

Regionalität

Ist Regionalität ein neuer Megatrend? Woher kommt die Rückbesinnung auf räumliche Überschaubarkeit? Wurde uns nicht gestern noch wachsender Wohlstand durch Internationalisierung versprochen? Wie steht es eigentlich mit dem Öko-Trend? Wird er vom Regio-Trend überlagert? Oder gar verdrängt?

Die schon länger geführte Diskussion über die Vorteile regionaler Wirtschafts- und Versorgungskreisläufe hat in der Vorbereitungsphase auf die neue europäische Förderphase beträchtlich an Fahrt gewonnen. Kein REK, das nicht auf regionale Wertschöpfungsketten Bezug nimmt. Keine Strategie ohne regionale „Erdung“. Was steckt dahinter?

Die realen Entwicklungen der letzten Jahre haben vielen markt- und wohlstandsgläubigen Mitbürgern die Augen geöffnet. Wiegt der vermeintliche Kaukraftvorteil des Einkaufs auf einem internationalen Markt die Klimafolgen der längeren Transportwege auf? Wollen wir verantworten, dass Preisvorteile für Wenige mit höheren ökologischen Risiken für Alle und sozialen Nachteilen in den Lieferländern

erkauft wird? Wie sicher fühlen wir uns als Verbraucher, wenn Herkunft und Qualität mancher Lebensmittel trotz umfangreicher Kontrollen noch immer schwer nachvollziehbar sind? Was liegt uns mehr am Herzen – Beschäftigung und Wertschöpfung vor der Haustür? Oder die Vorteile internationaler Arbeitsteilung, an denen jene, die sie erbringen, nur selten angemessen partizipieren?

Die Rückbesinnung auf regionale Zusammenhänge – ökonomisch, sozial, kulturell, ökologisch – verspricht zu einer Erfolgsstrategie zu werden, insbesondere für ländliche Regionen. Dabei geht es nicht vordergründig um Romantik, sondern um neue Grundlagen für eine nachhaltige und stärker selbst bestimmte regionale Entwicklung.

In dem Zusammenhang kommen auch neue Aufgaben auf die Regionalmanagements zu. Zu dieser Diskussion will die vor Ihnen liegende Ausgabe des newsletters einige Gedankensplitter beitragen. Über Ihre Reaktionen würden wir uns freuen.

Prof. Dr. Otmar Seibert
Kordinator des Masterstudiengangs Regionalmanagement



Was steckt hinter dem Wunsch nach „Regional“?

Otmar Seibert

Wenn es gelingt, die Diskussion über den Begriff „Regional“ rasch zu versachlichen, könnte der breite Wunsch der Bürger nach mehr Regionalität zu einem starken Anschlag für die Arbeit der Regionalmanagements werden. Die großen Herausforderungen unserer Zeit – Klimaveränderung, Bevölkerungsschwund, Versorgungsdefizite und kommunale Finanzengpässe – werden sich ohne intelligente Antworten auf der regionalen Ebene kaum lösen lassen. Die kritische Frage „was ist regional“ sollte uns davon nicht abhalten.

Der Trend nach Regionalität ist nichts anderes als die Kehrseite der Bottom up-Medaille. Seit 20 Jahren verlangen Fördergeber eine breite Beteiligung der Bevölkerung an der Planung und Umsetzung regionaler Entwicklungskonzepte. Wen kann es da wundern, wenn als Ergebnis der Bürgerbeteiligung auch die Präferenz für das wächst, was von den Beteiligten selbst vorgeschlagen wurde? Zumal sich über regionale Wertschöpfungs-

„regional“ - die unbestimmte Dimension

Regionale Förderprogramme verlangen einen klaren Regionsbezug. Das kann eine Verwaltungseinheit sein; häufig erfolgt die Abgrenzung jedoch nach landschaftlichen, kulturell-historischen oder sozioökonomischen Kriterien. Das zeigt bereits: Der Begriff „Region“ ist vorrangig ein Arbeitsbegriff.

Abgesehen von administrativen Zuschnitten lassen sich Regionen entweder anhand ausgeprägter Gemeinsamkeiten (Homogenität) bestimmen, oder sie bilden sich aufgrund funktionaler Verflechtungen. In der Praxis überschneiden sich alle Abgrenzungsmuster: Eine Metropolregion als funktionale Einheit kann mehrere Teilräume einschließen, die – jeder für sich – eine ausgeprägte Identität als Landschafts- oder Kulturraum aufweisen und sich ihrerseits aus verschiedenen Gebietskörperschaften zusammensetzen. Die Bevölkerung zeigt die emotional engste Bindung unzweifelhaft zu historisch gewachsenen Räumen mit ihrem spezifischen sozial-kulturellen Gefüge („Identitätsraum“).

Bei der Vermarktung regionaler Produkte ist aus Verbrauchersicht weniger der Verkaufsort als deren Herkunft entscheidend. Während regionale Spezialitäten meist an eine enge räumliche Abgrenzung gebunden sind, werden die Absatzradien nicht regional-spezifischer Produkte größer. Um den Verbrauchern zumindest Anhaltspunkte zur regionalen Herkunft von Lebensmitteln zu geben, wurde 2014 bundesweit das Siegel „Regionalfenster“ eingerichtet. Es verpflichtet teilnehmende Anbieter z.B. zur Angabe, wieviel Prozent des Endprodukts aus welcher (definierten) Region stammen. Damit kann der Verbraucher selbst entscheiden, ob die Herkunft noch seinem Verständnis von „Region“ entspricht.

fungskreisläufe regional-spezifische Potenziale in Wert setzen lassen, auf die z.B. die LEADER-Programme so großen Wert legen, etwa

- Einbindung der regionalen Umwelt in Produktketten
- Erhaltung regionaler Spezialitäten und handwerklicher Traditionen
- Nutzung neuer Marktchancen im sozialen Bereich.

Regionalität bedeutet nicht „Verzicht auf Internationalität“, sondern deren intelligente Ergänzung. Sie schafft mehr Vielfalt in der persönlichen Lebensgestaltung – bei der Versorgung mit Nahrung, Dienstleistungen oder im Kulturbereich. Gerade in der Versorgung mit Lebensmitteln bestimmen nicht allein Handelsketten mit genormten Produkten unsere Verbrauchsalternativen, sondern auch die regionale Vielfalt der Landschaften und das dortige Handwerk. Das gibt den Verbrauchern zugleich die Chance, über den Produktionsprozess hinaus weitere Kriterien einzufordern: Geschmack, Frische, ethische Normen, Transparenz. Der Aufbau regionaler Warenströme verkürzt grundsätzlich Transportwege und Lagerzeiten, vermindert Verluste und senkt die ökologischen Kosten des Verbrauchs.

Regionalität fördert Beschäftigung und Wertschöpfung vor Ort und erweitert den finanziellen Spielraum der Kommunen. Sie macht unabhängiger von internationalen Märkten und sichert historisches Wissen. Märkte für regionale Produkte eröffnen Chancen für Kreativität, für individuelle Lösungen, die auf überregionalen Märkten kaum bestehen könnten. Sie bieten die Möglichkeit, auch kleine Potenziale in marktfähige Leistungen zu transformieren. Diese Vorteile werden die demografischen Verschiebungen zwischen Stadt und Land zwar nicht aufhalten können – eine gewisse Bindungswirkung auf die ländliche Bevölkerung wird ihr gleichwohl niemand absprechen.



Prof. Dr. Otmar Seibert

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf
Studiendekan, Koordinator Masterstudiengang Regionalmanagement

E-Mail: seibert@hswt.de



LEADER in Deutschland - Quo Vadis?

Manfred Geißendörfer

Eines steht fest: LEADER entwickelt sich weiter. Sowohl die DG Agri als auch die Bundesländer wollen an die Erfahrungen der (meist) erfolgreichen vergangenen Umsetzungsphasen anknüpfen und wieder neue Impulse setzen. Einige Gedankensplitter zeigen die neuen Diskussionsfelder auf:

- Einbettung von LEADER in den CLLD-Ansatz und gezielte Ausweitung der LEADER-Strategiemerkmale über den ELER hinaus: Das sogenannte Community Led Local Development zielt darauf ab, mehr Schnittstellen und Ansatzpunkte in der Sektor- und Fonds-übergreifenden territorialen Entwicklung zu suchen und zu initiieren;
 - Betonung von klaren Zielformulierungen mit einer Priorisierung der Ziele; Hervorhebung der Regionalen Entwicklungsstrategien (RES) als handlungsorientiertes Instrument für die Steuerung von Entwicklungsrichtung und Entwicklungsschwerpunkten, aber auch zur Beurteilung des Fortschritts bei der Zielerreichung;
 - Erweiterung des Förderspektrums und der Förderinstrumente (Zuschüsse, Budgets, „variable Fördersatzte“ etc.), aber auch der Aufgaben für Fundraising und Koordinierung verschiedenster regionaler Finanzierungsmöglichkeiten;
 - Dies dürfte in vielen Fällen mit einer erweiterten Verantwortung der LAG verbunden sein - als dezentraler Stelle für Steuerung und Umsetzung ebenso wie bei der Suche nach einer geeigneten Rechts- und Finanzierungsform.

Die vermeintliche Stärkung der LAG kann eine Herausforderung für die Umsetzung werden. Verwaltungsbehörden und LAG sollten klare Abläufe und Zuständigkeiten vereinbaren, um einen reibungslosen Start der Umsetzung zu gewährleisten. Im Einzelfall könnten LAG auch überfordert sein, wenn wenig geeignete Träger- und Entscheidungsstrukturen sowie unvorteilhaft organisierte Verfahren implementiert werden. Zwei Aspekte stehen besonders im Fokus der Diskussion:

- Die Anforderung einer Rangfolge der Ziele und das damit verbundene Prinzip des „Steuerns über Ziele“: Die Bewerber-Regionen sollen so angehalten werden, zumindest auf der Handlungsfeld-Ebene deutlicher zu formulieren, welche Ergebnisse erreicht werden sollen. Dies kann helfen, bessere,

weil zielorientiertere Umsetzungsstrategien zu initiieren. Übertriebene „Detail-Pläne“, die bis 2020 und darüber hinaus die Entwicklung voraussehen sollen, dürften allerdings meist unrealistisch sein. Stattdessen wäre den Lokalen Aktionsgruppen zu empfehlen, in regelmäßigen Abständen ihren Aktionsplan fortzuschreiben, der die Feinsteuerung mittels Teil- und Etappenzielen innerhalb der Handlungsfelder erleichtert. Neue Projektideen, die im Laufe der Umsetzung hinzukommen, könnten so flexibel in die Umsetzung der REK-Handlungsfelder integriert werden.

- Zweifellos steigt die Kompetenzanforderung an das LAG- und Regionalmanagement. Nur ausreichend qualifiziertes Personal kann die Aufgabenerweiterung bewältigen, z.B. im Hinblick auf die reibungslose Anwendung von Fördermodulen mit weitgehend eigenständiger Anwendung von Finanzierungsinstrumenten. In einigen Ländern wird z.B. geplant, den Lokalen Aktionsgruppen umfassendere „Richtlinienkompetenzen“ zu übertragen, in anderen dürfen sie eigene Budgets verwalten. Da die Verwaltungsbehörde dann eher die Rolle eines „Abwicklungspartners“ übernimmt, sind entsprechende Kompetenzerweiterungen in den Lokalen Gruppen erforderlich.

Eine erfolgreiche neue LEADER-Periode braucht deshalb neben realistischen Ziel-Vereinbarungen auch eine sehr gute Kommunikation der neuen Spielregeln. Darüber hinaus muss dem erweiterten Aufgabenspektrum auch eine entsprechende Ressourcenausstattung gegenüberstehen. Das betrifft neben Finanzmitteln auch eine ausreichende Personalausstattung. Um den höheren Steuerungs- und Evaluationsaufwand professionell bewältigen zu können, bieten einige Bundesländer ihren regionalen Managements spezifische Weiterbildungsmaßnahmen an. Neben Management- und Umsetzungskompetenzen werden z.B. auch Kenntnisse in Organisations-, Finanzierungs- sowie Europäischen Rechtsfragen verlangt. Unterstützungsangebote seitens der Verwaltung und Hochschulen sind dabei willkommen.



Dr. Manfred Geißendörfer

Stv. Leiter Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART)

E-Mail: Geissendoerfer@fg-art.de

Lehrbeauftragter der HSWT im Masterstudiengang Regionalmanagement



Regional oder Bio: Was überzeugt die Verbraucher mehr?

Paul Michels

Bio-Produkte verzeichnen kontinuierliche Umsatzzuwächse, obwohl für die meisten Verbraucher Regionalität und nicht Bio das Topthema ist – so das Ergebnis neuerer Untersuchungen. Warum schneiden regionale Lebensmittel derzeit bei Verbraucherbefragungen erheblich besser ab als Bio-Produkte?

Aktuellen Untersuchungen zufolge laufen regionale Lebensmittel Bio-Lebensmitteln den Rang ab. Bei einer Befragung von 30.000 haushaltsführenden Personen durch die GfK antworteten auf die Frage „Was muss ein Lebensmittel unbedingt erfüllen, damit die Qualität stimmt?“ nur 21%, es solle ein Bio-Produkt sein; dagegen verlangten immerhin 49%, dass es aus der eigenen Region kommen müsse.¹ Ähnliche Wertungen finden sich auch in anderen Studien. Die Erklärung dieses „Vorsprungs“ ist nicht einfach. Denn während Lebensmittel aus kontrolliert ökologischem Anbau gekennzeichnet und für Verbraucher leicht identifizierbar sind, fehlt bisher eine Klassifikation, was ein regionales Lebensmittel ist. Insofern können wir zwar den Umsatz von Bio-Produkten recht zuverlässig nachweisen, müssen uns bei regionalen Produkten jedoch auf grobe Schätzungen verlassen, weil letztlich jeder unter „Region“ etwas anderes versteht.

Etwas Licht ins Dunkel bringt ein Blick auf den aktuellen Marktverlauf bei Bio-Produkten. Dieser wuchs seit dem Jahr 2000 um jährlich gut 10%; 2013 gaben die Verbraucher in Deutschland nachweislich 7,55 Mrd. Euro für Öko-Lebensmittel und –Getränke aus. Welche Haushalte welche Produkte und wie häufig kauften, lässt sich aus dem GfK Haushaltspanel ConsumerScan ableiten. Bei diesem Instrument scannen 30.000 repräsentativ ausgewählte Haushalte ihre Einkäufe von Waren des täglichen Bedarfs anhand der Barcodes auf der Verpackung. Nicht erfasst wird dabei jedoch die regionale Herkunft.

Im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf wurden die Haushalte des GfK-Panels nach der Anzahl ihrer Einkäufe von Bio-Lebensmittel gruppiert und die Kundensegmente Zufallskäufer, Gelegenheitskäufer sowie Intensivkäufer gebildet.² Die Ergebnisse für das Jahr 2011:

- 94% der Haushalte kauften mindestens einmal im Jahr Bio-Lebensmittel ein;
- 31% der Bio-Kunden waren Zufallskäufer (max. 4 Einkäufe/J.), die lediglich knapp 5% zum Umsatz der Bio-Produkte beisteuerten;
- 59% der Haushalte kauften gelegentlich (5 - 51 Einkäufe) Bio-Produkte ein, bei einem Umsatzanteil von 44%;

¹ Michels, Pl. (2011): Dimensionen der Qualität - aus der Sicht der Wissenschaft und aus der Sicht der Verbraucher. In: Consumer' Choice '11, S. 27-39, hrsg. von GfK und BVE, Berlin, Nürnberg.

² Vgl. May, J. (2012): Die Potenziale des deutschen Biomarktes. Unveröffentlichte Bachelorarbeit an der Fakultät Landwirtschaft der HSWT.



Prof. Dr. Paul Michels

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf
Studiengang Lebensmittelmanagement

E-Mail: paul.michels@hswt.de

Detaillierte Quellenhinweise beim Autor.

- Nur 10% der Haushalt in Deutschland zählen zu den Intensivkäufern (mehr als 52 Einkäufe im Jahr), auf sie entfällt jedoch mehr als die Hälfte des Umsatzes auf dem Bio-Markt.

Die Bio-Kundschaft ist also zweigeteilt. Nur jeder zehnte weist eine hohe Loyalität zu Bio-Produkten auf. Der Erfolg des Bio-Sektors ist vor allem diesen Stammkunden geschuldet. In Konsumentenbefragungen fällt diese Gruppe jedoch nicht so sehr ins Gewicht.

Für die vielen Gelegenheitskäufer steht dagegen tagtäglich die Entscheidung zwischen dem Zusatznutzen „Bio“, der regionalen Herkunft oder weiteren Qualitätsmerkmalen wie Frische, Genuss oder Verbrauchervertrauen an. Für sie ist der Mehrwert von Bio-Produkten nicht immer eindeutig nachvollziehbar. Die Vorteile von Regionalität, wie kurze Transportwege, Unterstützung der eigenen Wirtschaft und Transparenz, leuchten jedoch unmittelbar ein. Eine emotionale Verbindung mit der Region stellt eine zusätzliche Kaufmotivation dar. Deshalb zeigt diese zahlenmäßig große Gruppe mehrheitlich höhere Affinitäten zu Produkten aus der Region als zu Bio-Ware. Sie bestimmt maßgeblich das Bild der aktuellen Befragungsergebnisse.



Markt für regionale Lebensmittel - welche Rolle spielt das Regionalmanagement?

Alexandra Breitenbach

Die Nachfrage nach regionalen Lebensmitteln steigt. Statistisch betrachtet können die Wünsche der Verbraucher nach regional erzeugten Produkten durchaus erfüllt werden. Das gilt aber nicht für jedes Produkt und nicht für jede Region. Während die Zusammensetzung des Lebensmittelverbrauchs zwischen Regionen nur wenig variiert, bestehen erhebliche Unterschiede in der Vielfalt des regionalen Angebots. Bei guter Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage wäre es möglich, umfassender auf Kundenwünsche einzugehen und der regionalen Land- und Ernährungswirtschaft zusätzliche Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. In vielen Regionen haben sich regionale Managements dieser Aufgabe angenommen.

Hohe Selbstversorgungsgrade bei Standardprodukten wie Rind- und Schweinefleisch, Milch, Käse oder Getreideerzeugnissen belegen: Statistisch gesehen herrscht in Deutschland eher Überfluss als Mangel. Wer jedoch besonderen Wert darauf legt, Lebensmittel aus der eigenen Region zu beziehen, stößt oft an Grenzen: Eingeschränktes bzw. nur saisonal verfügbares Angebot, Rohwaren statt konsumfertiger Kost, geringe Dichte an Anbietern, deshalb hohe Zeit- und Fahraufwendungen, eine insgesamt geringe Markttransparenz.

Seit Anfang 2014 sorgt das bundesweite Regionalsiegel „Regionalfenster“ insoweit für mehr Markttransparenz, als auf der Produktverpackung angegeben werden muss, aus welcher Region die Inhalte stammen. In Bayern soll das neue Portal „REGIONALES BAYERN“ die Vermarktung von Lebensmitteln aus den verschiedenen Landesteilen künftig unterstützen. Unter dem Motto „Regionales Bayern - wer weiter denkt, kauft näher ein“ sollen die Verbraucher über die Einkaufsorte regionaler Produkte informiert werden. Erfahrungen, die im Rahmen von LEADER oder anderen Entwicklungsinitiativen bei der Vermarktung regionaler Produkte gesammelt wurden,

fließen in das Portal ein. Zur Förderung des Absatzes regionaler Produkte wäre es wichtig, die Erfahrungen der regionalen Akteure noch intensiver überregional auszutauschen und grundlegende Standards zu definieren – insbesondere zur Verwendung des Begriffs „Region“ sowie zum Nachweis von Herkunft und Herstellungsverfahren der landwirtschaftlichen Rohware und verarbeiteten Erzeugnisse.

Gute Praxisbeispiele für den transparenten Absatz von regionalen Lebensmitteln finden sich in vielen Regionen Deutschlands; am häufigsten im Umfeld größerer Städte, in Regionen mit höherer Kaufkraft und diversifizierter landwirtschaftlicher Produktionsstruktur. Die Chancen der regionalen Lebensmittelproduktion richtig einzuschätzen, Anbieternetzwerke entlang einer Wertschöpfungskette zu knüpfen, eine passende Marketing- und Qualitätsstrategie zu entwickeln und die notwendige Logistik aufzubauen, erfordert professionelles Management. Das gilt für die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen – eine typische Aufgabe des Regionalmanagements – ebenso wie für die spätere Umsetzung des Geschäftskonzepts durch am Markt tätige Unternehmen.

Warum beschäftigen sich so viele Regionalmanagements mit dem Thema „Regionalprodukte“? Aufgrund ihrer Regionskenntnisse und der Kontakte zu beiden Seiten des Marktes – zu den Anbietern wie den Kunden – können sie beiden den „Mehrwert“ einer Vermarktung regionaler Lebensmittel kommunizieren. Worin besteht dieser Mehrwert?

Bei den Anbietern in der Wertschöpfungskette geht es primär um höhere und stabile Umsätze und eine bessere Entlohnung von Arbeitskräften. Umsatzvorteile ergeben sich infolge höherer Margen in der Wertschöpfungskette, der (teilweisen) Abkoppelung von internationalen Marktschwankungen, aber auch durch die Inwertsetzung externer Effekte: Anwendung besonders umweltfreundlicher und tiergerechter Produktionsverfahren, Pflege der Kulturlandschaft, handwerkliche Produktverarbeitung, Transparenz der Herstellungskette mit direkter Produktverantwortung.



Alexandra Breitenbach
B.Sc.

Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART)

E-Mail: Breitenbach@fg-art.de



Die Verbraucher schätzen vor allem Frische und Nachvollziehbarkeit der Herkunft in kurzen Versorgungsketten, den direkten Erzeuger-Kontakt, aber auch den geschmacklichen Bezug zur Region. Nicht zuletzt leisten sie mit dem Kauf der Lebensmittel „etwas Gutes“ für Beschäftigung und Einkommensbildung in der Region.

Der Aufwand zur Bildung einer regionalen Vermarktungskette ist beträchtlich. Die Lebensmittelmärkte sind gesättigt, neue Angebote deshalb nur erfolgreich, wenn sie mit überzeugenden Argumenten oder als Spitzenprodukte bzw. Spezialitäten Wettbewerber teilweise verdrängen. Dass sich der Aufwand lohnt, zeigen nicht nur überregionale Beispiele wie die „Genussregion Oberfranken“, das Netzwerk „Unser Land“ oder die Regionalmarke EIFEL.

Auch kleinräumige Konzepte können erfolgreich sein. Das belegt z.B. der Landkreis Schweinfurt, wo die Erstellung eines Verzeichnisses der landwirtschaftlichen Direktvermarkter durch das Regionalmanagement der entscheidende Schritt zum Aufbau eines Marktes für regionale Lebensmittel war. Aktuell sind die Produkte von weit über 100 Direktvermarktern gelistet. Ein Erntekalender informiert über den heimischen Obst- und Gemüseanbau. Jahreszeitlich abgestimmte Rezepte weisen auf die Küche des Schweinfurter Landes und kulinarische Spezialitäten der Region hin.

Die Broschüre hat die Verbraucher für den Konsum regionaler Produkte sensibilisiert und zu einer Ausweitung dieses Marktsegments beigetragen. Vorteilhaft



Quelle: www.lrasw.de/regionalmanagement.html

wäre es, die Angebote der Direktvermarkter künftig noch enger aufeinander abzustimmen, weitere Marktpartner (z.B. Schulen, größere Abnehmer) mit einzubinden und durch Vernetzung mit anderen Landkreisen die Produktvielfalt ebenso wie das Marktvolumen zu erweitern. Dies könnte die Grundlage für die spätere Entwicklung eines regionalen Qualitäts- und Herkunftszeichens bzw. einer Regionalmarke sein.



WEITERBILDUNGSANGEBOTE IM REGIONALMANAGEMENT

Ausgewählte Module des Masterstudiengangs Regionalmanagement können als Blockveranstaltungen auch von externen Interessenten belegt werden. Bei erfolgreicher Teilnahme wird eine Zertifikat ausgestellt. Folgende Kurse können Sie im WS 2014/15 zur Weiterqualifizierung wählen:

- Führungskompetenz (2,5 EC)
- Personalmanagement (2,5 EC)
- Moderationsseminar (2,5 EC)

Termine und Kursgebühren finden Sie ab Juli 2014
unter www.mba-regionalmanagement.de

Kooperationen zur Sicherstellung und Optimierung der wohnortnahen Gesundheitsversorgung

Thomas Oppel

Systemmängel

Das Gesundheitssystem der Bundesrepublik Deutschland ist geprägt durch eine sektorale Struktur, in der jeder Bereich eigene Finanzierungsgrundlagen und Zulassungsvoraussetzungen hat. Innovationsdruck und die zunehmende Spezialisierung haben den Wettbewerb zwischen den Sektoren verstärkt und zu einer ständigen Erweiterung des Leistungsangebotes geführt. Dies ist in den konkurrierenden Bereichen mit Kostendruck auf der einen Seite und staatlicher Mittelbegrenzung auf der anderen Seite verbunden.



Die Hauptmängel des deutschen Gesundheitswesens sind dessen Bruch- und Schnittstellen. Sie verhindern, dass der medizinische Behandlungsprozess als durchorganisierte Behandlungskette abläuft. Für die Patienten sind die Schnittstellen zwischen den Versorgungsstrukturen nicht ausreichend transparent. Sie werden teilweise mit widersprüchlichen medizinischen Konzepten konfrontiert oder oft auch sich selbst überlassen. Während Wettbewerber in anderen Bereichen des Wirtschafts- und Sozialsystems zunehmend in Partnerschaften eintreten, um Synergieeffekte zu realisieren, belastet im Gesundheitswesen der Druck zur fiskalischen Optimierung die konkurrierenden Sektoren, die medizinische Infrastruktur und die Mitarbeiter. Darunter leiden in besonderer Weise Versorgungsstrukturen in (ländlichen) Regionen mit niedriger Bevölkerungsdichte.

Regionale Ansätze

Regionale „Netzstrukturen“ gewinnen jedoch seit Ende der 1990er Jahre zunehmend an Bedeutung. Deutschlandweit haben sich inzwischen zahlreiche niedergelassene Vertragsärzte zu Praxis- bzw. Ärztenetzen, Praxisverbänden, medizinischen Qualitätsgemeinschaften oder Ähnlichem zusammengeschlossen, um die Versorgung der Patienten zu verbessern und Behandlungsabläufe wirtschaftlicher koordinieren zu können. Praxisnetze können offensichtlich dazu beitragen, Effizienzvorteile in der Patientensteuerung,

beispielsweise durch verringerte Krankenhauseinweisungen oder die Vermeidung unnötiger Doppeluntersuchungen, zu erzielen. Solche Zusammenschlüsse sind nicht ausschließlich Ärzten vorbehalten; auch andere Berufsgruppen und Einrichtungen können in Kooperationen zusammen arbeiten, etwa Rettungsleitstellen, Krankenhäuser, Apotheken, nicht ärztliche Therapeuten oder Pflegedienste. Der Aufbau solcher Strukturen verlangt in der Regel eine intensive Motivation und Betreuung der potenziell Beteiligten durch regionale Koordinationsstellen.

Vernetzte Medizin und ambulantes Potenzial im Krankenhaus

Seit Jahren werden Vorschläge zur Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen im deutschen Gesundheitssystem und der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) erörtert. Inzwischen ist die Erprobung alternativer Versorgungsformen möglich geworden. Deshalb besitzen auch Krankenhäuser und Kliniken zunehmend die Möglichkeit, nichtstationäre Leistungen, die größtenteils im Sozialgesetzbuch V verankert sind, anzubieten. Die Vorteile, ambulante Leistungen auch durch Krankenhäuser anzubieten, sind vielfältig, z.B.:

- Höhere Auslastung durch Verzahnung von ambulantem und stationärem Sektor
- Synergieeffekte durch gemeinsame Nutzung von Einrichtungen, Geräten, Personal und den Austausch von Patientendaten mit entsprechender Qualitätssicherung
- Optimierte Patientensteuerung, ganzheitliches Fallmanagement, Vermeidung von Schnittstellenproblemen, Reduzierung von Doppeluntersuchungen/-befragungen
- Höhere Versorgungsqualität durch abgestimmte Behandlungspfade mit Leitlinienorientierung
- Mehr Chancen zur Spezialisierung auf einzelne Indikationsbereiche
- Finanzielle Entlastungen des Gesundheitssystems
- Verkleinerung von Versorgungslücken durch flächendeckendes Angebot medizinischer Versorgung auch in bevölkerungsarmen Regionen

Aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung von Krankenhäusern kann keine generelle Empfehlung ausgesprochen werden. Für die Etablierung und den Nutzen von Netzaktivitäten in medizinischen Versorgungsstrukturen sprechen neben dem Anstieg chronischer Erkrankungen die zunehmende Alterung der Bevölkerung und die daraus resultierende Kostensteigerung im Gesundheitswesen.

Auch Regionalmanagement gefordert

Mit den wachsenden Lücken in der medizinischen Versorgung wachsen auch dem Regionalmanagement neue Aufgaben zu. Diese zu bewältigen ist angesichts der unterschiedlichen Interessenlagen der Stakeholder im Gesundheitssystem nicht einfach. Andererseits belegen Beispiele, dass sektorenübergreifende Versorgungsformen auf regionaler Ebene durchaus einer drohenden Mangelversorgung entgegenwirken können.

Koordiniert durch das Regionalmanagement ist die Erarbeitung einer abgestimmten Grundlage für die künftige medizinische Profilierung der Akteure in der Versorgungsregion unerlässlich. Eine nachhaltige Verbesserung der Versorgungsqualität bei gleichbleibenden oder sinkenden Kosten ist nur zu erreichen, wenn innerhalb der Versorgungskette eine möglichst konfliktfreie Integration der einzelnen Leistungsanbieter gelingt.

In der Gesundheitsregion Obermain versteht sich das Regionalmanagement z.B. in seiner ureigensten Funktion als Netzwerk, als Koordinationsstelle und Moderator. Die Projektverantwortung, das Management und die Organisation obliegen federführend dem RM. Im

Thomas Oppel
Dipl.-Kfm.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Masterstudiengang Regionalmanagement

E-Mail: thomas.oppel@hswt.de



Netzwerk der Gesundheitsregion sind Vertreter aus den Bereichen Gesundheit und Wellness, medizinische Versorgung, Tourismus, Logistik, Verwaltung, Wissenschaft und Forschung, Informations- und Kommunikationswirtschaft sowie Handel vertreten. Das Netzwerk bietet seinen Mitgliedern Austausch und Qualifizierung, eröffnet Kooperationsmöglichkeiten und erleichtert die Erschließung neuer Zielgruppen und Märkte. Somit erweitert sich das Leistungsspektrum des Regionalmanagements um die Handlungsfelder „Planung und Strategie“, „Benchmarking“ sowie das „Kooperations-/ Vertragsmanagement“.

Zukünftige hausärztliche Versorgung im Bäderland Bayerische Rhön

Stephanie Müller

In den Landkreisen Bad Kissingen und Rhön-Grabfeld spielt die Gesundheitswirtschaft historisch bedingt eine große wirtschaftliche Rolle. Zur weiteren Profilierung im Gesundheitsbereich erfolgte Ende 2013 die Gründung der Bäderland Bayerische Rhön GmbH & Co.KG, deren Wirkungsbereich sich auf beide Landkreise erstreckt. Ein Handlungsbereich der Gesellschaft ist die „Sicherung der ärztlichen Versorgung“.

Der Zugang zu ärztlicher Versorgung hat für die Bevölkerung einen hohen Stellenwert und ist eine Voraussetzung für hohe Lebensqualität. Entsprechend sehen die Kommunen in angemessenen medizinischen Versorgungsangeboten einen wichtigen Standortvorteil. Auch wenn im Bäderland Bayerische Rhön die Versorgung mit hausärztlicher Leistung derzeit noch gesichert ist, sind in Zukunft Versorgungsengpässe wahrscheinlich. Prognosen zufolge wird der Mangel an hausärztlicher Versorgung vor allem ländliche Kommunen abseits der Mittelzentren treffen; aus diesem Grund wird das Thema „ärztliche Versorgung“ zunehmend auch zu einer Aufgabe für die Kreisentwicklung und das Regionalmanagement.

Die Schrumpfung der hausärztlichen Angebote hängt primär damit zusammen, dass aufgrund einer ungleichen Altersverteilung in den nächsten Jahren überdurchschnittlich viele Mediziner in den Ruhestand treten, während gleichzeitig immer weniger jüngere Ärzte ihre berufliche Zukunft auf dem Land sehen. Im Hintergrund spielen aber auch zahlreiche Veränderungen innerhalb des medizinischen Systems eine Rolle. Sie führen dazu, dass einerseits der Bedarf an Behandlungszeit zunimmt, während andererseits die verfügbare Arbeitszeit der Ärzte zurückgeht. Dafür sind u.a. folgende Ursachen verantwortlich:

- Die Behandlungsintensität pro Patient steigt, vor allem als Folge der Alterung der Gesellschaft;
- Neue Behandlungsmethoden und die Tätigkeit in nicht kurativen Bereichen erfordern mehr Personaleinsatz;
- Aufgrund der zunehmenden Feminisierung des hausärztlichen Berufs werden zwischenzeitliche



Arbeitsunterbrechungen während der Kinderphase häufiger;

- Der Trend zur wöchentlichen Arbeitszeit-Begrenzung bzw. der Anspruch jüngerer Ärzte/Ärztinnen an Work-Life-Balance besteht weiter fort.

Bund und Länder sind seit Jahren bemüht, drohende Versorgungsdefizite in der hausärztlichen Versorgung zu begrenzen. Hierzu wurden die Bedarfsplanungsrichtlinie überarbeitet und von der Kassenärztlichen Vereinigung Bayern sowie vom Bayerischen Staatsministerium für Gesundheit und Pflege Förderprogramme zur Gewinnung junger Hausärzte aufgelegt. Ein am Landesamt für Gesundheit eingerichtetes „Kommunalebüro für ärztliche Versorgung“ in Nürnberg bietet Kommunen Beratung bei drohender ärztlicher Unterversorgung an.

Die Kassenärztliche Vereinigung Bayerns sowie das Kommunalebüro weisen jedoch darauf hin, dass die Verantwortlichen auf der kommunalen Ebene selbst

Stephanie Müller
MBA

Absolventin des Masterstudiengangs
Regionalmanagement
E-Mail: stephi-13gmx.de

Auszug aus der Masterarbeit „Zukünftige hausärztliche Versorgung im Bäderland Bayerische Rhön - Handlungsbereich auf kommunaler Ebene“



stärker aktiv werden müssen, um die hausärztliche Versorgung zu sichern. Wichtig wäre eine stärkere interkommunale Zusammenarbeit (statt Konkurrenz), sowohl bei der Erarbeitung eines gemeinsamen „Versorgungsplans“ als auch bei der Bereitstellung notwendiger Ressourcen. Die Notwendigkeit zu gemeinsamen – ortsübergreifenden - Lösungen muss der Bevölkerung transparent und ehrlich kommuniziert werden. Diese Aufgaben werden im Bäderland Bayerische Rhön künftig von der neu gegründeten Gesellschaft koordiniert.

Impressum

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf
Masterstudiengang Regionalmanagement
Markgrafenstr. 16, 91746 Weidenbach
www.mba-regionalmanagement.de

V.i.S.d.P. Prof. O. Seibert
Tel.: 09826/654-204
E-Mail: seibert@hswt.de

HOCHSCHULE
WEIHENSTEPHAN-TRIEDSDORF
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Fotos: HSWT, Privatfotos
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und elektronische Weiterverarbeitung bedürfen der vorherigen Einwilligung der Hochschule.

REGIONEN GESTALTEN NETZWERKE KNÜPFEN

STUDIENINFOTAG
MASTERSTUDIENGANG
REGIONALMANAGEMENT
AM 23. MAI 2014
IN TRIESDORF

In 3 Semestern zum MBA

- Postgraduales Studium
- Einbindung externer Fachleute
- Querschnitts- und Projektorientierung
- Breites Angebot an Soft-Skills
- Attraktive Arbeitsatmosphäre in Kleingruppen

Weitere Informationen unter:

www.mba-regionalmanagement.de

