante und erreichte Ziele

Das vorliegende Vorhaben leistete generell, wie angestrebt, einen Beitrag dazu, die handwerkliche Qualitätsproduktion ökologischer Lebensmittel durch Wissenstransfer und Innovationsentwicklung zu befördern und auf diese Weise die Märkte ökologischer Lebensmittel dauerhaft auszuweiten. Die Ergebnisse der Teilnetzwerke wurden in der Kerngruppe, d.h. unter einem gemeinsamen Dach, zusammengeführt und erzielten Synergieeffekte (z.B. Homepage der Bildungsanbieter als Grundlage für regionale Innovationswerkstatt und für die Weiterführung des Netzwerks in einem Verein; z.B. Leitbild als inhaltliche und konzeptionelle Grundlage für regionale Innovationswerkstatt).

### Teilnetzwerk der Bildungsanbieter

In dem Teilnetzwerk wurden, wie geplant, weitere Bildungsanbieter einbezogen (z.B. Bundesfachschule des Bäckerhandwerks, das Forum Naturkost in Berlin und der Verband „Ecovin“). Das Netzwerk war vergleichsweise funktionsfähig; das konnte man daran erkennen, dass die verschiedenen Beteiligten ihre Bildungsangebote auf der Homepage ([www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de)) immer wieder aktualisierten. Die Homepage erwies sich daher als ein gutes Mittel, um die Ernsthaftigkeit der Beteiligung zu prüfen.

In dem Teilnetzwerk ist es nicht gelungen, eine gemeinsame Gewerke übergreifende Strategie zu entwickeln, um neue Dienstleistungen und regionale Märkte zu erschließen. Das liegt daran, dass die Zielsetzung zu ambitioniert und die Bildungsträger für eine solche Zielsetzung überfordert waren. Hauptbedingung für die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie ist ein gegenseitiges Vertrauen; dies benötigt Zeit, vor allem bei hohen Anteilen an ehrenamtlichem Engagement. Wir haben aber mit unserem Teilnetzwerk eine gute Grundlage gelegt, um in Zukunft diese Zielsetzung zu erreichen.

### Teilnetzwerk „Handwerkliche Innovationswerkstätte“

In diesem Teilnetzwerk wurde die Zielsetzungen „Erfassung und Auswertung von bestehenden Erfahrungen von regionalen Handwerkskooperationen“ und „Konzeption und Diskussion von handwerklicher Innovationswerkstatt“ erreicht. Auch wurde die Übertragbarkeit geprüft.

Nur unzureichend gelungen ist es, die regionale Innovationswerkstatt auch zu erproben. Das liegt zum einen daran, dass es im Bereich der Lebensmittelerzeugung keine guten Vorbilder für regionale Verbände im Lebensmittelhandwerk gab, die auch übertragbar sind. Bei einer Innovationswerkstatt Lebensmittelhandwerk handelt es sich daher um eine echte Neuentwicklung. Zum anderen dauert es wesentlich länger als geplant, nicht nur Projekte durchzuführen sondern mit anderen Beteiligten eine Einrichtung zu etablieren. Dies gilt vor allem dann, wenn finanzkräftige Kooperationspartner fehlen und der Anspruch an die Handwerker formuliert wird, eigene Ressourcen zu investieren. Unter diesen Bedingungen benötigt es viel Vertrauen zu den Initiatoren der Werkstatt. Dieses kann erst langsam durch gemeinsame Erfahrungen, Aktionen und Projekte aufgebaut werden.

Dennoch gibt es in der Region bereits eine Kerngruppe, die eine erste gemeinsame Aktion des ökologischen Lebensmittelhandwerks vorbereitet (ein Termin für diese gemeinsame Aktion steht bereits fest). In weiterer Zukunft hoffen wir, dass sich aus der Aktion ein festes Bündnis des regionalen Lebensmittelhandwerks entwickeln lässt.

Sehr hilfreich für dieses Teilnetzwerk waren die Ergebnisse des Leitbildprozesses. Sie ließen sich gut nutzen, um etwas vorzeigen und Interessierte an gemeinsamen Aktionen des Lebensmittelhandwerks gewinnen zu können. Für die Innovationswerkstatt muss das Leitbild allerdings erst noch regional und an die beteiligten Handwerker angepasst werden.

### **Teilnetzwerk „Handwerkskultur“**

Das Thema dieses Teilnetzwerks erwies sich als sehr relevant. Das konnten wir daran erkennen, dass fast alle eingeladenen Handwerker an dem Workshop auch teilgenommen haben. Auch hatten alle Beteiligte den Workshop in guter Erinnerung.

Als sehr hilfreich erwies sich auch die hohe Qualität der Leitbildbroschüre. Für alle zukünftigen Aktivitäten des Netzwerks dient sie als Referenz.

Generell lässt sich aus dem Vorhaben, dass Netzwerke, die viel ehrenamtliches Engagement erfordern, Zeit benötigen, um wachsen zu können. In der Praxis wird eine Beteiligung vor allem dadurch erreicht, dass unerschwellige Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden. Sie können nach positiven Erfahrungen zu stärkeren Beteiligungen führen. Der „lange Atem“ wird benötigt, um sukzessive höhere Beteiligungen zu erreichen.

### **Zusammenführung der Teilnetzwerke und Prüfung einer überregionalen Einrichtung für das ökologische Lebensmittelhandwerk**

Im Antrag für das vorliegende Projekt wurden für eine überregionale Einrichtung folgende Aufgaben u.a. vorgesehen:

- den Austausch regionaler Innovationswerkstätten zu organisieren;
- den Mehrwert der handwerklichen Qualitätsproduktion ökologischer Lebensmittel und die Philosophie der Handwerkskultur in die Gesellschaft zu kommunizieren;
- gute Beispiele von Produkt- und Produkt-Service-Innovationen zu publizieren und den Pionieren ein Präsentationsforum zu verschaffen;
- die geeignete Organisationsstruktur der Zusammenarbeit selbstkritisch zu erproben und zu optimieren.

Im Rahmen des Vorhabens zeigte sich, dass diese Aufgaben selbstverständlich zu einer solchen Einrichtung zählen und von allen Beteiligten getragen werden können. Sie nehmen aber zu wenig die Eigeninteressen der beteiligten Handwerker auf, um mobilisierend zu wirken.

Nach dem Vorhaben ist als erster Schritt einer überregionalen Einrichtung die Gründung eines „Vereins für das ökologische Lebensmittelhandwerk“ am 23.6.2007 in Hermannsdorf geplant.

## 5. Literaturverzeichnis

Brezet, H. und C. von Hemel 1997. Ecodesign. A Promising Approach. – United Nations Publications, Paris.

Ebinger, F. 2003. Laufmaschinen im Netzwerk – Potentiale von Innovationskooperationen. – Politische Ökologie, 84, 27-31.

EU-Kommission 2004. Innovation in Services: Issues at Stake and Trends. – Innovation & Technologietransfer, 4/04, 10-14.

Ganzert, C., B. Burdick & G. Scherhorn 2004. Empathie, Verantwortlichkeit und Gemeinwohl: Versuch über die Selbstbehauptungskräfte der Region. Ergebnisse eines Aktionsforschungsprojekts zur Vermarktung regionaler Lebensmittel. - Wuppertal Papers 142.

Geelhaar, M., U. Ramseier und M. Muntwyler 1996. Bedeutung „regionaler Akteursnetze“ für den ökologischen Strukturwandel in der Schweiz. In: M. Roux und S. Bürgin (Hrsg.): Förderung umweltbezogener Lernprozesse in Schulen, Unternehmen und Branchen. Birkhäuser, Basel, 87-108.

Hinterberger, F. et al. 2004. Eco-Efficient Innovation. State of the Art and Policy Recommendations. – Paper presented at the EU Regional Stakeholder Workshop on eco-efficiency, 28<sup>th</sup> May 2004, Paris.

Mont, O. 1999. Product-Service Systems. AFR-Report 288, Natur Vards Verket, Lund

Stahl T. und R. Schreiber 1998. Die Lernende Region. Lokale Netzwerke als Quelle von Innovationen. Institut für Sozialwissenschaftliche Beratung, Regensburg;

Westley, F. (1995). Governing Design: The Management of Social Systems an Ecosystems Management. In: Gunderson, L.H., C.S. Holling und S.S. Light (eds.): Barriers and Bridges to the Renewal of Ecosystems and Institutions. – Columbia University Press, New York, Chichester.

## 6. Veröffentlichungen zum Projekt

Medium	Termin	Titel
Bio Siegel Report	Ausgabe 04/05; S. 6	„Besonderheiten des ökologischen Handwerks“
Bio Siegel Report	Ausgabe 04/05; S. 2	„Neues Portal für Biohandwerk“
<a href="http://www.ökolandbau.de">www.ökolandbau.de</a>	1.11.2005	Weiterbildung in Sachen Öko-Lebensmittel: Neue Internetseite „Biohandwerk.de“
<a href="http://www.milchhandwerk.info">www.milchhandwerk.info</a>	16.11.2005	„VHM ist Mitbegründer der Internetplattform biohandwerk.de“
<a href="http://www.ökolandbau.de">www.ökolandbau.de</a>	15.11.2005	Portal-Tipp: Weiterbildung: Biohandwerk
<a href="http://www.ökolandbau.de">www.ökolandbau.de</a>	25.11.2005	Öko-Lebensmittelhandwerk vernetzt
Bio Press	Ausgabe zur Biofach 2006	„Öko-Handwerk: Eine ganz besondere Zukunft“ Dokumentation eines Diskussionsprozesses
Biohandel	Artikel abgegeben, geplant im März/April	„Bekenntnis zu Qualität“
Bauernstimme	Artikel abgegeben, geplant	Leitbild ökologisches Lebensmittelhandwerk
Pressemitteilung an Fachpresse über die Mitglieder des BÖH verteilt	1.11.2005	„Neue Internetseite Bio-Handwerk; Treffpunkt für Bäcker, Metzger, Molker und co. „
Newsletter	23.12.2005	An die Teilnehmer der Gesprächsrunde der Schweisfurth-Stiftung
Newsletter	10.2.2007 Einladung zur Biofach und aktueller Stand	An alle Teilnehmer des Projektes
Bio-Ernte Austria	Artikel abgegeben; geplant	Leitbild ökologisches Lebensmittelhandwerk
Leitbild-Broschüre „Leit-Bilder für das ökologische Lebensmittelhandwerk“ (siehe Anlage 14)	15.2.2007	An die beteiligten HandwerkerInnen, Projektbegleiter und InteressentInnen

Weitere Artikel sind in Bearbeitung.

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1: [www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de)

Anlage 2: Protokoll Workshop Fulda

Anlage 3: Formblätter

Anlage 4: Beispiele vorbildhafter Handwerkskooperationen

Anlage 5: Vergleich erfolgreicher Modelle von Handwerkskooperationen

Anlage 6: Konzept für eine regionale Innovationswerkstätte „Kulinarisches Chiemgau-Inn-Salzach“

Anlage 7: Konzept für die Gesprächsrunde

Anlage 8: Teilnehmerliste Gesprächsrunde

Anlage 9: Vorbereitungspapier für die Gesprächsrunde

Anlage 10: Arbeitspapier: Leit-Bilder für das ökologische Lebensmittelhandwerk

Anlage 11: Entwurf: Leitbilder für das ökologische Lebensmittelhandwerk

Anlage 12: Teilnehmerliste Workshop Frankfurt

Anlage 13: Posterpräsentation Workshop Frankfurt

Anlage 14: Fertiges Leitbild

# Anlage 1

[www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de)

The screenshot shows a Mozilla browser window displaying the website [www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de). The browser's address bar shows the URL, and the page title is "Biohandwerk.de - Mozilla". The website's navigation menu includes "Aktuelles", "Gewerke", "Veranstaltungen", "Träger", and "Kontakt". Below the menu, there are sub-categories: "Milch/Käse", "Backwaren", "Fleisch/Wurst", and "Fachhandel".

The main content area features a large heading: **Entdecken Sie die Genüsse der Bio-Handwerkskunst!**. Below this, a sub-heading reads: **Tradition und Können vereint mit moderner Technologie.** The text describes the role of food craftsmanship in biological production, emphasizing the skill and time involved in creating natural products. It also mentions that high-quality bio-raw materials are processed into products, often sourced directly from local bio-farmers.

A section titled **Milchhandwerk** includes an image of various cheeses and a text block stating that traditional German craftsmanship is making a comeback. It highlights the dedication of cheesemakers and dairymen to their craft. A link labeled **> mehr** is provided for more information.

On the right side, a sidebar titled **Bio-Handwerk Aktuell!** contains two news items:

- Innovationspreis Bio-Lebensmittel-Verarbeitung 2007**: A notice dated 20.02.2007 regarding the award for bio-food processing, with a deadline of 16. Mai 2007. A link **> mehr** is included.
- Milchhandwerk Wolfram Siebeck eröffnet Deutsche Milch- & Käsestraße**: A notice dated 28.11.2006 about the opening of a virtual street for dairy products, with a quote from the initiator, Wolfram Siebeck.

The browser's status bar at the bottom shows "Fertig" (finished).

## **Anlage 2**

### **Protokoll - Treffen Biohandwerk am 23.06.06 in Fulda**

Zeit. 11.00 bis 15.00 Uhr

#### **Teilnehmer:**

Albrecht-Seidl; Verband für handwerkliche Milcherzeugung  
Schürgers Andrea, Ecovin  
Ganzert Christian, TUM Tech GmbH  
Lex Bernadette, Tum Tech GmbH  
Beck Alexander, Büro Lebensmittelkunde & -qualität  
Kordes Jutta, Forum Berufsbildung  
Schwan, Antje, Forum Berufsbildung

#### **Gemeinsames Interesse:**

- Synergieeffekte in der Bildung nutzen
- Gemeinsames Marketing
- Interessensvertretung (Handwerk ist bisher unterrepräsentiert)

#### **Aufgaben/Ziele:**

- Bildungskoordination (z.B. F&E-Vorhaben)
- Plattform Biohandwerk
- Außendarstellung/Marketing
- Weiterentwicklung der handwerklichen Bioqualität/Kommunikation
- Gewerke übergreifende Synergien; Synergien zwischen Bildungsträgern
- Warenkunde
- Übergreifende Fachkunde/Warenkunde
- Interessensvertretung

#### **4 Säulen:**

Titel: „Förderung des Biohandwerks“

Untertitel: Bündnis biologisches Lebensmittelhandwerk

- Bildung
- Marketing
- Kooperation
- Lobbyarbeit

#### **Gründung eines „Vereins für das ökologische Lebensmittelhandwerk“**

- 7 Personen sind notwendig für eine Vereinsgründung → Gründungsversammlung
- Mitgliedschaft sehr offen: Organisationen, Verbände, Personen können Mitglied werden
- Mitgliedschaftsausschuss: entscheidet über die weitere Aufnahme von Mitgliedern
- Gründungsversammlung; Eintrag beim Registergericht

#### **Ergebnisse:**

- Alexander Beck erstellt einen Satzungsentwurf mit Beitragssatzung.
- Bio-Weinbauverband und Naturkost Forum treten dem BÖH bei.
- Es werden Seiten auf der Homepage für Fachhandel und Winzer erstellt.

### Anlage 3

#### Formblatt für Best Practices – AK Milchviehhaltung Rosenheim

<b>Kennzeichen für das Netzwerk</b>	
Name	Arbeitskreis Milchviehhaltung Rosenheim Landwirtschaftsamt Miesbach
Bedingungen für Mitarbeit	Milchviehhalter
<b>Leistungen/Nutzen</b>	
Für Betrieb	Vergleich der Betriebe untereinander Fortbildung der Betriebsleiter Diskussion aktueller Markttendenzen
Für Kunden	
Organisation	Arbeitskreis
Ziele	Verbesserung der Betriebsleistungen
<b>Lerndesign</b>	
Wer? (Zusammensetzung)	Milchviehhalter in der Region Rosenheim/Miesbach
Was? (Themen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Milchleistung, der Betriebsgewinne, der Milchquote, der Tierarzt- und Maschinenkosten auf den Betrieben und im Arbeitskreis</li> <li>• Buchführungsauswertung</li> <li>• Kosten und Arbeitsbelastung der eigenen Fütterungstechnik- Kosten der Futterbergung</li> <li>• Optimierung der Flächenförderung</li> <li>• Kuhsignale, Kuhflüsterer</li> <li>• Zucht auf Nutzungsdauer und Fitness</li> <li>• Fütterung (Beurteilung der eigenen Zahlen)</li> <li>• Besichtigung Sortenversuch beim Weidelgras</li> <li>• Betriebsbesichtigung</li> <li>• EM-Bakterien</li> <li>• Zwischenfrüchte beim Mais – Nährstoffeintrag ins Grundwasser</li> <li>• Diskussion über mögliche Betriebsentwicklungen: Wachsen, Kooperationen, Jungvieh auslagern, weitere Standbeine</li> </ul>
Wie? (Methoden&Instrumente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorträge</li> <li>• Betriebsbesichtigungen</li> <li>• Gemeinsame Bearbeitung von betriebswirtschaftlich relevanten Daten</li> </ul>
Wo? (Umfeld)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf den Betrieben</li> <li>• Gaststätte</li> </ul>
<b>Erfolgsbedingungen</b>	
Lernerfolge	Positive Entwicklung bei Kosten und Erträgen
Misserfolge	

## Formblatt für Best Practices – Landshuter Bäuerinnenservice

<b>Kennzeichen für das Netzwerk</b>		
Name	Landshuter Bäuerinnenservice	Arbeitskreis der Hauswirtschaftlichen Fachservices in Niederbayern
	Zusammenarbeit in der Region (Bäuerinnen und Bäuerinnen, Landwirte und Bäuerinnen)	Zusammenarbeit mit anderen Bäuerinnenservices
Bedingungen für Mitarbeit	Bäuerinnen in der Region	Vorsitzende und Vermittlerinnen von hauswirtschaftlichen Fachservices (vom Landwirtschaftsamt gestellt)
<b>Leistungen/Nutzen</b>		
Für Betrieb	Verarbeitung von hofeigenen Produkten und Produkten aus der Region	Informationen über Angebote anderer Services, Kundenwünsche und -zufriedenheit
Für Kunden	Individuelles, regionales und saisonales Angebot (kalt, warm, süß, pikant, bayerisch, Sektempfang); Event-Management (für Hochzeiten und diverse öffentliche und private Veranstaltungen) Musik; Dekoration, Geschirr- und Tischdeckenservice	
Organisation	Landshuter Bäuerinnenservice ist eine GbR; diese ist die Dachgesellschaft; jedes Mitglied hat selbst ein Gewerbe angemeldet und macht selbst Buchführung; 10% des Umsatzes wird auf das Gesellschafterkonto des LaBS abgeführt für Investitionen oder Ausschüttung; 3jährige degressive Anschubfinanzierung vom bay. Staat; seitdem keine staatliche	Informelle Treffen der Hauswirtschaftlichen Fachservices in einem Bezirk; organisiert von Schwerpunktberaterinnen und Qualitätsbeauftragten für hauswirtschaftliche Fachservices (hier vom Landwirtschaftsamt Landau/Isar) Zu Beginn: Annemarie Weber AfL Landshut (jetzt im Ruhestand); z. Zt. Rosmarie Thalhammer AfL Dingolfing/Landau

	Unterstützung mehr außer Fortbildungen Organisatorin (Mittlerin) Frau Elisabeth Engelbrecht (besonders für Werbung und Organisation);	
Ziele	Schaffung eines Zusatzeinkommens für landwirtschaftliche Betriebe	Austausch und Verbesserung der Bäuerinnen-Services; Organisation von Fortbildungen, Ausflügen
<b>Lerndesign</b>		
Was? (Themen)	Buffets, Dekoration, Events, bäuerliches Rahmenprogramm, bis 750 Teilnehmer; Jede Bäuerin ist auf ein bestimmtes Gebiet spezialisiert: kalte Platten, Fleisch, Käse, Kuchen, Dekoration usw.	Qualifizierungsmaßnahmen; Einführung von Qualitätsmanagementsystemen; in Landshut qualifizieren sich nur einzelne Betriebe, nicht die GbR; „da müssen wir nur noch mehr aufschreiben!“; es wird kein Zusatznutzen gesehen; Fortbildungen: Zeitmanagement; Betriebsmanagement; Kochkurse; Haushaltstechnik; Kundenwünsche, Kundenzufriedenheit
Wie? (Methoden&Instrumente)	Gibt es Produktinformationen an Kunden? Wenn gewünscht wird, wird erzählt; ansonsten gibt es Schilder, die zeigen wo das Produkt herkommt. Es finden grundsätzlich Abschlussgespräche über Kundenzufriedenheit statt; Werden andere (Leiterinnen) von hauswirtschaftlichen Fachservices eingeladen? nein Kommen auch Kunden dazu, um einen anderen Blickwinkel zu bekommen? nein	Rückblick über stattgefundenene Maßnahmen Erfahrungsaustausch über Kundenwünsche und Kundenzufriedenheit Fragebogen, z. Zt. Nicht mehr Workshops Fortbildungen Wie finden Fortbildungen statt? Gibt es einen externen Input? Unterschiedliche Blickwinkel? Z. B. von der Produktion bis zur Verkostung entlang der Wertschöpfungskette? nein Gibt es Exkursionen vor Ort? Nicht auf Betriebe, die Produkte herstellen: „keine Zeit“ Bei anderen Fachservices oder Betrieben, die dort verarbeitete Produkte herstellen? ja Gibt es Testkochen oder Testessen? Ja

Wo? (Umfeld)	Großküchen Wo sind die Fortbildungen? Treffen Sie sich für Besprechungen? Das meiste geht über Fax	Bei einem Hauswirtschaftlichen Fachservice oder im Landwirtschaftsamt; Höhere Landbauschule Rotthalmünster
<b>Erfolgsbedingungen</b>		
Lernerfolge	>z.Zt. 70 Bäuerinnen-Services >es gibt immer wieder anfragen von Bäuerinnen, die mitmachen wollen	Ausgewertete Fragebögen geben Auskunft über Erfolge und Misserfolge; werden z. Zt. Nicht durchgeführt; 1 Fortbildung im Jahr + eine Lehrfahrt; mehr ist aus zeitlichen Gründen nicht drin, aber auch nicht notwendig; Wie ist die Beteiligung an diesen Treffen? Grundsätzlich gut, es sei denn es ist ein Auftrag, der kurzfristig eingegangen ist
Misserfolge	ein Bäuerinnenservice hat sich nach Problemen im Team wieder aufgelöst (Straubing); grundsätzlich ein mehr oder weniger erfolgreiches Modell, je nach den Persönlichkeiten, die den Service betreiben	Zeitmanagementseminare wurden besucht, aber niemand hatte das Gefühl wirklich etwas gelernt zu haben. Der Kursleiter sagte selbst, dass er was gelernt habe, durch die Tipps der Bäuerinnen.

Inwieweit können erfolgreich Rahmenbedingungen gestaltet werden?

1993 wurde ein Pilotprojekt gestartet, vom bayerischen Staatsministerium, das zum Ziel hatte eine Wertschöpfungskette von den Landwirten zur Gastronomie aufzubauen. Das Projekt scheiterte, allerdings stellte sich ein anderer Bedarf heraus durch Nachfrage. Das Projekt Landshuter Bäuerinnenservice wurde 3 Jahre lang mit einer Anschubfinanzierung gefördert, seitdem läuft es allein. Der Landshuter Bäuerinnenservice wurde zu einem Vorzeigeprojekt für ganz Bayern. Fast alle Landkreise kamen um sich zu informieren und dann selbst einen Bäuerinnenservice zu gründen.

Der Landshuter Bäuerinnenservice ist ein erfolgreich mit staatlichen Mitteln angeschobenes Projekt, das zur Einkommensstärkung der landwirtschaftlichen Betriebe in der Region dient.

Der Landshuter Bäuerinnenservice hat als Ziel nur regionale und saisonale Produkte der Servicemitglieder und anderer Direktvermarkter zu verwenden. Darauf, und auf die Frische und ursprüngliche Verarbeitung führt Frau Engelbrecht ihren Erfolg zurück. Nicht alle Bäuerinnenservices verwenden ausschließlich regionale Produkte und sind aber auch nicht so erfolgreich.

Frau Engelbrecht wünscht sich, dass die Förderung durch eine Fachkraft vom Amt für Landwirtschaft weiterläuft, die Fortbildungen usw. organisiert. Eine weitere Förderung möchte sie nicht. Sie sagt sie sind ein Unternehmen, dass sich selbst behaupten muss und sich der Konkurrenz stellen muss. Eine Förderung ist hier fehl am Platz.

Gibt es Richtlinien? Für den Produkteinkauf, bzw. die Produktverarbeitung?  
Es gibt keine Richtlinien, aber es ist ungeschriebenes Gesetz nur regionale Produkte zu verwenden. Dies ist auch hauptsächlich dadurch gewährleistet, dass die Bäuerinnen, die z. B. Fleisch verarbeiten auch selbst Tierproduktion auf dem Betrieb haben und nur dieses Fleisch verwenden (wollen).

Wird wirklich von Direktvermarktern zukauff? Ja, wo immer möglich.

Was ist das Ziel des Bäuerinnenservice? Einkommenssteigerung in der Landwirtschaft durch Zuerwerb; eine Abkoppelung von der Landwirtschaft ist nicht gewünscht;

Wie werden Aufträge abgewickelt?

Alle Aufträge landen bei der Mittlerin Frau Engelbrecht, die den Auftraggeber vor Ort berät, ein Konzept erstellt und den einzelnen Bäuerinnen per Fax mitteilt, wer was wann fertig haben muss. Servicekräfte (auch Bäuerinnen) servieren vor Ort; Frau Engelbrecht ist entweder mit am Service dabei oder führt ein separates Abschlussgespräch über die Zufriedenheit des Kunden.

Kocht jede allein, oder alle zusammen in einer Großküche?  
Jeder allein in seiner Großküche, meist mit Helfern.

Gibt es irgendwelche Verbindungen im Landkreis mit anderen Firmen/Behörden zur Förderung?

Es gibt ein Netzwerk von Personen, die Empfehlungen aussprechen, es wird (fast) keine Werbung gemacht. Nur Mund zu Mund-Propaganda. Die Aufträge werden immer mehr, und müssen manchmal auch abgesagt werden, wenn die Kapazitäten nicht mehr ausreichen.

Lerndesign

Am meisten lernt man dabei andere Betriebe anzuschauen und mit den Betreibern Erfahrungen auszutauschen, z. B. neue Rezepte, Geräte, Ideen.

Vorträge sind nicht so beliebt, weil „wir das eh schon wissen“.

Für 2006 ist geplant den Landsberger Bäuerinnenservice anzuschauen und einen Haushaltsgerätehersteller in der Gegend zu besuchen.

## Formblatt für Best Practices – Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall

<b>Kennzeichen für das Netzwerk</b>	
Name	Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall
Bedingungen für Mitarbeit	Betrieb muss ansässig sein in der Region Schwäbisch-Hall – Hohenlohe; Biologische oder Konventionell müssen die jeweiligen Richtlinien eingehalten werden
<b>Leistungen/Nutzen</b>	
Für Betrieb	
Für Kunden	Regionales Spitzenprodukt, mit besonderem Geschmack und guter Haltung und Fütterung
Organisation	w. V., Erzeugergemeinschaft, Bio-Verband e. V., GmbH, Schlachthof AG
Ziele	Wertschöpfung in der Region durch spezielle, hochwertige Produkte Erhaltung von alten Tierrassen Erhaltung der bäuerlichen Landwirtschaft in der Region Schwäbisch-Hall - Hohenlohe
<b>Lerndesign</b>	
Wer? (Zusammensetzung)	Verband/Berater mit Landwirten, Verarbeitern, Kunden, intern in der BESH
Was? (Themen)	Landwirte: Fleischqualität, Gentechnikfreie Fütterung Intern: B to B-Marketing (Business to Business), Internetkommunikation, Newsletter Verkaufspersonal: Schulungen auf Betrieben Einzelbetriebliche Auswertung (wirtschaftlich)
Wie? (Methoden&Instrumente)	Vor Ort-Schulungen für Verkäufer und Kunden Für Verbraucher: Kurzfilme auf der Homepage Hoffeste Seminare Tagungen Vorträge Lehrfahrten: Andere Betriebe/Ställe/Projekte werden angesehen
Wo? (Umfeld)	Betriebe (Vor Ort auf dem Bauernhof, im Schlachthof), Gaststätten für Vorträge, Seminare usw. Bislang kein eigener Schulungsraum
<b>Erfolgsbedingungen</b>	
Lernerfolge	Lernerfolge zusammen mit Region aktiv (Hohenlohe): Bildungsprojekte, Veranstaltungen, Aktionen

	<p>(auch zur Verteilung von Fördermitteln)</p> <p>Gemeinsam Werben bringt etwas: z. B. Gaststätte bewirbt das Fleisch, dass sie verarbeiten; Werbematerial durch BESH</p> <p>Lernerfolg findet auch zwischen Bio und Konventionell statt. Keine Probleme, nur unterschiedlicher Absatz;</p>
Misserfolge	<p>Betriebsauswertungen finden nur im Einzelgespräch statt; in der Gruppe ist das nicht möglich.</p>

## Formblatt für Best Practices – Freie Holzwerkstatt Freiburg

<b>Kennzeichen für das Netzwerk</b>			
Name	Schreiner, Förster, Holzverarbeiter, (Arbeitskreis Ökologie und Handwerk), darunter die Freie Holzwerkstatt Freiburg  Wer noch? BN? Förderstellen? Handwerkskammer? Ist dieser Zusammenschluss der AK Ökologie und Handwerk?	Konkraft Virtuelle Holzwerkstatt (4 Betriebe: Furtwangen, Freiburg, Heidelberg, Reutlingen) + Software-Firmen;	Die Fabrik für Handwerk, Kultur und Ökologie (soziokulturelles Zentrum mit 170 Mitarbeitern und über 20 Betrieben)
Bedingungen für Mitarbeit	Regional: Vertikale Leistungskette: (Waldbesitzer), Förster, Verarbeiter, Schreiner	bislang keine neuen Mitglieder trotz anfragen, da die bestehenden erst neue Erfahrungen sammeln wollen	Ansiedelung in der „Fabrik“ Freiburg
<b>Leistungen/Nutzen</b>			
Für Betrieb	Direkteinkauf von Holz (rotkerniges Buchenholz) bei Forstämtern der Region (hier Forstamt Waldkirch)  Wissensaustausch Transparenz	Intranet für die Lösung gemeinsamer Probleme; (einheitliche Standards verstärken den Grad der Kooperation und senken Kosten); Fragen werden ans Intranet gestellt und von einem beantwortet Einkaufsgemeinschaften erzielen bessere Preise; Unterstützung bei großen Projekten und bei Messeauftritten;	Gemeinschaftliche Öffentlichkeitsarbeit Gemeinschaftliche Konzepte für Zusammenleben, -arbeiten, ökologische Energietechnik
Für Kunden	Exklusive Produkte durch rotkernige Buche  Wissen um „Wie“ (Herkunft des Holzes, Holzeinschlag) Transparenz	Günstigeres Produkt durch Modulmöbel, die individuell zusammengestellt werden	Viele interessante Angebote an einem Ort vereint

Organisation	Lose Treffen nach Bedarf zwischen Schreibern und Förstern	Kooperation „Konkraft Manufakturen“ (Firma)	Eingetragener Verein
Ziele	Nachfrage erzeugen nach regionalem Holz und rotkerniger Buche  Kreation eines neuen Produktes  Ökologische Waldnutzung und regionaler Holzeinkauf	„Individuelle Lösungen ohne Mehrkosten“; Variables Stücklistenprogramm, aus der bereits erstellte Möbel von allen abgerufen werden können; so muss nicht alles neu erfunden werden; Preise sind hinterlegt, für schnelle Angebote;	Zusammen leben und arbeiten, ökologisch, barrierefrei, selbstverwaltet und selbstbestimmt
<b>Lerndesign – Wissensaustausch und -transfer</b>			
Was? (Themen)	„Ökologische Waldnutzung, aber wie? Marketing?	Workshops zum Thema internetbasierte Zusammenarbeit für andere nicht für „Konkraft“ selbst	z. B. Ökologische Waldnutzung Weitere Themen?
Wie? (Methoden&Instrumente)	Seminar Öffentlichkeitsarbeit: Konsequentes Nachfragen im Handel erzeugt „Nachfrage“ und damit Angebot des Handels, Ausstellungen Pressearbeit	Workshop	Seminare, Tagungen, Kurse
Wo? (Umfeld)	Raum der „Freien Holzwerkstatt“ in der Fabrik in Freiburg	Landesgewerbeamt Karlsruhe	Fabrik
<b>Erfolgsbedingungen</b>			
Lernerfolge	Verstärkte Nachfrage bei Holzhändlern führte zum Angebot, Ausstellungen und weitere Kundeninformation führte zu verstärkter Nachfrage	Kunden gehen nicht an die großen Möbelhersteller verloren durch günstige und doch individuelle Produktion; Handwerk muss auf die großen Möbelhersteller reagieren und innovativ sein	
Misserfolge			

## Formblatt für Best Practices – Arbeitskreis Gutes Brot

<b>Kennzeichen für das Netzwerk</b>	
Name	Arbeitskreis Gutes Brot Kontakt: Rike Kappler, Cibaria GmbH, Bremer Str. 56, 48155 Münster <a href="mailto:rike.kappler@cibaria.de">rike.kappler@cibaria.de</a> ; Tel. 0251/67547 0173/5409476
Bedingungen für Mitarbeit	„Bestandsschutz“: Keine Konkurrenz zu anderen Mitgliedsbetrieben; Mitglieder müssen bei Neuzugängen einstimmig zustimmen; Mitglieder müssen die Richtlinien des „AK Gutes Brot“ erfüllen; Mitglieder müssen ihren gesamten Rohstoffeinkauf darauf ausrichten ökologisch produzierte Produkte zu wählen
<b>Leistungen/Nutzen</b>	
Für Betrieb	Betriebsvergleich: den eigenen Betrieb einordnen; Potenziale erkennen; Innovationsvorsprung durch erkennen und kreieren neuer Trends
Für Kunden	Neue Produkte Bessere Produkte
Organisation	2 Treffen pro Jahr (Frühjahr und Herbst) Lose organisiert (kein Verein o.ä.) Ca. 25 Mitglieder, davon durchschnittlich 20 anwesend; Wechselnde Verantwortlichkeit in der Organisation der Treffen; Die Treffen sind abwechselnd bei den Mitgliedsbetrieben des Arbeitskreises;
Ziele	Grundlagen der „ökologischen Bäckerei“ und des „Naturkost Gedankens“ voranzubringen und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen Für die Verbraucher notwendige Transparenz zu erhalten oder zu schaffen, die für die Vermarktung von wertvollen naturbelassenen Lebensmitteln unabdingbar ist; Naturkost und Ökologie zu fördern sowie ein zukunftsorientiertes, nachhaltiges, faires Wirtschaften zu realisieren
<b>Lerndesign</b>	
Was? (Themen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Befindlichkeitsrunde“: Wo stehen die einzelnen Betriebe?</li> <li>- Erarbeitung neuer Trends im Bereich „ökologische Backwaren“</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebsvergleiche in der Branche aufstellen und verwertbar machen;</li> <li>- Konstruktive Kollegenkritik: Der Betrieb, auf dem das Treffen stattfindet wird besichtigt, v. a. auch im laufenden Betrieb. Danach werden positive und negative Dinge besprochen und Anregungen für die eigenen Betriebe mitgenommen. Die Produktpalette des Betriebes wird vorgestellt, verkostet und beurteilt.</li> <li>- Personalprobleme/Personalstrukturen</li> <li>- Betriebsentwicklungen</li> <li>- Fairer Rohstoffeinkauf</li> <li>- Backstube, Bäckereibedarf, Öfen, Zulieferer</li> <li>- Marketing, Verkaufsaktionen, Kundenkommunikation (Boni-Karten, Newsletter, Frühstückskarten, „Rätsel der Ökobäckerei“</li> <li>- Interne Mitarbeiterkommunikation</li> <li>- Ökomarkt und wie reagiert man auf die Entwicklungen des Ökomarktes, z. B. Bio-Discounter, sinkende Preise, Preisdiktate des Handels;</li> </ul>
Wie? (Methoden&Instrumente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wochenendveranstaltung in einem Hotel</li> <li>- Mit Tagungsordnung</li> <li>- Es werden externe Referenten eingeladen, die zu einem bestimmten Thema referieren, z. B. fairer Rohstoffeinkauf, Import, faire Preise: Referent Herr Wilhelm/Rapunzel</li> <li>- Betriebsbesichtigungen und –beurteilungen</li> <li>- Zeit für Gespräche und Austausch</li> </ul>
Wo? (Umfeld)	2 mal jährlich auf wechselnden Mitgliedsbetrieben des Arbeitskreises
<b>Erfolgsbedingungen</b>	
Lernerfolge	Weiterhin existierende Treffen ohne externen Input (durch Förderung oder sonstige „Treiber“)
Misserfolge	Nach der Gründung des Vereins wurde zuviel Zeit in Verwaltung des Vereins gesteckt. Der Verein wurde wieder aufgelöst, weil der Inhalt an 1. Stelle stehen muss.

Weitere Fragen:

- Werden auch Landwirte dazugenommen?  
Nur als externe Referenten, z. B. zum Thema Getreidequalität
- Bestehen Kontakte zu NGO's? (Verbände, Kirchen...)  
Nur als externe Referenten, z. B. Gää zum Thema „Bio-Entwicklungen in Ostdeutschland“

- Welche Methoden? Tests? Verkaufsaktionen?

Es wird viel über Marketing und interne und externe Kommunikation gesprochen.

- Werden Rezepte ausgetauscht?

Ja, aber nicht als Tagungspunkt, sondern privat untereinander. Innovative Betriebe wollen nicht alle Rezepte „verraten“, denn teilweise sind auch Konkurrenten im Arbeitskreis.

- Gibt es Bedarf zur Unterstützung? Wenn ja: Was? Welche Hilfen würden vom Ministerium erwartet? Wie könnte man den Arbeitskreis unterstützen ohne einzugreifen?

Es besteht kein inhaltlicher Bedarf, jedoch bestünde Bedarf an der Repräsentation des Arbeitskreises nach außen. Der Internetauftritt ist nur sehr klein. Der Arbeitskreis wünscht sich eine bessere Vermarktung des „Arbeitskreises Gutes Brot“, denn damit könnte auch geworben werden. Keiner der Betriebe hat Zeit sich um den Aufbau und die Pflege der Homepage zu kümmern. Die Finanzierung der Homepage wäre ebenfalls ein Unterstützungsbedarf.

- Wie kommt Öko in die Fläche?

Durch innovatives Marketing und Kommunikation. Der Kunde muss verstehen, warum der Preis bei Ökowaren höher sein muss und welche Auswirkungen Ökolandwirtschaft hat.

## Formblatt für Best Practices – Monitor-Service

<b>Kennzeichen für das Netzwerk</b>	
Name	Monitor-Service, Bad Vilbel, 06101/5426-97
Bedingungen für Mitarbeit	Monatlicher Mitgliedsbeitrag, ohne Kündigungsfrist; wenn man zahlt ist man dabei, wenn nicht, dann nicht;
<b>Leistungen/Nutzen</b>	
Für Betrieb	Gemeinsames Wissenssystem; Datenbank für Fehler und deren Abhilfen für alle Fachwerkstätten verfügbar; Jede Werkstatt ist mit der Zentrale und allen anderen Werkstätten verbunden; Vermittlung von Fortbildungen Gemeinsame Beschaffung von Schaltbildern und Ersatzteilen
Für Kunden	Monitore, Notebooks, Drucker, PC's werden repariert statt ersetzt
Organisation	MOR Service Systems; Firma; loser Zusammenschluss, den ein Unternehmensberater koordiniert; Finanzierungskonzept: Monatliche Mitgliedsbeiträge; Jeder Tipp in der Datenbank wird bezahlt, sodass die guten Betriebe Geld bekommen, die passiven Betriebe eben einen Mitgliedsbeitrag bezahlen. Die guten springen nicht ab, denn sie erhalten Geld, die passiven profitieren durch Wissen; Kooperation mit einem Ersatzteilhändler, der Software stellt, über den die Werbung verteilt wurde (zu Beginn) und wird und der auch davon profitiert durch Kunden.
Gemeinsame Ziele	Re-Use oder Reparieren statt wegwerfen Externe Hilfen Unterstützung der einzelnen Werkstätten Input Günstige Ersatzteil- und Schaltbildbeschaffung
<b>Lerndesign</b>	
Was? (Themen)	Alle 6 Wochen finden Treffen statt, entweder in Nord- oder Süddeutschland (manchmal auch in der Mitte), wo gemeinsam repariert wird; Hier trifft sich immer ein „harter Kern“, ca. 20 bis 30 Leute Ein persönliches Treffen ist immer unübertroffen, durch Motivation und „Mensch“ und ist nie zu ersetzen. Weitere Themen der Fortbildung:

	<p>Seminare für Persönlichkeitsentfaltung  Fortbildung Betriebswirtschaft  Betriebswirt IHK  Spezialisierung und Empfehlungsmarketing  Kooperationsstrategie und  Empfehlungsmarketing</p>
Wie? (Methoden&Instrumente)	<p>Gemeinsames Reparieren  Zentrale Erstellung von Hilfen: Daten,  Schaltbilder, Know-How  Sammeln von Know-How in Datenbanken und  damit „Reparaturanleitung</p>
Wo? (Umfeld)	<p>Treffen in verschiedenen (verkehrsmäßig)  günstigen Hotels (Giessen, Kassel)  Virtuelle Datenbank  Zentrale Bad Vilbel  Schulungen Bundesweit zu verschiedenen  Themen in verschiedenen Städten</p>
<b>Erfolgsbedingungen</b>	
Lernerfolge	<p>Gemeinsames „Tun“ bringt am allermeisten. Das gemeinsame Arbeiten kann durch kein Internet und durch keine Datenbank ersetzt werden. Im Bereich der Elektronik muss man sehr schnell agieren, weil aktuelle Bedarfe morgen schon nicht mehr vorhanden sind. Z. B. Monitore sind so günstig geworden, dass mit der Reparatur kein Geld zu verdienen ist, daher werden zur Zeit Beamer und Laptops repariert. Durch den schnellen Wechsel der Technik wechseln auch die Fachwerkstätten sehr schnell, es ist ein laufendes Kommen und Gehen.</p> <p>Eine weitere Erfahrung ist, dass die Werkstätten durch das Agieren (Verkaufen) im Internet alle Konkurrenten sind, aber trotzdem dabei sind. Die Vorteile sind stärker als die Hemmnisse durch Konkurrenz. Es gibt immer mal welche, die Informationen zurückhalten, aber damit verzögert sich das Ganze nur ein bisschen. Generell ist die Konkurrenz kein Hemmnis.</p>
Misserfolge	<p>Versuch zu perfektionieren hat nicht funktioniert und ist auch nicht mehr angestrebt; lose Kooperation ist besser. Zunächst war eine Satzung mit Rechten und Pflichten angedacht, die aber nur sehr viel Zeit gekostet hat und nichts gebracht hat, daher hat man das wieder bleiben lassen.</p>

Frau Wenk von der Universität Wuppertal hat eine Untersuchung zum „Lernen“ in dieser Kooperation gemacht. Monitor Service schickt eine Zusammenfassung.

## Formblatt für Best Practices - Tagwerk

<b>Kennzeichen für das Netzwerk</b>	
Name	<p>Tagwerk Förderverein für ökologischen Landbau, Landschaftspflege und bewusste Lebensführung e. V. (Mitglied sind hier Verbraucher u. v. a.)</p> <p>Tagwerk eingetragene Genossenschaft</p> <p>Tagwerk Service GmbH</p> <p>Tagwerk Mitglieds- und Lizenzbetriebe (Landwirte, Bäcker, Metzger, Käser, Einzelhändler)</p> <p>Kontakt: Michael Rittershofer 08081/937950</p>
Bedingungen für Mitarbeit	Genossenschaftsmitglied, Fördervereinsmitglied
<b>Gemeinschaftsleistungen/Nutzen</b>	
Für Betrieb	<p>Ökologische, regionale Angebote</p> <p>Werbung</p> <p>Image, Logo</p> <p>Wissensaustausch</p> <p>Soziales Umfeld</p> <p>Lernen</p> <p>Gemeinschaft</p> <p>Bewegung</p>
Für Kunden	Regionale Bioprodukte; „Regionalität – Transparenz – Bio“
Organisation	Eingetragene Genossenschaft und Förderverein
Ziele	<p>Das Leben genießen - aber nicht auf Kosten der Umwelt</p> <p>Ökologie ins Leben umsetzen</p> <p>Förderung ökologischer Landwirtschaft, artgerechter Tierhaltung, regionalen Wirtschaftens, erhalten regionaler Strukturen und traditioneller Berufe</p>
<b>Lerndesign</b>	
Was? (Themen)	<p>Klima, Verkehr, Ökologische Landwirtschaft, etc.</p> <p>Warenkunde (monatlich) für Mitarbeiter, da viele nicht aus dem Fach kommen</p>
Wie? (Methoden&Instrumente)	<p>Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Zeitung; Vorträge</p> <p>Umwelttage</p> <p>Feste</p> <p>Exkursionen</p> <p>innerbetrieblich: Mitarbeiterbesprechungen (monatlich) u. a. für mehr innerbetriebliches Umweltengagement</p>
Wo? (Umfeld)	Dorfen; Vorträge auch in anderen Orten der Tagwerkregion
<b>Erfolgsbedingungen</b>	
Lernerfolge	Einzigartiges Projekt in der Größe und der Dauer der Existenz
Misserfolge	

## Formblatt für Best Practices – Unser Land

<b>Kennzeichen für das Netzwerk</b>	
Name	Unser Land
Bedingungen für Mitarbeit	Einhaltung der Richtlinien Unser Land oder EU-Öko-Richtlinien; Betrieb muss im Bereich einer der 8 Solidargemeinschaften sein und dieser Beitreten
Leistungen/Nutzen	
Für Betrieb	Regionale Vermarktung; Gerechte Preise, Betriebe können mit unser Land Logo werben;
Für Kunden	Unterstützung der Region; Erhalt der Arbeitsplätze in der Region; Erhalt der Kulturlandschaft;
Organisation	8 Solidargemeinschaften rund um München; GmbH, Verein
Ziele	Natürliche Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen erhalten und verbessern (Wasser, Erde, Luft, Energie); Qualifizierte Arbeitsplätze, menschnahe Versorgungsstrukturen für das tägliche Leben sowie eine lebenswerte Kulturlandschaft; Gerechte Preise, Zusammenarbeit in der Region; Erhalt des Handwerks
<b>Lerndesign</b>	
Wer? (Zusammensetzung)	Unser Land – Verein
Was? (Themen)	Konzeption neuer Projekte, Akquirierung von Fördergeldern für Projekte,
Wie? (Methoden&Instrumente)	Einmal jährlich Austausch mit allen Landkreisen; separate Handwerker Treffen; separate Bäcker-Treffen 1x jährlich, Koch-Treffs; Gesprächsforen
Wo? (Umfeld)	z. B. bei Bäckern: Lebende Backstube bei einem Kollegen; bei einem guten Essen; beim Kochen; verschiedene regional wechselnde Treffpunkte; tw. Landwirtschaftsämter
<b>Erfolgsbedingungen</b>	
Lernerfolge	Steigende Anzahl von Solidargemeinschaften Transparentes Konzept bei „Dachauer Land: Sag Ja zur Region“ Unser Land GmbH wächst stark
Misserfolge	Metzger sind schwer zu bewegen bei Unser Land mitzumachen, weil fast alle zukaufen und sie sich somit nicht an die Regeln von Unser Land halten können; Anbietergemeinschaft von Solarfirmen ist wegen konkurrenzierendem Verhalten wieder auseinander gebrochen

## Anlage 4

### Beispiele vorbildhafter Handwerkskooperationen

#### 1. Arts and Crafts Assotiation Bornholm (ACAB)

##### a) Projektbestandteile:

- Gründung Dachorganisation für besten Kunsthandwerker Bornholms
- Auswahl der Mitglieder durch eine externe Jury
- Installierung einer digitalen Plattform, auf der jeder Künstler vorgestellt wird;
- Interne Kommunikation durch Intranet;
- Kontinuierliches Fort- und Weiterbildungsprogramm für Kunsthandwerker (fachlich und betriebswirtschaftlich z.B. Marketing, Verkauf, Buchhaltung)
- Gemeinsames Ausstellungsgebäude für alle (incl. Wegbeschreibung zu jedem Künstler
- Vernetzung mit Tourismusstrategie
- Glas- und Keramikschule mit flexiblen Unterrichtsmodellen und wechselnden Lehrern aus aller Welt.

##### b) Projekterkenntnisse:

- Gründung einer Organisation ist als Voraussetzung wichtig, um eine gemeinsame Struktur zu haben und um gemeinsame Ziele zu definieren.
- Leute von außen mit Fachwissen sind unabdingbar für die Bildung eines kompetenten Netzwerks;
- Einzelnen Personen, denen das Projekt eine Herzensangelegenheit ist, garantieren Kontinuität;
- Bei Gefahr von „clash of two cultures“ kann Kommunikationsworkshop am Anfang sehr nützlich sein;
- Ausrichtung des Arbeitsprogramms auf Bedürfnisse der Kunsthandwerker;
- Notwendig ist ein physischer Raum, wo Begegnung stattfindet und Zusammenarbeit erlebbar wird.
- Schule produziert jährlich neue UnternehmerInnen und damit Kolleginnen mit neuen Ideen und Energien.

#### 2. Massschuh.de

Zusammenschluss von zwölf Schuhmachern, einer Leistenfabrik und einer Fa für die Schäfte zu einer Produktionsplattform.

Zielsetzung sind Maßschuhe für breites Publikum.

Wichtige Projekterkenntnisse:

- Technologie muss sich nach den Bedürfnissen des Handwerks richten; Handwerker von Anfang an in Entwicklung einbeziehen; enge Abstimmung Computerspezialisten und Handwerker;
- Partner über Innungen suchen, da sie über funktionierende Kommunikationsstrukturen und Begegnungsplattformen verfügen;
- Zusammenarbeit zwischen Kulturwissenschaftlern, Handwerkern und Softwareentwicklern erbrachten neue interdisziplinäre Lösungen;

- Maßgeschneidertes Produkt in Massenfertigung ist Lösung für viele Bereiche;
- Publikation der Idee erst wenn Realisierung absehbar;

### 3. Bleu de Lectoure

Pionier Henri Lambert ist Kreuzungspunkt für die Erzeugung und Vermarktung diverser Produkte um die Waidpflanze. Gekreuzt werden folgende Unternehmen: CATAR: Centre d'Application et de Traitement des AgroRessources: Zentrum für Anwendung und Verarbeitung landwirtschaftlicher Rohstoffe; Ziel: Labor als Ort der Innovation, der Klein- und Mittelbetrieben offen steht; d.h. öffentlichkeitsorientierte Forschung entwickelt aus japanischen Erfahrungen als Brücke zwischen Unternehmen und Forschungslabors.

CAPA: Landwirtschaftliche Kooperative zum Anbau von Nischenprodukten (u.a. von Waid). Entwicklung von Produktions- und Erntetechniken;

Fa. Henri Plo: Färbung von Garn für Bekleidung, Innenausstattung, Automobil, Luftfahrt;

Weberei GmbH Textile Montagne; hat Krise der französischen Textilbranche überlebt; früher 250 Angestellte; heute 14;

Schneiderwerkstätten

Cocagne & Compagnie: Erzeugung von Make-up- und Körperpflegeprodukten.

Wichtige Projekterkenntnisse:

- Projektstärke: Vielzahl der beteiligten Betriebe in Region; Wertschöpfung von Acker bis zur Weberei in Region;
- Jeder Teilnehmer muss sich für bestimmte Dauer verbindlich verpflichten, im Projekt mitzuarbeiten. Fördert Vertrauensbeziehungen und motiviert alle Teammitglieder;
- In bestimmten Entwicklungsstadium ist es ratsam, Pionier durch professionelles Team von operativen Managementfragen „freizuspielen“.

### 4. Werkraum Bregenzer Wald

Auslöser: der Wettbewerb „Handwerk und Form“, bei dem sich jeweils Handwerker und Gestalter zusammenschlossen, um einen Prototyp herzustellen, führte zu der Einsicht, dass eine gemeinsame Präsentationsplattform wünschenswert wäre.

Ausstattung: öffentliche Anschubfinanzierung für das Initiationsprojekt (110 000.-€) über Leader II, Finanzierung während der ersten drei Jahre (jährlich 100 000.-€) durch Gemeinden, EU/Land und Mitgliedsbeiträgen, aktuell durch Land Vorarlberg und die EU; Geschäftsstelle mit ½-tagsstelle besetzt; Der Wettbewerb „Handwerk und Form“ ist durch Raummiete, Jury und Infrastruktur relativ kostspielig, aber durch Einnahmen (Werbung und Eintritte) nahezu kostendeckend.

Konzept: Attraktivität des Wettbewerbs ist weniger ökonomisch zu begründen, sondern vielmehr als Ansporn zu sehen, neues zu entwickeln und formal weiterzukommen. D.h. er ist Beispiel, dass finanzielle Förderung nicht unbedingt eine Steigerung der Erwartungshaltung zur Folge haben muss, sondern im Gegenteil zur Investition und zur eigenen Investition anspornen kann. Die preisliche Konkurrenz in der die einzelnen Betriebe stehen, wird entschärft durch den Zusammenhalt eines innovatorischen Milieus, in dem nicht zuletzt die geistige Mobilität eine Basis für die Zukunft darstellt.

Wichtige Projekterkenntnisse

- Werkraum festigt die regionalen Stärken: Unternehmertum, handwerkliches Selbstbewusstsein und Dialogbereitschaft, hoher Qualitätsanspruch.

- Er wirkt Schwächen des Handwerks entgegen: fehlende gestalterische Impulse, mangelndes Know-how in der Öffentlichkeitsarbeit.
- Kooperation fördert das Bewusstsein, dass die in verschiedene Richtung wirkende Kräfte in ein produktives Spannungsfeld zueinander treten dürfen. Folge: gemeinsamer Branchenauftritt ohne Entfaltung der unterschiedlichen Unternehmerphilosophien zu behindern.
- Designwettbewerb bringt Handwerker in Kontakt mit konstruktiven und formalen Innovatoren.
- Die Wettbewerbsvorgabe, einen gemeinsam gestalteten Prototyp einzureichen, fördert Kooperation von Gestalter (meist Architekten) und Handwerker. Diese Beziehungen wirken über den Wettbewerb hinaus.
- Intensive Kontakte zwischen Handwerk und Architekten ist für Regionen mit ausgeprägtem Bauhandwerk generell eine interessante Strategie.

## 5. Tectonet

Das Unternehmen: zwei Geschäftsführer und ca. 15 Mitarbeiter: 1 Azubi, 6 feste, 4 Diplomanden, 4 freie Ingenieure auf Provision.

Idee: Tectonet ist Netz von Handwerkern aus Bauhandwerk mit dem Ziel bei Großaufträgen, die Handwerksbetriebe alleine nicht erfüllen können, mitzubieten. Ein großes Auftragsvolumen teilt Tectonet in machbare Losgrößen. Mit Ingenieur wird Leistungsverzeichnis der Ausschreibung aufgegliedert. So wird Großprojekt unter mittelständischen Firmen bei Tectonet erneut ausgeschrieben. Alle die diese interne Ausschreibung gewinnen schließen sich zu Arge für dieses eine Großprojekt zusammen.

Versuche mit Private-Public-Partnership (Privat baut für Gemeinde öffentliche Schule, Gemeinde mietet diese für lange Dauer).

### Wichtige Projekterkenntnisse

- Führung Tectonet ist nicht von Partnerunternehmen installiert worden, und daher Handwerksbetrieben nicht verpflichtet. Netzwerkmanagement ist selbstständiges Unternehmen, das unabhängig von Partikularinteressen einzelner Kooperationspartner agiert.
- Unternehmen hebt bei Handwerksbetrieben keinerlei Mitgliedsbeiträge ein.
- Tectonet bleibt offen für Neuzugänge. Das motiviert bei internen Ausschreibungen zu offensiven Preis-Leistungs-Angeboten und bringt neues Know-how und Engagement in die Region;
- Interne Ausschreibung macht Sinn wirklich kostengünstig anbieten zu können und auf diese Weise konkurrenzfähig zu sein. Da kann in der Regel kein Generalunternehmer mithalten.
- Tectonet verrechnet dem einzelnen Handwerksbetrieb seine Provision erst nach Begleichung der Rechnung durch Auftraggeber.
- Handwerksbetriebe erhalten Auskunft über ihr Abschneiden bei den internen Ausschreibungen. Bei Bedarf hilft Tectonet bei Kalkulation und bei Optimierung der Leistungen
- Entscheidend für Erfolg sind fachliche und soziale und die kommunikativen Kompetenzen der Führungskräfte.

## 6. Filzzentrum Petäjävesi

Projektschwerpunkte:

Gestaltung des Ausbildungsprogramms für Filzlehrgang der Fachschule für Textilhandwerk mit einem Schwerpunkt im Thema Unternehmensgründung;

Einladung internationaler FilzexpertInnen im Rahmen dieses Ausbildungsprogramms;  
Jährliche Veranstaltung von Sommerkursen international anerkannter Filzerinnen  
mit Teilnehmern aus aller Welt.

Angebot eines Designer-in Residence-Programms, um die SchülerInnen in Kontakt  
mit internationalen Gestaltern zu bringen.

Organisation von gemeinsamen Auftritten bei Fachmessen.

Beratung der Unternehmerinnen in Marketing- und Produktentwicklungsfragen;  
Produktion gemeinsamer Werbepublikationen.

Zweimal jährlich Herausgabe einer Zeitschrift in der über die Belange des  
Filzprojekts berichtet wird, als „internes“ Kommunikationsinstrument für die  
FilzerInnen der Region.

Wichtige Projekterkenntnisse:

- Zur Wiederbelebung einer Handwerkstradition gehören gute HandwerkerInnen,  
die auch in der Lage sind, unternehmerisch zu denken. An guter Fachschule  
bestehen Möglichkeiten, diese Fähigkeiten zu lernen.
- Physische Integration eines solchen Entwicklungsprojekts in unmittelbarem  
Umfeld der Schule macht Sinn: Begleitung der Auszubildenden in die berufliche  
Praxis ist möglich. Auch nützt die Infrastruktur des Projekts den Handwerkerinnen  
beim Aufbau der Betriebe und bindet sie an die Schule (Kontakt zu  
Studierenden).
- Wichtig ist der Kontakt der Studierenden zu erfolgreich agierenden  
Handwerksbetrieben.
- Betonung der Wirtschaftlichkeit schon in Ausbildung verhindert Tendenz zur  
Vereinzelung und zur Liebhaberei;
- Voraussetzung für marktgerechte Preisgestaltung ist vernünftige Mischung  
zwischen Handarbeit und maschineller Automatisierung;
- Durch gemeinsame Nutzung der Ressourcen werden nicht nur Produktionskosten  
gesenkt, sondern auch Kooperationsbereitschaft geschult. Diese ist wichtig für die  
Durchschlagskraft des gemeinsamen Projekts.
- Es sollten von Beginn an alle Kosten realistisch kalkuliert werden, um die  
Effizienz der Arbeit zu fördern.
- Einige der Teilnehmer haben damals nichts bezahlt. „Das war ein Fehler, den ich  
heute nicht mehr begehen würde“. Nur wer Geld einsetzt hat auch ein Interesse  
daran, wieder etwas herauszubekommen. Ich würde heute sogar noch weiter  
gehen und Aufnahmekriterien festlegen, würde mir Portfolios zeigen lassen mit  
Ideen und Entwürfen, um entscheiden zu können ob sie umsetzbar sind.
- Um einzelne AbsolventInnen der Schule, die ihre Produkte erfolgreich verkaufen,  
bilden sich Mythen und ein „Starkult“ der offenbar fruchtbar und motivierend wirkt.

## Vergleich erfolgreicher Modelle von Handwerkskooperationen

### Einleitung

Regionale Kooperation des Handwerks wird als ein Schlüsselfaktor für seine nachhaltige Entwicklung gesehen. In dem Netzwerk „ökologisches Lebensmittelhandwerk“ befasst sich ein Modul daher mit der Frage: Weshalb und Wie können Handwerker in der Region am besten kooperieren um schneller Innovationen zu entwickeln und ihre komparativen Vorteile gegenüber industrieller Produktionsweisen noch besser zur Geltung zu bringen?

Ziel des Moduls ist es, auf der Basis von Erfahrungen von Handwerkskooperationen eine Innovationswerkstatt zum Ernährungshandwerk zu konzipieren und in einer Region zu erproben.

### A: Auswertung guter Beispiele

#### Vorgehen

Es wurden zunächst eine Reihe von unterschiedlichen handwerklichen Kooperationen ausgewählt, um ihr Design und ihre Erfahrungen zu erfassen und vergleichend auszuwerten. Dabei wurden bewusst auch Kooperationen außerhalb des Ernährungshandwerks einbezogen, um ein möglichst breites Spektrum abzudecken und ggf. Anregungen für das Ernährungshandwerk zu erhalten. Es wurden folgende Kooperationen näher untersucht:

1. Arbeitskreis „Gutes Brot“ (überregional; AKB)
2. Bäuerinnen-Service Landshut (BSL)
3. Tagwerk (regionale ökologische Lebensmittel; TW)
4. Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (regionales Fleisch; BES)
5. Regionalinitiative „Unser Land“ (Lebensmittel und Energie im Großraum München; UL)
6. Arbeitskreis „Milchviehhaltung“ in Region Rosenheim (AKM)
7. Holzwerkstatt Freiburg (regionale Holzkooperation; HF)
8. Kornkraft (überregionale Kooperation von vier Schreibern und einer Softwarefirma; KK)
9. Tectonet (regionales Bau-Handwerksnetz zwecks Beteiligung an Großaufträgen; TN)
10. Werkraum Bregenzer Wald (Kooperation von Gestaltern und Handwerkern im Bereich Bauen; WRB)
11. Masschuh.de (überregionale Kooperation von 12 Schuhmachern, einer Fa. für Leisten und einer für Schäfte; MSH)
12. Bleu de Lecture (regionale Kooperation zur Verarbeitung und Vermarktung von unterschiedlichen Teilen des Färberwaid; BDL)
13. Kunsthandwerk Bornholm (Profilierung für Tourismus; KHB)
14. Filzzentrum Petäjävesi (Ausbildungsprogramm Filzhandwerk; FZP)
15. Monitor-Service (gemeinsames Wissenssystem zur Reparatur von EDV; MS)

Die ausgewählten Kooperationen wurden nach einem einheitlichen Raster beschrieben. Erfasst wurden Zielsetzungen, Organisation und Leistungen des Netzwerks für Einzelbetrieb und für Kunden, die Bedingungen für eine Mitarbeit, die

Erfolgsbedingungen sowie Organisation, Methoden und Umfeld der Lernprozesse. Als Informationsquellen dienten Beschreibungen im Internet, Telefoninterviews mit den Geschäftsführern sowie eine Auswertung der Literatur (vgl. vor allem: Aicher und Breuß 2005; Landschaft des Wissens 2005). Im Anschluss wurden die Fallbeispiele mit einander verglichen und ausgewertet.

## Ergebnisse

### 1. Zielsetzungen und Funktionen der Netzwerke

<i>Zusammenarbeit der Anbieter</i>	<i>Bildung, Innovationen, Lernen</i>	<i>Zusätzl PDL-Angebote</i>	<i>Verarbeitung, Marketing, Vertrieb</i>	<i>Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation</i>
Regional	AKM, WRB, FZP	BSL, TN	TW, BES, UL, BDL	KHB, HF
Überregional	AKB, MS	KK, MSH	KK, MSH	
<b>Zielmärkte</b>				
Regional	AKB, MS	BSL, TN, KK, MSH	TW, BES, UL, KK, MSH	HF
Überregional	WRB, FZP	TN	BES, BDL	KHB

Die betrachteten Netzwerke weisen unterschiedliche funktionelle Schwerpunkte auf, die von Bildung, Innovation und Lernprozesse, über die Erstellung zusätzlicher PDL-Angebote und vertikale Produktions- und Marketing-Verbünde bis zu Kooperationen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbung reichen (Tab. 1). Oft haben einzelne Netzwerke mehrere Funktionen; in die Tabelle ist meist aber lediglich die Hauptfunktion eingetragen

Einige Kooperationen sind ausgesprochen innovationsorientiert mit Schwerpunkten in den Bereichen Bildung und Lernen; am ausgeprägtesten ist die Innovationsfunktion bei AK Brot, bei AK Milch, beim Monitor-Service und bei FZP. Einige Kooperationen werten die Produkte mit Dienstleistungen auf und bieten sie auf regionalen und teilweise überregionalen Märkten an. Am ausgeprägtesten ist diese Dienstleistungsfunktion bei dem Bäuerinnen-Service und bei Tectonet, aber auch bei KK und MSH, die kundenindividuelle Maßproduktionen zu günstigeren Preisen anbieten.

Wenige Initiativen beschränken ihre Kooperation auf eine gemeinsame Werbung und Öffentlichkeitsarbeit (KHB u. HWF). Bei WRB gibt es einen Übergang zwischen Innovations- und Werbungsfunktion.

Eine Reihe von Kooperationen gehen einen Schritt weiter und bilden einen vertikalen Verbund entlang der Wertschöpfungsketten. Sie organisieren neben einem gemeinsamen Marketing oft auch die Verarbeitung und den Vertrieb der Produkte.

Deutlich wird in Tabelle 1, dass sich in den Kooperationen häufig eine Komplementarität zwischen regionalen Anbietern und überregionalen Zielmärkten sowie zwischen überregionalen Anbietern und regionalen Zielmärkten beobachten lässt; dadurch wird die Konkurrenz der Mitgliedsbetriebe untereinander vermieden.

### 2. Innovationskraft

Überregionale Kooperationen die auf überregionale oder regionale Märkte zielen sind oft innovativer (z.B. AKB, KK, MSH, Tectonet, FZP) als regionale Initiativen, die auf

regionale Märkte zielen (BSL, TW, UL). Aber das hängt auch ganz stark vom Charakter der einzelnen Mitglieder ab.

Der AKM ist ein Gegenbeispiel für eine regionale Kooperation mit hoher Innovationskraft; sie entsteht durch die Beteiligung innovativer Landwirte in einer Region, eine hohe Transparenz der Betriebsdaten und dem Fehlen von Konkurrenz am Markt.

Die Innovationskraft und Kompetenz eines regionalen Netzwerks ist entscheidend auch davon abhängig, ob Leute von außen auch mit integriert werden, z.B. durch

- eine externe Jury (KHB, WRB)
- Lehrer aus aller Welt (FZP)
- Einzelpersonen mit breitem Erfahrungshorizont (BES, BDL)
- Internationale Ansprüche bzgl. Qualität (WRB)
- Prototypentwicklung (WRB)

Von außen ist entweder im regionalen Sinne oder im Sinne anderer Gewerke gemeint.

Wenn die Kooperation räumlich zu eng begrenzt ist, kann es zu Problemen kommen, genügend innovative Mitglieder zu akquirieren, die nicht miteinander konkurrieren.

Kompetenz und Innovationsentwicklung entsteht oft auch durch ein Ausbildungszentrum wie bei FZP, KHB. Dabei ist es allerdings wichtig, dass die Ausbildungsinhalte auf den Bedarf der Praxis zugeschnitten ist; dort gibt es dann auch viele Ausgründungen und neue Unternehmer.

### 3. Intensität der Kooperation

Die Zusammenarbeit ist ganz unterschiedlich intensiv, was sich auch an der Professionalität und Ressourcen für Koordination festmacht:

- in einigen Netzwerken gibt es ein professionelles Netzwerkmanagement (teilweise verbunden mit starker Führungsperson) (AKM, BES, TN, WRB, MS, FZP); die Ressourcen für die Koordination kommen dann entweder von öffentlichen Quellen (AKM, WRB, FZP) oder aus der extra Dienstleistung der Koordination (BES, TN, MS);
- anderen Netzwerke organisieren sich stärker selbst, auch wenn sie gemeinsame Ressourcen verwalten (TW, KHB, BSL, UL, HWF, KK, MSH)
- wieder andere stellen eher einen losen Zusammenschluss dar, ohne große finanzielle Aufwendungen für die Koordination und ohne gemeinsame Ressourcen. (AKB, HWF, BDL)

### 4. Führungsfigur

Die Führungsfigur spielt oft große Rolle (z.B. AKM, BES, TN, FZP, BDL); sie benötigt fachliche, soziale und kommunikative Kompetenzen.

aber es gibt auch gut funktionierende selbst organisierte Netzwerke; sie sind oft stabiler und nachhaltiger, da sie nicht an eine Person gebunden sind; wichtig sind aber durchweg Personen, denen das Projekt eine Herzensangelegenheit ist. Am Anfang ist auch Führungsfigur besonders förderlich; in bestimmten Entwicklungsstadien des Netzwerks ist es dann aber oft ratsam, die Pioniere durch Profiteams im operativen Management „freizuspielen“.

### 5. Gemeinsame Organisation

Als durchgängig wichtig erscheint eine gemeinsame Organisation, weniger um die Zusammenarbeit formal zu regeln, sondern vor allem um innen und außen klar zu

definieren, um ein „Wir-Gefühl“ und ein gegenseitiges Vertrauen entstehen zu lassen; Der Grad der Formalisierung der Kooperation erscheint u.a. abhängig von der Bewirtschaftung gemeinsamer Ressourcen. Bei innovationsorientierten Netzwerken ist ein hoher Formalisierungsgrad oft hinderlich (vgl. negative Erfahrungen AKB und MS).

So ist auch das Management der gemeinsamen Interessen sehr unterschiedlich intensiv und formal geregelt. Es gibt Kooperationen, die sich nur informell treffen, zum Austausch und zum Lernen und deren Treffen von wechselnden Mitgliedern (AKB) oder vom Amt (AKM) organisiert werden. Die Kooperation ist vor allem dann formal geregelt, wenn Zuschüsse akquiriert und gemeinsame Ressourcen verwaltet und eigene Dienstleistungen erbracht werden.

## 6. Mitgliedschaft

Die Netzwerke sind mehr oder weniger exklusiv; die Exklusivität mindert das „Trittbrettfahrertum“ und steigert die Qualität; Verpflichtung zur Mitarbeit, Transparenz und z.T. zur Verschwiegenheit (AKM) fördert Vertrauen und motiviert die Teammitglieder; Der Zutritt zu dem Netzwerk wird nach unterschiedlichen Methoden vorgenommen; über den Zutritt entscheiden:

- Richtlinien (AKB; TW; UL; AKM: Transparenz der betriebswirtschaftlichen Daten)
- das einstimmige Votum der vorhandenen Mitglieder (AKB; KK)
- die Preiswertigkeit des Angebots (TN)
- Vorstand des Vereins (WRB),
- eine externe Jury (KHB)

Eine geringe Exklusivität besteht bei TW, MS, BES, HWF, BS.

## 7. Methoden zur Steigerung der Attraktivität

Das Handwerks wird wesentlich attraktiver wenn

- Die gestaltenden Impulse gestärkt werden (z.B. WRB, FZP, MSH, KK, BS??)
- Es eine hohe Innovationskraft aufweist (AKB, AKM)
- Es eine kompetente und attraktive Öffentlichkeitsarbeit betreibt;
- das Beziehungsklima offen und vertrauensvoll ist und
- neben dem kommerziellen Zweck ein sinngebender Überbau verfolgt wird (AKB, TW)

Regionalität alleine ist oft wenig attraktiv und kann leicht provinziell werden.

## 8. zusätzliche Erfolgsfaktoren

Förderlich ist ,

- a) Visionäre Persönlichkeiten (vgl. Führungsfigur)
- b) Gemeinsame Werbung
- c) wenn Konzeption und Aktivitätenplanung aus eigenem Antrieb erfolgt, unabhängig von der Verfügbarkeit von öffentlichen Mitteln;
- d) ein physischer Raum existiert, der die Gemeinschaft symbolisiert und innere Bilder davon erzeugt. das können sind Zentren, Schulen, oder Ausstellungsgebäude sein.
- e) vor allem bei regionalen Kooperationen die Profilbildung, die Entwicklung einer eigenen Unternehmensphilosophie und die Beschränkung auf die Kernkompetenzen. Günstig ist, wenn regionale und persönliche Besonderheiten und Stärken (Eignes) die Basis der Kooperation bilden (z.B. regionale kulturelle Bräuche, Landschaft, attraktive, einladende Kultur, autonomes Unternehmertum etc.); sie fördert Kooperation, Arbeitsteilung und

- den gemeinsamen Branchenauftritt und hemmt die Konkurrenz; auch regionale Wettbewerbe fördern diese Profilbildung (WRB, BSL);
- f) wenn das Management der Gemeinschaft unabhängig von Partikularinteressen der einzelnen agiert (z.B. Tectonet); auf diese Weise werden
- Beziehungsstrukturen und „Klüngel“ vermieden;
  - Gemeinschaftsanteile werden nicht nachträglich eingezogen, sondern Einzelanteile am gemeinsamen Werk im Anschluss an die Gemeinschaftsleistung ausgeteilt (z.B. BSL, TN)
  - Mitglieder der Gemeinschaft projektbezogen akquiriert; so entsteht ein ständiger Wechsel an Kooperationspartnern (z.B. interner Wettbewerb über Buch und Feed-back an alle).
- g) Wenn neben dem handwerklichen Know-how, das unternehmerische Know-how einen wichtigen Stellenwert genießt (WRB, AKB, AKM, FZP). Eine wirtschaftlich orientierte Ausbildung mindert die Tendenz zur Vereinzelung und zur Liebhaberei. Man
- entwickelt dann eine vernünftige Mischung zwischen Handarbeit und Automatisierung
  - nutzt eher gemeinsame Ressourcen, was die Kooperationsbereitschaft fördert und
  - berücksichtigt low-input-Möglichkeiten.

## 9. Lerndesign

### a) Themen

Es werden vor allem folgende Themen behandelt: neue Trends der Rahmenbedingungen, Qualitätsfragen, Marketing und Kommunikation zum Kunden, interne Kommunikation, Mitarbeiterführung, mögliche Betriebsentwicklungen, Betriebswirtschaft und Management,

### b) Methoden der Kommunikation zum Kunden

Ziel: „Man muss den höheren Genuss erleben und der Kunde muss zu ihm hingeführt werden“; „Kunde muss verstehen, warum der Preis für die Ökowerke höher sein müssen und welche Auswirkungen die Ökolandwirtschaft hat“;

Verkaufsaktionen; Tests; Feste, Exkursionen und Lehrfahrten, Vorträge, Seminare, Tagungen, Sommerakademien, Ausstellungen, Mund zu Mund-Propaganda: Netz von Leuten, die einen empfehlen;

### c) Methoden/Instrumente zum eigenen Lernen und zur Kooperation

Persönliche Nachfrage von Kunden; Persönlicher Erfahrungsaustausch (Unübertroffen ist die Motivation Mensch)

Gemeinsam an etwas arbeiten und etwas tun (z.B. betriebswirtschaftliche Daten); Betriebsbesichtigungen und Bewertungen; Fallbeispiele Produktverkostungen und –bewertungen; Exkursionen und Lehrfahrten, Feste, Wochenendveranstaltung (z.B. Bäcker), Seminare, Tagungen, Externe Referenten / Vorträge nicht so beliebt („wissen wir eh schon“) Zeit für Gespräche

### d) Lernumgebungen

vor Ort: auf den Betrieben und an den Produktionsorten unter alltäglichen Ablaufbedingungen und in unmittelbarem Kontakt (AKM und AKB)

#### 10. Erfolgsindikatoren:

- Zuwachs/Schrumpfung der Kooperation und Beteiligung
- Teilnahme ohne externen Input;
- Positive Entwicklung von Erträgen und Kosten

Ergebnis: Es gibt im Bereich des Ernährungshandwerks keine guten Beispiele die auf andere „Normal-Regionen“ übertragbar wären. Konsequenz: wir müssen ein neues Modell entwickeln aus bewährten Elementen von anderen Initiativen.

## Anlage 6

### Konzept für eine regionale Innovationswerkstätte „Kulinarisches Chiemgau-Inn-Salzach

#### Hintergrund und Bedarf

Das Lebensmittelhandwerk steht vor großen Herausforderungen. Auf der einen Seite ist seine Situation gekennzeichnet durch einen Preisdruck aus der Industrie, durch hohe Abhängigkeiten von Vorleistungen, durch eine Erosion handwerklicher Fähigkeiten, durch zweifelhafte Produktqualitäten, die seinen guten Ruf gefährden und durch ein Handwerkersterben. Auf der anderen Seite wird ihm aber auch eine „goldene“ Zukunft prophezeit,

- wenn es ein eigenes unverwechselbares Profil entwickelt;
- moderne Bedürfnisse der Kunden nach besonderer Qualität, Ehrlichkeit, Vertrauen, Vielfalt und einem fairen Preis anspricht;
- aktiv für seine besonderen Leistungen für die Region und das Gemeinwohl wirbt;
- mit anderen Handwerkern in der Region kooperiert.

Eine regionale Innovationswerkstatt soll diese Chancen für das Handwerk aktiv erschließen.

Die Idee einer regionalen Innovationswerkstatt entstammt Diskussionen im bundesweiten Netzwerk „Ökologisches Lebensmittelhandwerk“. Ziel des Netzwerks ist, den generellen Unterstützungsbedarf ökologischer Lebensmittelhandwerker zu identifizieren und darauf aufbauend Hilfestellungen für die gemeinsame Weiterentwicklung des ökologischen Lebensmittelhandwerks zu erarbeiten.

Im Rahmen dieses Netzwerks wurden u.a. Erfahrungen verschiedener Handwerkskooperationen ausgewertet und mit Pionieren des Lebensmittelhandwerks ein gemeinsames Leitbild entwickelt. Interessanterweise liegt der Hauptfokus dieses Leitbildes nicht nur auf der Produktqualität, sondern auch auf einem neuen Selbstverständnis bzgl. der Bedeutung des Handwerks für Umwelt und Gesellschaft (gesellschaftliche Mehrwerte, Kundenorientierung und -bildung, Ehrlichkeit, Kooperation). Hier setzt die vorliegende Idee an. Sie zielt darauf ab, die zukünftige Rolle des Handwerks in der Gesellschaft zu profilieren.

#### Zielsetzung

Ziel der Innovationswerkstatt ist eine regionale Dynamik zu unterstützen, um das regionaltypische qualitativ hochwertige Handwerk als regionale Elite zu profilieren und in seiner Wirksamkeit zu stärken. Als Lebensmittelhandwerk werden nicht nur die traditionellen Gewerke, sondern alle lebensmittelproduzierenden und – verarbeitenden Gewerke verstanden. Eingeschlossen sind neben Metzgern, Bäckern und Käseherstellern auch Bauern, Brauer, Müller und Gastwirte.

In der Werkstatt soll eine regionale Kooperation von qualitätsorientierten Lebensmittelhandwerkern angestiftet werden, die das Ziel verfolgt, in der Region besser wahrgenommen zu werden und regionale Innovationen zu entwickeln. Letztlich soll für die Gemeinwohlleistungen des Lebensmittelhandwerks geworben und die Interessen des Handwerks mit denen der regionalen Entwicklung verknüpft werden.

Die Arbeitsziele der Werkstatt liegen darin

- ein regionales Leitbild für das qualitätsorientierte Lebensmittelhandwerk als Profilierungsinstrument zu entwickeln und darauf aufbauend ein Qualitätskonzept zu entwickeln und zu erproben;

- einen Handwerksverbund als Zentrum der Kommunikation des Leitbildes in die Gesellschaft zu schmieden und
- organisatorische, kommunikative und beratungsorientierte Bausteine zu entwickeln, um einen solchen regionalen Verbund auf eine dauerhafte Grundlage zu stellen.

**Mögliche umsetzungsbezogene Ziele könnten u.a. sein,**

- **die Versorgung eines Festivals mit regionaltypischen Lebensmitteln und Speisen,**
- **die Zusammenstellung eines handwerklichen Angebots für Großküchen oder für Lebensmittelmärkte in der Region,**
- **die Entwicklung einer Dachmarke für echte Lebensmittelhandwerker der Region**

### **Zielgruppe**

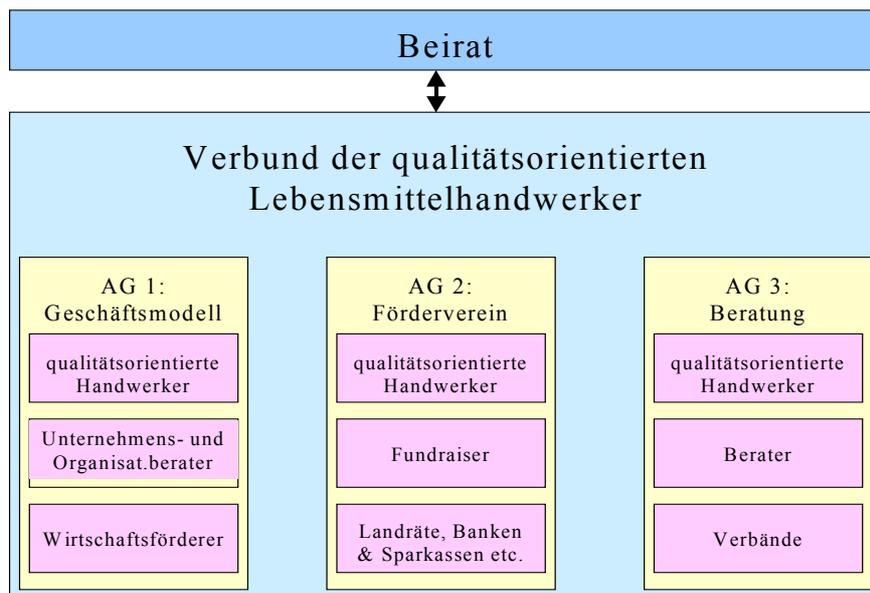
Die Werkstatt richtet sich in erster Linie an intrinsisch motivierte Lebensmittelhandwerker - das sind innovative Handwerker, die von ihren Produkten begeistert sind, ein handwerkliches Selbstverständnis haben und kooperationsfähig sind. Wir haben in Voruntersuchungen festgestellt, dass dieser Handwerkstyp eine Elite für Regionalentwicklung und Naturschutz darstellt. Die ökologischen, sozialen und kulturellen Bedingungen der Region sind diesen Handwerkern ein inneres Anliegen, für das sie sich, soweit möglich, engagieren.

***Darüber hinaus richtet sich das Projekt an alle regional engagierte Personen, denen die Lebensmittelqualität, die Ernährungskultur und die nachhaltige Entwicklung des Lebensmittelhandwerks ein inneres Anliegen ist.***

### **Struktur der Innovationswerkstatt**

Die Werkstatt gliedert sich in vier Arbeitsbausteine (vgl. Abb. 1):

In ihrem Zentrum steht der Verbund der qualitätsorientierten Lebensmittelhandwerker, der von einer Geschäftsstelle koordiniert wird. Die dauerhafte Etablierung des Verbundes soll im Rahmen von drei Arbeitsgruppen erfolgen. Sie treiben das Geschäftsmodell (AG 1), den Förderverein (AG 2) und die Beratungsinstrumente (AG 3) voran. Die einzelnen Arbeitsgruppen bestehen aus qualitätsorientierten Handwerkern, Experten und Unterstützern.



## Die einzelnen Bausteine der Werkstatt

### A: Verbund qualitätsorientierter Lebensmittelhandwerker

**Ziel** des ersten Bausteins ist, kooperationsinteressierte und qualitätsorientierte Lebensmittelhandwerker in der Region zu identifizieren und für die Mitarbeit im Verbund zu gewinnen. Wichtig ist dabei

- die von sich aus aktiven Handwerker vorrangig einzubeziehen;
- ein gemeinsames „Wir-Gefühl“ als regionale Elite zu entwickeln
- eine „kritische Masse“ zu akquirieren und
- das Besondere des Lebensmittelhandwerks in der Region und seine ökologischen, sozialen und kulturellen Mehrwerte herauszuarbeiten

**Ergebnis** des vorliegenden Arbeitsschwerpunktes sind

- ein arbeitsfähiger Verbund aus Lebensmittelhandwerkern (ca. 20 Handwerker);
- ein Buch oder eine Broschüre zu Dokumentation des Verbundes und seiner Mitglieder nach außen;
- drei Arbeitsgruppen zur langfristigen Etablierung und Qualifizierung des Verbundes (AG 1-3; siehe Abb.).

Der erste Baustein umfasst folgende **Arbeitsschwerpunkte**:

1. Akquise potentieller Mitglieder für den Verbund;
2. Entwicklung eines regionalen Leitbildes und seine Konkretisierung am Beispiel eines regionalen Wettbewerbs;
3. Sammlung guter Geschichten und chiemgautypischen Wissens über Produkte, Handwerker und das regionale Essen und Trinken.

### B: Entwicklung eines Geschäftsmodells

**Ziel** dieser zentralen Arbeitsgruppe des Verbundes ist, ein gemeinsames Geschäftsmodell zu entwickeln, um den Absatz der qualitativ hochwertigen Handwerksprodukte zu erhöhen. Es basiert auf der Annahme, dass eine

gemeinschaftliche Vermarktung der handwerklichen Qualitätsprodukte zusätzliche regionale und überregionale Marktsegmente erschließen kann.

Mögliche am Bedarf orientierte Leistungen des gemeinsamen Geschäfts könnten u.a. sein:

- Entwicklung einer gemeinsamen Marke zur Veranschaulichung der besonderen Leistungen des Handwerks (Dachmarke);
- Durchführung von Events und Erstellung von Info-Materialien für den Verbund und für einzelne Handwerker (Eventagentur);
- Förderung der gemeinsamen Präsentation und Vermarktung der Handwerksprodukte (Erlebnisgestaltung „Essen und Trinken“)

Zu prüfen ist, ob auch Beratungsleistungen bzgl. der Wirkungen der Produkte (z.B. auf die Gesundheit), Kommunikationsleistungen zur Rolle des Handwerks in der Gesellschaft und Beratungsleistungen zur betrieblichen Umsetzung des Leitbildes zum Leistungsspektrum des Verbunde gehören.

Das **Ergebnis** des Bausteins ist zum einen ein gemeinsames Konzept für die wirtschaftliche Absicherung des Verbundes und zum anderen eine Machbarkeitsstudie für die Umsetzung des Konzepts.

**Arbeitsschwerpunkte** dieses Bausteins sind

1. Die Bildung und Moderation der Arbeitsgruppe
2. Recherchen zu den Realisierungspotentialen der Geschäftsmodelle
3. Organisation des Austauschs mit anderen europäischen Handwerkskooperationen im Bereich Lebensmittel

#### C: Etablierung eines Fördervereins

**Ziel** dieses Bausteins ist, einen Förderverein zu etablieren, um das handwerkliche Umfeld für eine Beteiligung am Verbund zu mobilisieren. Grundlage für den Förderverein sind die gesellschaftlichen Leistungen des Lebensmittelhandwerks. Sie ermöglichen es dem Verein, verbündete Persönlichkeiten und Organisationen (z.B. Landkreise, Bürgermeister, Tourismusverbände, Natur- und Umweltschutzverbände, Bildungsinstitutionen, Banken, Sparkassen etc.) für die Unterstützung des Verbundes zu gewinnen. Zentrales Anliegen des Förderverein ist, die Leistungen des Handwerksverbandes für die Gesellschaft und für die Lösung regionaler Probleme mit dem Ziel zu kommunizieren, unterschiedliche Gruppen der Region am Verbund aktiv zu beteiligen. Das Ausmaß der Beteiligung ist dabei stark von der Attraktivität des Verbundes in der Region abhängig.

Der Förderverein soll die Arbeiten der beiden anderen Arbeitsgruppen (AG 1: Geschäftsmodell; und AG 3 Beratung) durch ein Fundraising und durch eine Akquise von Projekt- und Forschungsmitteln unterstützen.

**Ergebnisse** sind ein Förderverein, ein umsetzbares Konzept für die Akquise von Fördermitteln und Bereitschaftsäußerungen für eine aktive Beteiligung am Verbund.

In diesem Bausteins sollen als **Arbeitsschwerpunkte**

1. Beteiligungsmöglichkeiten für die verschiedenen Zielgruppen geschaffen (z.B. Beteiligungsscheine) und Organisationen und Persönlichkeiten für das Bündnis geworben werden;
2. Medienkontakte hergestellt und gepflegt sowie Vorträge auf regionalen Messen und Veranstaltungen gehalten werden;
3. das Buch bzw. die Broschüre aktiv verbreitet werden;
4. die gesellschaftlichen Problemlösungsfähigkeiten des Verbundes im Rahmen von Projekten dokumentiert und veranschaulicht werden.

## D Beratung und Akquise von kulinarisch interessierten Handwerkern

Eine Bündelung der qualitätsorientierten Handwerker verstärkt bei traditionellen Ernährungshandwerkern in der Region den Druck auf Veränderung und Profilierung. In diesem Baustein besteht das **Ziel** darin, weitere Handwerker für den Verbund zu gewinnen und in Kooperation mit Verbänden ein am regionalen Leitbild orientiertes Beratungs- und Betreuungsangebot für interessierte Handwerker zu entwickeln. Dieses Angebot zielt darauf ab, das eigene zukunftsfähige Profil des jeweiligen Handwerkers zu stärken. Derartige Angebote umfassen beispielsweise Coaching-Angebote, Gruppenberatungen, Mentoring-Ansätze und Exkursionen. Die erarbeiteten Angebote sollen an Beispielen erprobt und umgesetzt werden.

**Ergebnis** ist ein Unterstützungsbaukasten, der den Betrieben hilft, ihre Situation dem Leitbild näher zu bringen.

Dieser Baustein umfasst die folgenden **Arbeitsschwerpunkte**:

1. Akquise von am Verbund interessierten Handwerker
2. Identifikation geeigneter Instrumente zur betrieblichen Umsetzung des Leitbildes
3. Konzeption, Umsetzung und Erprobung der Instrumente (Beratung)

### **Nutzen des Vorhabens**

Das vorliegende Modellvorhaben zielt darauf ab, die besonderen strukturellen Qualitäten des Lebensmittelhandwerks bzgl. Nachhaltigkeit mit Wertschöpfungsmöglichkeiten zu verbinden. Angestrebt werden weniger eine prozessuale als vielmehr eine strukturelle Umweltinnovation. Gleichzeitig soll eine eigengesteuerte Dynamik zur sukzessiven Qualitätsverbesserung des Handwerks initiiert werden. Die Kombination von kooperativem Geschäftsmodell und Förderverein kann generell als Modell für ein Marketing von umweltgerechtem regionalen Wirtschaften auch in anderen Branchen genutzt werden. Im Bereich des Lebensmittelhandwerks stellt die angestrebte Kooperation eine überregionale Innovation dar. Bisher wurden Handwerkskooperationen vor allem im Bau- und Textilhandwerk beschrieben. Ein Anknüpfungspunkt für die angestrebte Kooperation bildet das österreichische Projekt „Kooperation zwischen Landwirtschaft und Gewerbebetrieben“, das von Agrarmarkt Austria, der Bundesinnungsgruppe „Lebensmittel und Natur“ und dem Lebensministerium durchgeführt wird. Ein erster Erfahrungsaustausch hat bereits stattgefunden.

### **Projektträger**

Die Werkstatt sollte in die Kreishandwerkerschaft Altötting-Mühldorf eingebunden werden. Sie hat zum einen engagierten Geschäftsführer, der ganz hinter der Idee steht der Werkstatt steht. Zum anderen hat sie Zugang zu den unterschiedlichen Handwerkern der Region.

# Anlage 7

## Anlage 4

### Konzept für die Gesprächsrunde

#### „Handwerkskultur und das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks“

am 27. und 28. Oktober 2005 in der Schweisfurth-Stiftung

#### Zielsetzung:

Ziel der Gesprächsrunde ist, einen Leitbildentwurf für das ökologische Lebensmittelhandwerk zu entwickeln. Dafür soll

- a) die Zukunftsfähigkeit des ökologischen Lebensmittelhandwerks aufgezeigt,
- b) sein Selbstverständnis hinsichtlich der Herstellung der Lebensmittel und seiner Rolle in der Gesellschaft beschrieben und die Unterschiede zur industriellen Produktionsweise verdeutlicht,
- c) die Bedürfnisse der Gesellschaft an die Entwicklung des Lebensmittelhandwerks erfasst und
- d) eine geeignete Strategie zur Verbesserung der Kommunikation der handwerklichen Leistungen für die Gesellschaft und der Kooperationen entworfen werden.

von Franz-Theo Gottwald, Alexander Beck, Christian Ganzert, Ulrich Wild und Bernadette Lex

#### Zeitplan

#### Ablauf und Fragestellungen

Zeit	Aktivität/Fragestellung	Verantwortlich
<b>1. Tag</b>		
14.15 – 14.45	Begrüßung, Einführung (Vorgeschichte) und Ablauf	Gottwald, Ganzert
14.45 – 16.30	<b>Das Handwerk, seine Produkte und sein Selbstverständnis – Fallbeispiele (inkl. Verkostung) aus verschiedenen Sparten</b>  Andechser Molkerei; Käserei Zurwies, Allgäu Fleischerfachschule Landshut Rack & Rüther  Hofwirtschaft Nepomuk	Moderation: Gottwald  Scheitz Kurzweil  Huber Peppler  Frisch-Frauenschuh
16.30 – 17.30	Pause incl. kleine Snacks	
17.30 – 19.30	<b>Das Handwerk, seine Produkte und sein Selbstverständnis II – weitere Fallbeispiele (incl. Verkostung) aus verschiedenen Sparten</b>  Riedenburger Brauerei Perger Säfte Der Nudelmacher – Hierl Naturkost Die Bäckerbrüder Fritz Mühlenbäckerei Cibaria Hercules Vollkorn & Mühlenbäckerei	Moderation: Ganzert  Krieger, Perger, Hierl  Neumeier, Schlund, Kappler  Kretschmar
20.00 – 21.30	Abendessen, Produkte aus Hermannsdorf	Karl-Ludwig Schweisfurth

In der Gesprächsrunde sollen zunächst in zwei Blöcken, in einem ersten Schritt das Selbstverständnis der Handwerker und das Besondere des ökologischen Lebensmittelhandwerks gegenüber der industriellen Produktion herausgearbeitet werden. Diese Besonderheiten sollen die Handwerker anhand von *Geschichten* über ihre Produkte, ihre Person, ihren Betrieb und ihr Umfeld beschreiben. Dabei interessieren vor allem auch betriebliche Entscheidungen zugunsten des ökologischen Lebensmittelhandwerks und ihre persönlichen Hintergründe. Das Selbstverständnis und das Besondere des jeweiligen Handwerkers sollen am Beispiel von Produktproben verdeutlicht werden.

#### Wichtige Fragen:

1. Welche Facetten kennzeichnen das ökologische Lebensmittelhandwerk?
2. Wo liegen die Unterschiede zwischen dem traditionellen Handwerk und dem modernen Handwerk (Produktqualität, Innovationen, Aus- und Weiterbildung, innerbetriebliche Beziehungen, Kontakt zum Verbraucher, Genderfragen, etc.)?
3. Was sind kritische betriebliche Entscheidungen/Entwicklungen zwischen Markt und Qualität?

Zeitplan

Zeit	Aktivität/Fragestellung	Verantwortlich
<b>2. Tag</b>		
8.30 – 10.30	<b>Handwerk und Gesellschaft – Leistungen, Erwartungen, Trends</b> Aus Sicht Wissenschaft:  Aus Sicht Jugend:  Aus Sicht Wirtschaftsförderung:	Moderation Gottwald Ax. Ahlert, Schäfer  Deuerling  Steinberger
10.30 – 11.00	Pause	
11.00 – 12.30	<b>Kooperation und Kommunikation – Ansätze zur Verbreiterung des Leitbildes zu Verbrauchern und in Gesellschaft</b>  Aus Sicht Handwerksverbände:  Aus Sicht Hygiene:  Aus Sicht Handel:  Aus Sicht Hopfpesterei:  Aus Sicht Thönes-Verbund:	Moderation: Ganzert  Albrecht-Seidl  Wellhäuser  Schweisfurth  Förster  Dahmke o. Thoenes
12.30 – 13.00	<b>Zusammenfassung</b>	Beck, Kappler
13.00 – 13.30	Imbiss und Ende	

Ablauf und Fragestellungen

Im anschließenden Block soll die Entwicklung des Handwerks in der Gesellschaft unter die Lupe genommen werden. Dabei sollen die Leistungen des Handwerks für die Gesellschaft, die Erwartungen der Gesellschaft an das Handwerk und wichtige gesellschaftliche Entwicklungen für die Zukunft des Handwerks herausgearbeitet werden

Wichtige Fragen:

1. Welche Leistungen erbringt das Handwerk für die Gesellschaft?
2. Welche gesellschaftlichen Trends fordern das Handwerk in welcher Weise heraus?
3. Was sind neue Chancen für das Lebensmittelhandwerk?

Im abschließenden Block sollen Elemente für die Verbreitung des Leitbildes in die Gesellschaft und zum Verbraucher entwickelt werden. Dabei interessieren sowohl neue Kooperationsformen von innovativen Handwerkern und von Handwerker und anderen gesellschaftlichen Gruppen (z.B. Naturschutzorganisationen, Lebensmittelkontrolle, Kulturorganisationen, regionale Initiativen). Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der geeigneten Marktkommunikation.

Wichtige Fragen:

1. Sind die Leistungen des Handwerks ohne die negativen Effekte der industriellen Produktionsweise zu kommunizieren?
2. Wie sind die Unterschiede zwischen Speck und Speck, Semmel und Semmel und Käse und Käse zu kommunizieren?
3. Welche Qualitäten des Handwerks sind von besonderer Bedeutung?
4. Welche Rolle spielen die Organisationen des Handwerks für die Diffusion des Leitbildes?

Zum Abschluss sollen als Zusammenfassung die typischen Elemente eines Leitbildes für das ökologische Lebensmittelhandwerk skizziert werden. Diese Aufgabe soll von einem Handwerker und einem Wissenschaftler übernommen werden.

## Anlage 8

### Teilnehmerliste

Auftakt-Gesprächsrunde „Handwerkskultur und das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks“ am 27. und 28. Oktober 2005

27.10.: 14 -18 Uhr  
28.10.: 10 - 14 Uhr

Richard Kurzweil; Käserei Zurwies, Wangen im Allgäu  
Dr. Gernot Pepler, Rack & Rüter GmbH, Fuldabrück  
Georg Kretschmar, Hercules Vollkorn- und Mühlenbäckerei, Düsseldorf  
Anton Steinberger, Wirtschaftsförderungsgesellschaft Burghausen  
Karl Ludwig Schweisfurth, Herrmannsdorfer Landwerkstätten, Schweisfurth Stiftung, München  
Georg Schweisfurth, Basic AG, München  
Marc Albrecht-Seidel, Verband für handwerkliche Milchverarbeitung  
Alfons Neumeier, Die Bäckerbrüder, Berchtesgaden  
Fritz Schlund, Fritz Mühlenbäckerei, München  
Dr. Robert Wellhäuser, Fachtierarzt für Lebensmittelhygiene und Metzgermeister, Dachau  
Michael Krieger, Riedenburger Brauerei, Riedenburg  
Dr. Birgit Ditgens, BLE, Bonn  
Dr. Christina Ax, Institut für Produktdauerforschung, Hamburg  
Thomas Thönes, Großschlachtereie Thönes, Wachtendonk  
Elmar Damke, Großschlachtereie Thönes, Wachtendonk  
Dr. Iris Lehmann, Fachjournalistin, Stuttgart  
Rike Kappler, cibaria GmbH, Münster  
Johannes Freiherr von Perger, Perger Säfte, Breitbrunn  
Dr. Herbert Huber, Fleischerschule Landshut, Landshut  
Prof. Dr. Dr. Martina Schäfer, Zentrum Technik und Gesellschaft, TU Berlin  
Bernd Deuerling, Schüler der Fleischerfachschule Kulmbach  
Gerhard Frisch-Frauenschuh, Hofwirtschaft Nepumuk, Königsbrunn  
Friedbert Förster, Hopffisterei, München  
Georg Scheitz, Andechser Molkerei, Andechs  
Prof. Burkhard Ahlert, Fachhochschule Fulda, Fulda  
Astrid Lux, Käserei Gut Kerschlach, Kerschlach  
Karl-Heinz Hierl, Nudelmacher Hierl, Kammersdorf

# Anlage 9

Anlage 6

## Vorbereitungspapier für die Gesprächsrunde

### „Handwerkskultur und das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks“

am 27. und 28. Oktober 2005 in der Schweisfurth-Stiftung

von Christian Ganzert, Ulrich Wild und Bernadette Lex

2

#### Das Netzwerk „ökologisches Lebensmittelhandwerk“ – was wir bisher getan haben

Die TUM-Tech GmbH arbeitet zusammen mit dem Büro L&Q seit August 2003 am Aufbau eines Netzwerks für das ökologische Lebensmittelhandwerk. Ziel des Netzwerks ist es,

- die Qualitäten des ökologischen Lebensmittelhandwerks zu konkretisieren und
- Hilfestellungen zu entwickeln, um den Absatz von handwerklichen Qualitätsprodukten zu erhöhen.

In der ersten Phase der Netzwerkarbeit sind wir wie folgt vorgegangen:



Vorbereitungspapier für den 27. und 28. Oktober 2005 – Ganzert, Wild, Lex

In der zweiten Phase werden wir die Ziele des Netzwerks in drei Teilprojekten umsetzen:

- In Kooperation mit der Bundesfachschule des deutschen Bäckerhandwerks e.V. in Weinheim, der Meisterschule für Fleischer in Kulmbach und dem Verband für Milchverarbeitung im ökologischen Landbau e.V. sind wir dabei, ein „Netzwerk der Bildungsanbieter“ zu etablieren. In dem Netzwerk schließen sich die Anbieter von Aus- und Weiterbildungsangeboten für das ökologische Lebensmittelhandwerk zusammen, um ihre Bildungsangebote zu bündeln und auf einer Internet-Plattform zu präsentieren. Demnächst wird die Plattform [www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de) eröffnet werden.
- In Kooperation mit Betrieben des Lebensmittelhandwerks in einer Region möchten wir ein Netz für die Entwicklung neuer Produkt-Dienstleistungen konzipieren und erproben. Dafür wurden bisher verschiedene gute Beispiele von Handwerkskooperationen erfasst und ausgewertet.
- In Kooperation mit der Schweisfurth-Stiftung, Handwerksbetrieben und Wissenschaftlern soll für das ökologische Lebensmittelhandwerk auf der Basis seines Selbstverständnisses ein Leitbildentwurf entwickelt und mit den Verbänden des Lebensmittelhandwerks diskutiert werden.

Die geplante Gesprächsrunde ist Teil des dritten Teilprojekts. Sie stellt den ersten Baustein dar, um einen Entwurf für ein Leitbild zu erarbeiten. Im Folgenden sollen verschiedene Dimensionen eines Leitbildes „Ökologisches Lebensmittelhandwerk“ kurz skizziert werden.

### Das Lebensmittelhandwerk – ein absterbender Zweig der Wirtschaft?

Das Bild des Lebensmittelhandwerks in der Gesellschaft ist gespalten:

In Politik, Wissenschaft und Medien wird das Lebensmittelhandwerk entweder nicht wahrgenommen oder in düsteren Farben gemalt: es wird als zurückgebliebener Zweig der Lebensmittelwirtschaft dargestellt, der für die zukünftige Entwicklung der Branche ohne große Bedeutung ist. Aufmerksamkeit bekommen dagegen die großen industrialisierten Unternehmen mit ihren Neuentwicklungen in den Bereichen Functional Food, Gentechnologie und Rückverfolgbarkeit bzw. Qualitätssicherung. Diese Neuentwicklungen symbolisieren Fortschritt und Modernität.

Dieses düstere Bild wird aber vom Handwerk oft selbst gezeichnet. Sie sind unzufrieden mit ihrer Situation und fühlen sich als Opfer der Rahmenbedingungen wie z.B. der globalen Konzentrationsprozesse, der Politik und der Verbraucher. Sie beklagen, die wachsende Konkurrenz der Billiganbieter, mit deren Kostenstrukturen sie nicht mithalten können. Sie sehen sich wachsenden Hygiene- und Sicherheitsauflagen gegenüber, die die Kosten zusätzlich in die Höhe treiben. Auch beklagen sie sich über die „bequemen“ und ignoranten Verbraucher, die

- nicht mehr kochen können, sondern zunehmend Fast Food verlangen;
- sich an den Geschmack industriell hergestellter Produkte gewöhnt haben;

Vom Vordringen der Industrie

In die Backstube:

- „Ingenieure haben das Backen übernommen, Menschen in weißen Kitteln.“
- „Bäcker richten ihre Teigqualität zunehmend auf die Bedürfnisse ihrer Maschinen aus.“

Walter Freund, Professor für Lebensmittelwissenschaften an der Uni Hannover, in „Handwerk ohne Hände“.

Vorbereitungspapier für den 27. und 28. Oktober 2005 – Ganzert, Wild, Lex

- ihre Haupteinkäufe in den großen Lebensmittelmärkten tätigen und
- die von ihnen erzeugten Produktqualitäten immer weniger wahrnehmen.

Die stark rückläufige Anzahl an Betrieben des Lebensmittelhandwerks scheint dieses Bild zu bestätigen. Auch beim handwerklichen Nachwuchs scheint dieses Bild fest verankert zu sein: In den durchgeführten Workshops beklagten die Handwerker, dass die Jugendlichen nur dann ein Interesse an einer Lehrstelle im Lebensmittelhandwerk haben, wenn sie weder in weiterführenden Schulen noch in anderen Handwerkssparten genommen werden. Eine Ausbildung zum Bäcker erscheint auch wenig erstrebenswert und zukunftsfähig in einer Wissensgesellschaft, in der Hoch-Technologie, Hoch-Schulbildung und Hoch-Spezialisierung zu den Grundbedingungen für Fortschritt gehört.

Ein Beispiel für die Verbindung von Zukunft mit Hochtechnologie zeigte ein kurzer Bericht in der SZ am 19.10.05: Hier wird darüber berichtet, dass in den Koalitionsverhandlungen die Zuständigkeiten für Luft- und Raumfahrtforschung, Verkehrstechnik, Optische und Kommunikationstechnologien, Mikrosystemtechnik und Nanomaterialien dem Wirtschaftsministerium zugeschlagen werden sollen. Ein hoher Beamter des Forschungsministeriums zitiert diese Entscheidung mit den Worten: „Es geht um alles was mit Innovation und Zukunft zu tun hat“.

### Das Bild des ökologischer Lebensmittelhandwerkers

Neben diesem weit verbreiteten düsteren Bild des Lebensmittelhandwerks reift in den letzten Jahren zunehmend ein anderes, modernes Bild heran. Dieses Bild wird inzwischen selbst von großen weltmarktorientierten Firmen in ihrer Werbung genutzt: sie suggerieren die „Manufaktur-Qualität“ ihrer Produkte und verwenden Bilder von einem handwerklichen Umfeld.

Was kennzeichnet nun dieses moderne Bild vom Lebensmittelhandwerk? Nach den bisherigen Diskussionen im Netzwerk sowie nach neueren Publikationen über das Handwerk zeigt das neue Bild eine hohe Affinität zur „Idee der Nachhaltigkeit“. Es beschreibt einen neuen Umgang des Handwerkers sowohl mit den landwirtschaftlichen Rohstoffen wie auch mit dem gesellschaftlichen Umfeld.

#### Das Handwerk

Vertreter des ökologischen Lebensmittelhandwerks heben besonders den veränderten Umgang des Handwerkers mit den landwirtschaftlichen Rohstoffen hervor. Praktisches Qualitätsziel ist, dass die Kunden die Lebensmittel gerne essen und ihnen eine entsprechende Wertschätzung entgegenbringen. Der veränderte Umgang lässt sich u.a. dadurch kennzeichnen, dass

- frische Rohware verwendet wird, die aus der Nähe stammt, deren Herkunft und Vorgeschichte (z. B. Sorte, Standort, Bearbeitung, Haltung, Fütterung) bekannt ist, die kurze Transportwege

Über die Besonderheiten der handwerklichen Produktion:

„Wir machen es nach derselben Methode wie früher mein Großvater (...) der Vorteig ruht bei uns 20 Stunden (...) das Getreide muss nach der Ernte erst mal drei Wochen nachreifen (...) an manchen Rezepten teilen wir ein halbes Jahr (...).“

Anton Gürtner, Bäckermeister aus Oberroth, Dachau

Vorbereitungspapier für den 27. und 28. Oktober 2005 – Ganzert, Wild, Lex

zurückgelegt hat und die höchsten Qualitätsansprüchen genügt.

- Schwankungen der Rohstoffe toleriert werden, da man mit verschiedenen Rohstoffqualitäten umzugehen weiß.
- kaum Zusatzstoffe und standardisierte Fertigmischungen verwendet werden, sondern die Produkte rein sind, individuelle Geschmacks- und Konsistenznoten aufweisen, natürliche Reifeverfahren zur Anwendung kommen und gut ausgebildete Mitarbeiter Zugang zu Expertenwissen haben.
- Planung, Gestaltung und Ausführung wie auch theoretisches Wissen und praktisches Können integriert werden (die „denkende Hand“).
- das Produkt transparent, glaubwürdig und stark eigengesteuert erzeugt wird.

#### Der Handwerker in der Gesellschaft

Das neue Bild vom Handwerk schlägt sich aber nicht nur in einem veränderten Umgang mit den landwirtschaftlichen Rohstoffen nieder; es kennzeichnet auch die Persönlichkeit des Handwerkers und seinen Umgang mit dem Umfeld, d.h. den Mitarbeitern, den Kollegen, den Verbrauchern, der Region und den Rahmenbedingungen.

Für den modernen Handwerker hat seine Tätigkeit eine hohe Attraktivität:

- Sie ist überschaubar, sinnstiftend und intrinsisch motiviert.
- Sie integriert Gestaltung und Ausführung sowie theoretisches Wissen und praktisches Können.
- Sie weist eine hohe Eigenständigkeit und Gestaltungsmöglichkeiten auf.
- Sie wechselt zwischen Routine und Innovationen.
- Sie ist sehr ortsfest und in das unmittelbare regionale Umfeld eingebunden.
- Sie erhält von Kunden ein Feed-back.

Diese Attraktivität führt zu einer hohen Identifikation mit dem Beruf und zu einem Stolz über die Ergebnisse der eigenen Arbeit.

Kennzeichnend ist auch ein enger Austausch mit den Verbrauchern. Dabei ist das Entscheidende nicht nur die starke Orientierung an den Verbraucherwünschen und die daraus resultierende Umsetzung in Prozess- und Produktinnovationen (Dienstleistungsorientierung), sondern auch die Weiterbildung der Verbraucher bzgl. der Besonderheiten und Werte der Produkte und ihrer handwerklichen Herstellung. Weitere Kennzeichen des modernen Lebensmittelhandwerks sind

- ein autonomiefördernder Führungsstil (flache Hierarchien),
- eine Ausbildung des Nachwuchses,

Der Handwerker und der Zauber der Meisterschaft:

*„Alle Sinne sind am handwerklichen Tun beteiligt, und das Verknüpfen all dieser Eindrücke, das Abstimmen von körperlichem Einsatz und geistiger Kraft – oft ohne bewusste Kontrolle – macht aus, was man Übung und handwerkliche Fähigkeit nennt. Nie ist das abgetrennte, einseitige Leistung, sondern Einheit – gestiftet durch Sinne und Geist.“*

Florian Aicher

Was ist Handwerk?

*„Im Kern ist Handwerk das Tun besonderer Menschen an ihrem besonderen Ort bei höchsten Qualitätsansprüchen. Maßstab ist die ausgereifte Lösung für den besonderen Fall.“*

Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald

Vorbereitungspapier für den 27. und 28. Oktober 2005 – Ganzert, Wild, Lex

- eine Kooperation mit Kollegen (z. B. bzgl. Austausch von Erfahrungen; Gemeinschaftsmarketing), Vorleistern (z. B. Verbände mit Landwirten) und anderen regionalen Gruppen (z. B. Naturschutzverbände, Kulturorganisationen, Bürgermeister).
- eine möglichst weitgehende Unabhängigkeit von Inputs (z. B. Banken) und Rahmenbedingungen.

Zusammenfassend liegen die Hauptkompetenzen des modernen Lebensmittelhandwerkers nicht nur in seinem handwerklichen Geschick, sondern auch in der Kooperation und Fähigkeit, das Besondere des Handwerksbetriebs und seiner Philosophie zusammen mit dem Produkt an die Verbraucher zu vermitteln.

#### Gesellschaft und Handwerk

Das ökologische Lebensmittelhandwerk besitzt im Vergleich zur Industrie eine Reihe von Potentialen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme:

- es leistet überproportionale Beiträge für die Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen;
- es bildet die von führenden Industrievertretern immer wieder eingeforderten Fähigkeiten nach Flexibilität, Verantwortung, Eigeninitiative und Kreativität;
- es bietet Unabhängigkeit von den wachsenden Schwankungen der Rahmenbedingungen, sei es bei Lebensmittelskandalen und -krisen, bei Schwankungen der Wechselkurse oder bei Veränderungen der WTO- und der EU-Politik;
- es schafft eine Antwort auf die Frage, die einen Großteil der Konsumenten bewegt: „wem können wir heute eigentlich noch trauen?“
- aufgrund ihrer Nähe zu den Verbrauchern und ihrer großen Flexibilität kann es auf neue Entwicklungen der Märkte sehr schnell reagieren und ist sehr anpassungsfähig;
- es gibt eine Antwort auf das Bedürfnis vieler Verbraucher nach dem Besonderen und Einzigartigen, nach einem Gebrauch der Sinne, nach inneren Bildern über die Herkunft der Lebensmittel und nach einem guten und glücklichen Leben;
- es trägt zur Erhaltung der regionalen Wertschöpfung, von regionalen Arbeitsplätzen und der Kulturlandschaft bei.

Diese Potentiale werden in Gesellschaft und Politik bisher kaum thematisiert, geschweige denn zur Problemlösung aktiv genutzt.

Das ökologische Lebensmittelhandwerk bietet aber nicht nur Leistungen für die Gesellschaft; es ist auch gefordert, sich an gesellschaftliche Trends anzupassen, wie z. B. an die zunehmende

Grundsätze im Handwerk:

*„Basisdemokratisch diskutieren, Überzeugungsarbeit leisten und Projekte strategisch bis zur Marktreife führen.“*

Das sind die wichtigsten Grundsätze von Richard J. Müller, wenn er über den Unternehmenserfolg der Chiemgauer Naturfleisch GmbH erzählt.

*„Viele Dinge können wir aber nur machen, weil die Bauern uns Kredite geben. Den größten Teil des Erlöses, den wir mit Chiemgauer Naturfleisch erwirtschaften, haben wir auch wieder in das Unternehmen gesteckt. Hauptzweck ist nämlich nicht, dass Goldnuggets dabei herauskommen, sondern dass der Betrieb auf stabilen Beinen steht.“*  
Richard J. Müller, Geschäftsführer der Chiemgauer Naturfleisch GmbH

Vorbereitungspapier für den 27. und 28. Oktober 2005 – Ganzert, Wild, Lex

Spezialisierung, die Krise der Erwerbsarbeit, die Entwicklung neuer Produkt-Dienstleistungs-Systeme, die Informatisierung und an ein verändertes Selbstverständnis der Mitarbeiter als Mitunternehmer.

### **Kommunikation und Kooperation**

Damit das neue Bild eines ökologischen Lebensmittelhandwerks tragfähig und wirksam wird, ist es entscheidend, es in geeigneter Form der Gesellschaft und den Konsumenten zu vermitteln. Die Herausforderung dieses Transfers liegt darin, die hohe Komplexität des Handwerks und seiner gesellschaftlichen Wirkungen auf handlungsrelevante Kernbotschaften zu reduzieren. In unseren bisherigen Workshops äußerten die Teilnehmer, dass im Zentrum dieser Botschaft der Handwerker als Mensch stehen müsse, der sich mit seinem Beruf und seinen Produkten identifiziert und stolz darauf ist.

Mögliche Elemente dieses Transfers bestehen darin.

- die Vorbildwirkungen moderner handwerklicher Lebensmittelbetriebe („Leitbetriebe“) zu unterstützen,
- regionale Netzwerke von Lebensmittelhandwerkern zu bilden – als regionale Eliten mit eigenen Qualitätskodizes und als Innovationsgeneratoren für neue Produkt-Dienstleistungen,
- das Leitbild mit den Verbänden des Lebensmittelhandwerks zu diskutieren,
- Erlebnisangebote und sinnlich emotionale Ereignisse für die Verbraucher zu schaffen,
- Verbündete (z. B. Naturschutzorganisationen, Kirchen, Bürgermeister, Verbraucherorganisationen) zu mobilisieren und
- mit anderen in regionalen Qualitätszirkeln überregional zusammenzuarbeiten, damit sie in Politik und Verwaltung besser vertreten werden.

## Anlage 10

### Arbeitspapier: Leit-Bilder für das ökologische Lebensmittelhandwerk

**Arbeitshilfe:** Das Arbeitspapier besteht aus 6 Leitsätzen und den dazugehörigen Unterpunkten. Uns interessieren vor allem folgende Fragen:

- Welche Punkte sind besonders wichtig, welche sind weniger wichtig?
- Welche Punkte haben wir vergessen?
- Bei welchen Punkten ist die Botschaft noch nicht „auf den Punkt“ gebracht?
- Haben Sie noch gute Bilder für die Kennzeichnung der einzelnen Leitsätze?

Setzen Sie Prioritäten, ergänzen Sie auf den freien Zeilen oder kommentieren Sie im Text.  
Vielen Dank!

**Leit-Bild 1:** **Wir haben ein Auge und ein Händchen für echte handwerkliche Produkte.**



**Leitsatz 1:** *Das ökologische Lebensmittelhandwerk stellt hochwertige Produkte von großer Vielfalt her. Handwerklich gute Produkte verlangen ein inneres Engagement.*

- Begeisterung**  
Herausragende Produktqualitäten sind nur durch Begeisterung und Leidenschaft des Handwerkers zu erzielen.
- Werthaltigkeit**  
Die Werthaltigkeit handwerklich hergestellter Lebensmittel ist das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit den Rohstoffen, den Produkten, den Naturzusammenhängen, der Region und den beteiligten Menschen. Sie ist ausgezeichnet durch Genuss, Frische, Naturbelassenheit, bessere Energien, Lebendigkeit, Ästhetik und Regionalität.

Zusätzliches Bild: Brot ist gebackenes Sonnenlicht.

- Rohstoffkompetenz – Individualität**  
Höchste handwerkliche Qualität entsteht, wenn hochwertige Rohstoffe aktiv und bewusst ausgewählt werden, wenn ihre Individualität gewürdigt wird und die Verarbeitungsprozesse gezielt angepasst werden.
- Hand-Werken**  
Handwerk findet dort statt, wo Menschen gestaltend am Lebensmittel Hand anlegen – mit Herz, Verstand und mit allen Sinnen.



---

---

---

**Leit-Bild 2: Wir pflegen eine Partnerschaft mit unseren Kunden...das geht von Mund zu Mund.**



*Leitsatz 2: Das ökologische Lebensmittelhandwerk arbeitet mit seinen Kunden. Es macht die besondere Qualität der Produkte erlebbar und begeistert die Kunden für die Werte des Handwerks.*

- Wertschätzung der Verbraucher**  
Die Handwerker kennen ihre Kunden. Sie gehen auf ihre Bedürfnisse ein und strahlen dadurch Vertrauen aus.

Zusätzliches Bild: Der Kunde liegt dem Handwerker am Herzen.

- Wertebewusstsein beim Verbraucher schaffen**  
Das ökologische Lebensmittelhandwerk bedeutet Wertekonzepte praktisch umzusetzen. Es sensibilisiert nicht nur für eine hohe Produktqualität, sondern auch für Esskultur, Lebensqualität, Genuss, Wertschätzung der Vorleister, Nähe und Vertrauen. Die gelebten Werte sind den Kunden erlebbar.
- Verbraucherkommunikation**  
Das Handwerk strahlt durch die gelebten Werte Lebendigkeit, Begeisterung und eine jeweils individuelle Geschichten aus.

Zusätzliches Bild: Das geht wie ein Lauffeuer.



---

---

---

**Leit-Bild 3: Für die besondere Qualität des ökologischen Lebensmittelhandwerks stehen wir mit unserem Namen.**



*Leitsatz 3: Ehrlichkeit ist oberstes Gebot des Handwerks. Man kann sich auf die handwerkliche Qualität von der Erzeugung bis in die Theke verlassen. Persönliche Konsequenz, Eigenverantwortung und direkte Beziehungen geben Sicherheit.*

- Transparenz**  
Menschliche Beziehungen, eine hohe aktive Transparenz und eine Nähe schaffen Vertrauen.
- Verantwortung und Vertrauen**  
Eigenverantwortung, konsequentes Handeln und Überschaubarkeit der gesamten Herstellung gewährleisten Sicherheit und minimieren den Kontrollaufwand.
- Kernkompetenz**  
Ein klares Profil und eine Konzentration auf die Kernkompetenzen fördern die Glaubwürdigkeit des Handwerks.



---

---

---

Zusätzliches Bild: Nicht auf allen Hochzeiten tanzen.

**Leit-Bild 4: Zufriedene Mitarbeiter im Unternehmen „Natur“**



*Leitsatz 4: Quelle der inneren Freude und Motivation ist das eigene Werken mit allen Sinnen, der Stolz über die eigene Leistung und die Einbettung in das gesellschaftliche und ökologische Umfeld.*

Zusätzliches Bild: Glückliche Brote.

- Innere Freude und Zufriedenheit**  
Handwerk erfüllt, macht stolz und versetzt Menschen in die Lage, ihr eigenes Werk zu gestalten.
- Sinnstiftung**  
**Handwerk macht Sinn.**
- Zusammenarbeit**  
**Kooperation katalysiert diese innere Freude.**
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Leit-Bild 5: Wir gestalten Zukunft für die Gesellschaft und setzen Maßstäbe.**



*Leitsatz 5: Das ökologische Lebensmittelhandwerk ist ein wertvoller Lösungsimpuls für gesellschaftliche Herausforderungen. Dabei verbindet es traditionelles Wissen und moderne Erkenntnisse.*

- Kultur sichern**  
Das Handwerk sichert Ernährungskultur.
- Arbeits- und Ausbildungsplätze**  
Das Handwerk stiftet sinnerfüllte, Engagement fördernde Arbeits- und Ausbildungsplätze als Basis des volkswirtschaftlichen Wohlstandes.
- Regionale Entwicklung**  
Das Handwerk ist ein Kern für die Attraktivität und Stabilität von Regionen.
- Querdenken und Innovation**  
Das Handwerk bietet Räume zum „Quer-Denken“ und wird dadurch innovativ.
- Zukunftsfähigkeit**  
Das Handwerk sichert die Entwicklungsfähigkeit der modernen Gesellschaft. Es sichert seine Zukunft indem es gesellschaftliche Trends aufnimmt und aktiv mitgestaltet.

**Eine Hauptaufgabe besteht darin, diese Potentiale des Handwerks der Gesellschaft zu vermitteln.**

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Leit-Bild 6: Wir wildern nicht in fremden Gebieten – wir gehen Hand in Hand.**



*Leitsatz 6: Der Schlüssel für die Zukunft des ökologischen Lebensmittelhandwerks liegt in der Kooperation.*

- Innerbetriebliche Kooperation**  
Die Mitarbeiter stärken und ihnen Verantwortung übertragen, ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen und leben – dann funktioniert eine gute Mannschaft.

Zusätzliches Bild: Das Ende der Herr-im-Hause-Mentalität.

- Außerbetriebliche Kooperation**  
Die Einzelbetriebe kommen in Zukunft immer weniger alleine zurecht. Sie brauchen neue Formen regionaler und überregionaler Kooperationsstrukturen über die Branchengrenzen hinweg. So werden ihre Anliegen besser wahrgenommen und Synergiemöglichkeiten mit Vorleistern und Umfeldakteuren erschlossen.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Hinweise für die Nutzung des Leitbildes:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anlage 11

### Leit-Bilder für das ökologische Lebensmittelhandwerk

**Leit-Bild:** Nur Gutes geht durch unsere Hände.

*Leitsatz 1: Wir liefern Vielfalt und Qualität. Wir schaffen Produkte durch Leidenschaft und echte Meisterschaft. Was auch immer durch die Hände des Lebensmittelhandwerks geht entspricht hohen Anforderungen an Naturbelassenheit, Qualität und Geschmack.*

**Begeisterung**  
Herausragende Produktqualitäten werden durch Wissen, Erfahrung, handwerkliches Können, Begeisterung und Leidenschaft geschaffen.

**Besondere Qualitäten**  
Handwerkliche Produkte zeichnen sich aus durch Geschmack, Frische, Individualität, Naturbelassenheit, Lebendigkeit und hohen Gehalt an wertgebenden Inhaltsstoffen. Die besonderen Qualitäten sind das Ergebnis der intensiven Auseinandersetzung mit den Rohstoffen, den Verarbeitungsprozessen, den Naturzusammenhängen, der Region und den beteiligten Menschen.

**Hand-Werken**  
Handwerk findet dort statt, wo Menschen gestaltend Hand anlegen – mit Herz, Verstand und mit allen Sinnen.

**Leit-Bild:** Wir stehen mit unserem Namen für die besondere Qualität unserer Produkte.

*Leitsatz 2: Ehrlichkeit ist oberstes Gebot. Auf die Kompetenz der Lebensmittelhandwerker ist Verlass. Konsequenz, Eigenverantwortung und die gelebte, persönliche Beziehung zu den Vorleistern geben uns und den Kunden genau die Sicherheit, die sie brauchen.*

**Transparenz**  
Persönliche Beziehungen schaffen Vertrauen. Aktive Transparenz, nachprüfbare Zertifikate und selbst praktizierte Inhalte transportieren die Glaubwürdigkeit der Handwerker.

**Verantwortung und Vertrauen**  
Eigenverantwortung, konsequentes Handeln und Überschaubarkeit der gesamten Herstellung gewährleisten Sicherheit und minimieren den Kontrollaufwand.

**Kernkompetenz**  
Ein klares Profil und eine Konzentration auf die Kernkompetenzen fördern die Glaubwürdigkeit des Handwerks.

**Leit-Bild: Wir sind begeisterte Mitarbeiter im Unternehmen „Natur“**

*Leitsatz 3: Wir schöpfen Freude und Motivation aus unserem Tun. Wir verarbeiten alle Rohstoffe mit Liebe und mit all unseren Sinnen. Wir sind stolz auf unsere Leistungen und freuen uns über den Genuss, den unsere Produkte den Kunden bereiten.*

**Innere Freude und Zufriedenheit**  
Handwerk erfüllt, macht stolz und ermöglicht es sich zu verwirklichen. Zusammenarbeit in Kooperationen macht Freude.

**Sinnstiftung**  
Handwerk und seine Produkte machen Sinn – für den Handwerker und den Kunden. Das Erleben der ganzen Wertschöpfungskette, vom Rohstoff bis zur Kundenresonanz gibt Zufriedenheit und macht Arbeit zu einem elementaren Teil des Lebens.

**Leit-Bild: Wir gestalten Zukunft und setzen Maßstäbe.**

*Leitsatz 4: Unser Handeln ist eingebettet in das gesellschaftliche und ökologische Umfeld. Das ökologische Lebensmittelhandwerk ist ein Lösungskonzept auf wichtige gesellschaftliche Herausforderungen. Dabei verbinden wir Kultur und traditionelles Wissen mit Innovation.*

**Kultur sichern**  
Das ökologische Lebensmittelhandwerk ist Kulturträger und sichert handwerkliches traditionelles Wissen und kulturelle Vielfalt. Es ist die Basis einer Ernährungs-, Regional- und Gesellschaftskultur. Im Handwerk gestalten viele, statt einige wenige, die sich jeder Kontrolle entziehen. Das Handwerk sichert Ernährungskultur.

**Arbeits- und Ausbildungsplätze**  
Das Handwerk schafft sinnerfüllte, Engagement fördernde Arbeits- und Ausbildungsplätze als Basis des volkswirtschaftlichen Wohlstandes.

**Regionale Entwicklung**  
Die altbewährte Partnerschaft von Bauern und Lebensmittelhandwerk in der Region benötigt eine Renaissance, um den ländlichen Raum wiederzubeleben. Handwerk ist Grundlage für die Attraktivität und Stabilität von Regionen. Handwerk arbeitet, entwickelt und verkauft was die Region zur Verfügung stellt. Es sichert dadurch seine Freiheit und Unabhängigkeit von der Industrie.

**Querdenken und Innovation**  
Das Handwerk bietet Räume zum „Quer-Denken“ und wird dadurch innovativ.

- Zukunftsfähigkeit**  
Das Handwerk ist ein Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der modernen Gesellschaft. Es hat eine Perspektive, wenn es gesellschaftliche Trends aufnimmt und diese aktiv mitgestaltet.
- Gesundheit**  
Als Ernährungsfachleute haben die Handwerker die Kompetenz und auch die Verantwortung für Gesundheit und Lebensqualität ihrer Kunden.

**Leit-Bild:                Wir sind erst zufrieden, wenn unsere Kunden es auch sind.**

*Leitsatz 5:    Wir lassen unsere Kunden an der besonderen Qualität unserer Produkte teilhaben und begeistern sie für die Werte des Handwerks.*

- Wertschätzung der Verbraucher**  
Die Handwerker pflegen einen engen Kontakt mit den Kunden. Sie gehen auf ihre individuellen Bedürfnisse ein und sind vertrauenswürdig.
- Wertebewusstsein beim Verbraucher schaffen**  
Das ökologische Lebensmittelhandwerk steht nicht nur für eine hohe Produktqualität, sondern auch für Esskultur, Lebensqualität, Genuss, Nähe und Vertrauen. Die von den Handwerkern gelebten Werte sind für den Kunden erlebbar.
- Verbraucherkommunikation ist das A und O**  
Handwerk ist ein persönliches Anliegen. Es begeistert mit besonderen Geschichten und ist daher überzeugend. Authentische Verkäufer spielen eine Schlüsselrolle. Das Handwerk strahlt durch die gelebten Werte und eine jeweils individuelle Geschichte Lebendigkeit und Begeisterung aus.

**Leit-Bild:                Wir gehen Hand in Hand**

*Leitsatz 6:    Der Schlüssel für die Zukunft des ökologischen Lebensmittelhandwerks liegt in der Kooperation statt im rücksichtslosen Wettbewerb.*

- Innerbetriebliche Kooperation**  
Die Mitarbeiter stärken und ihnen Verantwortung übertragen, ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen und leben, Begeisterung teilen - dann funktioniert eine gute Mannschaft.
- Außerbetriebliche Kooperation**  
Die Einzelbetriebe kommen in Zukunft immer weniger alleine zurecht. Sie brauchen intensivere regionale Kooperationen mit Kunden, Bauern und anderen Handwerkern. So werden ihre Anliegen besser wahrgenommen.

## **Anlage 12**

### **Teilnehmer am Workshop im Ökohaus in Frankfurt am 6.7.2006**

Gottwald Franz-Theo, Schweisfurth-Stiftung  
Ganzert Christian, TUM Tech GmbH  
Lex Bernadette, TUM Tech GmbH  
Wild Ulrich, TUM Tech GmbH

Rolf Anger, Fleischereifachschule Augsburg  
Brunnbauer Josef, Biokreis e.V.  
Gerber Alexander, BÖLW  
Niemann Henning, Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen  
Kappler Rike, Cibarria GmbH  
Kretschmar Georg, Hercules Vollkornbäckerei  
Sagebiel-Hannich Ute, Bäcker-Innungsverband Baden  
Volmer Martin, Naturland Zeichen GmbH  
Schürgers Andrea, Ecovin  
Weiss Gunther, Demeter Marktforum e.V.



Frankfurt

6. Juli 2006

**Leit-Bilder für das ökologische  
Lebensmittelhandwerk**

## Leitbild 1: Nur Gutes geht durch unsere Hände



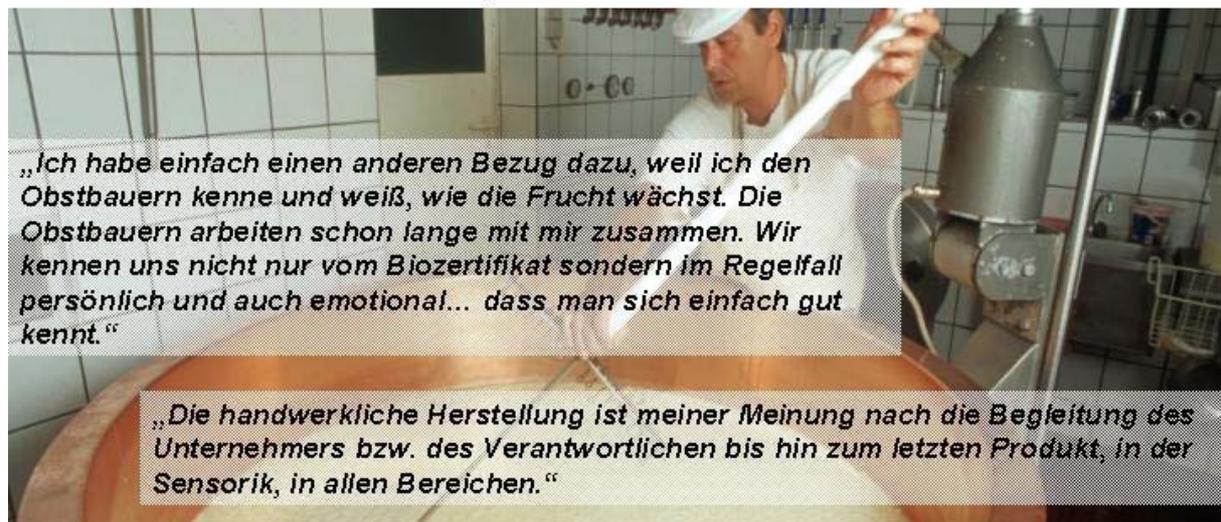
„Die Hefe ist unser wichtigster Mitarbeiter und nach der müssen wir uns richten. In der Industrie wird die Arbeit so eingeteilt, da muss sich die Hefe nach der gesetzlichen oder gewerkschaftlichen Arbeitszeit orientieren. Das funktioniert bei uns natürlich nicht. Die Hefe muss dann bedient werden, wenn sie da ist und abgeschöpft werden.“

„...es war immer eine Freude, es war immer ein Leben da...ein Produkt wird nur ein langfristiges Produkt, wenn der Unternehmer mit Freude, mit Begeisterung und auch mit Verantwortung dazu steht... Jedes Produkt, das ich mit Freude und Begeisterung angepackt habe war dann gut, wenn ich selbst gut war.“

### Leitsatz 1:

**Wir liefern Vielfalt und Qualität. Wir schaffen Produkte durch Leidenschaft und echte Meisterschaft. Was auch immer durch die Hände des Lebensmittelhandwerkers geht entspricht hohen Anforderungen an Naturbelassenheit, Qualität und Geschmack.**

## Leit-Bild 2: Wir stehen mit unserem Namen für die besondere Qualität unserer Produkte



„Ich habe einfach einen anderen Bezug dazu, weil ich den Obstbauern kenne und weiß, wie die Frucht wächst. Die Obstbauern arbeiten schon lange mit mir zusammen. Wir kennen uns nicht nur vom Biozertifikat sondern im Regelfall persönlich und auch emotional... dass man sich einfach gut kennt.“

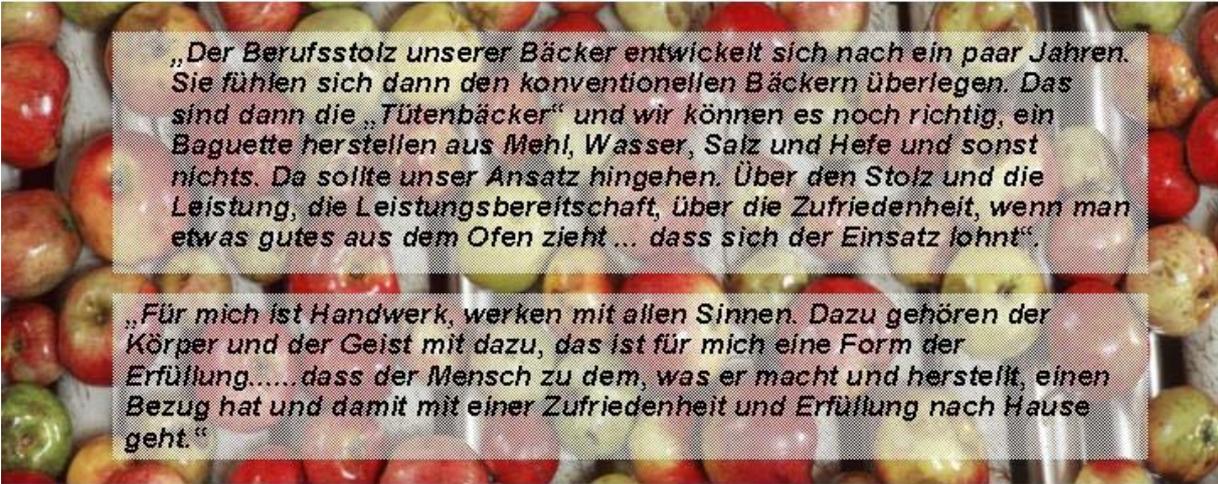
„Die handwerkliche Herstellung ist meiner Meinung nach die Begleitung des Unternehmers bzw. des Verantwortlichen bis hin zum letzten Produkt, in der Sensorik, in allen Bereichen.“

### Leitsatz 2:

**Ehrlichkeit ist oberstes Gebot. Auf die Kompetenz der Lebensmittelhandwerker ist Verlass. Konsequenz, Eigenverarbeitung und die gelebte, persönliche Beziehung zu den Vorleistern geben uns und den Kunden genau die Sicherheit, die sie brauchen.**



### Leit-Bild 3: Wir sind begeisterte Mitarbeiter im Unternehmen „Natur“



„Der Berufsstolz unserer Bäcker entwickelt sich nach ein paar Jahren. Sie fühlen sich dann den konventionellen Bäckern überlegen. Das sind dann die „Tütenbäcker“ und wir können es noch richtig, ein Baguette herstellen aus Mehl, Wasser, Salz und Hefe und sonst nichts. Da sollte unser Ansatz hingehen. Über den Stolz und die Leistung, die Leistungsbereitschaft, über die Zufriedenheit, wenn man etwas gutes aus dem Ofen zieht ... dass sich der Einsatz lohnt“.

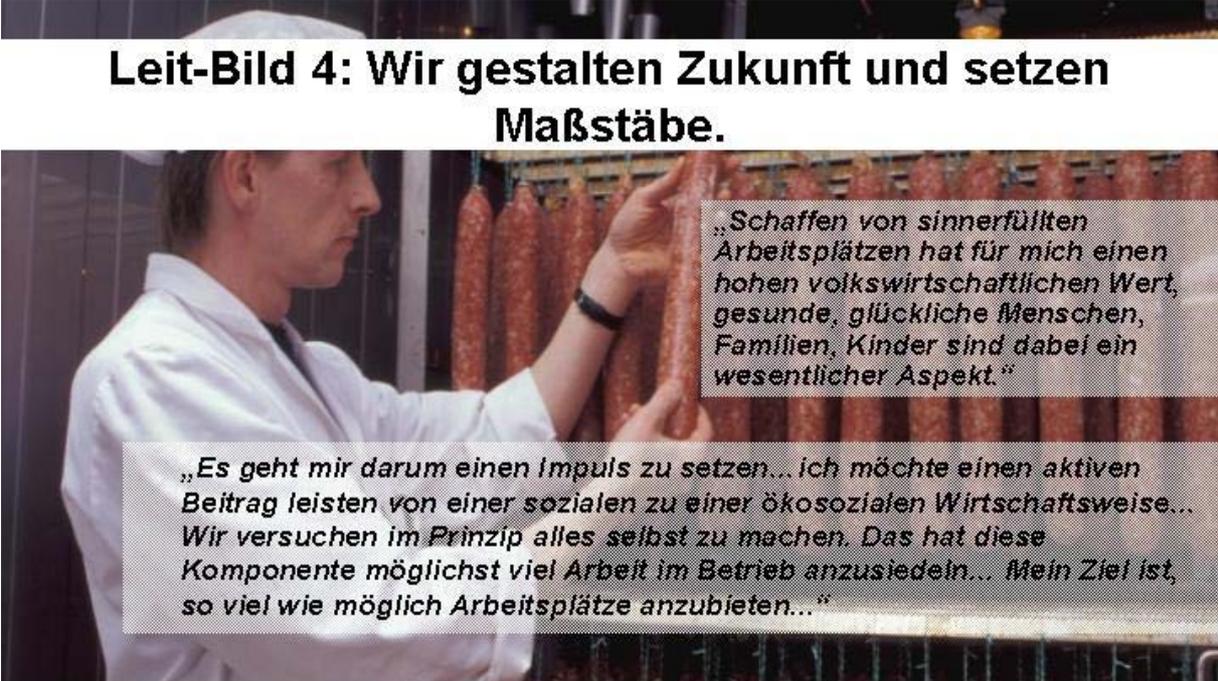
„Für mich ist Handwerk, werken mit allen Sinnen. Dazu gehören der Körper und der Geist mit dazu, das ist für mich eine Form der Erfüllung..... dass der Mensch zu dem, was er macht und herstellt, einen Bezug hat und damit mit einer Zufriedenheit und Erfüllung nach Hause geht.“

#### Leitsatz 3:

„Wir schöpfen Freude und Motivation aus unserem Tun. Wir verarbeiten alle Rohstoffe mit Liebe und mit all unseren Sinnen. Wir sind Stolz auf unsere Leistungen und freuen uns über den Genuss, den unsere Produkte den Kunden bereiten.



### Leit-Bild 4: Wir gestalten Zukunft und setzen Maßstäbe.



„Schaffen von sinnerfüllten Arbeitsplätzen hat für mich einen hohen volkswirtschaftlichen Wert, gesunde, glückliche Menschen, Familien, Kinder sind dabei ein wesentlicher Aspekt.“

„Es geht mir darum einen Impuls zu setzen... ich möchte einen aktiven Beitrag leisten von einer sozialen zu einer ökosozialen Wirtschaftsweise... Wir versuchen im Prinzip alles selbst zu machen. Das hat diese Komponente möglichst viel Arbeit im Betrieb anzusiedeln... Mein Ziel ist, so viel wie möglich Arbeitsplätze anzubieten...“

#### Leitsatz 4:

Unser Handeln ist eingebettet in das gesellschaftliche und ökologische Umfeld. Das ökologische Lebensmittelhandwerk ist ein Lösungskonzept auf wichtige gesellschaftlich Herausforderungen. Dabei verbinden wir Kultur und traditionelles Wissen mit Innovation.



## Leitbild 5: Wir sind erst zufrieden, wenn unsere Kunden es auch sind.

„Nach der Brauereiführung kommt dann eine Verkostung. Der Kern der Sache ist natürlich hier, dass das vom Chef oder dem Braumeister höchstpersönlich gemacht wird. Priorität ist: Das macht der Chef.“

„Das Wichtigste ist der Mensch-zu-Mensch-Kontakt... Da ist über Mund zu Mund-Propaganda diese Begeisterung weitergetragen worden... „

### Leitsatz 5:

Wir lassen unsere Kunden an der besonderen Qualität unserer Produkte teilhaben und begeistern sie für die Werte des Handwerks.



## Leit-Bild 6: Wir gehen Hand in Hand

„... für mich war das keine Konkurrenz und so ist das zu einer schönen Zusammenarbeit gekommen. Die heißt: Der Bäcker und der Bauer... So leben wir jetzt schon seit ca. 8 Jahren sehr gut zusammen. Wir treffen uns alle 3 Monate mal und besprechen Probleme die auftreten...“

„Für mich ist der Betrieb ein Organismus in dem die verschiedenen Funktionen, Begabungen, Alter, Herkünfte und Leistungsniveaus da sind. Wichtig ist, dass alle wissen, dass nur gemeinsam das Werk gelingen kann.“

### Leitsatz 6:

Der Schlüssel für die Zukunft des ökologischen Lebensmittelhandwerks liegt in der Kooperation statt im rücksichtslosen Wettbewerb.

# Leit-Bilder

für das ökologische Lebensmittelhandwerk





*„Für mich ist Handwerk  
werken mit allen Sinnen.  
Dazu gehören der Körper und  
der Geist, das ist für mich  
eine Form der Erfüllung  
... dass der Mensch zu dem,  
was er macht einen Bezug  
hat und dadurch mit einer  
Zufriedenheit und Erfüllung  
nach Hause geht.“  
Fritz Schlund*

## Präambel

Dieses Leitbild entstand in Kooperation mit ökologischen LebensmittelhandwerkerInnen und Verbänden des ökologischen Anbaus und des Lebensmittelhandwerks. Es dient als Anregung und Orientierung für das gesamte ökologische Lebensmittelhandwerk. Einzelne Branchen, Handwerksgruppen, Verbände und Unternehmen können damit arbeiten und es hinsichtlich des eigenen Selbstverständnisses und der eigenen Prioritäten verändern. Jeder Nutzer muss dabei den verwendeten Qualitätsbegriff für sich weiter spezifizieren.

Die besondere Stärke der Leitbildentwicklung liegt darin, eine gemeinsame Identität und einen Sog für die Zukunftsgestaltung bei den LebensmittelhandwerkerInnen zu schaffen.

## Die Leitbilder in der Übersicht

**Leit-Bild 1**  
**Das Produkt** „Nur Gutes geht durch unsere Hände“

**Leit-Bild 2**  
**Die Verarbeitung** „Wir sind begeisterte Mitarbeiter im Unternehmen Natur“

**Leit-Bild 3**  
**Die Handwerkerin/  
Der Handwerker** „Wir stehen mit Begeisterung und unserer ganzen Person hinter unseren Produkten“

**Leit-Bild 4**  
**Die Kundin/Der Kunde** „Wir sind erst zufrieden, wenn unsere Kundschaft es auch ist“

**Leit-Bild 5**  
**Die Kooperation** „Wir gehen Hand in Hand“

**Leit-Bild 6**  
**Leistungen für die Gesellschaft** „Wir gestalten Zukunft und setzen Maßstäbe“

# Leit-Bild

## Produktqualität.

Handwerkliche Produkte zeichnen sich aus durch unverfälschten Geschmack, Frische, Individualität, Naturbelassenheit, Lebendigkeit und hohen Gehalt an wertgebenden Inhaltsstoffen. Die ökologisch erzeugten Rohstoffe entsprechen höchsten Qualitätsanforderungen. Die Vorleistungen stammen, soweit möglich, aus der Region und geben dem Produkt einen landschaftstypischen Charakter.

*„Was uns besonders wichtig ist, ist der Bezug zu unseren Vorlieferanten. Wir wollen die Menschen kennen und wollen wissen wie sie denken und arbeiten. Umgekehrt sollen unsere Vorstellungen verstanden sein. Da steckt für beide ein großes Potential drin. Mir ist das so klar geworden, als ich in Süd-indien war, um Bio-Pfeffer direkt einzukaufen.“ Gernot Pepler*

## Reinheit.

Ökologische Lebensmittel sind rein. Sie sind ohne Gentechnik, Kunstdünger und Pestizide hergestellt. Zugelassene Hilfs- und Zusatzstoffe werden auf ein Mindestmaß reduziert.



für das ökologische Lebensmittelhandwerk

1

Das Produkt

**„Nur Gutes  
geht durch unsere  
Hände“**



Wir liefern Vielfalt und Qualität. Was auch immer durch unsere Hände geht, entspricht hohen Anforderungen an unverfälschten Geschmack, Rohstoff- und Produktqualität, Reinheit und möglichst wenigen Hilfs- und Zusatzstoffen.

# Leit-Bild

## Prozessqualität.

Naturbelassene Rohstoffe und naturgemäße Verarbeitung verlangen besondere Fähigkeiten von LebensmittelhandwerkerInnen. Es ist das Ziel, diese Qualitäten der Natur im Verarbeitungsprozess zu erhalten oder sogar zu stärken.

*„Die Hefe ist unser wichtigster Mitarbeiter und nach der müssen wir uns richten. In der Brauindustrie orientiert man den Brauprozess eher an den gesetzlichen Arbeitszeiten und den wirtschaftlich optimierten Maschinenlaufzeiten. Die Hefe jedoch muss dann bedient werden, wenn sie soweit ist und sie abgeschöpft werden muss. Das kann man nur noch in kleinen, handwerklich arbeitenden Brauereien wie bei uns verwirklichen.“*  
Michael Krieger

## Handwerk schafft Leben.

Die LebensmittelhandwerkerInnen erschaffen Lebensmittel. Sie wollen durch ihre Produkte und deren besondere Qualitäten Lebendigkeit, Lebenskraft und Lebensfreude an ihre Kundenschaft weitergeben.

## Aus der Region für die Region.

Die LebensmittelhandwerkerInnen verwenden möglichst Rohstoffe aus der Region – sie stehen für Regionalität und kurze Wege. Sie achten die Naturzusammenhänge und betreiben aktiven Umweltschutz.

Leit-Bild  
2

für das ökologische Lebensmittelhandwerk

2

## Die Verarbeitung

**„Wir sind  
begeisterte Mitarbeiter  
im Unternehmen  
Natur“**



Die besonderen, handwerklichen Qualitäten sind das Ergebnis der intensiven Auseinandersetzung mit den Rohstoffen, den Verarbeitungsprozessen, den Naturzusammenhängen, der Region und den beteiligten Menschen.

# Leit-Bild

## Hand-Werken.

Handwerk findet dort statt, wo Menschen gestaltend Hand anlegen – mit Herz, Verstand und mit allen Sinnen.

## Begeisterung und innere Freude.

Herausragende Produktqualitäten werden durch Wissen, Erfahrung, handwerkliches Können, Begeisterung und Leidenschaft geschaffen. Handwerk erfüllt, macht stolz und ermöglicht es, sich zu verwirklichen. Eine verantwortliche Lebensführung vermittelt Lebensfreude.

## Sinnstiftende Tätigkeit.

Handwerk und seine Produkte machen Sinn – für HandwerkerInnen und den Kunden. Das Erleben der ganzen Wertschöpfungskette, vom Rohstoff bis zum Kunden, gibt Zufriedenheit und macht Arbeit zu einem elementaren Teil des Lebens.

## Transparenz.

Persönliche Beziehungen schaffen Vertrauen. Aktive Transparenz (z.B. Deklaration aller Zusatzstoffe, offene Kostenstrukturen), Selbstverpflichtungen und selbst praktizierte Inhalte transportieren die Glaubwürdigkeit der HandwerkerInnen.

## Glaubwürdigkeit.

Überschaubarkeit der gesamten Herstellung und Verantwortung für die Produkte und die Vorleister gewährleisten Sicherheit. Klares Profil und Konzentration auf die Kernkompetenzen und Eigenverantwortung fördern die Glaubwürdigkeit der HandwerkerInnen.

Leit-Bild  
3

für das ökologische Lebensmittelhandwerk

3

Die Handwerkerin  
Der Handwerker  
*„Wir stehen mit  
Begeisterung und  
unserer ganzen Person  
hinter unseren  
Produkten“*



Wir verarbeiten alle Rohstoffe mit Liebe und mit all unseren Sinnen. Wir sind stolz auf unsere Leistungen und schöpfen Freude aus unserem Tun. Auf unsere Kompetenz ist Verlass. Wir schaffen Produkte durch Leidenschaft und echte Meisterschaft. Mitverantwortung und gelebte persönliche Beziehungen zu den Vorleistern geben uns und unseren Kunden genau die Sicherheit, die wir brauchen.

# Leit-Bild

## Wertschätzung der Verbraucher.

Die HandwerkerInnen pflegen einen engen Kontakt mit der Kundschaft. Sie gehen auf ihre individuellen Bedürfnisse ein und sind vertrauenswürdig.

## Wertebewusstsein beim Verbraucher schaffen.

Das ökologische Lebensmittelhandwerk steht nicht nur für eine hohe Produktqualität, sondern auch für Esskultur, Lebensqualität, Genuss, Nähe und Vertrauen. Die gelebten Werte sind für die Kundschaft erlebbar und fördern deren Beteiligung. Auf diese Weise erschaffen sie sich neue Märkte.

## Ernährung und Gesundheit.

Als Ernährungsfachleute haben die HandwerkerInnen die Kompetenz und auch die Verantwortung für Gesundheit und Lebensqualität ihrer Kunden. Statt Functional Food, Food Design und Genfood schafft das ökologische Lebensmittelhandwerk natürliche und die Gesundheit erhaltende Lebensmittel.

## VerbraucherInnen aktivieren.

Handwerk ist ein persönliches Anliegen. Seine besonderen Geschichten überzeugen und aktivieren. Begeisterte VerkäuferInnen spielen eine Schlüsselrolle. Das Handwerk strahlt durch die gelebten Werte und eine jeweils individuelle Geschichte Lebendigkeit und Glaubwürdigkeit aus.

*„Das Wichtigste ist der Mensch zu Mensch-Kontakt ... da ist über Mund zu Mund-Propaganda diese Begeisterung weiter getragen worden ... Diese Begeisterung kommt beim Verbraucher an und der trägt sie automatisch weiter. Das geht wie ein Lauffeuer.“*  
Johannes von Perger

Leit-Bild  
4

für das ökologische Lebensmittelhandwerk

4

Die Kundin  
Der Kunde

**„Wir sind erst  
zufrieden, wenn  
unsere Kundschaft  
es auch ist“**



Wir lassen unsere Kundinnen und Kunden an der besonderen Qualität unserer Produkte teilhaben und begeistern sie für die Werte des Handwerks.

# Leit-Bild

## Innerbetriebliche Kooperation.

Die MitarbeiterInnen stärken und ihnen Verantwortung übertragen, ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen und leben, Begeisterung teilen, die jeweiligen Bedürfnisse achten - dann funktioniert eine gute Mannschaft.

*„Für mich ist der Betrieb ein Organismus, in dem die verschiedenen Funktionen, Begabungen, Alter, Herkünfte und Leistungsniveaus da sind. Wichtig ist, dass alle wissen, dass nur gemeinsam das Werk gelingen kann.“ Rike Kappler*

## Außerbetriebliche Kooperation.

Die Einzelbetriebe kommen in Zukunft immer weniger alleine zurecht. Sie brauchen verbindlichere, regionale Kooperationen mit Kunden, BäuerInnen und Bauern und anderen HandwerkerInnen, die die Grundsätze eines regionalen fairen Handels und Wettbewerbs achten. So werden ihre Anliegen besser wahrgenommen.

*„Wie kann man zusammenarbeiten, dass der eine sich auf Frischkäse spezialisiert und der andere auf Schnittkäse ... dass man da kooperieren kann ohne dem anderen die Grundlage zu nehmen.“ Astrid Lux*

Leit-Bild  
5

für das ökologische Lebensmittelhandwerk

5

## Die Kooperation

**„Wir gehen  
Hand in Hand“**



Der Schlüssel für die Zukunft des ökologischen Lebensmittelhandwerks liegt in der Kooperation. Diese baut auf einer Kenntnis der jeweiligen besonderen Fähigkeiten, der Wahrnehmung des gemeinsamen Nutzens sowie einem rücksichtsvollen, persönlichen Umgang mit MitarbeiterInnen, Vorleistern und anderen HandwerkerInnen auf.

# Leit-Bild

## Kultur sichern.

Das ökologische Lebensmittelhandwerk ist Träger der kulturellen Entwicklung. Es sichert handwerkliches traditionelles Wissen und kulturelle Vielfalt. Es ist die Basis einer Ernährungs-, Regional- und Gesellschaftskultur.

## Verantwortung schafft Vertrauen.

Im Handwerk gestalten viele, statt einige wenige. Die LebensmittelhandwerkerInnen übernehmen die Verantwortung für ihre Produkte und damit Mitverantwortung für Gesellschaft und Umwelt. Durch gegenseitiges Vertrauen und Transparenz lassen sich die Kontrollen minimieren.

## Sinnerfüllte Ausbildung und Arbeit.

Das Handwerk schafft sinnerfüllte, Engagement fördernde Arbeits- und Ausbildungsplätze als Basis des volkswirtschaftlichen Wohlstandes. In der Ausbildung werden theoretische Inhalte und gestalterische Fähigkeiten vermittelt, die sich an ökologischen Grundsätzen und Zusammenhängen orientieren. Die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit und das Angebot an attraktiven Arbeitsplätzen für Frauen und Männer gleichermaßen, lassen sich im Handwerk besonders gut verwirklichen.

## Regionale Entwicklung.

Die altbewährte Partnerschaft von Landwirtschaft und Lebensmittelhandwerk in der Region benötigt eine Renaissance, um den ländlichen Raum wiederzubeleben. Handwerk ist Grundlage für die Attraktivität und Stabilität von Regionen. Handwerk arbeitet, entwickelt und verkauft, was die Region zur Verfügung stellt. Als Gegenpol zu den undurchschaubaren internationalen Finanzmärkten und Warenströmen steht es für Freiheit und Unabhängigkeit.

## Querdenken und nachhaltige Innovation.

Das Handwerk bietet Räume zum „Quer-Denken“ und wird dadurch innovativ. Im Vordergrund stehen Innovationen im Dienste der Qualität von Produkten und Verfahren einerseits und der Nachhaltigkeit von Betriebsabläufen andererseits. Dabei ist die weitestgehende Verwendung von erneuerbaren Energiequellen eine Selbstverständlichkeit.

## Zukunftsfähigkeit.

Das Handwerk ist ein Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der modernen Gesellschaft. Es hat eine Perspektive, wenn es gesellschaftliche Trends aufnimmt und diese aktiv mitgestaltet.

Leit-Bild  
6

für das ökologische Lebensmittelhandwerk

6

Leistungen  
für die Gesellschaft

**„Wir gestalten Zukunft  
und setzen  
Maßstäbe“**



Das ökologische Lebensmittelhandwerk ist ein Lösungskonzept für wichtige gesellschaftliche Herausforderungen. Unser Handeln ist eingebettet in das gesellschaftliche und ökologische Umfeld. Wir verbinden Kultur und traditionelles Wissen mit solchen Innovationen, die sich an einer vitalen regionalen Entwicklung orientieren.

An der Entstehung des  
Leit-Bildes für das  
ökologische  
Lebensmittelhandwerk  
waren beteiligt:

Burkhard Ahlert  
Marc Albrecht-Seidel  
Christine Ax  
Elmar Damke  
Bernd Deuerling  
Birgit Ditzgens  
Gerhard Frisch-Frauenschuh  
Friedbert Förster  
Karl-Heinz Hierl  
Herbert Huber  
Rike Kappler  
Georg Kretschmar  
Michael Krieger  
Richard Kurzweil  
Iris Lehmann  
Astrid Lux  
Alfons Neumeier  
Gernot Peppler  
Martina Schäfer  
Georg Scheitz  
Fritz Schlund  
Georg Schweisfurth  
Karl Ludwig Schweisfurth  
Anton Steinberger  
Thomas Thönes  
Johannes von Perger  
Robert Wellhäuser

sowie VertreterInnen von  
Verbänden und Institutionen  
des Lebensmittelhandwerkes  
und des ökologischen  
Landbaues



# Leit-Bilder

## für das ökologische Lebensmittelhandwerk

**Beteiligte Institutionen:** TUM-Tech GmbH, Freising  
(Bernadette Lex, Christian Ganzert, Ulrich Wild)

Schweisfurth-Stiftung, München  
(Franz-Theo Gottwald)

Büro Lebensmittelkunde & Qualität, Oberlechtersbach  
(Alexander Beck)

Verband für handwerkliche Milchverarbeitung im  
ökologischen Landbau e.V., Haag an der Amper  
(Marc Albrecht-Seidel)

**BÖL**  
Bundesprogramm  
Ökologischer  
Landbau

Gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums  
für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz  
im Rahmen des Bundesprogramms  
Ökologischer Landbau.



Bestelladresse:  
TUM-Tech GmbH  
Blumenstraße 16  
85354 Freising  
[www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de)

[www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de)