AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

# MOTIVFORSCHUNG IN BIO-GASTRONOMIE-BETRIEBEN MIT HILFE QUALITATIVER EXPERTENINTERVIEWS IN WIEN UND NIEDERÖSTERREICH

Barbara KAPP, Siegfried PÖCHTRAGER und Viktoria GÖRGL

barbara.kapp@boku.ac.at

Institut für Marketing und Innovation, Universität für Bodenkultur Wien,
Feistmantelstraße 4, 1180 Wien

2017

***Vortrag anlässlich der 57. Jahrestagung der GEWISOLA***
*(Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.)*
***und der 27. Jahrestagung der ÖGA***
*(Österreichische Gesellschaft für Agrarökonomie)*
***„Agrar- und Ernährungswirtschaft zwischen Ressourceneffizienz und gesellschaftlichen Erwartungen“***
***Weihenstephan, 13. bis 15. September 2017***

Copyright 2017 by authors. All rights reserved. Readers may make verbatim copies of this document for non-commercial purposes by any means, provided that this copyright notice appears on all such copies.

# MOTIVFORSCHUNG IN BIO-GASTRONOMIE-BETRIEBEN MIT HILFE QUALITATIVER EXPERTENINTERVIEWS IN WIEN UND NIEDERÖSTERREICH


## Zusammenfassung

Von den 41.974 Gastronomie-Betrieben in Österreich sind nur 323 bio-zertifiziert. Dieses Verhältnis zeigt einerseits das enorme Entwicklungspotential der Branche auf, andererseits wird dieses Potential von einem höheren Wareneinsatz und höheren Verarbeitungskosten überschattet. Ein Bioverband kann hier ansetzen und die Bio-Gastronomen unterstützen. Durch qualitative Experteninterviews wurden die Erwartungen an den Bioverband und dessen zukünftige Herausforderungen hinsichtlich der Unterstützung von Bio-Gastronomen identifiziert. Aus den Interviews ging hervor, dass die befragten Bio-Gastronomen durchaus offen für eine Kooperation mit dem Bioverband sind und sie sich vor allem mehr Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Lieferanten bzw. Bio-Landwirten wünschen. Die Mehrheit der interviewten Bio-Gastronomen setzen biologische Lebensmittel aus Überzeugung ein und achten dabei auf Regionalität und Saisonalität. Die befragten Bio-Gastronomen sind der Meinung, dass der steigende Preisdruck in Zukunft die größte Herausforderung darstellen wird.



## Keywords

Außer-Haus-Verpflegung, Bio-Gastronomie, Bio-Lebensmittel, Bioverband, Motivforschung, qualitatives Experteninterview.


## 1 Einleitung

Der Trend zu Regionalität bietet neue Chancen für Bio-Landwirte. Die Vermarktung von Bio-Produkten erfolgt bisher vor allem über den Lebensmitteleinzelhandel (LEH). Aber auch in der Gastronomie wächst der Anteil an Bio-Lebensmittel. Neben dem gesundheitlichen Aspekt zählt auch der Genuss zu den wesentlichen Kaufmotiven von Bio-Lebensmittel (vgl. KÖCHER-SCHULZ, 2013, 4). Das Thema gesunde Ernährung gewinnt immer mehr an Bedeutung – sowohl im Privathaushalt, als auch am Arbeitsplatz, in der Ganztagsschule oder im Kindergarten (vgl. PETERS, 2009, 3). Diese Entwicklung birgt Chancen für Gastronomen in der Bio-Branche Fuß zu fassen. Für eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis braucht es dazu strukturierte Bio-Gastronomiekonzepte.

### Problemstellung und Forschungsfragen

Für eine Zertifizierung als Bio-Gastronom bedarf es der Kontrolle einer akkreditierten Biokontrollstelle, welche von den Gastronomie-Betrieben als aufwendig und kostenintensiv empfunden wird (vgl. HERTLING, 2014, 21f). Die Kunst, die anfallenden Mehrkosten relativ niedrig zu halten, besteht in einer attraktiven Zubereitung einfacher Speisen (vgl. PETERS, 2009, 12). Durch die Leistung eines Bioverbandes soll den Gastronomen der Einstieg in die Verwendung von Bio-Lebensmittel erleichtert werden. Ziel der Studie ist es, die Erwartungshaltung und Kooperationsbereitschaft von Bio-Gastronomen in Wien und Niederösterreich in Bezug auf die Unterstützung durch einen Bioverband zu klären. Weiters werden die zukünftigen Ziele der Bio-Gastronomiebranche sowie die Einstellung von Bio-Gastronomen hinsichtlich des Einsatzes von Bio-Lebensmittel erhoben. Aus dieser Zielsetzung ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Welchen Nutzen kann ein Bioverband den Gastronomen stiften?

- Welche Unterstützung brauchen Bio-Gastronomie-Betriebe von einem Bioverband und wie sieht ihre Kooperationsbereitschaft aus?
- Welche Einstellungen haben Bio-Gastronomen hinsichtlich des Einsatzes von Bio-Lebensmittel?
- Welche zukünftigen Herausforderungen ergeben sich für die Bio-Gastronomie?

# 2. Theoretische Grundlagen

## 2.1 Der Bio-Trend und Außer-Haus-Verzehr

Die Gastronomie ist eine Branche, die durch sich ändernde Konsumbedürfnisse der Gäste einem starken Wandel unterzogen ist und zudem regional großen Unterschieden unterliegt. Aus diesem Grund lässt sich die Gastronomie als Wirtschaftszweig mit großem Entwicklungspotential beschreiben, der durch andauernde Marktveränderungen, neben bestehenden auch für zukünftige Herausforderungen steht. Ein stimmiges Konzept und eine optimale Positionierung sind daher für den Unternehmenserfolg unumgänglich (vgl. ESCH et al., 2008, 39). Der Bio-Trend ist allgegenwärtig und wird sich laut der Studie „The World of Organic Agriculture" auch noch weiter fortsetzen (vgl. FIBL and IFOAM, 2015, 23). Der Bio-Trend hat durchaus Gemeinsamkeiten mit dem Local-Food-Trend. Beide werden durch das steigende Gesundheitsbewusstsein und das Verlangen nach Herkunftstransparenz gefördert (vgl. BRAUN et al., 2015, 30). Was als Änderung im Einkaufsverhalten begonnen hat, setzt sich in der Gastronomie fort. Laut einer Motivationsanalyse der AMA-Marketing GmbH, essen etwa ein Viertel der Österreicher ein oder mehrere Male in der Woche außer Haus und ein weiteres Viertel besucht zumindest zwei- bis dreimal pro Monat ein Lokal. Vor allem junge, gutverdienende Singles gehen öfter auswärts Essen (vgl. AMA, 2017). Eine Studie des Bundes Ökologischer Lebensmittelwirtschaft (BÖLW) zeigt, dass Konsumenten, die Bio-Lebensmittel bevorzugen auch vornehmlich Produkte aus der Region beziehen. Zudem werden die regionalen Aspekte oft vor die ökologische Komponente gestellt (vgl. BÖLW, 2015, 24).
Auch der Nachhaltigkeitsgedanke, der bereits seit Jahren Konsumenten, Produzenten und den LEH beschäftigt, erfasst nun auch vermehrt den Gastronomie-Sektor (vgl. MATZKA-SABOI, 2015). In Österreichs Großküchen, Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben werden jährlich Lebensmittel im Umfang von 200.000 Tonnen weggeworfen. Die Produktion dieser Lebensmittel nimmt eine Fläche von 43.000 Hektar in Anspruch, dies entspricht circa der Fläche Wiens. Nicht nur die Reduktion von Lebensmittelabfällen, sondern auch die Einkaufspolitik, die Bewusstseinsbildung und die Energie-Performance stellen wichtige Handlungsfelder in Richtung Nachhaltigkeit in den Gastronomiebetrieben dar (vgl. MATZKA-SABOI, 2015).
Das Geschlecht, das Alter, die Ausbildung oder das verfügbare Haushaltseinkommen sind bei den sozioökonomischen Faktoren als Schlüsselvariablen der kulinarischen Grundeinstellung zu nennen. So zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Frauen legen besonderen Wert auf sichere Lebensmittel und gesundheitsbewusste Ernährung, wohingegen sich Männer oftmals aufgrund des Geschmacks für oder gegen eine Speise entscheiden. In diesem Zusammenhang sind Menschen mit einem höheren Bildungsniveau eher um ihre Gesundheit besorgt als Personen mit einem geringeren Ausbildungsgrad (vgl. FRITZ und WAGNER, 2015, 24f). Die gesellschaftlichen Anforderungen und die daraus resultierenden Ernährungsgewohnheiten haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Das steigende Interesse bezüglich Ernährung und Ernährungsverhalten ist sowohl auf das vielfältige Angebot der Gastronomie als auch auf die Ansprüche der modernen Gesellschaft zurückzuführen (vgl. FRITZ und WAGNER, 2015, 19). Erhöhte Arbeitskapazitäten der einzelnen Mitarbeiter erschweren ausgedehnte Mittagspausen (vgl. SCHNEIDER, 2008, 52f). Allerdings ist die Zeit, in der Berufstätige schnelles und ungesundes Essen zu sich nehmen müssen, um in den kurzen

Pausen satt zu werden, längst Geschichte. Heutzutage stehen gesunde, frische, teils vegetarische oder vegane Gerichte am Menüplan von Großküchen und Mensen. Auch Fast-Food-Restaurants und Systemgastronomen sind daran interessiert, den Bio-Trend für sich zu nutzen – wenn auch nicht immer erfolgreich. Trotz dieser Entwicklung besitzen Bio-Lebensmittel in der Außer-Haus-Verpflegung noch eine geringe Bedeutung. Experten vermuten die größten Potentiale des Bio-Außer-Haus-Marktes im Bereich der Kinder-, Senioren- und Patientenverpflegung, da öffentliche Einrichtungen ihre Werte durch Bio-Lebensmittel vermitteln könnten. Des Weiteren wird bei den Bio-Hotels und Catering-Unternehmen eine steigende Nachfrage prognostiziert (vgl. HERTLING, 2014, 20f).
Im Rahmen eines Projektes von Global 2000 wurden Gäste über diverse ökologische Maßnahmen befragt. Für 93 % der Befragten sind artgerechte Tierhaltung, für 92 % gesunde Lebensmittel und für 89 % biologisch erzeugte Produkte wichtig bis sehr wichtig. Das heißt, dass neun von zehn Gästen artgerechte Tierhaltung sowie gesunde und biologische Lebensmittel für wesentlich halten (vgl. RAUH, 2015). In der Gastronomie werden Bio-Lebensmittel entweder als einzelne Komponenten eingesetzt oder als komplette Gerichte serviert. Bio-Gemüse zählt dabei zu der am häufigsten angebotenen Produktgruppe, gefolgt von Bio-Obst, Bio-Salat und Bio-Fleisch (vgl. BÖLW, 2011, 25). Niedrige Markteintrittsbarrieren und hohe Unternehmensfluktuationen machen eine durchdachte und zielführende Unternehmensstrategie in der Gastronomiebranche umso wichtiger (vgl. SCHNEIDER, 2008, VII). Der Erfolg eines gastronomischen Konzeptes hängt im Wesentlichen von der Zufriedenheit des Gastes ab. Seine Erwartungen und Ansprüche sind daher der zentrale Bestandteil im Unternehmenskonzept eines Gastronomie-Betriebes (vgl. KAUB und WESSEL, 1996, 109). Neben den Mitarbeitern, die definitiv hinter diesem Konzept stehen müssen, muss der Mehrwert dabei auch für die Gäste unmissverständlich erkennbar sein (vgl. HERTLING, 2014, 22).

## 2.2 Leistungen und Projekte der Bioverbände

**BIO AUSTRIA** ist eine Organisation der österreichischen Biobauern und dient als heimisches Netzwerk mit Handel, Verarbeitern, Politikern, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien. Eigentümer sind die über 12.500 österreichischen Biobauern. Als europaweit größte Bio-Organisation repräsentiert und vertritt der Verein die österreichische Bio-Landwirtschaft mit über 12.500 Mitgliedern, 340 Partnerunternehmen und 100 Mitarbeitern auf Landes- und Bundesebene. Die Servicestellen bieten Beratung bei Umstellung auf biologische Landwirtschaft, Beratung sowie Fortbildung im Bio-Ackerbau, in der Bio-Tierhaltung, dem Bio-Obst- und Bio-Gemüsebau. Des Weiteren werden Konsumenteninformationen, Schulungen, Schulstunden, Workshops und Vorträge organisiert (vgl. BIO AUSTRIA, 2015). Um den Bio-Anteil in der Gastronomiebranche zu erhöhen, stellt BIO AUSTRIA Gastronomen und Konsumenten eine Vielzahl an Initiativen, wie beispielsweise die Bio-Gastro-Partner Initiative zur Verfügung. Gastronomen, die sich für den Einsatz biologischer Lebensmittel entscheiden, haben die Möglichkeit Bio-Partner der BIO AUSTRIA Marketing GmbH zu werden. Unter der von BIO AUSTRIA registrierten Marke “Tischlein deck dich” haben sich Bio-Catering-Anbieter darauf spezialisiert, ihren Gästen Speisen anzubieten, die zu 100 % aus Bio-Produkten hergestellt wurden (vgl. ARMES, s.a.).

In Deutschland ist **Bioland** der bedeutendste Verband für ökologischen Landbau. Seit über 40 Jahren arbeiten die Mitglieder mit ihrem Verband zusammen, um nach ökologisch, ökonomisch und sozial verträglichen Aspekten zu wirtschaften. Inzwischen sind es über 5.900 Landwirte, Gärtner, Imker und Winzer sowie rund 1.000 Partner. Der Verband Bioland bietet Gastronomen ebenfalls die Möglichkeit Bio-Gasto-Partner zu werden. Die vertragliche Partnerschaft befähigt die Nutzung des Bioland-Markenzeichens und bietet darüber hinaus noch weitere Serviceleistungen (vgl. BIOLAND, 2015).

**Naturland** ist ein basisdemokratisch organisierter Öko-Anbauverband, der 1982 in Gräfelfing bei München gegründet wurde. Zu seinen Aufgaben zählen der Schutz der Umwelt und die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen durch das ökologische Wirtschaften in allen Sparten des Landbaus. Der Öko-Verband ist in allen deutschen Bundesländern, mit hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern vertreten. Seit 2009 haben Restaurants, Hotels und Caterer wie auch Kantinen, Schulen und Kindertagesstätten die Möglichkeit, sich anhand der Naturland Richtlinien, für gemeinschaftliche Verpflegungseinrichtungen zertifizieren zu lassen. Die Naturland Zeichen GmbH agiert als Service-Partner und begleitet Gastronomen auf dem Weg zur Bio-Zertifizierung sowie darüber hinaus (vgl. NATURLAND E.V., 2015).

Der Dachverband der Schweizer Knospe-Betriebe und Eigentümer der registrierten Marke Knospe, **Bio Suisse**, organisiert und leitet die Entwicklung der Knospe und des biologischen Landbaus in der Schweiz. Seit der Gründung im Jahre 1981 zählt Bio Suisse über 5.800 Bauern und Gärtner, die als Träger in 32 Mitgliederorganisationen fungieren. Die Marke der Schweizer Bioproduzenten und ihrer Bio-Produkte wird die Knospe genannt. Diese steht für die Einhaltung der Bio Suisse Richtlinien und somit für einen sehr hohen Produktionsstandard in der Landwirtschaft inklusive der vor- und nachgelagerten Sektoren (vgl. BIO SUISSE, s.a). Bio Suisse bietet seinen Gastronomen ebenfalls Gastro-Workshops an. Neben den Workshops hat der Verband drei Gastro-Modelle konzipiert, die er den Gastronomen zur Verfügung stellt. Mit den unterschiedlichen Konzepten sollen die unterschiedlichen Bedürfnisse der Konsumenten bestmöglich abgedeckt werden (vgl. MONNIN, 2016).

## 3 Empirische Methoden und Analyserahmen

Stellvertretend für die Bioverbände BIO AUSTRIA (Peter HECHT), Bioland (Eva-Maria HUBER), Naturland (Martin VOLMER) und Bio Suisse (Valerié MONNIN) wurde je ein Verantwortlicher aus dem Gastronomiesektor befragt. Neben der Literaturrecherche dienten diese Interviews der Wissensgenerierung für die darauffolgenden Interviews mit den Bio-Gastronomen. Die Expertenaussagen und die Erkenntnisse aus der Literatur wurden für die Erstellung des Forschungsparadigmas herangezogen.

### 3.1 Qualitatives Forschungsparadigma

Basierend auf den Erkenntnissen des Theorieteils und den zentralen Aussagen der vier Experten wurde der Leitfaden für die Interviews der Gastronomen konzipiert. Tabelle 1 zeigt das Forschungsparadigma, in welchem die unter Beachtung der Forschungsfragen ausgearbeiteten Kategorien und deren Unterkategorien dargestellt sind. Aufgrund des weitestgehend unerforschten Gebiets, wurde ein qualitatives Forschungsparadigma herangezogen (WOLF, 2008, 43).

**Tabelle 1: Forschungsparadigma „Bio-Gastronomie“** Quelle: eigene Darstellung

| Kategorie | Unterkategorie | Erläuterung |
|---|---|---|
| **Unterstützung durch den Bioverband** (vgl. HECHT, 2016; HUBER, 2016; MONNIN, 2016; VOLMER, 2016) | **Beratung & Information** | Der Bioverband berät und begleitet Gastronomen vom Einstieg bis zur Zertifizierung und darüber hinaus, Kostenfallen beim Einstieg, Informationsstelle für Bio-Lebensmittel |
| | **Bio-Marketing** | Mediennutzung: Facebook, Pressemitteilungen Gastroführer, Informationsmaterial für die Gäste Auslobung: Die richtige Kommunikation gegenüber der Gäste |
| | **Imagepflege** | Bekanntheit und Glaubwürdigkeit des Bioverbandes bzw. der Marke |
| | **Vermittlung von Kontakten** | Netzwerke an Lieferanten (Direktvermarkter, Großlogistiker) |
| | **Kontrollaufwand** | Gesetzliche Bio-Kontrolle und Verbandskontrolle aus einer Hand, Abstimmungsgespräche mit Kontrollstellen |
| | **Bio-Informationstransfer** | Bedeutung von Bio in der Küche Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitern |
| **Erwartungen an den Bioverband** (vgl. NERDINGER, 2003, 9ff) | **Vertrauenswürdigkeit** | Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Bioverbandes |
| | **Erreichbarkeit** | Zugang zu Ansprechpartnern |
| | **Verständnis** | Bedürfnisse der Gastronomen verstehen |
| | **Kompetenz** | Beherrschung des notwendigen beruflichen Könnens und Fachwissen zur Ausführung der Dienstleistung |
| | **Entgegenkommen** | Bereitschaft, Gastronomen zu unterstützen |
| | **Sicherheit** | Gastronomen auf Gefahren oder Risiken hinweisen |
| **Einstellung der Gastronomen gegenüber Bio-LM** (vgl. RÜCKERT-JOHN, 2007, 250ff; HERTLING, 2014, 23; KÖCHER-SCHULZ, 2013, 4; ROEHL, 2003, 312; TROMMSDORFF und TEICHERT, 2011, 126; KOTLER, 2011, 294; MONNIN, 2016; VOLMER, 2016) | **Gesundheit** | Keine künstlichen Eingriffe wie Genmanipulation und keine chemischen Zusätze bei Pflanzen- und Tierprodukten wie Antibiotika und Hormone |
| | **Umweltverträglichkeit** | Schonender Umgang mit Ressourcen, keine Massentierhaltung, geschlossene Kreisläufe |
| | **Qualitätsanspruch** | Differenzierung der Qualität zu konventionellen Produkten durch Bio |
| | **Genuss** | bewusst Bio-Lebensmittel genießen |
| | **Transparenz** | Herkunft der Lebensmittel |
| | **Bio-Philosophie** | Nachhaltigkeit, Regionalität und Saisonalität vegetarisch, vegan |
| **Herausforderungen in der Bio-Gastronomie** (vgl. MONNIN, 2016; VOLMER, 2016; HERTLING, 2014, 20ff; MAIER, 2002, 183ff) | **Motivation der Mitarbeiter** | Gewöhnung der Mitarbeiter an Qualitätskriterien |
| | **Rohwarenbeschaffung** | Einkauf von kontinuierlichen Qualitäten und entsprechenden Mengen bei einem bzw. möglichst wenigen Lieferanten, Bei kleinen Gastronomen: Mindestbestellwert wird nicht erreicht, Anfahrtskosten zu teuer |
| | **Dokumentation und Kosten** | Aufwand der Dokumentation, Kosten für die Kontrolle bzw. Zertifizierung |
| | **Komplexität von Bio** | Bio ist kein Alleinstellungsmerkmal mehr |
| | **Faire Marktsituation** | Gesetzliche Kontrollpflicht wird nicht exekutiert |
| | **Storytelling** | Bezug zur Region durch Förderung der saisonalen Lebensmittel, die aus der Region kommen, Produkte werden bevorzugt vom Bio-Großhandel oder direkt vom Bio-Bauern eingekauft |

## 3.2 Qualitative Experteninterviews mit Bio-Gastronomen

Insgesamt wurden 14 qualitative, halbstandardisierte Experteninterviews von Anfang Mai bis Anfang Juni 2016 jeweils persönlich vor Ort geführt. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 30 und 60 Minuten. Anschließend erfolgte die Transkription und Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING (2010). Im ersten Schritt werden anhand der transkribierten Interviews theoriegeleitete Kategorien und Unterkategorien gebildet (vgl. MAYRING, 2010, 98). Bei der Auswahl der Interviewpartner wurden die Kriterien Betriebsart (stationäre Gastronomie oder Catering) und die Prüfung durch eine akkreditierte Kontrollstelle (teil- oder vollzertifiziert) berücksichtigt. An dieser Interviewrunde nahmen folgende Betriebe teil:

- acht Bio-teilzertifizierte Gastronomen, davon vier BIO AUSTRIA Gastro-Partner
- sechs Bio-vollzertifizierte Gastronomen, davon vier BIO AUSTRIA Gastro-Partner

# 4 Zentralen Ergebnisse

Die Antworten der Bio-Gastronomen aus den 14 Interviews wurden transkribiert und anschließend in sieben Codegruppen zusammengefasst. Die folgenden Unterkapitel entsprechen diesen Codegruppen.

## 4.1 Der Einstieg in die Bio-Gastronomie

Das Know-how für die Speisenzubereitung haben sich die Gastronomen bzw. ihre Küchenteams durch Ausprobieren und Experimentieren überwiegend selbst angeeignet. Alle Interviewpartner waren der Meinung, dass Bio eine Ideologie ist, die sie aus Überzeugung verfolgen – ansonsten hätten sie schon längst aufgegeben. Als Idee hinter dem Bio-Gedanken in der Gastronomie sehen sie eine Erhöhung der Lebensmittelqualität im Bereich des Außer-Haus-Verzehrs, um somit den Menschen einen Zugang zu besserem Essen zu ermöglichen, wenn sie auswärts essen.

## 4.2 Der Bioverband

Von den 14 Interviewpartnern hat niemand in der Startphase den Bioverband kontaktiert, um eine Unterstützung zu erhalten. Sowohl Gastro-Partner als auch Nicht-Partner stellen hohe Erwartungen an den Bioverband. Auffallend oft wurde das Netzwerk von BIO AUSTRIA und die damit einhergehenden Kontakte zu Produzenten als Anliegen genannt. Zudem haben 7 von 14 Bio-Gastronomen diverse Marketingaktivitäten genannt, die sie sich vom Bioverband erwarten. Die Mehrheit der Gastro-Partner betonte, dass die Erwartungen bis jetzt zu ihrer Zufriedenheit erfüllt wurden. Zwei von acht Gastro-Partnern kritisieren den Mitgliedsbeitrag und die neu gestaltete Homepage bei der Zusammenarbeit mit dem Bioverband. Die anderen sechs nannten keine negativen Punkte im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit BIO AUSTRIA. Sie erwähnten allerdings, dass die Partnerschaft noch zu kurz sei, um mögliche Kritikpunkte erkennen zu können. Fünf von sechs Interviewpartnern, die keine Gastro-Partner von BIO AUSTRIA sind, wollten sich aufgrund zu geringer Einblicke nicht zum Image äußern. Es wurde angemerkt, dass BIO AUSTRIA aufgrund seines ursprünglichen Gründungsgedankens – ein Netzwerk für Landwirte – im Gastgewerbe eine geringe Bekanntheit besitzt. Gründe für eine noch nicht bestehende Partnerschaft sind neben der Unwissenheit über den Nutzen, den ein Bioverband den Gastronomem bieten kann, auch bereits bestehende Verbindungen zu anderen Organisationen.
Die Vernetzung zwischen Produzenten mit der Gastronomie wünschten sich die Hälfte der insgesamt 14 Bio-Gastronomen als eine zukünftige Aufgabe des Bioverbands. Dabei sollte der Fokus auf Netzwerktreffen sowie den gegenseitigen Erfahrungsaustausch gelegt werden. Zudem wurde der Wunsch nach einer Internetplattform für Landwirte und Gastronomen geäußert, welche die Produktsuche erleichtern sollte. Die Bewusstseinsbildung wurde von den

Bio-Gastronomen gleichwertig beurteilt. Damit einhergehend erwähnten die Bio-Gastronomen die Bedeutung, das Logo verstärkt einzusetzen, um dadurch den Wiedererkennungswert zu fördern.
Der Aufbau eines Netzwerks, welches eine intensivere Zusammenarbeit innerhalb der Bio-Gastronomen ermöglichen soll, nennen drei Interviewpartner als eine Aufgabe für den Bioverband. Durch ein gemeinsames Einkaufssystem bei Bio-Produkten sollen günstigere Preise durch größere Einkaufsmengen erzielt werden. Außerdem vertreten drei Bio-Gastronomen die Meinung, dass der Verband auf Entscheidungsträger und -prozesse mit Hilfe von Informationsaustausch und entsprechenden Strategien einwirken sollte, um den Bio-Gedanken in der Öffentlichkeit und damit auch die Bio-Gastronomie zu unterstützen. Des Weiteren wurde die mangelhafte Ausbildung bezüglich des Einsatzes biologischer Lebensmittel im Bereich der Gastronomie angesprochen. Die befragten Bio-Gastronomen sind daher der Meinung, dass der Bioverband als Initiator für ein entsprechendes Bildungsangebot agieren könnte. Eine Steigerung des biologischen Lebensmittelangebots in öffentlichen Einrichtungen wie Schulen, Kindergärten, Kantinen, Seniorenverpflegung etc. sehen zwei Interviewpartner als zukünftigen Auftrag für BIO AUSTRIA.

## 4.3 Bio-Zertifizierung

Bei einer Bio-Zertifizierung geht es den Bio-Gastronomen hauptsächlich darum, dem Gast Sicherheit bieten zu können und somit Transparenz zu gewährleisten. Zudem ist die persönliche Überzeugung auschlaggebend für eine Bio-Zertifizierung. Gegen eine Zertifizierung sprechen im Wesentlichen die Kosten der Zertifizierung und der Einkauf der Bio-Produkte, den 7 von 14 Bio-Gastronomen als teuer und zeitaufwendig beschrieben haben. Folgende Argumente für eine Bio-Zertifizierung konnten identifiziert werden: Transparenz und Sicherheit für den Gast; eigene Überzeugung und Ideologie; Marketingstrategie als Abgrenzung zu anderen; Vertrauen zu den Gästen aufbauen und Rechtfertigung für den Preis. Den genannten Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber. So zählen Faktoren wie Kosten für die Zertifizierung; teurer und zeitaufwendiger Einkauf; hoher Aufwand für Kontrollen und Dokumentation sowie die Auflagen allgemein und die Angst Fehler zu machen zu den hemmenden Kriterien.

## 4.4 Die Einstellung der Gastronomen

Neben der Ökobilanz der Bio-Produkte ist den Bio-Gastronomen auch die soziale Komponente wichtig. Sozial bedeutet einerseits eine dauerhafte Anstellung für die Mitarbeiter, auch in umsatzschwächeren Zeiten und andererseits für die Produzenten, dass die Produkte unter fairen Arbeitsbedingungen erzeugt werden. Das ist vor allem wichtig, wenn Bio-Produkte außerhalb von Österreich eingekauft werden. Elf Interviewpartnern sind die Regionalität sowie die Saisonalität im Zusammenhang mit biologischen Produkten besonders wichtig. Zehn Gastronomen untermauern ihre Überzeugung zu Bio mit dem Aspekt, dass bessere Bedingungen für Umwelt und Tiere gegeben sind. Sie sprechen sich deutlich gegen Massentierhaltung aus und erwähnen ebenso die Wichtigkeit der Kreislaufwirtschaft. Der Verzicht auf chemische Pflanzenschutzmittel und damit der gesundheitliche Schutz der Landwirte sowie der Konsumenten wurde von sechs Bio-Gastronomen erwähnt.
In Bezug auf die persönliche Einstellung der Gastronomen haben zehn Personen die höhere Qualität im Vergleich zu konventionellen Produkten angesprochen. Viele sind der Meinung, dass sich Bio auch im Geschmack erkennen lässt. Somit lassen sich die Hauptgründe der Bio-Gastronomen, die für eine biologische Wirtschaftsweise sprechen auf folgende Begriffe zusammenfassen: Umweltverträglichkeit, Qualitätsanspruch, Regionalität und Saisonalität sowie Gesundheit.

## 4.5 Bio- Lebensmittel

Im Einsatz von Bio-Lebensmittel in der Gastronomie sehen die Interviewpartner wesentlich mehr Vorteile als Nachteile. Aufgrund hoher Einkaufspreise, die dem preissensitiven Gast nicht vollständig weiterverrechnet werden können, müssen Bio-Gastronomen präzise kalkulieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die rechtzeitige Vorbestellung von Bio-Produkten wird vorausgesetzt. Das bedeutet, es ist schwierig kurzfristig biologische Produkte zu bekommen ohne im LEH einkaufen zu müssen. Deshalb können Bio-Gastronomen bei kurzfristigen Anfragen von Gästen nur eingeschränkt agieren. Zudem kann es auch vorkommen, dass die Verarbeitung von Bio-Gemüse mehr Zeit in Anspruch nimmt. Zum Beispiel, wenn der Zwiebel hart ist oder er sich nicht schälen lässt oder die Karotten voll mit Erde und kreativ geformt sind.

## 4.6 Zukünftige Herausforderungen

Eine Herausforderung, die die Bio-Gastronomie in Zukunft bewältigen muss, ist der Preisdruck auf Bio-Produkte, der auffallend stark im LEH ausgeübt wird und zusehend in der Gastronomie auftritt. Elf Bio-Gastronomen haben erwähnt, dass sie aufgrund der Preissensibilität der Kunden, keine höheren Priese verlangen können. Auch wenn beispielsweise Zwiebel aufgrund von Ernteausfällen das Doppelte kosten, müssen die Bio-Gastronomen das eigenständig abfangen. Vor allem im Mittagsgeschäft schauen die Gäste besonders auf das Geld. Deshalb liegt eine weitere Herausforderung in der Bewusstseinsbildung und Vermittlung von Werten. Acht Gastronomen sind der Meinung, dass die Bedeutung von biologischen Lebensmitteln noch stärker kommuniziert werden soll und es hervorzuheben gilt, warum Bio-Produkte in der Produktion und somit in der Konsumation teurer sind. Zudem meinen sie, dass das Vertrauen in Bio allgemein gesichert werden muss, da durch den immer größer werdenden Bio-Markt, ebenso die Skepsis gegenüber biologisch erzeugten Produkten ansteigt. Für die befragten Bio-Gastronomen ist es in Zukunft wichtig die Gäste davon zu überzeugen, warum sie gerade ein Bio-Lokal besuchen sollen, wo dieses teurer ist und meistens eine kleinere Karte besitzt. Deshalb ist das Marketing besonders gefordert und der gemeinsame Auftritt unter einer bekannten Marke wünschenswert. Ein wesentlicher Anteil in der Kommunikation kommt auch den Mitarbeitern zu. Generell sind verantwortungsbewusste Mitarbeiter schwierig zu finden. Als Schwachpunkt wird die gastronomische Ausbildung gesehen, bei der bis dato noch kein Wert auf biologische Speisen gelegt wurde. Des Weiteren sehen fünf Bio-Gastronomen in Zukunft einen Handlungsbedarf bezüglich der Kontrollpflicht des Bio-Angebots. Sie sind der Meinung, dass, wenn Bio ausgelobt wird, es auch zertifiziert sein muss, da es ansonsten unmöglich ist einen vernünftigen Wettbewerb zu führen. Leider besteht diesbezüglich noch ein großer Graubereich.

## 4.7 Ziele der Bio-Gastronomen

Fünf Bio-Gastronomen nennen die Erweiterung ihres Unternehmens als ihr Ziel für die nächsten Jahre. In Verbindung damit steht der ökonomische Aspekt, den Betrieb wirtschaftlicher zu gestalten; dies sehen sechs der interviewten Bio-Gastronomen als ihr großes Ziel. Die Qualität der Bio-Speisen aufrechtzuerhalten und eventuell noch zu verbessern, hat für drei Bio-Gastronomen hohe Priorität. Ein Unternehmer verfolgt das Ziel, das Bewusstsein seiner Gäste und Mitarbeiter zum Thema Bio soweit zu bringen, dass biologische Handlungsweisen selbstverständlich werden.

# 5 Diskussion

Die Diskussion erfolgt anhand der Forschungsfragen.

**Forschungsfrage 1**: *Welchen Nutzen kann ein Bioverband Gastronomen stiften?*

Die befragten Verband-Experten sind sich einig, dass der Nutzen für die Bio-Gastronomen einerseits bei der Produktsuche und andererseits im Marketing liegt (vgl. HECHT, 2016; HUBER,

2016; MONNIN, 2016; VOLMER, 2016). Durch das umfangreiche Netzwerk eines Bioverbandes können den Gastronomen wertvolle Tipps hinsichtlich vorhandener Mengen, Qualität und ganzjähriger Verfügbarkeit von biologischen Produkten gegeben werden. Vor allem für Neueinsteiger ist es wichtig die Logistik entsprechend aufzubereiten, um Engpässe bei Bio-Lebensmittel zu umgehen (vgl. HECHT, 2016). Zudem ist bei der Produktsuche wichtig, die Gastronomen dahingehend zu beraten, welche Bio-Lebensmittel in ihrer Region gut zu beziehen sind und angesichts der Kosten sinnvoll eingesetzt werden können (vgl. HUBER, 2016, s.p.). Durch die Beratung und Überprüfung des Verpflegungsangebotes entsteht ein Nutzen zusätzlich im Bereich des Qualitätsmanagements (vgl. HECHT, 2016).
Hinsichtlich des Marketings besteht der Nutzen für die Bio-Gastronomen darin, dass Informationen rund um biologische Lebensmittel über das Internet sowie auf diversen Messen verbreitet werden. Durch diese Öffentlichkeitsarbeit wird die Bekanntschaft des Bioverbandes und ebenso die der Bio-Gastronomen erhöht (vgl. HECHT, 2016; HUBER, 2016; MONNIN, 2016).
Im Bereich der Mitarbeiter kann der Bioverband mithilfe von Schulungen einen Nutzen stiften. In der Gastronomie-Ausbildung werden keine Inhalte zum Einsatz von biologischen Lebensmitteln in der Gastronomie gelehrt. Dazu kommt, dass immer mehr Servicepersonal eingesetzt wird, das keine Vorbildung im gastronomischen Bereich besitzt (vgl. HUBER, 2016). Gut geschultes Personal sieht auch HERTLING (2014, 22) als eine wichtige Voraussetzung.

**Forschungsfrage 2:** *Welche Unterstützung brauchen Bio-Gastronomie-Betriebe von einem Bioverband und wie sieht ihre Kooperationsbereitschaft aus?*
Das Angebot eines Bioverbandes stimmt mit den Erwartungen der Bio-Gastronomen weitgehend überein. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bio-Gastronomen individuelle Unterstützung brauchen, da die Konzepte vielfältig ausgerichtet sind. Besonders wenn es darum geht aufgrund von Lieferengpässen kurzfristig eine Alternative zu finden, ist der Bioverband gefragt. Somit soll der Bioverband als Bindeglied zwischen Produzenten und Gastronomen wirken. So stellt auch MATZKA-SABOI (2015) neben der Reduktion von Lebensmittelabfällen die Einkaufspolitik als wichtigen Aspekt in der Bio-Gastronomie dar. Die Kommunikation zwischen Bio-Produzenten und Bio-Gastronomen kann durch sogenannte Netzwerktreffen gesteigert werden. Zudem benötigen die Bio-Gastronomen Unterstützung, um das Bewusstsein der Gäste für biologische Speisen zu stärken. Ein wichtiger Aspekt ist, die Glaubwürdigkeit von Bio-Lebensmitteln hochzuhalten, da durch zahlreiche Gütesiegel und Medienberichte die Konsumenten einer Verwirrung ausgesetzt sind. Ein durchgängiges und stimmiges Konzept sowie dessen Positionierung wird auch von ESCH et al. (2008, 39) empfohlen. Wie in der Literatur belegt, wird die Bio-Zertifizierung durch eine akkreditierte Kontrollstelle von den Gastronomie-Betrieben als aufwendig und kostenintensiv empfunden (vgl. HERTLING, 2014, 21f). Jedoch ist dieser Aufwand laut den interviewten Bio-Gastronomen akzeptabel, solange die Kontrolleure ihnen auf Augenhöhe begegnen und praxisorientiert handeln. Wünschenswert wäre eine Vereinfachung des Kontrollprozesses. In diesem Zusammenhang wurde eine Transaktionsplattform, über die die Bio-Gastronomen den Einkauf abwickeln und die Bestellungen damit automatisch kontrolliert werden, vorgeschlagen. Laut den Bio-Gastronomen steigen die meisten aufgrund der aufwendigen Kontrollen und dem Mehraufwand beim Einkauf nicht auf ein Bio-Sortiment um. Hierbei wäre der Bioverband gefragt, indem er durch gezielte Angebote und Serviceleistungen den Gastronomen einen Weg aufzeigt. Die Expertin von Bioland meint, dass viele erstmals die Beratungsleistungen in Anspruch nehmen und eine Partnerschaft erst später zustande kommt. Jedoch beurteilt sie das Grundinteresse als hoch (vgl. HUBER, 2016).

**Forschungsfrage 3:** *Welche Einstellungen haben Bio-Gastronomen hinsichtlich des Einsatzes von Bio-Lebensmitteln?*

Aus den Interviews ging hervor, dass die Bio-Gastronomen aus Überzeugung biologische Lebensmittel einsetzen. Diese Erkenntnis wird in der Literatur nicht als Motiv Bio-Lebensmittel einzusetzen erwähnt, sondern viel mehr die Abgrenzung zu konventionellen Produkten (vgl. ROEHL, 2003, 312). Wesentliche Bedeutung hat dabei die Verwendung von regionalen und saisonalen Zutaten, die in den vielfältigen Unternehmensphilosophien in Zusammenhang mit biologisch erzeugten Produkten hervorgehoben wurde. Lediglich Bio-Produkte, die es in Österreich nicht gibt bzw. die nicht verfügbar sind, werden aus anderen Ländern importiert. Die Studie von BÖLW (2011) bestätigt, dass Konsumenten die Bioprodukte kaufen auch bevorzugt regionale Produkte erwerben.
Den Bio-Gastronomen ist es ein persönliches Anliegen, mit ihren Konzepten einen Beitrag für eine intakte Umwelt zu leisten. Die artgerechte Haltung der Tiere und der Verzicht von chemischen Betriebsmitteln sind weitere bedeutende Aspekte, die laut Meinungen der Bio-Gastronomen für die Verwendung biologischer Lebensmittel sprechen. Diese Aspekte des Tier- und Umweltschutzes stimmen mit der Literatur überein. Allerdings wird nicht beschrieben, dass Bio-Gastronomen einen hohen Qualitätsanspruch haben, der als Resultat von biologischer Tierhaltung und biologischem Anbau bei diesen Produkten zu erkennen ist (vgl. ROEHL, 2003, 312). Des Weiteren weicht die Meinung der Bio-Gastronomen bezüglich des besseren Geschmacks biologischer Lebensmittel von der Literatur ab. Dass in der Bio-Gastronomie vermehrt mit frischen Zutaten gearbeitet wird, lässt sich im Geschmack wiedererkennen (vgl. RÜCKERT-JOHN, 2007, 250ff). Auch für die Konsumenten sehen sie vor allem beim Fleisch einen gesundheitlichen Vorteil gegenüber konventioneller Ware. Dieses Argument deckt sich wiederum mit der Literatur (vgl. KÖCHER-SCHULZ, 2013, 4).
In Bezug auf den Einkauf der Bio-Produkte gibt es die eine oder andere Hürde zu überwinden, die allerdings von den Bio-Gastronomen nicht als Nachteil gesehen wird. Der Grund, dass sie es nicht als Hemmnis wahrnehmen, könnte daran liegen, dass sie es nicht anders gewohnt sind.

**Forschungsfrage 4:** *Welche zukünftigen Herausforderungen ergeben sich für die Bio-Gastronomie?*
Aus den Interviews wurde ersichtlich, dass der steigende Preisdruck eine der größten Herausforderungen für die Bio-Gastronomie in Zukunft darstellt. Wie in der Literatur belegt (vgl. SCHNEIDER, 2008, 52f) und laut der Aussage einer Verband-Expertin ist dieser Druck jedoch allgemein in der Gastronomie gegeben (vgl. MONNIN, 2016). Die Herausforderung für die Bio-Gastronomen besteht darin, das Preisverhältnis so anzupassen, dass es von den Gästen noch akzeptiert wird, ohne gleich in die gehobene Gastronomie zu fallen (vgl. HUBER, 2016). In der Kundenkommunikation besteht die Herausforderung in Zukunft darin, die Bedeutung von biologischen Lebensmitteln hervorzuheben und den Gästen bewusst zu machen aus welchen Gründen biologische Speisen teurer sind. Auch in der Literatur wird beschrieben, dass die Gäste den Mehrwert erkennen und schätzen lernen müssen (vgl. HERTLING, 2014, 22). Bezüglich der Herausforderungen der Bio-Warenbeschaffung gehen die Meinungen auseinander. Einerseits brauche es die richtige Mischung zwischen Bio-Produkten, die vom Direktvermarkter kommen und jenen, die vom Bio-Großhändler bezogen werden (vgl. HECHT, 2016). Andererseits liegt die Herausforderung darin, den erheblichen Aufwand, der mit dem Einkauf bei verschiedenen Lieferanten verbunden ist zu reduzieren (vgl. VOLMER, 2016). Die interviewten Bio-Gastronomen streben daher vermehrt den direkten Kontakt zum Produzenten an. Wie in der Literatur beschrieben besteht eine zukünftige Herausforderung im Angebot von gleichbleibenden Qualitäten (vgl. HERTLING, 2014, 23). Vor allem in der Wintersaison, wo Bio-Produkte aus anderen Ländern benötigt werden, kann es vorkommen, dass ungenießbare Bio-Lebensmittel angeliefert werden. Des Weiteren besteht bei kleineren Bio-Gastronomie-Betrieben die Schwierigkeit den Mindestbestellwert zu erreichen. Wie in der Literatur erwähnten die Bio-Gastronomen die hohen Ansprüche an ihre Mitarbeiter als zukünftige Herausforderung. Die Mitarbeiter müssen definitiv hinter diesem Konzept stehen (vgl.

HERTLING, 2014, 22), um den Gästen die Speisen auch entsprechend präsentieren zu können. Die Bio-Gastronomen tun sich schwer für ihr einzigartiges Konzept verantwortungsbewusstes Küchenpersonal zu finden.
Zusätzlich wurden Herausforderungen für die Bio-Zertifizierung ermittelt. Dies betrifft einerseits die Ehrlichkeit in Bezug darauf, welche Bio-Produkte realistisch geliefert werden können (vgl. HERTLING, 2014, 23), andererseits die gesetzliche Lage der Zertifizierungspflicht. Die Bio-Gastronomen befürchten, dass durch den wachsenden Bio-Markt das Vertrauen der Gäste sinkt und die Skepsis gegenüber biologischen Speisen steigt. Für den Bioverband liegt deshalb die Aufgabe darin, die Bekanntheit und die Glaubwürdigkeit der Marke hochzuhalten (vgl. MONNIN, 2016). Laut Österreichischen Lebensmittelkodex müssen sich jene Gastronomen zertifizieren lassen, die biologische Produkte ausloben. Allerdings ist hier die Grauzone hoch, da es von den Behörden nicht ausreichend exekutiert wird (vgl. HECHT, 2016).

Zusammenfassend können folgende Servicemaßnahmen mit dem höchsten Kundennutzen identifiziert werden:

1. **Hilfestellung bei Produkt- bzw. Produzentensuche geben**
   Der Bio-Verband soll als Bindeglied zwischen den Produzenten und den Bio-Gastronomen fungieren. Das Bereitstellen einer Netzwerkplattform wird hier als förderlich empfunden.
2. **Vermehrte Öffentlichkeitsarbeit leisten**
   Das Vertrauen der Konsumenten und das Bewusstsein gegenüber Bio-Lebensmittel muss gestärkt bzw. erhöht werden. Der gemeinsame Auftritt unter einer bekannten Marke ist wünschenswert.
3. **Ausbildung eines „bio-affinen“ und verantwortungsbewussten Personals fördern**
   Der Verband sollte sich für Zusatzschulungen einsetzen und sich für die Verankerung des Themas „Bio-Lebensmittel“ in der Lehrlingsausbildung stark machen.
4. **Vereinfachung des Kontrollprozesses forcieren**
   Die aufwendigen und kostenintensiven Kontrollen werden als Hemmnis für die Umstellung zur Bio-Gastronomie angesehen.

## Literatur


AMA – AgrarMarkt Austria (2017): Regionalität wird in der Gastronomie immer wichtiger. http://amainfo.at/presse/archiv/detail/news/regionalitaet-wird-in-der-gastronomie-immer-wichtiger/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=5add5b80bfe5213a27d544aaeffa474d (09.20.2017).

ARMES, G. (s.a): Philosophie. http://www.genussbuffet.at/philosophie/ (09.02.2017).

BIO AUSTRIA (2015): Wer wir sind. http://www.bio-austria.at/bio-austria/ueber-uns/wer-wir-sind/ (09.02.2017).

BIOLAND (2015): Bioland-Landwirtschaft der Zukunft. http://www.bioland.de/ueber-uns.html (09.02.2017).

BIO SUISSE (s.a.): Porträt. http://www.bio-suisse.ch/de/portraitbiosuisse.php (09.02.2017).

BRAUN, A., CEBULLA, E. und MALANOWSK, N. (2015): Ernährung: Technologische Trends und Innovationen - Innovations- und Technikanalyse: Kurzstudie [Onlineversion]. Zukünftige Technologien Nr. 96.

BÖLW (2011): Zahlen, Daten, Fakten: Die Bio-Branche 2011. Berlin: Selbstverlag.

BÖLW (2015): Zahlen, Daten, Fakten: Die Bio-Branche 2015 [Onlineversion]. Berlin: Selbstverlag.

ESCH, R., HERMANN, A. und SATTLER, H. (2008): Marketing- eine managementorientierte Einführung. 2., aktualisierte Aufl., München: Vahlen.

FIBL and IFOAM - RESEARCH INSTITUTE OF ORGANIC AGRICULTURE (2015): The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends 2015. Frick und Bonn: Selbstverlag.

FRITZ, K. und WAGNER, D. (2015): Forschungsfeld Gastronomie: Grundlagen – Einstellungen – Konsumenten. Wiesbaden: Springer Gabler.

HECHT, P. (2016): mündliche Mitteilung vom 01. Februar 2016.

HERTLING, J. (2014): Bio-Außer-Haus-Verpflegung [Onlineversion]. Biowelt 11, 20-23.

HUBER, E. (2016): mündliche Mitteilung vom 02. Februar 2016.

KAUB, E. und WESSEL, I. (1996): Erfolg mit Flexibilität- Kreative Gastronomie-Konzepte systematisch entwickeln. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag. In: RANZINGER, A. (2000): Erfolgsfaktoren in der Gastronomie - eine marktorientierte Analyse am Standort München [Onlineversion]. München: Diss. Universität Lüneburg.

KÖCHER-SCHULZ, B. (2013): Österreich ist Weltmeister in Sachen Bio-Landwirtschaft – bald auch im Tourismus? [Onlineversion]. In: Pressekonferenz: Die nationale Bio-Ferien-Offensive 7.5.2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; WONG, V. und SAUNDERS, J. (2011): Grundlagen des Marketing. 5., aktualisierte Aufl., München: Pearson Deutschland GmbH.

MAIER, S. (2002): Strategische Herausforderungen bei der Einführung von Bioprodukten in der Schweizer Gastronomiebranche. Zürich: Diss. Universität St. Gallen.

MATZKA-SABOI, L. (2015): GLOBAL 2000, Kolariks Luftburg, Das Augustin, Deli Bluem, Dellago und Patara starten Initiative für mehr Nachhaltigkeit in der Gastronomie. https://www.global2000.at/presse/global-2000-kolariks-luftburg-das-augustin-deli-bluem-dellago-und-patara-starten-initiative (09.02.2017).

MAYRING, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Aufl., Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

MONNIN, V. (2016): mündliche Mitteilung vom 22. Jänner 2016.

NATURLAND e.V. (2015): Naturland bewegt: Ökologisch, zukunftsweisend und Fair. http://www.naturland.de/de/naturland/wer-wir-sind.html (09.02.2017).

NERDINGER, F. (2003): Kundenorientierung – Praxis der Personalpsychologie. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG.

PETERS, E. (2009): Bio-Lebensmittel erfolgreich einsetzen - Tipps und Informationen für Verantwortliche in der Außer-Haus-Verpflegung. Bund Naturschutz in Bayern e.V,. http://www.oekologisch-essen.de/content/06_infomaterial/pdf/BN_Oekokueche_09.pdf (09.02.2017).

RAUH, D. (2015): „Schenk mir dein Problem“ 2015 zieht erfolgreich Bilanz, https://www.global2000.at/news/schenk-mir-dein-problem-2015-zieht-erfolgreiche-bilanz (10.07.2015).

ROEHL, R. (2003): Bio-Produkte in der Außer-Haus-Verpflegung – Aktuelle Entwicklungen, Hindernisse und Erfolgsfaktoren. In: AgrarBündnis e.V (Hrsg.): Der Kritische Agrarbericht 2003. Kapitel 10. Verbraucher und Ernährungskultur. Rheda-Wiedenbrück / Hamm: ABL Verlag, 310-314.

RÜCKERT-JOHN, J. (2007): Natürlich Essen- Kantinen und Restaurants auf dem Weg zu nachhaltiger Ernährung. Frankfurt am Main: Campus.

SCHNEIDER, C. R. (2008): Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen - Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie [Onlineversion]. Wiesbaden: Gabler.

TROMMSDORFF, V. und TEICHERT, T. (2011): Konsumentenverhalten. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH Stuttgart.

WOLF, S. (2008): Der Methodenstreit quantitativer und qualitativer Sozialforschung. Augsburg.

VOLMER, M. (2016): mündliche Mitteilung vom 22. Jänner 2016.