

# Netzwerke für eine nachhaltige Regionalentwicklung

## Erfolgsfaktoren und Herausforderungen regionaler Kooperation am Beispiel der Initiative *Gscheitgut – Franken isst besser* in der Fränkischen Schweiz

Entsprechend dem Ansatz von *Regional Governance* ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit regionaler Akteure in Form von Netzwerken entscheidend, um nachhaltige Entwicklungsprozesse umzusetzen (WEBER 2013: 82). Gleichzeitig stellt die Beteiligung lokaler und regionaler Akteure aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur eine besondere Herausforderung dar, denn die Aufwertung der Region soll nach diesem Verständnis über administrative Grenzen hinweg erfolgen und geht mit anspruchsvollen politischen Zielsetzungen einher (MEINCKE 2008: 69f; FÜRST 2007: 356). Es stellt sich die Frage, wie regionale Kooperation in administrativ geteilten Strukturräumen gelingen kann, wenn davon auszugehen ist, dass die unterschiedlichen Akteure differenzierte Handlungsmotive verfolgen. Der folgende Beitrag untersucht am Beispiel des gastronomischen Netzwerkes *Gscheitgut – Franken isst besser* auf dem administrativ geteilten Raum der Fränkischen Schweiz, welche Wirkung institutionelle Vorgaben auf die jeweiligen Handlungsstrategien der einzelnen Akteure haben, und wie sie ihre vorhandenen Spielräume für kreatives Handeln nutzen oder erweiterten, um zum Kooperationserfolg beizutragen.

Schlagworte: **Netzwerk, Nachhaltige Regionalentwicklung, Fränkische Schweiz, Gastronomie, Ländliche Räume, Kooperation, Regional Governance, Akteurzentrierter Institutionalismus**

### 1 Einleitung

Entsprechend dem Ansatz von *Regional Governance* stellt die partnerschaftliche Zusammenarbeit regionaler Akteure in Form von Netzwerken eine wichtige Möglichkeit dar, nachhaltige Entwicklungsprozesse umzusetzen. Akteure aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft nehmen so Einfluss auf politische Prozesse. Durch die Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf die regionale Ebene und die aktive Beteiligung lokaler Akteure soll eine Entwicklung „von unten“ angestoßen werden, um so regionale Wirtschaftskreisläufe aufzubauen (WEBER 2013: 82). Gleichzeitig stellt die Beteiligung lokaler und regionaler Akteure aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur eine besondere Herausforderung dar, denn die Aufwertung der Region soll nach diesem Verständnis über administrative Grenzen hinweg erfolgen und geht mit anspruchsvollen politischen Zielsetzungen einher (MEINCKE 2008: 69f), denn die unterschiedlichen Handlungsmotive sollen im Sinne des Netzwerkcharakters von *Regional Governance* miteinander verbunden werden (FÜRST 2007: 356). Es stellt sich die Frage, wie regionale Kooperation in administrativ geteilten Strukturräumen gelingen kann, wenn davon auszugehen ist, dass die unterschiedlichen Akteure differenzierte Handlungsmotive verfolgen. Hier greift der akteurzentrierte Institutionalismus, dessen Schwerpunkt auf den Wechselwirkungen

zwischen institutionellen Regeln sowie den Handlungen von Akteuren und Akteurskonstellationen liegt. Nach diesem Ansatz aus der Politikwissenschaft ist das Handeln politischer Akteure maßgeblich (aber nicht zwingend) durch die institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst (BÖCHER/TRÄNKNER 2008b).

Um dem Thema regionaler Kooperation in seiner Komplexität gerecht zu werden, untersucht dieser Beitrag daher nicht nur die strukturellen Voraussetzungen für Kooperationsprozesse, sondern auch die Faktoren innerhalb eines Netzwerkes. Am Beispiel der Regionalinitiative *Gscheitgut – Franken isst besser* soll gezeigt werden, welche Faktoren die Kooperationsbereitschaft regionaler Akteure fördern oder hemmen.

### 2 Die Entstehung von *Gscheitgut – Franken isst besser*

Das Hauptziel der Kooperation verfolgte die Aufwertung der gastronomischen Infrastruktur, daher werden zunächst die Rahmenbedingungen erörtert, die die gastronomische Entwicklung in der Fränkischen Schweiz erheblich beeinflussen. Aufgrund fehlender wissenschaftlicher Quellen basieren die Aussagen des folgenden Kapitels vor allem auf informellen Gesprächen mit den *Gscheitgut –* Gastwirten, Expertengesprächen aus Gastronomie und Tourismus sowie der Auswertung regionaler Medien.

## 2.1 Die gastronomische Infrastruktur in der Fränkischen Schweiz

Ein saftiger Schweinebraten mit Kloß und Kraut, serviert mit einem frisch gezapften Bier – wer die Fränkische Schweiz besucht, kommt an diesen kulinarischen Stereotypen nicht vorbei. Aufgrund ihrer Naherholungsfunktion für die umliegenden Städte konnte sich die gastronomische Struktur in dieser Region zwar weitgehend erhalten, wurde jedoch infolge des Strukturwandels geschwächt. Das Wegbrechen dezentraler Arbeitsplätze führte zu einer wachsenden Zahl an Aus- und Einpendlern, die nur noch zum Schlafen in ihre Gemeinden zurückkehren (BÄTZING 2000). Damit geht auch die Bedeutung der Gasthöfe als Treffpunkt der Dorfbevölkerung zurück. Heute sind viele der rund 440 Wirtshäuser in der Fränkischen Schweiz von der Geschäftsaufgabe bedroht. Die Thematik des Gasthofsterbens betrifft alle Landkreise innerhalb der Region. Es sind zwar strukturelle Unterschiede wahrnehmbar, diese gehen jedoch auf die Erreichbarkeit vom Verdichtungsraum zurück und beziehen sich nicht auf die Lage in einem bestimmten Landkreis. Diese Entwicklung wird aus den Gesprächen mit verschiedenen Gastwirten deutlich und lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Gasthöfe, die sich in den zentrennahen Gemeinden wie Kirchehrenbach, Marloffstein oder Weigelshofen befinden, profitieren durch Geschäftsreisende oder Feierabendausflügler von der Nähe zu den Städten wie Bamberg, Forchheim, Bayreuth oder Erlangen. Sie verfügen damit über eine konstantere Gästezahl als Gasthöfe, die sich in den peripheren Gebieten wie Bärnfels, Oberfellendorf oder Veilbronn befinden. Diese sind von den Wochenend- und Feiertagsausflüglern und damit vom „schönen Wetter“ abhängig und haben ihre Öffnungszeiten teilweise so angepasst, dass sie nur an zwei Werktagen oder während der Woche ausschließlich abends geöffnet haben.

Dies wirkt sich auf den Fortbestand der teils über Jahrhunderte hinweg bestehenden Gasthoftradition aus, da die junge Generation höhere Verdienstmöglichkeiten in den Unternehmen der umliegenden Ballungszentren findet und kein Interesse mehr hat, den Gasthof weiterzuführen. In der Fränkischen Schweiz „machen sich viele Bürgermeister Sorgen um die Zukunft. Alteingesessene Gastronomiebetriebe haben erhebliche Nachwuchs- und Personalsorgen“ (Nordbayerische Nachrichten vom 19.07.2016). Als wesentlichste Ursachen für diese Entwicklung gelten der Fachkräftemangel und das Nachfolgeproblem – Faktoren, die neben den strukturellen Veränderungen auch aus den erhöhten Auflagen der Gasthöfe resultieren (Nordbayerische Nachrichten vom 19.07.2016).

Es besteht also durchaus Handlungsbedarf, die Wertschöpfung in den Gasthöfen zu erhöhen. Die

Fränkische Schweiz besitzt zahlreiche endogene Potentiale, die sich mit einem regionsspezifischen Freizeit- und Tourismusangebot sowie einer Aufwertung in Form von Regionalprodukten verbinden lassen. Pretzfelder Apfelsaft, das Juralamm oder der Aufseßer Saibling werden bereits seit Jahren erfolgreich produziert und vermarktet. Ihre Entfaltungsmöglichkeiten im Bereich der Gastronomie sind jedoch noch nicht ausgeschöpft, denn ein Großteil der Gasthöfe beschränkt sich auf das Regionalprodukt „Bier“.

Besondere Beachtung verdient in diesem Zusammenhang auch die planungspolitische Dominanz, denn die Fränkische Schweiz ist durchschnitten von Verwaltungsgrenzen, deren Teilgebiete wirtschaftlich und politisch getrennt sind (BÄTZING 2014: 80). Nach der vorgenommenen Abgrenzung erstreckt sich die Fränkische Schweiz über vier Landkreise und zwei Planungsregionen: die Planungsregion Oberfranken West und Ost sowie die *Europäische Metropolregion Nürnberg*. Wie Abbildung 1 zeigt, setzt sich die administrative Zergliederung auf Landkreisebene fort: Zwar stellt die Fränkische Schweiz mit dem Landkreis Forchheim größtenteils eine kongruente Fläche dar, in den Landkreisen Bayreuth, Kulmbach und Bamberg ist sie allerdings nur ein Teilraum von mehreren (SONDERSHAUS 2008: 19). Diese Zergliederung ist keine historisch gewachsene, sondern resultierte aus der Kreisgebietsreform von 1972, in deren Verlauf die beiden Landkreise Ebermannstadt und Pegnitz integriert wurden (ebd.). Die damit verbundene Pluralität an administrativen Akteuren führt zu einer Vielzahl an Zuständigkeiten. Die Landkreisgrenzen trennen die Fränkische Schweiz nicht nur politisch, sondern auch in sozialer und teilweise ökonomischer Hinsicht. Mit der politischen Zersplitterung gehen unterschiedliche Zielsetzungen der Raumplanung einher, die eine regionsübergreifende Zusammenarbeit im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung erschweren (BÄTZING 2000; BÄTZING 2014; SONDERSHAUS 2008).

## 2.2 Anlass der Kooperation und Zielsetzung

Die sinkende Wertschöpfung innerhalb der Gastronomie wird in unzähligen Gesprächen mit politischen und gastronomischen Akteuren als Hemmfaktor angeführt, der dringend notwendigen Investitionen entgegensteht. Somit existiert zwar ein wirtschaftlicher Problemdruck bei den Gastwirten in der Fränkischen Schweiz, er reicht jedoch als Auslöser nicht aus, sie zum gemeinsamen Handeln zu motivieren. Vielmehr geht der Kooperationsanlass auf das Engagement von zwei branchenfremden Akteuren zurück: Dem Reisebuchverleger Michael Müller sowie einem studentischen Projektteam, das sich unter der Leitung



Abb. 1: Die Untersuchungsregion Fränkische Schweiz

(Quelle: BÄTZING 2000: 128)

des Geographiestudiums Werner Bätzing inhaltlich mit dem Thema Regionalprodukte auseinandersetzte.

Die Idee von *Gscheitgut – Franken isst besser* sah im Kern vor, ausgewählten Gastronomen, die in der Fränkischen Schweiz ansässig sind und regional-saisonal kochen, mithilfe einer verstärkten

Öffentlichkeitsarbeit rund um regionale Wirtschaftskreisläufe neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Diese öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen basierten zunächst auf dem Webportal [www.gscheitgut.de](http://www.gscheitgut.de) sowie einer intensiven Pressearbeit und vielfältigen Veranstaltungen. Um eine soziale Nähe zwischen

Gastronomen und Verbrauchern aufzubauen, sollten die teilnehmenden Gastronomen in Form von Reportagen auf der Internetplattform vorgestellt werden. Besonderer Fokus lag dabei auf der Nennung der regionalen Bezugsadressen der Gastronomen, daneben wurden ihre hauseigenen Spezialitäten portraitiert.

Es zeigte sich im weiteren Verlauf, dass viele Wirte vor allem im Bereich Wild, Fisch, Gemüse und Obst sowie Bier und Obstbränden auf regionale Zulieferer zurückgreifen, jedoch in ihren Speisekarten nicht darauf verweisen. Die konkrete Fragestellung am Anfang lautete daher: Warum bieten die meisten Gasthöfe in der Fränkischen Schweiz so wenige traditionelle Gerichte an und verwenden so wenig Regionalprodukte oder verweisen nicht auf ihre Verwendung, obwohl dies doch ein großes Potential darstellen könnte?

### 2.3 Die Rolle der Autorin für die Forschungsarbeit

Den Schwerpunkt der Erhebungen bildet die intensive Mitarbeit der Autorin an der Regionalinitiative *Gscheitgut – Franken isst besser*, die sie seit der Gründungsphase über mehrere Jahre bis heute aktiv begleitet. Dadurch erhielt die Autorin einen tiefen Einblick in die zu untersuchende Praxis, was vor allem für die Datensammlung zur aktuellen gastronomischen Situation in der Fränkischen Schweiz vorteilhaft war, da sich in der Literatur nur wenige Veröffentlichungen zu diesem Thema finden. Durch die definierte Rolle der Forscherin als Projektkoordinatorin entwickelte sich im Laufe der Jahre ein starkes Vertrauensverhältnis zu den untersuchten Gastronomen, was den Zugang zu deren Lebenswirklichkeiten erleichterte. Die Mitarbeit am Projekt verhalf der Autorin zu umfangreichen Informationen über die Strukturen, Prozesse, Beziehungen und Praxiserfahrungen innerhalb des Netzwerkes. Im Rahmen ihrer Tätigkeit sprach die Verfasserin mit regional engagierten Gastronomen sowie Vertretern aus dem administrativ-politischen Bereich. Diese eher informellen Gespräche lieferten zahlreiche Anregungen, die in den vorliegenden Beitrag einfließen und gaben Aufschluss über die Handlungslogiken der jeweiligen Akteure.

Die Forschung basiert somit größtenteils auf den praktischen Erfahrungen der Autorin, die sie als Mitglied der Regionalinitiative sammelte. Hierin liegt ein großer inhaltlicher Vorteil, da sich diese konkreten Erfahrungen nur bedingt erheben lassen. Dennoch stellt sich die Frage, wie objektiv diese Forschung sein kann. Die Arbeit eines Forschers zeichnet stets auch ein Bild seiner Weltsicht und seiner Ideologie, denn jeder Forscher ist eingebunden in einen spezifischen Kontext. Seine theoretische Position stellt gleichsam

das Fundament der Untersuchung dar und fließt in den Kontext der Arbeit mit ein (MATTISSEK et al. 2013: 128). Es gibt demnach keine „absolute Wahrheit“, vielmehr konkurrieren unterschiedliche Sichtweisen miteinander und jeder Forscher nähert sich durch seine Erkenntnisse der Wahrheit an. Die Subjektivität des Forschers wird als „integrativer Bestandteil des Forschungsprozesses und seiner Ergebnisse“ angesehen (MATTISSEK et al. 2013: 127).

Welche Relevanz hat die Forschungsarbeit, wenn es doch letztlich darum geht, die „eigene“ Sicht auf das Projekt sowie „eigene“ Rekonstruktionen zur Entwicklung der Regionalinitiative darzulegen? Neben dem bereits beschriebenen inhaltlichen Vorteil, lassen sich aufgrund des kleinen Wirkungskreises in dem überschaubaren Netzwerk prozess-endogene Faktoren herausfiltern, deren Analyse bei größeren, komplexen Projekten oft erschwert ist. Die am Beispiel der Fränkischen Schweiz geschilderte Problematik steht dabei exemplarisch für eine Vielzahl von strukturellen Problemen, wie sie für Entwicklungsprozesse in den ländlichen Räumen typisch sind. Gleichzeitig zeigt die kritische Analyse eines vertrauten Projektes eine neue Sicht auf die Realität. Mit einer bewussten Distanz zum Untersuchungsgegenstand wird es möglich, Grundsatzfragen neu zu stellen, woraus sich „neue Umsetzungs- und Aufwertungsprojekte entwickeln, die vorher undenkbar waren“ (BÄTZING 2014: 79). Um den Nachteil der subjektiven Bewertung, die stets auch interessengeleitet ist, abzuschwächen, wurde die Analyse durch interpretativ-verstehende Verfahren gestützt und die Aussagen dritter Personen in die Bewertungen mit einbezogen.

## 3 Die gewählte Methode

Einerseits entscheiden zwar regionalpolitische Institutionalisierungen über die Handlungsmöglichkeiten regionaler Akteure, andererseits basiert der Kooperationserfolg von *Gscheitgut – Franken isst besser* gerade nicht nur auf den institutionellen Funktionsweisen. Vielmehr spielten für die erfolgreiche Kooperation akteursspezifische Motive und Ziele eine wichtige Rolle, an denen sich die Handlungen orientierten. Um den Kommunalegoismus in der Fränkischen Schweiz zu überwinden, bedarf es der Nutzung individueller Handlungsspielräume seitens der relevanten Akteure, die nicht zuletzt auch auf persönliche Präferenzen zurückgehen. Um die Wahrnehmungen, Meinungen und Handlungen bewerten zu können, konzentrierte sich die Analyse daher auf ein qualitatives Forschungsdesign.

Im Vorfeld der Arbeit erfolgte die intensive Auseinandersetzung mit themenrelevanter Literatur und ihre

Auswertung. Schwerpunkt der Erhebungen bildete die Mitarbeit der Autorin an der Regionalinitiative *Gscheitgut – Franken isst besser*, die es ermöglichte, Entwicklungen und Prozesse über den gesamten Zeitraum zu begleiten. Um detaillierte Informationen und Hintergrundwissen zum gastronomischen Kontext und den regionalpolitischen Gegebenheiten innerhalb der Fränkischen Schweiz zu erhalten, wählte die Verfasserin die Methode leitfadengestützter Experteninterviews. Ergänzt wurden die Erhebungen durch teilnehmende Beobachtungen. Um der Gefahr einseitiger Einschätzungen vorzubeugen, erfolgte in einem weiteren Schritt eine qualitative Abschätzung zum Stellenwert regionaler Produkte sowie dem Nachfrageverhalten der Gäste über offene Interviews mit den Gastwirten.

#### 4 Vom Uniprojekt zur Regionalinitiative

Im Wintersemester 2009/2010 wurde *Gscheitgut – Franken isst besser* von den zwei Kooperationspartnern, dem Reisebuchverleger Michael Müller und dem Institut für Geographie, vertreten durch eine studentische Seminargruppe unter der Leitung von Prof. Werner Bätzing, gegründet. Die Gründung der Kooperation vollzog sich zunächst ohne strategisch-taktische Überlegungen. Im Folgenden wird dem Prozess eine Struktur gegeben. Daher wird der Entwicklungsprozess in zwei Phasen eingeteilt: Die anfängliche Initialphase, die in einer Stagnation im Herbst 2010 mündete sowie die Phase der Ergebnissicherung, mit der die Krise überwunden und das Projekt in feste Strukturen eingebettet werden sollte.

##### 4.1 Die erste Projektphase

Die ersten Monate der Projektphase von Oktober 2009 bis Februar 2010 waren hauptsächlich durch Recherchen und gemeinsame Treffen mit regionalen Akteuren geprägt, um die Ausgangssituation der fränkischen Gastronomie zu analysieren. Darauf aufbauend wurde ein gemeinsames Ziel festgelegt und erste Maßnahmen erarbeitet, mit der eine größere Wahrnehmung des regionalen Projektes erreicht werden sollte. Im Sinne einer gemeinsam handelnden Region war es zudem von Anbeginn ein Hauptanliegen der Projektgruppe, erfahrene und einflussreiche Partner aus der Region zu gewinnen. Dazu traf sich die Projektgruppe mit regionalen Experten aus verschiedenen Bereichen. Allerdings beschränkten sich die Ergebnisse der Gespräche entweder auf die Weitervermittlung relevanter Kontakte oder auf eine kurzfristige Bewerbung des Projektes

in den jeweiligen Mitgliederzeitschriften oder auf den entsprechenden Webseiten.

Ein weiterer Kernaspekt betraf die Organisation der möglichst breiten Beteiligung durch fränkische Gastronomen. Um diese für die Umsetzung der Idee zu gewinnen, wurden zunächst geringe Eintrittsbarrieren festgelegt: mit der Herstellung eines traditionellen Gerichts, das zu mindestens 60 Prozent aus Regionalprodukten besteht, sollte eine kostenlose Teilnahme am Projekt ermöglicht werden. Von den 150 angesprochenen Gastwirten, entschieden sich 17 dafür, an den ersten Projektwochen zu partizipieren.

Um die Abläufe innerhalb von *Gscheitgut – Franken isst besser* für Außenstehende klar nachvollziehbar zu machen, war die Einrichtung einer Homepage ein wesentlicher Teil des Projektes. Die Webseite sollte nicht nur als Gastronomie-Portal fungieren, sondern auch als Plattform potentielle (Neu-)Kunden und Gastronomen miteinander vernetzen. Da sich der Mitinitiator Michael Müller Synergieeffekte für seinen Verlag versprach, wurde die Webseite mit einer eigenen Domain ([www.gscheitgut.de](http://www.gscheitgut.de)) auf die Webseite des Michael Müller Verlags integriert ([www.michael-mueller-verlag.de](http://www.michael-mueller-verlag.de)). Dadurch ist der Bezug zum Verlag und damit zum Hauptsponsor sofort ersichtlich. Dies wurde vor allem am Anfang durch regionalpolitische Akteure kritisiert, die aufgrund der prominenten Bewerbung eines Privatunternehmens die Gemeinnützigkeit des Projektes in Frage stellten. Der Verleger bestand jedoch von Anfang an auf diese Einbindung in den Verlag. *Gscheitgut – Franken isst besser* profitierte dadurch von den zahlreichen Zugriffen auf die Verlagswebseite.

Nach dem zehn-wöchigen Projektverlauf wurde anhand eines Fragebogens ein Meinungsbild von den teilnehmenden Gasthöfen eingeholt (BAUER et al. 2010). Insgesamt wurde das *Gscheitgut*-Projekt von den Gastromomen als „mittelmäßig gelungen“ bewertet. Gemessen an den euphorischen Erwartungen zu Beginn der Projektarbeit, hatte das Projekt seine gesetzten Ziele bis zu diesem Zeitpunkt im Sommer 2010 nicht erreicht: Die Evaluation des bisherigen Projektverlaufs zeigte, dass die *Gscheitgut*-Idee zwar bei einigen fränkischen Gastronomen ankam, die Resonanz der Aktion in der Öffentlichkeit jedoch äußerst gering blieb. Die teilnehmenden Gasthöfe verzeichneten keine direkten Umsatzzuwächse, die auf das Projekt zurückgeführt werden konnten. Nachdem es im Herbst 2009 initiiert worden war und seit April 2010 intensiv beworben wurde, stand das Projekt im September 2010 an einem Scheideweg: Sollte es weitergehen oder gestoppt werden?

- Bisher war kein echter Nutzen für die teilnehmenden Gastwirte wahrnehmbar, damit sank ihre Motivation und die der Studenten, sich für das Projekt zu engagieren.

- Die Arbeitsabläufe gestalteten sich als sehr aufwändig.
- Es fehlte eine zentrale Kommunikations- und Anlaufstelle, um die Fortführung des Projektes aktiv zu betreiben.
- Es agierte nur ein privatwirtschaftliches Unternehmen als starker Partner.

Im ersten Jahr nach Projektbeginn drohte die Etablierung von *Gscheitgut – Franken isst besser* zu scheitern.

#### 4.2 Die zweite Projektphase

Auf Basis der durch die Studenten durchgeführten Evaluierung entschied sich der Verleger im Herbst 2010 eine Personalstelle in den Verlag zu integrieren, die das Projekt weiterhin mit 20 Wochenstunden betreuen sollte. So etablierte sich eine Koordinationsstelle, die das Prozessmanagement übernahm und im Namen des Verlages mit konkreten Vorschlägen auf die Gastwirte zuzuging. In diesem Zusammenhang erfolgte eine Reduzierung der Teilnehmer, sodass nicht mehr alle Gastwirte, die bei der Gründung beteiligt waren, Teil des Teams waren, sondern nur noch diejenigen, die voll hinter der Idee der Regionalprodukte standen und dafür auch bereit waren, sich im Projekt entsprechend einzubringen.

So etablierte sich eine Art der Partnerschaft, die vor allem auf der Reputation und dem Engagement des Verlages fußte. Mit der Integration einer Koordinationsstelle in den Michael Müller Verlag, erfolgte zunächst die Festlegung eines Leitbildes. Dieses orientierte sich einerseits an den Kriterien der *Metropolregion Nürnberg* sowie der *Genussregion Oberfranken*, um eine zukünftige Kooperation vorzubereiten. Andererseits sollte es jedoch auch praxisnah umsetzbar sein und die Gastronomen im Alltag nicht einschränken. Es zeigte sich, dass die Formulierung eines Leitbildes allein nicht ausreichte, um die Motivation der Gastronomen zu erhöhen, denn nichtsdestotrotz sind die Gastwirte auch Konkurrenten, die im Alltag um ihre Gäste werben. Um die Wirte zu einem gemeinsamen Handeln zu verbinden, braucht es also weitere Faktoren. Maßgeblich zur Etablierung der Kooperation trugen einige Meilensteine des Projektes bei. Dazu zählten die Veröffentlichung mehrerer *Gscheitgut*-Reisekochbücher, Auszeichnungen sowie die Schaffung von medienwirksamen Veranstaltungen, um die Qualität der teilnehmenden Gasthöfe, die Vielseitigkeit der fränkischen Küche und den Wert der Regionalprodukte direkt an die Verbraucher zu kommunizieren.

## 5 Die relevanten Akteure

Mit *Gscheitgut – Franken isst besser* sollte eine landkreisübergreifende Plattform entstehen. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu erhalten und deren Lebensqualität zu steigern, ist im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung eine Aufwertung nämlich nur dann sinnvoll, wenn sie die gesamte Region einbezieht (WEBER 2013: 82). Für eine touristische und gastronomische Vermarktung ist das Gesamtbild der Fränkischen Schweiz entscheidend – weder Gäste der Region noch Besucher der Dorfgasthäuser orientieren sich an den Landkreisgrenzen. Dies bedeutet die möglichst umfassende Beteiligung aller relevanten Akteure und wird als Kernthema von *Regional Governance* auch von der Politik gefordert, um eine Veränderung aus der Region heraus zu fördern. Da *Gscheitgut – Franken isst besser* nicht bestimmten Landkreisgrenzen verpflichtet ist, erfolgte die Arbeit projektbezogen mit unterschiedlichen Partnern. Für die Analyse des *Gscheitgut*-Projektes entscheidend ist, wie relevante Akteure ihre Handlungsspielräume genutzt haben, um die Kooperation zu fördern. Es zeigte sich, dass die für die Regionalentwicklung relevanten Akteure sehr unterschiedlich auf Kooperationsanfragen reagierten. Für die Initiierung kooperativer Prozesse ist also neben entsprechenden materiellen und zeitlichen Handlungsressourcen vor allem eine individuelle Handlungsorientierung der Akteure ausschlaggebend (VOGT 2008: 183).

### 5.1 Die Universität Erlangen – freiwilliges Engagement

Die Idee zum Gastronomie-Projekt entstand in einem Projektseminar am Institut für Geographie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Initiator des Seminars war Prof. Werner Bätzing. Durch ihn wurden die Studenten motiviert, sich inhaltlich mit der Thematik „Regionalprodukte“ auseinanderzusetzen. Um den unterschiedlichen Interessen der Studenten Rechnung zu tragen, waren sie frei in ihrer Themenwahl, was sie zu hoher Eigeninitiative motivierte. Wichtig für das Projekt war vor allem in der Anfangsphase die individuelle Unterstützung durch Prof. Werner Bätzing. Als Experte für die ländlichen Räume war er vertraut mit den strukturellen Herausforderungen innerhalb der Fränkischen Schweiz und verwies auf Tagungen, verschiedenen Pressereisen und in Interviews mit regionalen Printmedien stets auf die Bedeutung des Projektes, was sich förderlich auf dessen Legitimation auswirkte. Dies wirkte wie ein „Türöffner“ bei regionalpolitischen Akteuren.

Weit größer aber war sein Einfluss in seiner Rolle als Universitätsprofessor, denn er motivierte Studenten, die sich bislang thematisch nicht mit Regionalprodukten auseinandergesetzt hatten, zum Nachdenken über regionale Wirtschaftskreisläufe und inspirierte sie durch die Vorstellung praxisnaher Beispiele im Projektseminar zu einem eigenem Vorhaben.

Das Engagement der Studenten ist geprägt durch den Einfluss Bätzing in Form seiner Lehre und Forschung. Dennoch reicht das allein nicht aus, um die Motivation der Studenten zu erklären. Auch können identitätsstiftende Faktoren ausgeschlossen werden, denn keiner der beteiligten Studenten stammte aus der Fränkischen Schweiz. Erst im Zuge der Zusammenarbeit bildete sich eine sozio-emotionale Verbundenheit zur Fränkischen Schweiz heraus. Indem die Studenten den vorhandenen Problemdruck im Bereich der Gastronomie konkret formulierten und die Gastwirte gezielt ansprachen, wurde die Initialzündung gelegt, die Rückwirkungen auf die Handlungsanreize weiterer Akteure hatte. Die einfachen Projektstrukturen innerhalb der Arbeitsgruppe erleichterten die Kooperation mit anderen regionalen Akteuren. Dennoch hätte das Engagement der Studenten nur einem kurzfristigen Lauffeuer geglichen, wenn das Projekt nicht von einem professionellen Akteur übernommen worden wäre.

## 5.2 Der Michael Müller Verlag – privater Akteur und starker Partner

Der Michael Müller Verlag ist ein mittelständisches Wirtschaftsunternehmen, dessen Kerngeschäft die Veröffentlichung von Reise- und Wanderführern ist. Eines der ersten Bücher war der Reiseführer zur Fränkischen Schweiz, der alle drei Jahre aktualisiert wird und dem Verlag in der Region zu einer hohen Reputation verhalf. Der Verleger selbst ist in der Fränkischen Schweiz geboren und aufgewachsen. Das Engagement für seine Region lässt sich daher zum Teil auf identitätsbezogene Präferenzen zurückführen.

Dass sich Michael Müller für das Projekt interessierte, ging vor allem zurück auf einen subjektiv empfundenen Problemdruck während seiner Recherchen zum Reiseführer Fränkische Schweiz, als er feststellte, dass „die Leibspeisen aus der Kindheit von den Speisekarten der Gasthäuser verschwunden sind“ (Müller im Interview 2010) und zudem viele Wirtshäuser von einem Nachwuchsproblem betroffen sind. Zwar war und ist ein Hauptanliegen des Verlegers die Gastronomiebetriebe in der Fränkischen Schweiz zu fördern, jedoch war von Anfang an auch ein Grund für sein Engagement das Projekt als Vermarktung des Michael Müller Verlags zu nutzen. Er versprach sich davon eine höhere Wahrnehmung des Verlages in der Region sowie dessen regionalen Reiseführern. Dies

wird vor allem beim Thema der Webpräsenz deutlich. Mittelpunkt des Projektes ist das Webportal [www.gscheitgut.de](http://www.gscheitgut.de). Durch die Integration der Webseite in den Webauftritt des Michael Müller Verlags wird der Bezug zum Verlag sofort deutlich. Als wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteur ist der Michael Müller Verlag nicht an administrative Räume gebunden. Sein Engagement und Handeln richtet sich vielmehr danach aus, ob die geplanten Projekte praktisch umsetzbar sind und seinen persönlichen Präferenzen entsprechen. Indem Michael Müller beispielsweise die Autoren für die *Gscheitgut*-Autorenwanderungen finanzierte, wurde ein erster Meilenstein geschaffen, der als Antriebsmotor für die Weiterentwicklung des Projektes wirkte. Die vom Verlag veröffentlichten Reisekochbücher *Gscheitgut* Band 1 und 2, stießen auf eine große Nachfrage in der Region, sodass Erträge aus dem Verkauf wieder in das *Gscheitgut*-Projekt fließen konnten. Das Ansehen, das der Verlag in der Region genießt, übertrug sich darüber hinaus auf die *Gscheitgut*-Initiative und wirkte als Multiplikator auf die Interaktionsorientierung weiterer Akteure, wie zum Beispiel der Gasthöfe oder des Kulturamts Forchheim.

## 5.3 Die Gastronomen

Die Wirtshäuser befinden sich hauptsächlich im Tourismusgebiet der Fränkischen Schweiz beziehungsweise in den anliegenden Gemeinden, den sogenannten Eingangstoren zur Fränkischen Schweiz. Seit der Gründung des Gastronomieportals steigerte sich die Anzahl der teilnehmenden Betriebe stetig. Zwischenzeitlich wurde mit einigen Gastronomen aufgrund des geringen Engagements die Kooperation auch wieder beendet. Stand August 2016 sind 31 Gastronomen Mitglied in der Regionalinitiative, wobei mit 150 Kontakt aufgenommen wurde und die Region 440 Betriebe zählt.

Grundsätzlich lässt sich ein sehr unterschiedliches Engagement seitens der Gastronomen feststellen. Das Engagement wurde danach beurteilt, wie die Kommunikation zwischen Gastwirt und Projektkoordination erfolgt, wie in den Gasthofräumen für die Initiative geworben wird und ob konkrete Projekte wie Wirtshaussingen, Kochkurse oder Pressereisen umgesetzt wurden.

Es lassen sich drei verschiedene Motivationstypen feststellen:

- Typ 1: Gastwirte, die selbst die Initiative übernehmen
- Typ 2: Gastwirte, die zwar engagiert sind, aber nur nach Aufforderung agieren
- Typ 3: Gastwirte, die sich passiv verhalten

Wie alle Wirte in der Fränkischen Schweiz stehen auch die Teilnehmer der *Gscheitgut*-Initiative ähnlichen institutionellen Rahmenbedingungen gegenüber, Vorschriften für Brandschutz oder Hygiene, Arbeitszeitverordnungen oder Fachkräftemangel schränken ihre zeitlichen, personellen und materiellen Handlungsressourcen ein. Unterschiede zwischen den Wirten bestehen hinsichtlich ihrer Ausbildung beziehungsweise ihrer persönlichen Fähigkeit, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Aus den unterschiedlichen Handlungsressourcen der Gastwirte resultieren individuelle Handlungsmotivationen: Während die Mehrheit der Wirte große Eigeninitiative zeigt, fehlt es einigen Teilnehmern an Zeit und Willen, sich neben dem Tagesgeschäft persönlich für die Kooperation zu engagieren. Fünf als „passive Akteure“ identifizierte Gastwirte scheinen hauptsächlich die kostenlose Werbung zu nutzen, ökonomische Interessen wirken bei ihnen stärker als eine Handlungsorientierung. Knapp die Hälfte der Gastronomen lässt sich als „sehr engagiert“ bewerten. Für ihr Engagement sind hauptsächlich persönliche Handlungspräferenzen ausschlaggebend. Gerade diese Akteure waren in der Anfangszeit für die Etablierung des Projektes wichtig: Indem die Gastronomen mit Eigenleistungen und Engagement vorangingen, nahm auch die Beteiligung weiterer Gasthöfe zu. Die „sehr engagierten“ Partner sorgten so für Multiplikationseffekte. Die größte Herausforderung für die Regionalinitiative stellen die als „leicht engagiert“ eingeschätzten Akteure dar, denn angesichts der aufwändigen Kommunikationsprozesse stellt sich die Frage der Rentabilität. Es besteht die Gefahr, dass der Erfolg von *Gscheitgut – Franken isst besser* nur auf Kosten der „sehr engagierten“ Teilnehmer basiert, die sich durch die Duldung der passiven Teilnehmer ins Abseits geschoben fühlen und als Konsequenz daraus langfristig aus der Kooperation ausscheiden.

Angesichts dieser Faktoren muss für die zukünftige Entwicklung von *Gscheitgut – Franken isst besser* kritisch geprüft werden, inwieweit die bisherige Organisationsstruktur eine effiziente Arbeitsweise ermöglicht oder ob durch höhere Eintrittsbarrieren und verbindlichere Regelsysteme die offensichtlich unterschiedlichen Interessen der einzelnen Gastwirte besser koordiniert werden können.

#### 5.4 Das Kultur- und Sportamt des Landkreises Forchheim

Um die Idee der *Gscheitgut*-Autorenwanderungen umzusetzen, wurde der Kulturreferent des Landkreises Forchheim von der Projektkoordination ausgewählt und für eine Kooperation angefragt. Als Kulturreferent ist er gleichzeitig Geschäftsführer der

Volkshochschule Forchheim (VHS FO) und verfügt sowohl über materielle als auch personelle Handlungsressourcen, um Wanderungen zu organisieren und durchzuführen.

Zunächst wirkte der institutionelle Rahmen negativ handlungsleitend, da das Referat nur für den Landkreis Forchheim tätig sein durfte. Im Laufe der Zusammenarbeit nutzte der Kulturreferent jedoch seine Handlungsspielräume und plante auch Wanderungen im Landkreis Bayreuth und Bamberg. Der Kulturreferent selbst war bereit, zwei Wanderungen pro Jahr in eigener Person unentgeltlich zu begleiten, für die anderen Wanderungen wurden kompetente Wanderführer gefunden.

Die Handlungspräferenz des Kulturreferenten lässt sich vor allem zurückführen auf sein persönliches Interesse an traditioneller Kulinarik, den kulturhistorischen Wegen sowie an seiner positiven Einstellung zum Michael Müller Verlag. Da er als Kulturreferent nicht am wirtschaftlichen Erfolg der Wanderungen partizipiert und er die Wanderungen in seiner Freizeit begleitet, kann eine ökonomische Eigennutzorientierung ausgeschlossen werden. Vielmehr geht sein Engagement auf identitätsstiftende Präferenzen zurück, da er selbst aus der Region stammt und im Landkreis Bayreuth aufgewachsen ist. Für den Kulturreferenten ergeben sich zudem Synergieeffekte, da er durch die organisierten Wanderungen eine breite Öffentlichkeit über die markierten Kulturwege des Landkreises und ihre jeweiligen Infotafeln informieren kann, die aus einem seiner zahlreichen LEADER-Projekte hervorgegangen sind.

Somit leistete der Kulturreferent einen entscheidenden Beitrag, um die Wahrnehmung und den Erfolg der Kooperation zu erhöhen. Durch die Einführung der *Gscheitgut*-Autorenwanderungen wurden langfristige Kooperationsstrukturen zwischen dem Michael Müller Verlag und dem Kulturamt geschaffen und das zu einem Zeitpunkt, als der Fortbestand des Projektes *Gscheitgut – Franken isst besser* fraglich war. Die neue und ungewöhnliche Idee, kulturhistorische Wege, regionales Essen und regionale Autoren miteinander zu verbinden, stieß auf ein großes mediales Interesse und verhalf so der *Gscheitgut*-Initiative zu neuer Aufmerksamkeit. Für die Gastwirte war der Nutzen an *Gscheitgut* direkt wahrnehmbar durch die zusätzlichen Mittagessen am Tag der Wanderung und die Darstellung ihres Hauses in den Medien. Die Berichterstattung führte zu weiteren Multiplikationseffekten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

Da nach wie vor der Großteil der Wanderungen im Landkreis Forchheim stattfindet, entspricht diese Form des Engagements nur teilweise dem Gedanken einer regionsübergreifenden Regionalentwicklung. Andererseits zeigen die Bemühungen des Kulturreferenten, seit dem Jahr 2014 auch andere Landkreise



wie Bayreuth und Bamberg in die Planungen mit einzubeziehen, dass seine administrativen Restriktionen durchaus Handlungsspielräume aufweisen. Dies kann als ein Versuch interpretiert werden, den Kommunalegoismus zu überwinden, und es bleibt zu hoffen, dass dieser wichtige und in der Region anerkannte Akteur weitere Impulse für landkreisübergreifende Kooperationsprozesse innerhalb der Fränkischen Schweiz setzt.

### 5.5 Tourismuszentrale Fränkische Schweiz

Da zum touristischen Angebot einer Region auch die gastronomische Vielfalt gehört, bestand im Jahr 2010 der erste Schritt der Projektgruppe darin, sich an die *Tourismuszentrale Fränkische Schweiz* zu wenden. Diese Organisation des öffentlichen Rechts ist dem Tourismusverband Franken untergeordnet und zuständig für die Koordination und Vermarktung des touristischen Angebots der Fränkischen Schweiz. Die Geschäftsstelle befindet sich in Ebermannstadt. Finanziert wird die Tourismuszentrale durch Beiträge der betroffenen Landkreise und nicht durch ihre Mitgliedsgemeinden, die ihrerseits Zahlungen an den *Tourismusverband Franken* leisten müssen (REICHENWALLNER 2012).

Nach Aussage der Geschäftsführung gehören zum Aufgabengebiet der *Fränkische-Schweiz-Tourismuszentrale* vor allem die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, operativ ist sie aufgrund ihrer eingeschränkten personellen Struktur nur wenig tätig. Bei einer ersten telefonischen Kontaktaufnahme im Jahr 2009 wurden die Erwartungen der Initiatoren durch den Stellvertretenden Geschäftsführer erheblich gebremst. In einem Arbeitsgespräch wurde eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit vereinbart, die aufgrund eingeschränkter finanzieller Ressourcen seitens der Tourismuszentrale leider hinter den Erwartungen zurückblieb. Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten, dass die Zusammenarbeit mit der Tourismuszentrale in den ersten zwei Jahren als distanziert zu bewerten ist, da das Projekt von dem damaligen Geschäftsführer nicht als innovativ angesehen wurde. Hier wirkte der institutionelle Kontext handlungsleitend, eine kooperative Handlungsorientierung war nur in Ansätzen zu erkennen.

Die Zusammenarbeit mit der Tourismuszentrale änderte sich im Jahr 2012, als eine neue Geschäftsführerin die Leitung der Geschäftsstelle übernahm. Sie war motiviert, trotz knappem Personal und einem engen finanziellen Spielraum an der Aufwertung der Region mitzuwirken. Um die Fränkische Schweiz im Wettbewerb der Regionen herauszustellen, ist sie an einem Imagewandel interessiert. Ein Schwerpunkt

ihrer kommunikationspolitischen Maßnahmen ist der Web-Auftritt der Tourismuszentrale, den sie komplett überarbeiten ließ. Seit dem Jahr 2015 erscheint die offizielle Webseite in einem neuen *Corporate Design*. Am Beginn ihrer Arbeit startete sie darüber hinaus eine Qualitätsoffensive für regionales Essen und die fränkischen Gastwirte. Durch ihren Appell in den Medien, dass die heimischen Wirte das Essen zu billig anbieten würden, erntete sie in den Medien scharfe Kritik.

Es lässt sich feststellen, dass seit dem Wechsel der Geschäftsführung eine intensivere Zusammenarbeit mit der Tourismuszentrale erfolgt. Zwar erlaubt der personelle und materielle Handlungsspielraum der Tourismuszentrale nach wie vor keine operative Zusammenarbeit, dennoch resultiert aus einem veränderten Handlungsantrieb der Geschäftsführung eine vertrauensvolle Kooperation. Im Rahmen einer Studie zu Zukunftsperspektiven der Fränkischen Schweiz wurde als Handlungsempfehlung der Ausbau der Zusammenarbeit mit *Gscheitgut – Franken isst besser* in das touristische Konzept der Tourismuszentrale integriert. Die Handlungspräferenzen der Geschäftsführerin gehen vor allem auf ihre persönlichen Handlungsressourcen zurück, denn an der materiellen und personellen Situation der Tourismuszentrale hat sich durch den Geschäftsführerwechsel nicht viel geändert. Vielmehr sind der geographische Blick der Geschäftsführerin und ihre Unvoreingenommenheit gegenüber Kooperationen förderlich für die Zusammenarbeit und Weiterentwicklung des *Gscheitgut*-Gedankens. Zwar beschränkt sich die Kooperation auf kommunikationspolitische Maßnahmen, jedoch erachtet jetzt die Tourismuszentrale die Inwertsetzung von Landschaft und die Förderung von Regionalprodukten als wichtig und bezieht sie in ihre Öffentlichkeitsarbeit mit ein. Durch die Kooperation ist für *Gscheitgut – Franken isst besser* nicht nur eine erhöhte Wahrnehmung gegeben, sondern auch eine stärkere Legitimation innerhalb der Region.

### 5.6 Weitere Akteure

Zwar verfügt die Region über eine Vielzahl an Institutionen, die sich als Unterstützer für ein Regionalentwicklungsprojekt eignen würden, allerdings hatten sie nur ein zurückhaltendes Interesse, mit der freiwilligen Kooperation *Gscheitgut – Franken isst besser* zusammenzuarbeiten.

Beispielsweise verfügte aufgrund der eingeschränkten materiellen und personellen Handlungsressourcen der Naturpark Fränkische Schweiz – Veldensteiner Forst nicht über den nötigen Handlungsspielraum, um koordinierende Aufgaben in der Region wahrzunehmen. Bislang gibt es keine enge Zusammenarbeit

mit *Gscheitgut – Franken isst besser*, obwohl seitens des Geschäftsführers Interesse bekundet wurde

Nicht vergessen werden darf, dass die Fränkische Schweiz sowohl bei der *Genussregion Oberfranken* als auch innerhalb der Metropolregion Nürnberg nur einen Teilraum darstellt. Zwar wurden mit dem *DEHOGA-Kreisverband* und der *Genussregion Oberfranken* zwei landkreisübergreifende Institutionen angefragt, die zumindest in der Theorie Synergieeffekte hätten ableiten können. Trotzdem hatten ihre unterstützenden Tätigkeiten eher symbolischen Wert, was zeigt, dass Synergie-Versprechen allein nicht ausreichen, um Akteure zum gemeinsamen Handeln zu motivieren. Insgesamt fühlte sich (bis auf das Kulturamt Forchheim) zunächst niemand für eine konkrete Unterstützung zuständig. Darüber hinaus dominierten Vorbehalte gegenüber dem Verlag sowie gegenüber den „studentischen Idealisten“ (BAUER et al. 2010).

### 5.7 Zusammenfassung: Vom Wollen zum Handeln

Die Analyse zeigte, dass die für die Regionalentwicklung relevanten Akteure sehr unterschiedlich auf Kooperationsanfragen reagierten. Für die Initiierung kooperativer Prozesse ist also neben entsprechenden materiellen und zeitlichen Handlungsressourcen vor allem eine individuelle Handlungsorientierung der Akteure ausschlaggebend. Michael Müller als Hauptsponsor des Projektes handelte aus identitätsbezogenen Interessen, der Kulturreferent des Landkreises Forchheim sowie die Geschäftsführerin der *Tourismuszentrale Fränkische Schweiz* hatten ein persönliches Interesse am Thema der Inwertsetzung von Landschaft und traditioneller Kulinarik.

Aus der Zusammenarbeit mit den Gastwirten wird deutlich, dass der institutionelle Kontext dann handlungsleitend wirkt, wenn ein persönliches Interesse am Thema fehlt: Die „passiven Akteure“ verweisen stets auf ihre limitierten zeitlichen und materiellen Handlungsressourcen als Hinderungsgrund für eine intensivere Zusammenarbeit. Dass dennoch 27 weitere Gastwirte sich für *Gscheitgut – Franken isst besser* engagieren, obwohl sie ähnlichen Herausforderungen im Alltag gegenüberstehen, lässt sich vor allem auf ihre individuelle Handlungsorientierung zurückführen. Dominierten bei der Mehrheit der Wirte anfangs kompetitive oder egoistische Interaktionsorientierungen, änderte sich dies im Lauf der Kooperation. Das Interesse am Fortbestand der Kooperation, die erreichten Meilensteine, der gegenseitige Informationsaustausch und die etablierte Vertrauensbasis motivieren die Mehrheit der Gastronomen, sich für *Gscheitgut – Franken isst besser*

einzusetzen. Da die Gastronomen gleichzeitig auch Konkurrenten sind, ist für den Fortbestand der Kooperation eine neutrale Koordinationsstelle wichtig, die die Akteure zum gemeinsamen Handeln motiviert. Indem alle Gastwirte an den Erfolgen der Kooperation partizipieren, veränderte sich ihre zunächst an ökonomischem Eigennutz orientierte Motivation zu einer kooperativen Interaktionsorientierung. Es darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, dass Persönlichkeitsmerkmale wie Offenheit, Flexibilität und Diplomatie für Lernprozesse eine wichtige Rolle spielen: „Denn Kooperation funktioniert nur dort, wo die Beteiligten sie wollen; sie scheitert, sobald die Kooperation ihre Reize verliert. Diese lebendig zu halten, ist das Geheimnis des Kooperationserfolges“ (BENZ 2003: 191).

### 6 Synthese: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse regionaler Kooperation am Beispiel von *Gscheitgut – Franken isst besser*

Wie entsteht Kooperation und durch wen? Wie war es möglich, dass sich ein universitäres Projekt als Regionalinitiative etablieren konnte? Wie lassen sich Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken miteinander verbinden, um gemeinsam die Aufwertung der Fränkischen Schweiz als Lebens- und Wirtschaftsraum zu gestalten? Besonders wichtig für die Beantwortung dieser Frage ist, dass sowohl den Akteuren als auch den Strukturen, in die sie eingebettet sind, eine gleichrangige Stellung zukommt. Bei der Frage, welche Faktoren regionale Entwicklungsprozesse erfolgreich beeinflussen, werden die institutionellen Rahmenbedingungen meist vernachlässigt, da sich die Mehrheit der Analysen auf die Prozesse der Zusammenarbeit bezieht (BÖCHER/TRÄNKNER 2008b). Die im Folgenden vorgestellten Faktoren basieren auf der Arbeit von Böcher und Tränkner (2008b), die diese anhand interpretativer Fallstudien entwickelten. Es zeigte sich bei der Analyse von *Gscheitgut – Franken isst besser* jedoch, dass diese Faktoren stark einzelfallbezogen sind und ihre Übertragbarkeit auf die Region der Fränkischen Schweiz nur bedingt sinnvoll ist. Daher werden die 13 von BÖCHER (2008b) ermittelten Faktoren auf fünf Kriterien reduziert, die sich als förderlich für die Etablierung von *Gscheitgut – Franken isst besser* erwiesen haben. Weiterhin zeigte sich, dass die auf Basis von BÖCHER herausgefilterten Faktoren nicht ausreichen, um den Erfolg von *Gscheitgut-Franken isst besser* zu bewerten. Insbesondere bei der Frage, welche Faktoren regionale Kooperationen fördern, wenn der institutionelle

Kontext (im Sinne von *Regional Governance*) auf die Handlungsmechanismen der Akteure wirkt, erfolgte eine Erweiterung um drei eigene Punkte. Besondere Berücksichtigung finden hierbei auch die weichen Faktoren wie Vertrauen und unerwartete Ereignisse als nichtplanbare Gegebenheiten. Je akteurszentrierter Netzwerkstrukturen sind, desto wichtiger werden auch Situationen und Zufälle.

In der wissenschaftlichen Literatur herrscht Konsens darüber, dass der aus einer konkret vorhandenen Problemlage empfundene Druck Menschen in einer Region zum gemeinsamen Handeln motiviert. Im Beispiel von *Gscheitgut – Franken isst besser* betrifft das Thema der sinkenden Wertschöpfung den Großteil der Gastwirte innerhalb der Fränkischen Schweiz, allerdings reichte der daraus resultierende Problemdruck seitens der betroffenen Akteure aufgrund ihrer limitierten Handlungsressourcen nicht aus, um sie zum gemeinsamen Handeln zu motivieren. Vielmehr ging der Kooperationsanlass auf privates Engagement externer Akteure zurück, die die sinkende Wertschöpfung innerhalb der Gastronomie als zentrales regionales Problem der Fränkischen Schweiz identifizierten. Das Erkennen einer Problemlage und der daraus resultierende Wille der Akteure zum gemeinsamen Handeln waren daher entscheidend für den Kooperationserfolg.

Leitbilder fördern Kooperation, indem sie einen Handlungsrahmen für die Akteure vorgeben und helfen, konkrete Projekte zu planen. Ziel ist es, ein Problembewusstsein für die Belange der Region zu entwickeln und mögliche Synergieeffekte durch Kooperationen zu entdecken (BÖCHER/TRÄNKNER 2008a). Mit der Einrichtung einer Koordinationsstelle im Michael Müller Verlag erfolgte die Erarbeitung eines Leitbildes, das als Grundlage diente für die Weiterentwicklung der *Gscheitgut*-Kriterien. Die Kriterien gelten verpflichtend für alle teilnehmenden Gasthöfe und sollen helfen, ein *Gscheitgut*-Bewusstsein bei den Wirten zu entwickeln. Dieses Bewusstsein stellt die Basis für die Umsetzung weiterer konkreter Projekte.

Zwar wird in der wissenschaftlichen Literatur für das Gelingen regionaler Kooperationen die Einbeziehung aller für den Entwicklungsprozess relevanten Partner als entscheidend angesehen, die Praxis zeigt jedoch, dass es schwierig ist, Akteure unterschiedlicher Handlungslogiken miteinander zu verbinden. Grundsätzlich steht *Gscheitgut – Franken isst besser* jedem Gasthof offen, der regionale Produkte verwendet und ohne Geschmacksverstärker und Fertigprodukte kocht. Doch vor allem am Anfang gestalteten sich die Versuche schwierig, geeignete Gasthöfe als Partner zu gewinnen. Die Anreize, die sich aus der Kooperation ergaben, schienen zunächst zu gering, auch war der Wert der Öffentlichkeitsarbeit nicht messbar. In der Praxis erwies es sich vor allem

in der Anfangsphase als förderlich, dass anerkannte Gastronomen der Kooperation beitraten und mit Eigenleistungen und Engagement vorangingen. Durch diese „*Gscheitgut*-Botschafter“ waren Multiplikationseffekte wahrnehmbar und die Beteiligung nahm zu. Niedrige Eintrittsbarrieren, zu denen nicht nur der Verzicht auf Mitgliedsbeiträge, sondern auch die kostenlose Teilnahme am Buchprojekt zählt, motivierten weitere Gastwirte, sich der Kooperation anzuschließen. Allerdings führten die geringen Eintrittsbarrieren auch dazu, dass einige Wirte eine Subventionsmentalität entwickelten und als „passive Partner“ die Kooperation hemmten, indem sie nur die kostenlose Werbemöglichkeit nutzen wollten. Somit war es für die Etablierung des Projektes wichtig, mit der Festlegung verbindlicher Kriterien ein glaubwürdiges Qualitätssiegel zu schaffen, auf das die teilnehmenden Wirte stolz sind und sich dafür entsprechend engagieren.

Das Beispiel von *Gscheitgut – Franken isst besser* zeigt, dass private Akteure über einen größeren Handlungsspielraum verfügen als die dafür vorgesehenen institutionalisierten und administrativ gebundenen Akteure.

Bei den beteiligten Gastronomen war es eine Frage der jeweiligen Handlungsressourcen (der persönlichen Qualifikation und der gastronomischen Herangehensweise) und es hing von der Persönlichkeit des Einzelnen ab, wie stark der Kooperationsanlass wahrgenommen wurde. Da es sich für die studentische Projektgruppe zunächst schwierig gestaltete, geeignete Gasthöfe als Partner zu gewinnen, spielten auch bei ihr Persönlichkeitsressourcen wie Erfahrung, Verhandlungsgeschick, Auftreten sowie Moderations- und Kommunikationsfähigkeiten eine Rolle.

Bei der Umsetzung zeigte sich, dass Vertreter der regionalen Politik und Verwaltung auf Kooperationsanfragen eher zurückhaltend reagierten. Nach wie vor fehlt die Unterstützung durch landkreisübergreifende, im hohen Grad öffentlich legitimierte Akteure wie Entscheider bei den Landratsämtern oder dem Naturpark. Die meisten von ihnen bewerteten das Engagement des Michael Müller Verlags negativ und sahen in *Gscheitgut – Franken isst besser* allein die Marketingstrategie eines Privatunternehmers. Es ist unbestreitbar, dass sich der Michael Müller Verlag von seinem Engagement eine höhere Wahrnehmung innerhalb der Region versprach, allerdings lässt sich auch bei anderen Kooperationspartnern erkennen, dass die jeweiligen Entscheidungsträger persönliche Gewinne aus einer Zusammenarbeit ableiteten. Dass sich dennoch erfolgreiche Kooperationsstrukturen mit dem Kulturstadamt Forchheim sowie der Tourismuszentrale Fränkische Schweiz entwickelten, war vor allem dem persönlichen Interesse und Engagement der jeweiligen Entscheidungsträger geschuldet, die den

Nutzen der Kooperation erkannten. Wird der Wert der Kooperation von den Akteuren nicht erkannt, findet auch keine Beteiligung statt, auch wenn mit Win-win-Situationen geworben wird. Somit können Synergieeffekte zwar die Akteure für eine Kooperation motivieren, allerdings trägt erst ihre persönliche Einstellung dazu bei, ob ein Kooperationsanlass wahrgenommen wird. Förderlich auf die Kooperationsmentalität wirken sich Leitbilder und gemeinsame Visionen aus.

Die Initiative für *Gscheitgut – Franken isst besser* geht zurück auf den Buchverleger Michael Müller, der sich aufgrund persönlicher und identitätsbezogener Präferenzen für die gastronomische Qualitätssteigerung in seiner Region engagierte. Indem er die Rolle eines Promotors übernahm und die studentische Arbeitsgruppe finanziell und beratend unterstützte, wurde das Projekt angeschoben. Dabei war die Legitimierung durch einen öffentlich-rechtlichen Träger wie in diesem Fall der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg hilfreich für den Beginn des Projektes. Das Institut für Geographie mit Prof. Bätzing wirkte nicht nur als Ideengeber sondern auch als Türöffner. Es brauchte also einen Teil Idealismus, aber auch einen professionellen Partner, mit dessen Hilfe das Projekt entwickelt werden konnte.

Für die Etablierung des Projektes entscheidend war die Einrichtung einer Koordinationsstelle, die im Michael Müller Verlag integriert war und so das zuvor studentische Projekt in eine Regionalinitiative überführte. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Verwirklichung weiterer Projekte stagniert, wenn sich die organisatorische Arbeit weiterhin nur auf einen Promotor konzentriert beziehungsweise entscheidend abhängig ist von der Förderung und dem Engagement des Michael Müller Verlages. Nicht zuletzt ergaben sich aus der Zusammenarbeit Synergieeffekte für den Verlag, die einerseits in einer gestiegenen Pressepräsenz bestanden und sich darüber hinaus positiv in den Verkaufszahlen der regionalen Reiseführer und Reisekochbücher niederschlugen.

Erfolge fördern Kooperation. Um die Akzeptanz regionaler Produkte zu erhöhen und die unterschiedlichen Partner zum Weitermachen zu motivieren, war es vor allem am Anfang für *Gscheitgut – Franken isst besser* wichtig, leicht zu erreichende Projektziele zu formulieren. Für den Fortbestand der Kooperation und die Motivation der Akteure war eine regelmäßige Präsenz in der Öffentlichkeit und den regionalen Medien nötig. Mit den ersten Erfolgen stieg die Wahrnehmung des Projektes – sowohl innerhalb der Kooperation als auch in der Öffentlichkeit. Als nach und nach mit dem Kulturredaktion Forchheim und der Tourismuszentrale Fränkische Schweiz auch institutionalisierte Akteure als Partner gewonnen werden konnten, erhöhte sich der Handlungsspielraum der Initiative.

Durch Meilensteine wie die *Gscheitgut*-Autorenwanderungen sowie die Veröffentlichung der Reisekochbücher *Gscheitgut* Band 1 und 2 war der Kooperationsnutzen für alle beteiligten Akteure direkt spürbar, was dem Projekt zu neuem Auftrieb verhalf. Zudem lösten diese vorzeigbaren Erfolge eine große Medienresonanz aus, auf die weitere Multiplikationseffekte folgten. Dabei bestätigte die Mehrheit der Gastronomen eine erhöhte Nachfrage nach Regionalprodukten in ihren Gasthäusern und geringere Auslastungsschwankungen während der Nebensaison (JANKER 2013). Einen weiteren wichtigen Meilenstein setzten die Reisekochbücher: Die gastronomischen Konkurrenten wurden in einem Buch vereint und stehen als gemeinsam Handelnde für ihre Region. Dies wirkte wie ein Motor auf die Entwicklung der Regionalinitiative.

Besonders für Kooperationen, die nicht formal legitimiert sind, stellen Transparenz, Offenheit und Flexibilität wichtige Kriterien dar, um Akzeptanzschwierigkeiten und Widerständen zu begegnen (BÖCHER/TRÄNKNER 2008b: 116f). Damit die Öffentlichkeit in der Lage ist, sich eine Meinung über die Aktivitäten rund um *Gscheitgut – Franken isst besser* zu bilden, erfolgen in den sozialen Medien, in der Unternehmenskommunikation des Michael Müller Verlags sowie auf der Webseite [www.gscheitgut.de](http://www.gscheitgut.de) regelmäßige Informationen über die aktuellen Planungen. Darüber hinaus wird durch Presse, Rundfunk und TV-Beiträge sowie organisierte Veranstaltungen, Plakate und Postkartenaktionen über das *Gscheitgut*-Engagement informiert. Somit besteht die wichtigste Aufgabe der Projektkoordination darin, die regionale Kooperation über Projekte lebendig zu halten, weitere Akteurs-Netzwerke zu knüpfen und über eine möglichst breite Beteiligung der Akteure ein Bewusstsein zu schaffen für die Region als Handlungsebene.

Als wichtig für den Erfolg regionaler Netzwerke sehen viele Autoren einfach gehaltene Projektstrukturen an. Dies bestätigt sich auch bei *Gscheitgut – Franken isst besser*: Indem sich die Formalitäten auf das Unterschreiben der Kriterien beschränken, ermöglicht die organisatorische Infrastruktur eine Konzentration auf die wesentlichen Arbeitsinhalte.

Die Teilnahme an *Gscheitgut – Franken isst besser* basiert auf der Freiwilligkeit der Akteure, was bedeutet, dass jederzeit einer der Partner aus der Kooperation aussteigen kann. Dass diese relativ labile Kooperationsstruktur dennoch seit 2010 besteht, ergibt sich nicht zuletzt auch aus den Synergieeffekten und den erreichten Meilensteinen. Da kaum Gastwirte aus der Kooperation austreten, scheint für sie ein wahrnehmbarer Nutzen zu bestehen. Dennoch lässt sich feststellen: Je nach Phase der Kooperation variiert die Handlungsbereitschaft der Akteure, sich für die Kooperation zu engagieren,

und es sind permanente Aktivitäten notwendig, um die Motivation der Akteure zu erhalten.

Die Gruppe der Gastwirte besitzt eine sehr heterogene Mitgliederstruktur. Da die nichthierarchischen Arbeitsformen ständige Aushandlungsprozesse erfordern, gestaltet sich die Kommunikation sehr zeit- und arbeitsintensiv. Das führt dazu, dass anstehende Aufgaben seitens mancher Gastronomen zugunsten des Tagesgeschäfts zurückgedrängt werden. Es ist daher nicht immer vorhersehbar, wie aktiv die Mitglieder am Netzwerk partizipieren. Teilweise wird erst im Verlauf der Kooperation die Handlungsorientierung des Akteurs sichtbar. Die Annahme, dass Gasthöfe, die in den peripheren Gebieten liegen, sich engagierter in regionalen Entwicklungsprozessen einbringen, weil der Problemdruck hier größer ist, konnte nicht bestätigt werden. Für das Prozessmanagement konnte herausgearbeitet werden: Ein regionales Netzwerk darf niemals statisch sein, vielmehr gilt es, aktive und nichtaktive Mitglieder zu identifizieren, da zeitaufwändige Arbeitsprozesse die Kooperation hemmen. Dies bedarf einer regelmäßigen Evaluation und gegebenenfalls Neuausrichtung der Planung.

Zwar handelt es sich bei *Gscheitgut – Franken isst besser* um eine Kooperation von Konkurrenten, dennoch gelang es, eine stabile Kooperation aufzubauen. Im konkreten Fall war bei vielen Wirten eine jahrzehntelange Zusammenarbeit mit dem Fränkische-Schweiz-Reisebuchautor und Verleger Michael Müller vorausgegangen, die als Vertrauensvorschuss diente. Dennoch sollte es Jahre dauern, bis sich das Vertrauen zwischen den gastronomischen Akteuren und dem Prozessmanagement festigte. Unabdingbar dafür waren Transparenz, Erfolge und viel freiwilliges Engagement seitens der Initiatoren.

## 7 Wie kann *Gscheitgut – Franken isst besser* für die Zukunft positioniert werden?

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Etablierung des Projektes waren die finanziellen und personellen Ressourcen, die der Michael Müller Verlag zur Verfügung stellte. Was passiert mit der Kooperation, wenn sich der Promotor aus der Förderung zurückzieht? Wie wirkt sich die in vielen Teilen bestehende Abhängigkeit zwischen der Koordinationsstelle im Michael Müller Verlag und den Gasthöfen für die zukünftige Entwicklung aus? Und welche Konsequenzen ergeben sich aus dem unterschiedlich starken Engagement der Gastwirte für die Arbeitsprozesse innerhalb der Kooperation? Damit die Handlungsfähigkeit von *Gscheitgut – Franken isst*

*besser* für die Zukunft erhalten werden kann, sind folgende Maßnahmen empfehlenswert:

Um die Arbeitsprozesse vom Michael Müller Verlag finanziell und personell unabhängiger zu gestalten, sollte das Ziel sein, das Potential der vorhandenen Kooperation in einen institutionellen Rahmen zu überführen. Hierbei wäre zu prüfen, ob eine Umsetzung als Verein möglich ist und ausgewählte Aufgaben an engagierte Gastronomen übertragen werden können. Dies könnte sich zudem förderlich auf die Kooperationsbereitschaft der öffentlichen Institutionen auswirken.

Um Verbindlichkeit innerhalb der Kooperation zu verstärken und aufwändige Arbeitsprozesse zu vermeiden, ist es weiterhin wichtig, diejenigen Gasthöfe von *Gscheitgut – Franken isst besser* auszuschließen, die nur als „passive Akteure“ die Öffentlichkeitsarbeit der Kooperation nutzen und nicht auf Anfragen des Projektmanagements reagieren. Über kurz oder lang wäre der Fortbestand der Kooperation gefährdet, denn in der Folge könnte sich dies negativ auf die Motivation der engagierten Gastwirte auswirken. Durch die Überführung der Kooperation in die Vereinsform wären alle teilnehmenden Gastwirte verpflichtet, Mitgliedsbeiträge einzuzahlen, was die Verbindlichkeit erhöht und die passive Teilnahme reduziert. Der Michael Müller Verlag könnte dennoch weiterhin als Sponsor und Multiplikator auftreten.

Um die Legitimation von *Gscheitgut – Franken isst besser* zu erhöhen, wäre eine Integration des Projektes in politische Strukturen wünschenswert, beispielsweise in ein noch zu installierendes Regionalmanagement für die Fränkische Schweiz. Weiterhin denkbar wäre eine Integration von *Gscheitgut – Franken isst besser* in bestehende Kooperationsstrukturen wie die *Genussregion Oberfranken*, die *Tourismuszentrale Fränkische Schweiz* oder den *Naturpark Fränkische Schweiz – Veldensteiner Forst*. Damit ließe sich der Zugang zu Fördermitteln vereinfachen und größere Projekte könnten auf breiterer Ebene angegangen werden, um die Region und ihre endogenen Potentiale zu stärken.

Die gewachsenen Strukturen von *Gscheitgut – Franken isst besser* könnten außerdem für den Aufbau einer Regionalmarke dienen, um als Qualitätssiegel für Gasthöfe in der Fränkischen Schweiz zu werben, die sich der Verwendung regionaler Produkte und den Traditionen ihrer Heimat verpflichtet fühlen. Allerdings bedarf es dazu einer Überwindung der Landkreisgrenzen und damit auch der politischen Konkurrenz innerhalb der Fränkischen Schweiz. *Gscheitgut – Franken isst besser* sollte offen sein für eine Zusammenarbeit mit weiteren Kooperationen, auch die Zusammenarbeit mit Direktvermarktern ist sinnvoll, um beispielsweise Synergien im Produkteinkauf zu nutzen.

Inhaltlich müssten sich die beteiligten Gastronomen noch mehr an den Interessen der Verbraucher orientieren und noch verstärkter auf eine regionale und qualitativ hochwertige Küche setzen.

Um die Fränkische Schweiz langfristig als wirtschaftlich tragfähigen Lebensraum mit einer lebendigen Kultur und einer vielfältigen ökologischen und stabilen Umwelt aufzuwerten, können Initiativen wie *Gscheitgut – Franken isst besser* nur einen kleinen Beitrag leisten. Es braucht weitere partizipative Initiativen, die in unterschiedlichen Bereichen Kooperationserfolge vorweisen. Letztendlich soll die Wirtschaftskraft der Region verbessert werden und dies kann nicht allein durch die Förderung der regionalen Produkte erfolgen. Auch der Tourismus kann nicht als Allheilmittel für die Aufwertung der Fränkischen Schweiz gesehen werden.

Das Ziel von *Gscheitgut – Franken isst besser* war es, die konkurrierenden Gastwirte miteinander zu verbinden und zu zeigen, das gemeinsame Handeln die eigene Situation verbessern kann – dies sollte auch insgesamt für die Fränkische Schweiz und ihre vielfältigen Akteure möglich sein. Es besteht jedoch die Gefahr, dass zermürbende, langwierige Prozesse sich demotivierend auf das Engagement der aktiven Akteure auswirken.

Um die Fränkische Schweiz zukunftsfähig auszurichten, ist ein von allen Akteuren akzeptiertes und handlungsfähiges Regionalmanagement mit entsprechender Öffentlichkeitsarbeit unabdingbar. Dazu gehört auch, dass diesem Regionalmanagement Entscheidungskompetenzen übertragen werden und es rechtlich, finanziell und personell auf eine stabile, langfristige Basis gestellt wird. Weiterhin ist es unabdingbar, dass mit diesem Regionalmanagement Leitideen formuliert und in einen glaubwürdigen Qualitätskodex überführt werden. In der Praxis könnte so beispielsweise ein verbindliches Gütesiegel für regionale Produkte entstehen, auf das die teilnehmenden Akteure stolz sind und wofür sie sich engagieren.

Viele Faktoren sind also nötig, um die Fränkische Schweiz langfristig von einem „Teillebensraum“ in einen nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsraum zu transformieren. Es gilt, ein Bewusstsein für die Region als Handlungsebene zu schaffen und die Vielzahl unterschiedlicher Interessen zu einem gemeinsamen Handeln zu verbinden.

## Literatur

- BÄTZING, W. 2000: Die Fränkische Schweiz – eigenständiger Lebensraum oder Pendler- und Ausflugsregion? Überlegungen zur Frage einer „nachhaltigen“ Regionalentwicklung. In: BECKER, H. (Hg.): Beiträge zur Landeskunde Oberfrankens. Festschrift zum 65. Geburtstag von Bezirkstagspräsidenten Edgar Sitzmann. Bamberger Geographische Schriften. Sonderfolge Nr. 6. Bamberg: 127–150.
- BÄTZING, W. 2014: Der ländliche Raum in Franken und seine Veränderungen im Zeitraum 1995-2014. Eine persönliche Bilanz auf dem Hintergrund von 20 Jahren engagierter Wissenschaft in Erlangen. In: Mitteilungen der Fränkischen Geographischen Gesellschaft 60: 77–90.
- BAUER, F.; BRAUER, C.; HUDI, D.; KIESLINGER, J.; KRAL, J.; ROTH, K. 2010: Projektbericht *Gscheitgut – Franken isst besser*. Online: [www.gscheitgut.de](http://www.gscheitgut.de), (10.08.2016).
- BENZ, A. 2003: Erfolgsbedingungen für „Regional governance“ – Resümee. In: ADAMASCHEK, B.; PRÖHL, M. (Hg.): Regionen erfolgreich steuern: Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. Gütersloh: 189–211.
- BÖCHER, M.; KROTT, M.; TRÄNKNER, S. 2008a: Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. In: BÖCHER, M.; KROTT, M.; TRÄNKNER, S. 2008: Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen aktiv“. Wiesbaden: 11–22.
- BÖCHER, M.; TRÄNKNER, S. 2008b: Erfolgsfaktoren integrierter ländlicher Entwicklung. In: BÖCHER, M.; KROTT, M.; TRÄNKNER, S. 2008: Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen aktiv“. Wiesbaden: 109–148.
- FÜRST, D. 2007: Regional Governance. In: BENZ, A.; LÜTZ, S.; SCHIMANK, U. SIMONIS, G. (Hg.): Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: 353–365.
- JANKER, J. 2013: Regionalentwicklung durch den Konsum von Regionalprodukten am Beispiel des gastronomischen Angebots der Fränkischen Schweiz. Bachelorarbeit im Studiengang Kulturgeographie. Erlangen.
- MATTISSEK, A., PFAFFENBACH, C., REUBER, P. 2013: Methoden der empirischen Humangeographie.
- MEINCKE, A. 2008: Wettbewerb, Kooperation und regionale Netzwerke. In: BÖCHER, M. et al. (Hg.): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen aktiv“. Wiesbaden: 69–103.
- Nordbayerische Nachrichten*. 2016: Nachwuchssorgen überschatten Plus bei Übernachtungen. Online: <http://www.nordbayern.de/region/pegnitz/nachwuchssorgen-überschatten-plus-bei-ubernachtungen-1.5355563?searched=true> (09.09.2016)
- REICHENWALLNER, S. 2012: Der Klimawandel als Herausforderung und Chance für den Tourismus in der Fränkischen Schweiz. Analyse zur Etablierung eines klimafreundlichen Tourismus. Masterarbeit im Fach Kulturgeographie. Erlangen.
- SONDERHAUS, F. 2008: Eigenständige Regionalentwicklung und nachhaltige Entwicklungsräume. Überlegungen zum Raumbezug eigenständiger Entwicklungskonzepte vor dem Beispiel des administrativ geteilten Raumes Fränkische Schweiz. In: Mitteilungen der Fränkischen Geographischen Gesellschaft 55: 15–48.
- VOGT, L. 2008: Regionalentwicklung periphere Räume mit Tourismus? Eine akteur- und handlungsorientierte Untersuchung am Beispiel des Trekkingprojektes Grande Traversata delle Alpi. Erlanger geographische Arbeiten.
- WEBER, F. 2013: Naturparke als Manager einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Probleme, Potenziale und Lösungsansätze. Wiesbaden.

---

**Abstract: Partnerships for sustainable regional development – Factors for success and current challenges for regional cooperation using the example of the gastronomic network *Gscheitgut – Franken isst besser* in the administrative district of Franconian Switzerland**

Following the theory of *Regional Governance*, co-operation with regional actors and partners organised in networks represents an important opportunity to implement sustainable and long-lasting development processes (WEBER 2013: 82). At the same time, the involvement of local and regional representatives from across politics, civil society, business and culture poses a certain challenge, as the improvement of a given region needs to happen, according to this school of thought, across the confines of administrative boundaries and comes with ambitious political aims (MEINCKE 2008: 69f; FÜRST 2007: 356). This leads to the question how regional co-operation can work within administrative districts, when – as one assumes – the different partners follow their own individual motives. The following study uses the example of the gastronomic network *Gscheitgut – Franken isst besser* in the administrative district of Franconian Switzerland to assess the impact of institutional guidelines on the individual strategies and actions of the different partners, and how they use or expand their existing scope and opportunities, in order to contribute to the success of this co-operative partnership.

Tags: **sustainable regional development, regional cooperation, Franconian Switzerland, Regional Governance, gastronomic network**

**Autorin:** Corinna Brauer, gelernte Touristikerin, Studium der Geographie, Wirtschaft und Publizistik an der Uni Erlangen, corinna.brauer@yahoo.de