

# management regional

## Newsletter des Masterstudiengangs Regionalmanagement

### Einleitung

Regionen brauchen ein Profil, um ihre Stärken ausdrücken und sich von anderen unterscheidbar machen zu können. Keine lokale Gruppe hat zur Vorbereitung auf die neue EU-Förderperiode nicht aktiv an ihrem Profil gearbeitet. Die einen versuchen es durch den Ausbau überregional konkurrenzfähiger Leistungen, etwa im ländlichen Tourismus oder in den Handlungsfeldern Kultur und Genuss.

Andere stellen die Innenwirkung stärker in den Vordergrund und stoßen Prozesse an, die auf die Verbesserung der eigenen Lebensqualität oder die Sicherung des Fachkräftebedarfs abzielen.

Beides sollte Hand in Hand gehen, die Profilierung nach außen wie nach innen, damit eine Region möglichst aus eigener Kraft und selbstbewusst ihren Weg gehen kann.

In der ausgelaufenen Förderperiode haben viele Initiativen versucht, ihr Profil durch den Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten zu schärfen. Dabei profitiert vor allem der Lebensmittelbereich vom derzeit starken Trend nach ökologisch und / oder regional hergestellten Produkten.

Andere Regionen legen ihren Schwerpunkt auf die Entwicklung nachhaltiger Demographiekonzepte: die Schaffung einer zukunftsfähigen Bildungs- und Qualifizierungslandschaft, altersspezifische Betreuungsangebote oder - als neue Herausforderung - die Integration von Migranten.

Wenn es gelingt, überregional wettbewerbsfähige Angebote zu entwickeln, kann die Entwicklung einer Marke ein wichtiger Schritt sein, um den Markterfolg zu sichern und das regionale Profil zu schärfen. Dabei haben Marken eine doppelte Funktion: Schutz vor Trittbrettfahrern, die sich auf ein bereits laufendes Geschäft aufschwingen, ohne den Markteintrittspreis – die Kosten für Marktanalyse, Produktentwicklung, Markttests, gegebenenfalls auch wirtschaftliche Rückschläge – zahlen zu wollen. Zum anderen versprechen Marken den Abnehmern einen Zusatznutzen durch Berücksichtigung spezifischer Kundenwünsche, seien es eine besondere Produktqualität, regionale Lebensmittel-Rezepturen, die Garantie hoher Umwelt- und Tierwohlstandards oder eine faire Entlohnung aller beteiligten Akteure.

Beim Blick über die Vielzahl regionaler Initiativen lässt sich allerdings der Eindruck eines gewissen „Marken-Wirrwarrs“ nicht leugnen: Herkunftszeichen mit unterschiedlicher regionaler Basis, Handelsmarken, Regionalmarken, Dachmarken, ... Können regionale Marken Aufmerksamkeit schaffen und Kunden binden, wenn die Markenvielfalt für die Kunden kaum noch durchschaubar ist? Wäre eine gewisse „Bereinigung“ mit dem Ziel einer einheitlichen „Regionalmarke“ hilfreich?

In der aktuellen Ausgabe bringt Paul Michels zunächst etwas Licht in den Markendschun- gel, bevor Studierende des Masterstudiengangs Regionalmanagement konkrete Marken- und Profilierungsbeispiele aus der praktischen Regionalentwicklung vorstellen.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Prof. Dr. Otmar Seibert  
Koordinator SG Regionalmanagement



# Kennzeichen regionaler Herkunft

Prof. Dr. Paul Michels

Laut einer Umfrage des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) kaufen 57 Prozent der Verbraucher häufig bewusst Lebensmittel aus ihrer Region (TNS-Emnid, 2014). Für sie besteht beim Einkauf im Einzelhandel allerdings das Problem, regionale Produkte als solche zu erkennen. Drei von vier der Interviewten sind Angaben auf der Verpackung zur regionalen Herkunft wichtig oder sehr wichtig. Zur Erfüllung des Verbraucherwunsches nach transparenter Herkunft steht eine Reihe von regionalen Zeichen und Marken zur Verfügung. Ziel dieses Beitrags ist es, etwas Struktur in die unterschiedlichen Ansätze zu bringen, die hinter den Herkunftszeichen stehen.

Eine Kennzeichnungspflicht der Herkunft gibt es in der Europäischen Union nicht. Dennoch wurde eine Reihe von Konzepten zur Kennzeichnung regionaler Herkunft entwickelt. Diese wurden von der Europäischen Union (EU), von der Bundesregierung, von Bundesländern und von regionalen Vermarktungsinitiativen herausgegeben. Inzwischen haben auch führende Handelsunternehmen Regionalmarken lanciert.

## Herkunftszeichen der Europäischen Union

Die EU-Gütezeichen wurden im Jahr 1992 zum Schutz vor Nachahmung und zur Förderung regionstypischer Lebensmittel in der Europäischen Union eingeführt. Zwei Labels dokumentieren unterschiedliche Anforderungen an die Herkunft der Zutaten und die Art der Herstellung:

- Mit dem EU-Zeichen „geschützte geografische Angabe (g. g. A.)“ können nach einem regionstypischen Verfahren hergestellte Produkte ausgezeichnet werden, deren Ursprung in einem bestimmten Ort oder in einer bestimmten Region liegt, und bei denen wenigstens eine Produktionsstufe – Erzeugung, Verarbeitung oder Herstellung – im genannten geografischen Gebiet stattfinden muss. Beispiele für registrierte g.g.A. Produkte aus Deutschland sind Münchener Bier, das Schwäbisch Hällische Qualitätsschweinefleisch, Nürnberger Rostbratwurst und Nürnberger Lebkuchen.
- Produkte, die das Kennzeichen „geschützte Ursprungsbezeichnung (g. U.)“ tragen, müssen über diese Anforderungen hinaus an einem bestimmten Ort oder in einer bestimmten Region sowohl erzeugt als auch verarbeitet und hergestellt werden. Dieses Zeichen ist bisher nur bei wenigen Lebensmitteln zu finden. Beispiele für registrierte g.U. Produkte aus Deutschland sind der Allgäuer Emmentaler, die Stromberger Pflaumen und die Lüneburger Heidschnucken.

Das Vertriebsgebiet dieser regionalen Spezialitäten geht weit über die Region hinaus. Die folgenden Kon-

zepte setzen dagegen auf die Verbundenheit der Bevölkerung mit ihrer Heimatregion unter dem Motto „Aus der Region! Für die Region!“

## Herkunftszeichen der Bundesregierung

Das BMEL hat das Label „Regionalfenster“ herausgegeben. Hierbei handelt es sich um ein reines Herkunftszeichen, relevante weitere Zusatznutzen sind nicht vorgeschrieben. Auf dem Label wird unter der Überschrift „Regionalfenster“ angegeben, wo die Hauptzutat des Produktes herkommt und wo es verarbeitet wurde. Wenn Produkte aus mehreren Hauptzutaten bestehen, von denen keine mehr als die Hälfte des gesamten Gewichts ausmacht, müssen so viele Zutaten vollständig aus der Region stammen, bis 51 Prozent des Gesamtgewichts erreicht sind. Die Prozentsätze werden bei zusammengesetzten Produkten auf dem Label angegeben. Zusätzlich ist auf dem Label die Kontrollstelle vermerkt. Das Label ist seit Beginn des Jahres 2014 auf dem Markt.

## Herkunftszeichen der Bundesländer

In fast allen Bundesländern gibt es Qualitäts- und Herkunftszeichen, die die Vermarktung der zumeist landwirtschaftlich erzeugter Lebensmittel unterstützen sollen. Förderer oder Träger der Herkunftsprogramme sind in der Regel die jeweiligen Landesministerien für Landwirtschaft. Da die EU die Fördermöglichkeiten rein herkunftsbezogener Siegel stark eingeschränkt hat, müssen qualitätsbezogene Anforderungen an ihre Vergabe geknüpft werden. In einigen Ländern wird die regionale Herkunft gemeinsam mit der ökologischen Produktionsweise in einem kombinierten Zeichen dokumentiert. Inzwischen gibt es auch Ansätze, die Länderzeichen mit Logos spezifischer Regionen zu verknüpfen.



Prof. Dr. Paul Michels

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf  
Studiengang Lebensmittelmanagement  
Lehrgebiet Ökonomie und Marktforschung

E-Mail: paul.michels@hswt.de



## Regionalmarken des Handels



















Einige Handelsunternehmen haben eigene Regionalmarken im Angebot, die wegen ihrer hohen Präsenz am Verkaufsort schnell Bekanntheit bei den Verbrauchern erlangt haben. Beispiele hierfür sind

- die Handelsmarke „Rewe Regional“ mit saisonalem Obst und Gemüse aus etwa 20 deutschen Regionen;
- die Handelsmarke „Unsere Heimat – echt und gut“ der Edeka Regionalgesellschaft Südwest mit inzwischen mehreren hundert Produkten. Bei der Edeka Südwest kann der Kunde mit Hilfe eines QR-Codes nachvollziehen, von welchem Betrieb das Produkt stammt;
- die Lidl-Marke „Ein gutes Stück Heimat“ in den Sortimenten Milch, Säfte, Fleischwaren und Gemüsekonserven.

### Herkunftszeichen regionaler Initiativen

Unter dem Begriff Region versteht jeder etwas anderes. Manche denken dabei an die direkte Umgebung ihres Heimatortes, andere an Verwaltungsgebiete wie Kreise, Bezirke oder Bundesländer, wieder andere an einen Natur- oder Landschaftsraum. So individuell wie die deutschen Regionen sind auch die Vermarktungsansätze der vielen regionalen Initiativen. Sie knüpfen gezielter an regionale Besonderheiten an als die im vorherigen Abschnitt behandelten Qualitätsprogramme der Länder. Wegen der Vielfalt der Vermarktungsansätze sollen hier nur einige exemplarisch aufgeführt werden:

- Die Dachmarke „Eifel“ wirbt mit dem Slogan „Qualität ist unsere Natur“. Die Gesellschafter der Eifel GmbH repräsentieren die wichtigsten Säulen der ländlichen Entwicklung - nämlich Landwirtschaft, Handwerk, Tourismus und Naturschutz. Die Eifel GmbH koordiniert die Wertschöpfungspartnerschaften, engagiert sich in der Verteilung und Vermarktung, vergibt das Markenzeichen und sichert die vorgegebenen Qualitäts- und Herkunftsanforderungen. Zehn Jahre nach der Gründung nutzen mehr als 300 Unternehmen das Eifel-Signet und machen die Initiative zu einem Erfolgsmodell.

Herausgeber	Beispiele für Herkunftszeichen			
EU	 g.g.A.: geschützte geographische Angabe		 g.U.: geschützte Ursprungsbezeichnung	
Bundesländer	 Bayern	 Schleswig Holstein	 Thüringen	 Bayer. Öko-Produkte
Handel	 REWE	 Edeka Südwest	 Feneberg	 Coop e.G.
Regionale Initiativen	 Eifel	 Regionaltheke Franken	 Regionalbuffet Franken	 Regionalbewegung: Geprüfte Regionalität
Bundesregierung	 <input checked="" type="checkbox"/> es es herkommt <input checked="" type="checkbox"/> es es verarbeitet wird <input checked="" type="checkbox"/> was auf es ankommt <small>Herstellung: [unleserlich], Vertrieb: [unleserlich]</small>	 <input checked="" type="checkbox"/> Tomaten aus Baden-Württemberg <input checked="" type="checkbox"/> abgepackt in 71735 Eberdingen <small>Neutral geprüft durch: Mueller GmbH  <a href="http://www.regionaltheke.de">www.regionaltheke.de</a></small>	 <input checked="" type="checkbox"/> Anbau und Ernte aus Hessen <input checked="" type="checkbox"/> geschneidert, sortiert in 3081 Bad Nauheim <input checked="" type="checkbox"/> Anteil regionaler Produkte am Gesamtprodukt > 90% <small>Neutral geprüft durch: Mueller GmbH  <a href="http://www.regionaltheke.de">www.regionaltheke.de</a></small>	 <input checked="" type="checkbox"/> Milch aus Hessen <input checked="" type="checkbox"/> Abgefüllt in 3081 Schlüchtern <small>Neutral geprüft durch: Lauen GmbH  <a href="http://www.regionaltheke.de">www.regionaltheke.de</a></small>

- Beim Regionalbuffet haben sich bäuerliche Direktvermarkter, Gastronomiebetriebe und Handwerksbetriebe in Mittelfranken zusammengeschlossen. Die Initiative wurde in vier mittelfränkischen Regionen von den Ämtern für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten gegründet. Inzwischen hat sich in den Regionen ein Netzwerk entwickelt, in dem die Mitglieder in den Bereichen Märkte und Veranstaltungen, Catering, Logistik sowie bei der gegenseitigen Unterstützung mit Maschinen, Geräten und Personal eng zusammenarbeiten. Die Kommunikation stellt den Genussaspekt in den Vordergrund und damit die Botschaft „So schmeckt die Region“.
- Das seit 1996 vergebene Label „Die Regionaltheke - von fränkischen Bauern“ hat zum Ziel, regionale Wirtschaftskreisläufe zu stärken. Ein breites Sortiment der regionalen Produkte von etwa 50 bäuerlichen Lieferbetrieben können die Kunden in über 160 fränkischen Lebensmittelgeschäften und Hofläden kaufen. Die Gründung der Regionaltheken ging auf eine Initiative der Regionalagentur „Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt in der Region Nürnberg e. V.“ (ALLES e.V.) zurück. Das zugehörige Label sollen nur inhabergeführte Betriebe tragen, die Arbeits- und Ausbildungsplätze bieten.

### Fazit

Bei der Erarbeitung von ländlichen Entwicklungsstrategien, etwa nach dem LEADER-Ansatz, wird die regionale Markenbildung immer wichtiger. Die Vergabe von Fördermitteln wird vielfach an schlüssige Marketingkonzepte geknüpft, die mithilfe der Einführung regionaler Marken umgesetzt werden können. Je nach Projektziel können Vertreter der oben genannten Typen regionaler Siegel zum Einsatz kommen.



# „Marken“ - Querschnittsthema im Regionalmanagement

Fragen der Profilbildung oder der Rolle von Marken in regionalen Vermarktungsstrategien werden im Masterstudienang Regionalmanagement nahezu durchgängig thematisiert: In den Modulen „Marketing und Management regionaler Wertschöpfungsketten“ ebenso wie z.B. in der Veranstaltung „Öffentlichkeitsarbeit“, bei der Entwicklung „Regionaler Entwicklungskonzepte“, und ganz besonders häufig in Studien- und Masterarbeiten.

Die folgenden vier Beiträge sind Auszüge aus studentischen Arbeiten im Wintersemester 2015/16. Sie zeigen die Vielfalt der „Markenwelten“ und beschreiben konkrete Ansatzpunkte zur Nutzung regionstypischer Besonderheiten und Leistungen in der praktischen Regionalentwicklung.

## Was können Regionalvermarktungsinitiativen leisten?

Heinrich Maisel

Im intensiven Wettbewerb der Lebensmittelwirtschaft bestehen für kleine und mittlere Unternehmen Perspektiven in der Regionalvermarktung. Unterstützend können dabei kooperative Regionalinitiativen wirken. Um die Potenziale derartiger Regionalinitiativen zu erfassen, wurden in einer explorativen Untersuchung neben leitendem Personal auch Mitglieder von vier verschiedenen Regionalinitiativen zu den Ansätzen, Arbeitsfeldern und den realisierten Leistungen interviewt.

### Eine Frage der Ausrichtung

Deutlich wurde, dass die Organisationen jeweils unterschiedliche Schwerpunkte in der Arbeit setzen: Image- und Netzwerkarbeit, Kommunikationsarbeit, Aufbau und Management von Wertschöpfungsketten, Großhandel mit Regionalprodukten.

Durch diese unterschiedlichen Ausrichtungen lassen sich für die Mitglieder unterschiedliche Wettbewerbsvorteile realisieren. Die *Image- und Netzwerkorganisation* bietet ein starkes Netzwerk gleichgesinnter Akteure, das bei der Suche nach Partnern für eigene Vorhaben in der Regionalvermarktung genutzt werden kann. Allgemein auf die Region und deren Produkte bezogene Imagebotschaften können helfen, das eigene Unternehmen als Anbieter hochwertiger Spezialitäten am Markt zu positionieren. Die *Kommunikationsorganisation* versucht, die Verbraucher über Öffentlichkeitsarbeit für den regionalen Konsum zu sensibilisieren und über das regionale Angebot aufzuklären, dadurch mehr Kunden zu den regionalen Anbietern zu führen. Diese können sich über ein Herkunftszeichen als regionale Anbieter sichtbar machen. Die *Wertschöpfungsorganisation* kann durch den Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten Zusatzeinkommen für die Beteiligten generieren, ebenso die *Handelsorganisation*, die ihren Lieferanten über einen besseren Marktzugang bessere Absatzmöglichkeiten bietet.

### Non- oder For Profit?

Die Organisationen mit den Schwerpunkten Image- und Netzwerk sowie Kommunikation bieten im Vergleich zu den Wertschöpfungs- und Handelsorganisationen ihren Mitgliedsbetrieben eher indirekte Wettbewerbsvorteile. Durch ihren im Non-Profit-Bereich angesiedelten Ansatz sind sie auf Finanzierung „von außen“ angewiesen, etwa durch kommunale oder LEADER-Mittel. Da sich neue Mitglieder nicht in ein wirtschaftliches Gefüge integrieren lassen müssen, steht die Mitgliedschaft allerdings jedem Betrieb offen, der den ideellen Ansprüchen der Organisation gerecht wird.

Die profitorientierten Wertschöpfungs- und Handelsorganisationen können unmittelbare Einkommenseffekte realisieren und ihre Finanzierung über einen Anteil am



Heinrich Maisel

B.Sc. Naturschutz u. Landschaftspflege  
MBA Regionalmanagement

Mitarbeiter im Management eines  
Naturschutzprojekts



Umsatz der Produkte sicherstellen. Durch die zwischen den Unternehmen stärker ausgeprägten wirtschaftlichen Interdependenzen besteht allerdings eine stärkere Selektion der Mitgliedsbetriebe. Neue Betriebe werden dann aufgenommen, wenn es aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll ist.

### Konzeption bestimmt Erfolg

Als Schlussfolgerung für die Konzeption von regionalen Initiativen kann daraus abgeleitet werden, dass die Frage, welcher Erfolg für wen erreicht werden soll, und welche Organisationsform dabei das meiste Potential bietet, zentral sein muss. Ist man bereit, dauerhaft in eine Non-Profit-Organisation zu investieren die sich als Dienstleister verhält, und dadurch indirekte Wettbewerbsvorteile für eine größere Anzahl an Betrieben zu schaffen? Oder soll eine Organisation aufgebaut werden, die direkte

Wettbewerbsvorteile realisiert, diese Vorteile aber womöglich nur einer begrenzten Anzahl an Betrieben bieten kann? Bei den befragten Non-Profit-Organisationen lagen die Mitgliederzahlen im dreistelligen Bereich, bei den For-Profit-Organisationen jeweils im Bereich von unter 50 Mitgliedsbetrieben.

Allerdings liegt in der Organisationsform nicht der alleinige Schlüssel zum Erfolg. Gerade im For-Profit-Bereich ist die Struktur des Marktes ausschlaggebend. Viele der befragten Experten sahen große Vorteile, wenn Ballungsräume nah sind. Eine gesammelte Vermarktung in den Lebensmitteleinzelhandel ist also nur in bestimmten Regionen oder bestimmten Regionszuschnitten möglich. In Regionen mit geringerem Marktpotential können sich Organisationen der regionalen Vermarktung langfristig halten, wenn leistungsfähige Wertschöpfungsketten geschlossen werden.

## Prozessorientierte Logistik - eine Herausforderung an die regionale Vermarktung

Meike Meißner

**Regionale Vermarktungsorganisationen ermöglichen Kooperationsvorteile für alle Beteiligten. Um einen größtmöglichen Nutzen zu generieren, ist eine umfassende Betrachtung aller Bereiche der Wertschöpfungskette notwendig. Vor allem im Gebiet der Logistik gibt es große Optimierungspotenziale. Mit einem prozessorientierten Logistikkonzept soll eine bestmögliche Ausgangslage für die Vermarktung von regionalen Lebensmitteln unter der Marke „vier gärten“ erreicht werden.**

Die Logistik beinhaltet weit mehr als nur den Transport von Produkten. Sie stellt mittlerweile selbst einen Teil der Wertschöpfungskette dar. Wichtig ist, die logistischen Funktionen nicht isoliert zu betrachten, sondern an den Zielen der regionalen Vermarktungsorganisation auszurichten. Mit diesem prozessorientierten Ansatz entsteht ein netzartiges Fließsystem, wodurch die Abhängigkeiten der einzelnen Bereiche und Prozesse verdeutlicht werden. Erreicht werden sollen eine bereichsübergreifende Abstimmung und die Verknüpfung zu einer Prozesskette. Wie das in der Praxis gelingen



Meike Meißner

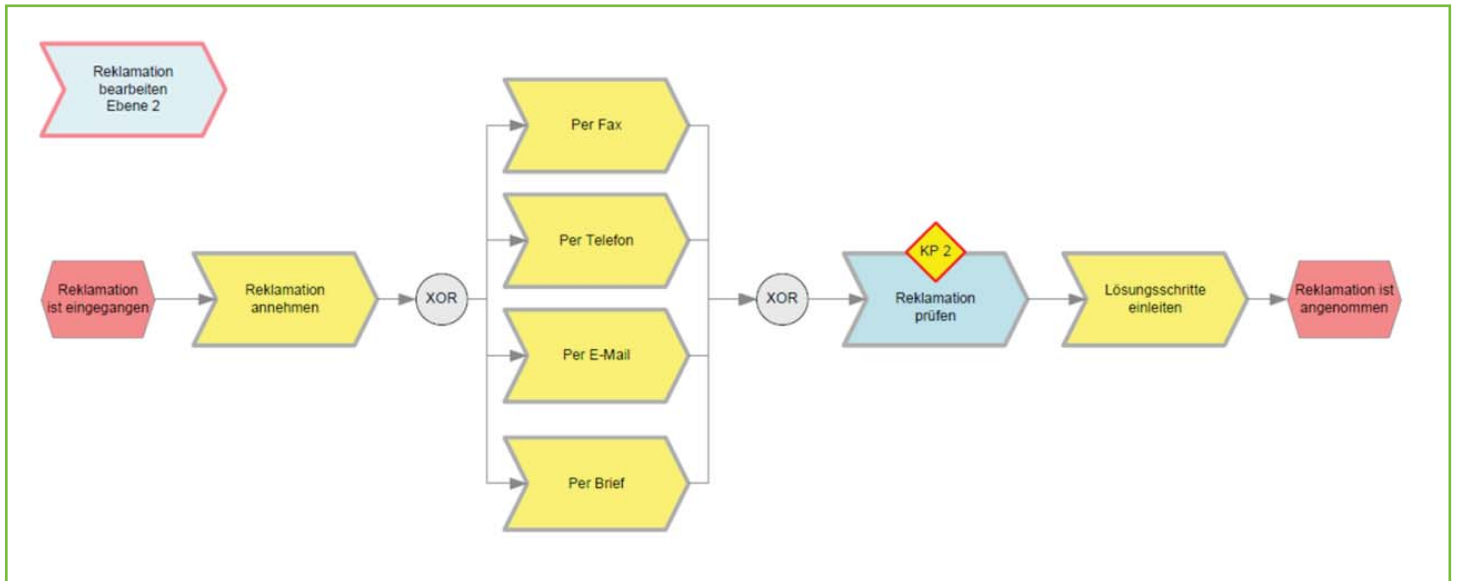
B.Eng. Wirtschaftsingenieurwesen  
Agrarmarketing und Management  
MBA Regionalmanagement

Projektmanagerin Donaumoos-Zweckverband

kann, zeigt das Beispiel der Regionalmarke „vier Gärten“ im Raum Ingolstadt.

Zur Strukturierung der Vermarktungsorganisation wurde zuerst eine Aufbauorganisation erstellt. Diese legt die Funktionen, Aufgaben und Weisungsabhängigkeiten der jeweiligen Leistungsstellen fest. Sie zeigt die Organisationseinheiten der Vier Gärten GmbH und unter welchen Gesichtspunkten die Aufgaben verteilt sind.

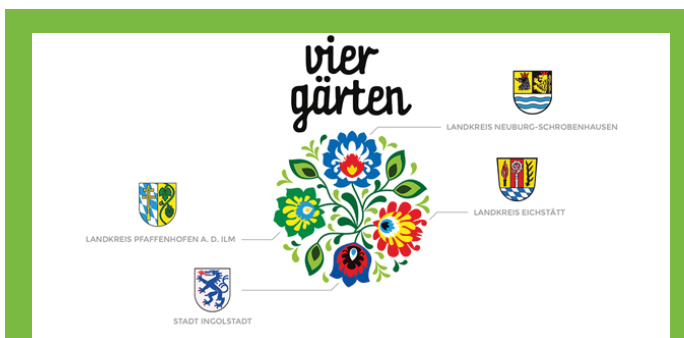
Der Ablauf der Aufgabenerfüllung sowie die Arbeitsgänge und Arbeitsfolgen werden in der Ablauforganisation erfasst. Hier wird die Aufgabendurchführung unabhängig von der funktionalen Aufhängung betrachtet. Die darin enthaltenen Aktivitäten bilden die Grundlage für das Prozessmodell.



Dieses Prozessmodell ist das Herzstück des Logistikkonzeptes. Es beschreibt das Verhalten des realen Systems. Der konkrete Ablauf eines Prozesses wird durch ein Ereignis ausgelöst. Darauf folgt die Bearbeitung eines Vorgangs gemäß Prozessdefinition. Das Prozessmodell der Vermarktungsorganisation wurde in drei Ebenen eingeteilt. Die Abbildung zeigt beispielhaft den Prozess „Reklamation bearbeiten“ der Ebene 2. Für die Qualitätssicherung wurden sogenannte Kontrollpunkte (KP) angelegt. Diese sind im Prozessmodell verankert. Für jeden Kontrollpunkt existiert eine entsprechende

Checkliste, um eine Standardisierung und Dokumentation der Kontrollen zu erreichen. Die Definition der einzelnen Geschäftsprozesse ist auch für eine spätere Weiterentwicklung und Optimierung ausschlaggebend.

Der Erfolg einer Organisation hängt entscheidend davon ab, wie flexibel sie agieren kann, zum Beispiel bei der Markterschließung, der Reaktion auf Kundenwünsche oder der Umsetzung von Rechtsvorschriften. Schnelligkeit ist hierbei Voraussetzung für Erfolg. Mit der Erkennung, Definition, Implementierung und Optimierung der Geschäftsprozesse kann diese Agilität erreicht werden. Die Systematisierung reduziert Kosten, unterstützt die Qualitätssicherung und erleichtert die Unternehmensführung. Auch der vom Verbraucher immer stärker geforderten Transparenz kann so Rechnung getragen werden.



Die Gebietskulisse der Regionalmarke umfasst die Region IngoLStadtLandPlus mit den Landkreisen Neuburg-Schrobenhausen, Pfaffenhofen a.d. Ilm, Eichstätt und die kreisfreie Stadt Ingolstadt. Die Region zeichnet sich durch eine starke Wirtschaft und einen wachsenden Tourismus aus. Initiator des Herstellernetzwerkes ist die Initiative Regionalmanagement Region Ingolstadt e.V. (IRMA) in Kooperation mit den lokalen Aktionsgruppen Altbayerisches Donaumoos und Altmühl-Jura. Zusammen mit den ansässigen Erzeugern und Ämtern für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten wurde die Regionalmarke „vier gärten“ erarbeitet und eine Vermarktungsorganisation gegründet.

# Der Gemüsepfad - Auf den Spuren von Radieschen und Co.

## Vermarktung regionaler Gartenbaukultur in der Praxis

Claudia Hebert

Eine starke Regionalvermarktung fördert die nachhaltige Entwicklung von Regionen und kann diesen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen verschaffen. Bei der Regionalvermarktung geht es um die Hervorhebung regionaler Besonderheiten in allen Facetten, nicht nur um regionale Produkte im engeren Sinn. Eine wichtige Rolle spielt z.B. auch die regionale Kultur. Sie trägt zur Identität einer Region bei und stellt ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal dar. Doch wie kann man regionale Kultur vermarkten?

Im Rahmen einer Studienarbeit ging es um die Frage, wie die Gartenbaukultur eines bayerischen Landkreises gezeigt und für die Besucher erlebbar gemacht werden kann. Entstanden ist ein Stadtteilspaziergang durch ein historisches Gartenbauzentrum, der den Besuchern die Gelegenheit bietet, die regionale Gartenkultur hautnah zu erleben. Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei: Authentische Vermittlung sowie die umfassende Einbezug der Besucher in die Konzeptentwicklung.

### Authentizität und regionale Eigenart

Bei dem Kulturgut sollte es sich um eine regionale Besonderheit handeln, die den Charakter des Gebietes prägt und zur regionalen Identifikation beiträgt. So führt der Gemüsepfad durch einen Stadtteil, in dem seit Jahrhunderten Gartenbau betrieben wird. Entlang der Route finden sich für die Region typische Häuser und Höfe sowie Felder und Glashäuser. Besucher können den Gartenbau im Vorbeigehen aktiv miterleben. Hofläden und Geschäfte entlang des Gemüsepfades bieten regionale Produkte an, beispielsweise Gemüse der Saison und daraus verarbeitete Lebensmittel. Der Stadtteilspaziergang spiegelt die Lebensweise der Region und deren Kultur unverfälscht wider.

### Aktivität als Schlüssel zum Erlebnis

Bei der Konzeption eines solchen Angebots müssen aktuelle gesellschaftliche Trends einbezogen werden, etwa der Wunsch vieler Menschen, „etwas zu erleben“. Doch wie schafft man Angebote mit hohem Erlebnisge-



Claudia Hebert

B.Sc. Humangeographie und Wirtschaftswissenschaften  
Studierende im Masterstudiengang  
Regionalmanagement

halt? Allgemein gilt: Je mehr der Besucher selbst aktiv werden muss, um an Informationen zu gelangen, und je mehr Sinnesorgane dabei gefordert werden, desto größer ist das Erlebnis. Um den Besuch des Gemüsepfades möglichst attraktiv zu gestalten und dem Besucher einen Mehrwert zu bieten, wird deshalb ein Medien-Mix zur Vermittlung der Inhalte herangezogen: Klassische Elemente wie Texte, Bilder und Graphiken ebenso wie interaktive Elemente zum Drehen, Ziehen und Klappen; QR-Codes oder das spielerische Abfragen von Wissen durch Denkaufgaben und Ratespiele gehören ebenfalls dazu.

Um eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts in der Praxis zu gewährleisten, müssen alle relevanten Akteure vor Ort, die vom Projekt direkt oder indirekt betroffen sind, einbezogen werden. Für den Gemüsepfad sind das neben den Gartenbaubetrieben die Touristiker, die lokale Verwaltung, aber auch Vereine und Interessensgruppen des regionalen Gartenbaus. Das Regionalmanagement könnte die Initiierung und spätere Steuerung des Projekts übernehmen und sollte sich vor allem um die Beschaffung der notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen und das Projektmanagement kümmern. Es hätte eine zentrale Unterstützerfunktion für die verantwortlichen Projektpartner, die als „Umsetzer“ zweckmäßigerweise aus den Bereichen Gartenbau oder Tourismus stammen sollten.



# Regionales Produktpotential erkennen und nutzen

## Die Holzofenbäckerei als Marke der regionalen Wertschöpfungskette

Ulrich Sontheimer

Regionale Produkte, vor allem Lebensmittel, stehen beim Verbraucher ganz oben auf der Einkaufsliste. Prädestiniert für die Vermarktung und Markenbildung auf regionaler Ebene ist das Produkt „Brot“. Es wird praktisch von Allen nachgefragt und alle Stufen der Herstellung - vom Getreidekorn bis zum Brotverkauf - sind regional steuerbar. Eine „Wertschöpfungskette Brot“ entsteht jedoch nicht von allein. Die passenden Partner müssen gefunden werden, diese sollten gemeinsame Ziele verfolgen, sich präzise „Spielregeln“ geben und den Kunden einen Zusatznutzen gegenüber „konventionellen“ Angeboten bieten können. Für den Erfolg wichtig ist außerdem ein professionelles Controlling und Management über alle Stufen der Kette hinweg.

Ein starker Trend im Bäckerhandwerk ist das „Frontbaking“. Üblicherweise findet dabei vor dem eigentlichen Backprozess mindestens ein Veredlungsschritt des Teiges bzw. Teiglings vor den Augen der Kunden statt. Emotionale Aspekte wie handwerkliche Qualität, Vertrauen, Herkunft und Sicherheit bekommen hierdurch einen höheren Stellenwert. Bäcker, die „Frontbaking“ umsetzen, können gleich mehrere Vorteile nutzen: Einmal beweisen, dass sie backen können und im Betrieb noch selbst gebacken wird; zum anderen lassen sich Backwaren, die vor den Augen der Kunden hergestellt werden, deutlich besser verkaufen als qualitativ gleichwertige Produkte aus der konventionellen Backstubenproduktion (vgl. Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V., 2015).

Kombiniert man als regional ansässiger Bäcker oder Direktvermarkter das Frontbakingkonzept mit der Urform des Backens, der Herstellung von Holzofenbrot, lassen sich in einer regionalen Wertschöpfungskette für alle Beteiligten - Landwirte, Müller, Rohstofflieferanten, Bä-



Ulrich Sontheimer

Bäckermeister  
B.Sc. Betriebswirtschaft  
Student im Masterstudiengang  
Regionalmanagement

cker, aber auch Handelsbetriebe und die Gastronomie - beträchtliche Wertschöpfungsvorteile erzielen. Was unterscheidet dabei die Herstellung von Holzofenbrot von anderen gängigen Backformen?

Die Herstellung erfolgt nach traditioneller Technik, durch Zusammenfügen von vier „Elementen“: Erde (Getreide), Wasser, Luft zur Gare sowie Feuer zum Backen. Als weitere Zutaten gehören nur Gewürze wie Koriander, Kümmel, Fenchel und Salz ins Brot. Holzofenbrot wird freigeschoben oder angeschoben und in direkt befeuerten Öfen hergestellt, deren Backräume aus steinernem oder steinartigem Material bestehen. Als Heizmaterial wird nur naturbelassenes Holz verwendet. Der Sauerteig wird selbst gezüchtet oder aus Reinkulturen gewonnen. Idealerweise haben Holzofenbrote ein Ausbackgewicht von 2 bis 2,5 kg, weil sie einen besonders langen Backprozess durchlaufen und bei dieser Größe eine saftige Krume erhalten bleibt.

Neben dem dunklen Natursauerteigbrot bieten sich unzählige weitere Brot-, Brötchen- und Snackvarianten für das Backen im Holzofen an. So können einerseits spezifische Kundenwünsche, etwa das Angebot von Holzofenpizza, bei der Ausgestaltung des Sortiments leicht erfüllt werden. Zum anderen erleichtert die Flexibilität in der Herstellung dem Bäcker die Schaffung innovativer Produkte und der Wertschöpfungskette insgesamt die Möglichkeit der Profil- oder Markenbildung.





# Das Qualitätssiegel „Bildungsregion in Bayern“

Greta Weisenseel

Im Jahr 2012 hat das Bayerische Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst die Initiative „Bildungsregion in Bayern“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, Bildungslandschaften vor Ort gemeinsam und ganzheitlich weiterzuentwickeln. Inzwischen können sich mehr als zwei Drittel der Landkreise und kreisfreien Städte als „Bildungsregion“ bezeichnen. Als einem der ersten Wettbewerber wurde dem Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen 2013 das Qualitätssiegel verliehen.

Was bringt die Auszeichnung als „Bildungsregion“? Geld zunächst einmal nicht, denn die Teilnahme am Wettbewerb ist nicht an Förderzuwendungen geknüpft. Die breite Beteiligung hat andere Gründe: Die demografischen Verschiebungen zwingen alle Regionen dazu, nachhaltig tragfähige Bildungskonzepte zu entwickeln. Vielen wird dabei bewusst, dass die Verzahnung zwischen den verschiedenen Bildungsebenen - vom Kindergarten bis zur Hochschule - verbessert werden kann. Nicht zuletzt verfügen immer mehr ländliche Regionen über Regionalmanagements, die sich einer so schwierigen Aufgabe mit Professionalität annehmen können.

Für den Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen (Region **altmühlfranken**) hat sich der sehr zeitintensive Weg zu einer „Bildungsregion“ in vielfacher Weise gelohnt. Die Auszeichnung wirkt nach innen wie nach außen, gleichsam als „Qualitätslabel“ für eine modern aufgestellte Region, die mit großem Ehrgeiz und beträchtlichen Eigenmitteln ihren Beitrag zu der in der Europa 2020-Strategie geforderten Wissensgesellschaft leistet.

Die Beteiligung aller regionalen Bildungsträger, der Wirtschaft, Vereine, der Arbeitsagentur, lokaler Verwaltungen und sogar der Hochschulen aus dem weiten Umfeld war so hoch, dass in zahlreichen Arbeitsgruppen Zielgruppen-spezifische Vorschläge entwickelt werden konnten. Das Thema „Bildung, Weiterbildung, lebenslanges Lernen“ traf auf das Bewusstsein, dringend etwas ändern zu müssen und dabei aktiv mitwirken zu wollen. Es wird für lange Zeit ein Querschnittsthema bleiben und die Arbeit der Zukunftsinitiative **altmühlfranken** - der Stabsstelle des Landrats zur Kreisentwicklung - prägen.



Greta Weisenseel (l.) und Kathrin Kimmich (r.) bei der Übergabe des Bildungsberichts an Landrat Gerhard Wägemann. Foto: LRA WUG

Für die Umsetzung des Bildungskonzepts wurde eine auch personell dauerhafte Organisationsstruktur geschaffen, die als zentrale Koordinationsstelle für alle den Bereich „Bildung“ betreffenden Vorhaben fungiert. Die Einrichtung eines Bildungsrates mit 40 Mitgliedern aus der Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft hat bereits in kurzer Zeit zu einer stärkeren Vernetzung der regionalen Bildungsakteure geführt. Parallelstrukturen werden vermieden. Die Zusammenarbeit von Akteuren „mit unterschiedlichen Blickwinkeln“, aber auch regelmäßige Bildungskonferenzen für Fachleute und interessierte Bürgerinnen und Bürger tragen dazu bei, neue Aufgaben aufzugreifen und partizipativ Lösungsvorschläge zu entwickeln. Ein Beispiel dafür ist das Modellprojekt „Fit für Deutschland – fit für den Beruf“, das sich mit der Integration von Personen mit Fluchthintergrund befasst. Ein kontinuierliches bereichsübergreifendes Bildungsmonitoring liefert die Grundlage für die Feinsteuerung des Prozesses und die Kommunikation von Fortschritten. Das Bewusstsein, als „Bildungsregion“ innovativ und zukunftsfähig zu sein, war in der Bevölkerung schon nach kurzer Zeit verankert.

Eine attraktive Bildungslandschaft ist über die Innenwirkung hinaus aber auch ein wichtiger weicher Standortfaktor, der die Außensicht der Region prägt. Im Wettbewerb der Regionen um neue Bürger und ansiedlungswillige Unternehmen spielen nicht nur Faktoren wie Erreichbarkeit, Arbeitsmarkt oder Freizeitangebot eine Rolle. Gerade junge Familien orientieren ihre Wohnortwahl auch an der Qualität der Schul- und



**Greta Weisenseel**

B.Sc. Verkehrswirtschaft  
MBA Regionalmanagement

Koordinatorin der Bildungsregion  
**altmühlfranken**



Betreuungsangebote. Eine ganzheitliche, am lebenslangen Lernen ausgerichtete und innovativ gestaltete Bildungslandschaft ist dabei ein wichtiger Standortvorteil. Ob es zugleich gelingt, durch die Einbindung der Hochschulen im Umkreis der Region **altmühlfranken** die Abwanderung junger Schulabsolventen nachhaltig zu senken und sie - zum Beispiel über duale Studienangebote - enger an die Region zu binden, wird sich erst mittelfristig zeigen.

Dass immer mehr Landkreise und kreisfreie Städte den Weg zu einer „Bildungsregion“ einschlagen ist der beste Beweis dafür, dass sich dieses Attribut zu

einem Qualitätssiegel entwickelt. Dahinter versteckt sich allerdings weit mehr als nur eine „Marke“, wie es viele gibt. „Bildungsregion“ zu sein bedeutet, kontinuierlich einen Prozess zu steuern, der demografische, wirtschaftliche und kulturelle Herausforderungen flexibel und regionalspezifisch aufgreift. Dahinter steckt viel Arbeit, die vor allem dann zu Fortschritten führt, wenn dauerhaft eine hohe Beteiligungsbereitschaft von Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft gesichert werden kann. Bildung ist eine Gemeinschaftsaufgabe, deren Umsetzung sich alle regionalen Entwicklungsinitiativen und Managements künftig noch intensiver widmen müssen.

## Regionen auf die Überholspur bringen ...

Prof. Dr. Otmar Seibert

Regionalmanagement hat sich als Berufsfeld fest etabliert. Die Zeiten, als selbstbewusste Kommunalpolitiker verkündeten: „Wie brauchen keinen fremden Regionalmanager; der eigentliche Regionalmanager bin und bleibe ich“ sind längst Vergangenheit. Die Umsetzung von LEADER, die Organisation eines Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzepts, aber auch die (erfolgreiche) Beteiligung an überregionalen Wettbewerben ist ohne den Einsatz professioneller Fachkräfte mit spezifischen methodischen und sozialen Kompetenzen kaum noch vorstellbar. Viele Regionen haben zudem erkannt, dass neue Herausforderungen – seien es die Sicherung der Grundversorgung auf dem Land, die Integration von Flüchtlingen oder die Organisation des Ehrenamts – einfacher zu bewältigen sind, wenn sich „Profis“ mit Erfahrungen in der Vorbereitung, Umsetzung und Begleitung von Projekten darum kümmern.

Seit 2004 zieht der dreisemestrige Masterstudiengang Regionalmanagement an der Hochschulabteilung Triesdorf leistungswillige Studierende an, die sich regionalen Koordinations- und Entwicklungsaufgaben widmen wollen. Dass die Studierenden ganz unterschiedliche grundlegende Studienabschlüsse mitbringen, ist für den Lernerfolg des Einzelnen und das „Studienklima“ ein großer Vorteil. So erfährt je-



Foto: Alexander Keil



der Teilnehmer rasch, dass ein und dasselbe Projekt z.B. von einem Ökonomen anders bewertet wird als von einem Politologen, Geografen oder Forstwissenschaftler. Das zwingt dazu, eigene Ansichten zu hinterfragen, auch andere Auffassungen zu akzeptieren und in der gegenseitigen Auseinandersetzung eine integrative Sicht- und Herangehensweise zu entwickeln.

Am 27. November 2015 wurde der letzte Jahrgang des Masterstudiengangs Regionalmanagement im Rahmen einer Fachveranstaltung an der Hochschule in Triesdorf verabschiedet. Von 16 Absolventinnen und Absolventen haben 12 den direkten Sprung ins „Management“ gefunden: In Lokale Aktionsgruppen, als Konversionsmanagerin, Demographiebeauftragte, in regionalen Entwicklungsagenturen, bei Verbänden, in der Organisation eines Naturparks, nicht zuletzt in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Vier „Master“ waren vor dem Studium bereits in Regionalbüros tätig und nutzten es zur fachlichen Vertiefung und methodischen Weiterbildung. Der berufliche Einstieg gelingt in der Mehrzahl der Fälle über das im Curriculum vorgesehene Betriebspraktikum und eine thematisch ansprechende und wissenschaftlich anspruchsvolle Masterarbeit.

Was hat das Masterstudium gebracht? Einen anregenden Rückblick boten Barbara Wunder und Martin Säurle. Beide hatten bereits vor Abschluss des Studiums ihren Arbeitsvertrag in der Tasche und damit genau das Ziel erreicht, das sie zwei Jahr zuvor nach Triesdorf geführt hatte.



Foto: Alexander Keil

#### Martin Säurle

B.A. Politik und Gesellschaft  
MBA Regionalmanagement

Geschäftsführer des LEADER-Verein Neckartal-Odenwald aktiv e.V.

#### Barbara Wunder

B.A. Soziale Arbeit  
MBA Regionalmanagement

Konversionsmanagerin in der Stabsstelle Kreisentwicklung des Landratsamtes Donau-Ries

## Impressum

### Hochschule Weihenstephan-Triesdorf

Masterstudiengang Regionalmanagement  
Markgrafenstr. 16, 91746 Weidenbach  
[www.mba-regionalmanagement.de](http://www.mba-regionalmanagement.de)

V.i.S.d.P. Prof. O. Seibert  
Tel.: 09826/654-204  
E-Mail: [seibert@hswt.de](mailto: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 3. JUNI 2016  
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](http://www.mba-regionalmanagement.de)

