

# management regional

## Newsletter des Masterstudiengangs Regionalmanagement

### Innovative Strategien zur Erhöhung der Attraktivität der ländlichen Räume

Landauf landab wird über Wissen und Innovation als wichtigen Produktionsfaktor in unserer Wirtschaft gesprochen.

Aber hilft Innovation auch dabei, die ländlichen Räume zu stärken? Und falls ja, welche ländlichen Räume profitieren von Innovation: alle gleichmäßig oder wirkt Innovation nur selektiv. Was überhaupt ist Innovation?

Eine Entdeckung eines neuen (naturwissenschaftlichen) Zusammenhangs oder eine Erfindung im Sinne eines grundlegend neuen Prototyps, der zu einem nutzbaren Produkt mit der Industrie weiterentwickelt werden kann?

Geht es im Zusammenhang mit regionalen Entwicklungsfragen nicht vielmehr um neuartige Strategien, die helfen, die Attraktivität der ländlichen Räume zu erhöhen? Neue, ja bessere Lösungen zu finden für „alte“ oder „neue“ Probleme (z.B. Mobilitäts- und Erreichbarkeitsdefizite, überalterte Wirtschaftsstrukturen, demografische Entwicklung) des jeweiligen Raums. Dieser Frage stellten sich die Studenten und Dozenten des Masterstudiengangs Regionalmanagement in dieser Ausgabe des Newsletters management regional.

Wie so oft stellt sich bei näherem Hinsehen heraus, dass innovative und erfolgreiche Vorhaben nicht planbar sind. Erfolgreiche Regionalentwicklung ist kein „Sprint“, sondern eher ein Langstreckenlauf. Nicht das kurzfristige Schielen auf Fördermittel (für Innovationen) ist das Erfolgsrezept, sondern vielmehr die Akteure und ihre „unternehmerische“ Art, etwas bewegen zu wollen.

Was hat das mit Regionalmanagement zu tun? Regionalmanagement gehört heute zur sozialen Infrastruktur einer Region. Wenn wir heute von innovationsfördernder Infrastruktur eines Raumes lesen, werden verschiedene Ansätze erkennbar: Neben technologieorientierten Maßnahmen werden immer häufiger netzwerk- und kreativitätsfördernde Vorhaben als wesentlicher Entwicklungsmotor erkannt. Regionalmanagement kann und soll diese Netzwerke und ihre innovationsfördernden Kräfte gemeinsam mit anderen Akteursgruppen arrangieren und gestalten.

In den folgenden Beiträgen erhalten Sie neben grundlegenden Informationen über Innovationsformen und Innovationsdynamiken einen Einblick in verschiedene Projektlösungen von Studenten und Absolventen des Studiengangs. Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige Lektüre und viele (innovative) Anregungen mit der Gelegenheit, vielleicht die eine oder andere Anregung für ihre Arbeit zu finden: Denn es geht bei Innovationen auch immer darum, ‚Gelegenheiten zu schaffen‘ und ‚Gelegenheiten auszunutzen‘.

Neben Beiträgen mit digitalen Lösungen finden sie auch Informationen zu analogen Konzepten, aber auch soziale und organisatorische Innovationen z.B. zum Recycling von Reststoffen, zur Verbesserung der Mobilität oder zur Vitalisierung des Dorflebens. Nicht zuletzt stellen AbsolventInnen des Studiengangs innovative Konzepte sowohl zur Flexibilisierung von Programmförderungen (unter dem Stichwort „Effectuation“) als auch zur Förderung von Innovationsdynamiken im Standortmarketing („JobChallenge Allgäu“) vor. Unser letzter Beitrag handelt vom Zusammenhang des „Value Chain Development“ mit den regionalen Entwicklungsaufgaben unserer afrikanischen Partnerländer. Besonders hier wird der innovative (Transfer-)Ansatz von regionalen Entwicklungsbestrebungen deutlich.

Bleibt zu wünschen, dass die Meetings von Regionalmanagements immer mehr zu „Think Camps für Rural Development“ werden. Das neu gegründete Alumni-Netzwerk der Triesdorfer Regionalmanagement-Absolventen ist ein erster Schritt in diese Richtung.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Prof. Dr. Manfred Geißendörfer



# Innovation durch erlebbare Differenzen und offene Regionen?

Dr. Markus Meyer

Innovation wird häufig als die Generierung neuer Technologien, Produkte oder Dienstleistungen gesehen. Vor allem wird der Begriff Innovation mit Forschung und Entwicklung in Wissenschaftszentren oder Entwicklungsabteilungen von Konzernen in Zusammenhang gebracht. Die räumliche Nähe von Forschenden wird dabei als Ideal gesehen, da durch Austausch und Kooperation Innovation befördert werden soll. Dies spiegelt sich auch in der bayerischen Wirtschafts- und Wissenschaftspolitik wider, die mit der Cluster-Offensive bayerische Unternehmen in 17 Branchen fördert. Hier sollen Unternehmen und Forschungseinrichtungen vernetzt werden, um gemeinsam innovative Produkte zu entwickeln.

Wenn auch nicht im Bereich der klassischen Innovationen ist es dennoch auch für Regionalmanager/innen wichtig, neue Ideen auf den Weg zu bringen. Anders als im Bereich von Forschung und Entwicklung müssen Innovationen im Regionalmanagement dem weltweiten Wettbewerb selten standhalten. Innovativ sind vielmehr neue Dienstleistungen, Produkte oder gelöste Herausforderungen aus Sicht einer Region. Ziel sollte dabei sein, den wichtigsten Herausforderungen in einer Region gerecht zu werden bzw. diesen mit regional innovativen Ideen zu begegnen. Innovation zielt dabei oft auf eine positive Entwicklung des Gemeinwesens ab.

Neben dem Generieren von Innovationen sollten aber auch innovationsfördernde Milieus als Spielfeld des Regionalmanagements nicht außer Acht bleiben. Dabei stellt sich die Frage, wie das Regionalmanagement innovationsfördernde Milieus in weniger „innovativen“ Regionen außerhalb von klassischen Innovationsclustern initiieren oder stärken kann. Denn insgesamt zeigt sich, dass Innovationen zunehmend weniger in Institutionen entstehen und vielmehr der Austausch mit der Zivilgesellschaft Innovationsprozesse vorantreibt. Das Regionalmanagement kann im ersten Schritt z.B. die Vernetzung in der Region vorantreiben (z.B. das Technologie- und Glas-Netzwerk im „Arberland“). Dennoch sollte auch erwogen werden, darüber hinaus zu gehen. Regionalmanagements könnten verstärkt auch äußere Netzwerke in Betracht ziehen und auch transdisziplinäre Innovationsprozesse unterstützen, um Regionen auch an Innovationsdynamiken von außerhalb profitieren zu lassen. Hierzu liefert die Theorie der „Open Region“ passende Ansätze.<sup>1</sup> Danach lassen sich Innovationsprozesse im Wesentlichen durch vier Maßnahmenbündel befördern:

1. Unterschiede erfahrbar machen
2. Freiräume schaffen
3. Innovationsdynamiken nutzen
4. Pull-Innovationsprozesse unterstützen



Dr. Markus Meyer

Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf GbR

E-Mail: meyer@fg-art.de

Unterschiede werden insbesondere dann erfahrbar, wenn Mitglieder einer Community mit der Zivilgesellschaft oder anderen Communities zusammenarbeiten. Das Regionalmanagement könnte beispielsweise einen Personaltausch zwischen Forschungseinrichtungen, Industrie und Verwaltung organisieren. Freiräume können in Form von Ressourcen (finanziell oder räumlich) oder ideell durch das Regionalmanagement unterstützt werden. Beispielsweise gibt es persönliche „Innovation Sabbaticals“, welche Praktikern oder auch Laien die Mitarbeit in der Produktentwicklung oder Forschung ermöglichen. Dort können sie mit ihrer abweichenden Sicht der Dinge befruchtend mitwirken.

Innovationsdynamiken nutzen bedeutet, dass die Strahlkraft innovativer Potentiale durch das Regionalmanagement erhöht wird. Beispielsweise könnte das Regionalmanagement als Matchmaker für verschiedene Problemlöser in der Region agieren. Auch könnten Veranstaltungen wie „Scheiterbörsen“ organisiert werden, auf den „Innovatoren“ erzählen, warum ihre Ideen nicht funktioniert haben. Dies reduziert oft vorab schon, Risiken bei der Entwicklung eigener Ideen zu reduzieren. Ebenso sollte Regionalmanagement die (inter-)nationale Vernetzung von Regionen im Bereich von Forschung und Entwicklung stärken bzw. ermöglichen, um die Standortnachteile von eher ländlich geprägten Regionen ohne eine kritische Masse gut ausgebildeter Fachkräfte von Fachbereichen zu überwinden (z.B. Initiierung virtueller Cluster).

Im Pull-Innovationsprozess wird der Innovationsprozess quasi umgekehrt („Design Thinking“) und die Nut-



zurerwartungen (z.B. Erwartungen an den Geschmack bei Lebensmitteln) werden als Richtschnur für die Produktentwicklung verwendet. Ein Beispiel für „Innovation Labs“ oder „Open Creative Labs“ ist das JOSEPHS in Nürnberg<sup>2</sup>, in dem Nutzererwartungen (der Kunden) in die Produktentwicklung einfließen. Dies gilt natürlich nicht nur für Produkte, sondern auch für die Kernkompetenzen von Regionen, Städten oder Quartieren (z.B.

## Nah. Versorgt. Digital.

### Projekt Mobiler Dorfladen sichert Nahversorgung durch Digitalisierung in der Steinwald-Allianz

Katrin Meyer

**Wie sollen Bürger mit eingeschränkter Mobilität auch auf dem Land ausreichend und modern versorgt werden? Und wie kann die Tradition des „Tante Emma Ladens“ erhalten bleiben? Durch die innovative Idee eines mobilen Dorfladens mit digitaler Bestellplattform gewann der Kommunale Zweckverband Steinwald-Allianz in der nördlichen Oberpfalz das Projekt „Digitales Dorf“.**

Die ausreichende Versorgung mit Lebensmitteln und Gütern des täglichen bedarfs wird in den ländlichen Regionen immer schwieriger. Wesentliche Gründe dafür sind Geschäftsaufgaben durch fehlende Nachfolge, große Distanzen zu den nächsten Einkaufsmöglichkeiten sowie mangelnde Nachfrage aufgrund weitreichender Supermarkt- und Discounterangebote. Dies wurde auch in den 16 Gemeinden der Steinwald-Allianz im gleichnamigen Naturpark immer deutlicher. Durch die Teilnahme am Projekt „Digitales Dorf“ ergab sich die Chance für die Umsetzung des bereits im ILEK (Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept) festgelegten „mobilen Bauernmarktes“. In Kooperation mit dem Fraunhofer Institut sollte die Verbindung aus einer Nahversorgung vor Ort sowie einer digitalen Bestellplattform entwickelt und durchgeführt werden.

#### Fahrzeug mit vielen Eigenschaften

Grundlegende Idee ist ein mobiler Markt, welcher die Vernetzung örtlicher Anbieter von regionalen (Öko-) Produkten und Dienstleistungen mit der Bevölkerung übernimmt. Dabei fährt ein Verkaufsfahrzeug mit Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs sowie

Ökomodellregionen oder Reallabore). Um diese sichtbar und nutzbar zu machen, sollten Regionalmanagements die passenden Gelegenheiten schaffen.

Quelle <sup>1</sup>: [https://leibniz-irs.de/fileadmin/user\\_upload/IRS\\_Working\\_Paper/wp\\_open-region.pdf](https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/IRS_Working_Paper/wp_open-region.pdf)

<sup>2</sup>: <https://www.youtube.com/watch?v=Ondvx-LrBBI>



Katrin Meyer

B.A. Politikwissenschaft  
MBA Regionalmanagement

einer Möglichkeit, Bargeld zu beziehen, regelmäßig in Ortsteile ohne eine eigene Nahversorgungseinrichtung. Die Belieferung durch die regionalen Produkte erfolgt dabei entweder am zentralen Lager- und Logistikstandort oder während der Fahrt auf den entsprechenden Touren. Waren, die nicht regional bezogen werden können, werden über einen Großlieferanten abgedeckt. Dabei reicht das Sortiment von regionalem Obst und Gemüse, Back- und Fleischwaren über Milchprodukte bis hin zu grundlegenden Produkten wie Hygieneartikel und Süßigkeiten. Insgesamt wurden drei Tagesrouten entwickelt, welche jeweils zweimal pro Woche abgefahren werden. Im Mittelpunkt des Ganzen steht die digitale Plattform. Über diese erfolgen Online-Bestellungen, aber auch die intelligente Routenplanung, das Abgleichen des Warenbestands und die Kommunikation aller Akteure des Netzwerks werden dadurch ermöglicht. Die bestellten Produkte können dann am jeweils passenden Standort des mobilen Dorfladens abgeholt werden. Die Halteorte haben dabei vielfache Funktion: sie dienen als Abholstation, sozialer Treffpunkt und stationäre Verkaufsstelle für spontane aber auch geplante Einkäufe.

#### Nachfrage ist Zielgruppenübergreifend

Geführt wird der mobile Dorfladen über die Steinwald Dorfladen GmbH, die für den Betrieb von der Steinwald-Allianz gegründet wurde. Die Umsetzung der Projektidee startete im April 2017. Nach ausführlichen Befragungen und weitergehenden Planungen rollte der Dorfladen schließlich im August 2018 los. Die Nachfrage ist von Beginn an gut. Auch in zwischenzeitlich

*Das Projekt „Digitales Dorf“ wird vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie koordiniert und durch die Bayerische Staatsregierung unterstützt. Ziel ist es, den negativen Auswirkungen auf den ländlichen Raum, wie der zunehmenden Verstädterung sowie dem demographischen Wandel und den damit verbundenen Folgen, entgegenzuwirken. Dem Wegfallen von öffentlichen und privaten Dienstleistungen sowie technischen und sozialen Infrastrukturen sollen neue Informations- und Kommunikationstechnologien zur Versorgung der ländlichen Räume entgegengestellt werden. Die Laufzeit des Projektes beträgt vier Jahre (bis 2020).*



geführten Umfragen stellt sich eine positive Grundstimmung heraus. Vielen älteren Bürgerinnen und Bürgern mit eingeschränkter Mobilitätsmöglichkeit ist mit dieser Einrichtung sichtlich geholfen. Trotzdem ist der zielgruppenübergreifende Aspekt des Angebotes deutlich spürbar, da es auch vielfach von Familien und jüngeren Nachfragern genutzt wird. Im Rahmen des Modell-/Forschungsprojekts liegt der Fokus aktuell auf der Inbetriebnahme der digitalen Komponenten für die

Verbraucherinnen und Verbraucher. Mit Spannung erwarten alle Projektbeteiligten die Entwicklung des mobilen Dorfladens im Modellzeitraum auch im Hinblick auf die finanzielle Rentabilität. Ziel ist, einen Impuls zur umfassenderen Nutzung der digitalen Möglichkeiten für eine nachhaltige Verbesserung der Nahversorgung in der Region auszulösen - auch über die Projektlaufzeit hinaus. (Kurzfassung einer Masterarbeit)

## Innovative Wege im regionalen Standortmarketing

### Social Media Kampagne zur Gewinnung potentieller Fachkräfte für das Allgäu

Florentien Waldmann



Florentien Waldmann

B.A. Betriebswirtschaft  
MBA Regionalmanagement

Deutschland befindet sich gegenwärtig in einer soliden wirtschaftlichen Verfassung. Bereits seit mehr als sechs Jahren hält das Wirtschaftswachstum an und ein Ende des Aufschwungs ist nicht absehbar. Die Mehrzahl der Unternehmen verfügt über ausreichende Aufträge, erzielt Gewinne und blickt optimistisch in die Zukunft. Der Arbeitsmarkt ist gekennzeichnet von hohen Beschäftigungsraten und geringer Arbeitslosigkeit. Jedoch sind bereits aktuelle Herausforderungen für die Zukunft, resultierend aus den Folgen des demografischen Wandels zu erkennen. Viele Unternehmen stehen derzeit vor dem Problem, die erforderlichen Fachkräfte zu finden. Das Thema Fachkräftesicherung hängt unweigerlich mit dem eigenen Wirtschaftswachstum des Unternehmens zusammen und die Frage der erfolgreichen Positionierung im Wettbewerb um Fachkräfte wird daher immer essenzieller. Hinzu kommt, dass der Fachkräftemangel in ähnlicher Weise deutschlandweit zu spüren ist. Nicht nur Unternehmen befinden sich im Kampf um Fachkräfte, sondern auch die verschiedenen Regionen untereinander. Die Unternehmen müssen potentiellen Arbeitnehmern ihre Vorteile präsentieren. Auch die Attraktivität und der Mehrwert eines Stand-

orts spielen eine große Rolle. Der Wirtschaftsstandort Allgäu steht ebenfalls vor den Herausforderungen des Fachkräftemangels, unabhängig von Branche oder Unternehmensform. Für Allgäuer Unternehmen ist es derzeit die größte Schwierigkeit geeignete Mitarbeiter zu finden. Daneben wächst der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften weiter.

Es werden zunehmend umfassende Strategien notwendig, um qualifizierte Mitarbeiter zu finden und auf Dauer zu binden. Selektive Einzelmaßnahmen von Wirtschaftsakteuren reichen meist nicht mehr aus und machen ein regionales Gemeinschaftskonzept zur Gewinnung von Fachkräften notwendig.

Zur Aufgabe hat sich dies die Allgäu GmbH – Gesellschaft für Tourismus und Standort gemacht und eine innovative Social Media Kampagne namens „Jobchallenge Allgäu – 30 Jobs in 180 Tagen“ initiiert. Dabei soll das Allgäu als attraktiver Lebens- und Arbeitsraum präsentiert und potentielle Fachkräfte von der Region als neue Heimat überzeugt werden. Für die deutschlandweit bisher einzigartige Kampagne wurde ein/e Kandidat/in über eine Stellenausschreibung als Jobhopper/in gesucht, der/die im Anschluss über einen Zeitraum von einem halben Jahr über 30 verschiedene Berufe testete. Die gesammelten Erfahrungen und Eindrücke, welche die Berufsbilder und die beteiligten Allgäuer Unternehmen beschreiben, wurden über Video, Blog und Social Media veröffentlicht. Die entstandenen Beiträge wurden in der Summe über alle Medien rund 21 Millionen mal ausgespielt und die mitwirkenden Arbeitgeber konnten bereits sehr schnell einen positiven Nutzen durch Anfragen und Bewerbungen ziehen.

Stellenanzeige „Jobhopper/-in für das Allgäu gesucht“,  
Quelle: Allgäu GmbH



Das Marketingkonzept soll potentielle Fachkräfte außerhalb des Allgäus die Vielfalt der Arbeits- und Lebensbedingungen in der Region aufzeigen. Gleichzeitig wird das Ziel verfolgt regionalen Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, ihre eigene Arbeitgeberattraktivität durch Maßnahmen des Employer Branding aufzubauen und zu stärken. Der Schlüssel zum Erfolg liegt vor allem in der Individualität der Kampagne und in einer aktiven, engagierten und persönlichen Kommunikationspolitik. Dies ist im Speziellen auf die beteiligten Unternehmen, die unterschiedlichen Berufsbilder und das authentische Auftreten der Jobhopperin zurückzuführen. Insbesondere der einmalige Mix aus beruflichem und privatem Abenteuer zeigt, was das Allgäu ausmacht. Mittlerweile wurde die Online-Kampagne mit drei Marketingpreisen ausgezeichnet und es sind

bereits Folgeprojekte zur Fachkräftesicherung über das Förderprogramm Regionalmanagement Bayern in Planung.

(Kurzfassung einer Masterarbeit)



Quelle: Allgäu GmbH

## Frittierfett treibt Motoren an Altfettrecycler sammelt verbrauchte Speisefette und -öle aus Privathaushalten

Sandra Foistner

Frittierte Pommes, gebratene Schnitzel und Schmalzgebäck schmecken vorzüglich. Allerdings ist am Ende das verbrauchte Speisefett zu entsorgen. Auf das Sammeln und Aufbereiten dieses Rohstoffes hat sich die Altfettrecycling und -entsorgung Lesch GmbH & Co. KG im mittelfränkischen Thalmassing spezialisiert: seit knapp 30 Jahren recycelt der mittelständische Betrieb Altspisefette und -öle aus der Gastronomie sowie aus Bäckereien und Metzgereien. Knapp 1.000 Tonnen monatlich werden mechanisch gereinigt und zu 95% der Treibstoffindustrie zugeführt. Auch in Privathaushalten fällt

Altspisefett an. Die Firma Lesch hat nun das in Deutschland einmalige Pilotprojekt „Jeder Tropfen zählt“ initiiert und möchte diesen in der Bevölkerung anfallenden Rohstoff erfassen. Wir sprachen mit Projektleiter Hubert Zenk:

**Herr Zenk, die Firma Lesch recycelt Altspisefette aus der Ernährungswirtschaft. Wie funktioniert dieser Recyclingprozess, der völlig ohne Chemie auskommt?**

**Hubert Zenk:** Das Altfett, das wir aus den Gewerbebetrieben einholen, durchläuft eine Sicht- und Geruchskontrolle, um Verunreinigungen etwa durch Motorenöl frühzeitig zu erkennen. Ein Siebssystem filtert nach und nach Schmutzpartikel wie etwa Essensreste oder Panade heraus. In einem Zentrifugalsystem werden Wasser, Schmutzstoffe und Öl getrennt. Dieser Recycling-



Sandra Foistner

Dipl. Ing. agr. (TU)

Studierende im Masterstudiengang Regionalmanagement

prozess läuft völlig mechanisch und ohne Chemie ab. Waschmittel brauchen wir lediglich zum Reinigen der Sammeltonnen.

**Derzeit recyceln Sie Altspisefett von rund 20.000 Gewerbebetrieben. Nun wollen Sie auch Kleinstmengen an Fett aus den Privathaushalten einsammeln. Welche Interessen stecken dahinter?**

**Hubert Zenk:** In Deutschland fallen pro Person und Jahr etwa 1,3 Kilogramm Altfett an. Diese insgesamt rund 100.000 Tonnen gehen der Kreislaufwirtschaft als wertvoller Rohstoff verloren. Wir wollen herausfinden, ob eine flächendeckende Sammlung von Kleinstmengen aus den Haushalten organisatorisch möglich ist und wirtschaftlich betrieben werden kann.

**Wo landet denn bisher das Speisefett aus den Privathaushalten?**

**Hubert Zenk:** Speisefette landen oft im Müll. Der größte Teil wird allerdings über den Abfluss entsorgt und verstopft langfristig die Kanalisation. Hier müssen die Kommunen hohe Kosten für die Reinigung aufwenden. In EU-Ländern liegen diese Kosten zwischen 0,46 und 0,70 Euro pro Kilogramm verbrauchtem Fett.

**Wie wollen Sie die Bürger davon überzeugen, das Altfett zu sammeln und abzuliefern?**

**Hubert Zenk:** Unser Ziel ist es, die Bevölkerung dafür zu sensibilisieren, Altfett als wertvollen Rohstoff zu erkennen: Jeder Tropfen, der recycelt wird, muss über den Anbau etwa von Raps oder Sonnenblumen



nicht neu produziert werden. Dadurch werden unter anderem fossile Rohstoffe wie etwa Erdöl geschont, der Kohlendioxidausstoß reduziert und ein wertvoller Beitrag zum Klimaschutz geleistet. Des Weiteren hat die Bevölkerung über kommunale Abgaben die Kosten für die Reinigung der Kanalisation zu tragen - ein Grund mehr, das Fett zu recyceln.

#### Wer kann derzeit an diesem Pilotprojekt teilnehmen?

**Hubert Zenk:** Teilnehmer sind Haushalte aus Stadtteilen von Erlangen und Fürth, Allersberg, Greding, Heideck, Hilpoltstein und Thalmässing gewählt. Aus diesem Stadt-Land-Querschnitt wollen wir unter anderem die Beteiligung an diesem Sammelprojekt erfassen und daraus die Wirtschaftlichkeit berechnen.

#### Wie aufwändig ist denn der Sammelprozess für die Haushalte?

**Hubert Zenk:** Im Zuge des Pilotprojektes bieten wir ein ausgeklügeltes System an: wir haben allen im Projektgebiet liegenden Haushalten jeweils einen 1,2 Liter fassenden Sammelbehälter mit großzügiger Öffnung und Schraubverschluss zur Verfügung gestellt, der platzsparend aufbewahrt werden kann. Der Sammelprozess selbst ist nicht aufwändig: die Flasche aufschrauben, das Altfett einfüllen und die Flasche wieder verschrauben. An zentral aufgestellten Sammelcontainern kann der volle Behälter eingeworfen und ein leerer mitgenommen werden. Das wars.



Im Zuge des bundesweit einmaligen Pilotprojektes „Jeder Tropfen zählt“ können ausgewählte Haushalte in Franken in diesen Behältern Altspeisefett dem Recyclingkreislauf zuführen.

Foto: Sandra Foistner

#### Das klingt wirklich einfach. Wie wird denn das Recyclingprojekt in der Bevölkerung angenommen?

**Hubert Zenk:** Wir erhalten durchweg positive Rückmeldungen aus der Bevölkerung. Angestoßen durch die Berichterstattung in den Medien nimmt bei den Bürgern das Bewusstsein für den Klima- und Ressourcenschutz zu. Das ist für viele ein wichtiger Aspekt, wertvolle Rohstoffe zu sammeln und durch eigenes Mitwirken einen aktiven Beitrag zum Schutz der Umwelt zu leisten.

#### Welche Anpassungen zur Organisation und Durchführung des Pilotprojektes werden Sie im Betrieb dafür vornehmen?

**Hubert Zenk:** In den nächsten Monaten werden wir unsere Recycling- und Reinigungsanlage anpassen, so dass die Kleinstbehälter effizient geleert und gereinigt werden können. Für Produktion und Verwaltung planen wir, weitere Mitarbeiter einzustellen. Das steigert auch die Attraktivität unserer Firma als regionalen Arbeitgeber.

#### Wie finanziert sich das bis März 2020 laufende Pilotprojekt?

**Hubert Zenk:** Das Pilotprojekt wird zu 50% von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert. Die anderen 50% der Kosten investiert die Firma Lesch, die einen Teil davon durch den Verkauf des recycelten Öls deckt. Ob die Sammlung von Kleinstmengen an Fett wirtschaftlich betrieben werden kann, das wollen wir während der 20-monatigen Projektphase herausfinden.



## Daumen HOCH für Innovation

### Mitfahrhaltestellen als Perspektive für die Mobilität im ländlichen Raum

Alexander Weiser

Nun gibt es sie auch in Triesdorf und Umgebung. Die Mitfahrhaltestellen für das organisierte Trampen. Mitte November fand die offizielle Einweihung mit Presetermin vor dem Weidenbacher Rathaus statt. Anwesend waren neben Pressevertretern mehrere engagierte Mitglieder des Arbeitskreises „Grünere Hochschule“

der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf sowie Bürgermeister Gerhard Siegler. Insgesamt neun solcher Haltestellen wurden mit den markanten Schildern mit dem grünen Daumen nach oben durch die Gemeinde Weidenbach errichtet. Sechs davon in Weidenbach. Weitere in Ornbau, Merkendorf und Triesdorf Bahnhof.



Sie sollen die Verkehrssituation am Hochschulstandort und den umliegenden Gemeinden verbessern, aber auch Klimawandel und Flächenfraß entgegenwirken, so ein Sprecher des Arbeitskreises. Nach Beobachtungen des AKs sind die meisten PKW meist nur mit ein bis zwei Personen besetzt. Bei voller Auslastung der Fahrzeuge könnten rechnerisch bis zu zwei Drittel der ausgestoßenen Abgase und Parkplätze eingespart werden. Ein mangelndes Angebot im öffentlichen Nahverkehr in ländlichen Räumen hat zahlreiche Folgen: steigender Umfang des Individualverkehrs mit einhergehender Parkplatzknappheit sowie zunehmender Bodenversiegelung durch immer mehr neue Parkplätze. Immer wieder gibt es Initiativen, die selbst aktiv werden, um etwas an Ihren Lebensumständen zu verbessern und den Herausforderungen der heutigen Zeit, wie dem Klima- und Strukturwandel, zu begegnen.

Seit Beginn der Industrialisierung im 19. Jahrhundert ist der Gehalt der Treibhausgase Kohlenstoffdioxid und Methan in der Atmosphäre stark angestiegen. Verantwortlich dafür wird die Verbrennung fossiler Brennstoffe, wie Kohle, Erdöl und Erdgas gemacht. Der daraus folgende Klimawandel und die damit einhergehenden Temperaturanomalien stellen eine Bedrohung der Tier- und Pflanzenwelt und vor allem für den Lebensraum des Menschen dar. Konventionelle Kraftstoffe für Kraftfahrzeuge, wie Benzin oder Diesel bestehen aus Kohlenwasserstoff-Verbindungen, bei deren vollständiger Verbrennung Abgase aus etwa 14,1% Kohlenstoffdioxid entstehen. Die globale Herausforderung der Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes betrifft somit auch den Bereich der Mobilität. Im Jahr 2015 stellte der Transportsektor mit 24% global betrachtet nach der „Elektrizitäts- und Wärmeerzeugung“ den größten Sektor bei den energiebedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen dar. Davon kamen etwa dreiviertel aus dem Straßenverkehr. Aus diesem Grund fordert der Gesetzgeber stetig strengere Abgasnormen zur Senkung der Schadstoffausstöße von Verbrennungsmotoren. Hierfür wurde das Optimierungspotential durch die Automobilhersteller bereits weitgehend ausgeschöpft, sodass die Grenzwerte immer schwieriger einzuhalten sind. Weitere Lösungsansätze in dieser Richtung sind deshalb beispielsweise ein kombinierter Einsatz von Elektromotoren (Hybrid-Fahrzeuge), sowie die Nutzung alternativer Energiequellen und Kraftstoffe. Angepasste Biogasanlagen könnten demnach in Zukunft eine größere Bedeutung in der dezentralen Energieversorgung, be-



**Alexander Weiser**

B. Eng. Agrartechnik

Studierender im Masterstudiengang  
Regionalmanagement

sonders im Bereich der Mobilität gewinnen. Auch alternative Mobilitätskonzepte wie Car-Sharing, Mitfahrzentralen, Radwege und ein ausgebauter öffentlicher Nahverkehr stellen weitere Ansätze dar. An letzterem mangelt es besonders in ländlichen Regionen. Grund hierfür ist ein Strukturwandel, welcher in den letzten Jahren stattgefunden hat. So hat es sich ergeben, dass in vielen Regionen immer mehr Menschen vom Land in die Stadt gezogen sind, um beispielsweise eine gut bezahlte Arbeitsstelle anzunehmen oder zu studieren. Dies trifft besonders junge Menschen, was eine Überalterung der Landbevölkerung zur Folge hat. Ältere Menschen haben oft nicht mehr die Möglichkeit mit dem Auto zu fahren und sind somit auf den öffentlichen Nahverkehr oder alternative Lösungen angewiesen.

Inzwischen gibt es jedoch auch wieder viele Menschen, die von der Stadt auf das Land zurückziehen möchten. Jedoch haben sich auch die infrastrukturellen Rahmenbedingungen verändert. Dies hat zur Folge, dass es oft kein ausreichendes Angebot an beispielsweise Kinderbetreuung, Kulturprogrammen und Einkaufsmöglichkeiten mehr gibt. Auch der öffentliche Nahverkehr leidet darunter. Regelmäßige Buslinien können nicht ausgelastet werden und sind somit aus wirtschaftlicher Sicht als unrentabel zu bewerten. Dies macht den ländlichen Raum unattraktiver. Weiterhin sind die meisten Menschen auf dem Land somit auf ein eigenes Auto angewiesen, um ihren Alltag zu bewältigen. Sei es die Fahrt zum Kindergarten oder ins nächste Einkaufszentrum. Viele der Autos sind dabei jedoch nicht voll besetzt. Daraus ergibt sich ein großes Potential, weitere Menschen von A nach B mitzunehmen.

Dieser Herausforderung nahm sich auch eine Senioreninitiative aus Gunzenhausen am Altmühlsee an. Sie setzte sich für die Verbesserung der Mobilitätssituation ein und errichtete bereits Anfang 2018 durch Spenden finanzierte „Mitfahrerbanke“. Dort können Menschen allen Alters Platz nehmen, um in die umliegenden Dörfer mitgenommen zu werden. Umklappbare Anzeigetafeln zeigen den Autofahrern an, in welchen Ort der Wartende mitgenommen möchte. Somit wird das klassische Trampen für Menschen aller Generationen attraktiver und weiter in die Gesellschaft integriert. Sieht man genauer hin, gibt es in Deutschland bereits viele dieser Initiativen. Sie tragen Ihren Teil zur Weiterentwicklung der Region bei und leisten gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zu Klima- und Umweltschutz. Sie machen besonders ländliche Räume dadurch attraktiver für Menschen aller Generationen und schaffen durch die



persönlichen Gespräche eine Verbindung zwischen der Stadt- und Landbevölkerung. Nicht zuletzt, beweisen sie, dass es sich lohnt, selbst die Initiative zu ergreifen und in Anbetracht der globalen Herausforderungen im eigenen Umfeld damit anzufangen, etwas zu verbessern.

Der Triesdorfer Arbeitskreis sah sich darin bestätigt. Durch sein Engagement kam es dazu, dass von ganz offizieller Seite in Weidenbach dem Mitfahr-Modell nun ein „Daumen hoch!“ gegeben wurde. Nun liegt es an der Bevölkerung, diese Möglichkeiten zu nutzen und weiter zu etablieren. Sowohl der AK, als auch Weidenbachs Bürgermeister sind jedoch optimistisch und freuen sich darüber, dass eine so naheliegende, verhältnismäßig einfache Lösung eine Innovation für den ländlichen Raum darstellt.



Mitfahrhaltestellenschild für Weidenbach und Umgebung  
Quelle: AK Grünere Hochschule HSWT

## Was die Regionalentwicklung von der freien Wirtschaft lernen kann

### Effectuation – Unternehmerisches Denken und Handeln in der Regionalentwicklung

Melanie Darger

Agile Managementmethoden sind gerade angesagtes Thema in den Wirtschaftsmagazinen. Scrum, Kanban oder Design Thinking sollen Innovation sowie Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten in einer komplexer und unvorhersehbarer werdenden Welt befördern. Eine dieser Methoden ist Effectuation, ein alternatives Denk- und Handlungsmuster, welches in Situationen von Ungewissheit zum Einsatz kommen kann. Auch ländliche Regionen sehen sich wachsender Ungewissheit gegenüber, die „konventionelle“ Regionalförderung lässt jedoch oft wenig Raum für Flexibilität. Aber die Regionalentwicklung kann sich durchaus etwas von Unternehmern abschauen. Im Rahmen einer Masterarbeit, die in Zusammenarbeit mit der Standortmarketing-Gesellschaft Lkr. Miesbach

erstellt wurde, ließ sich skizzieren, wie dieser wirtschaftswissenschaftliche Ansatz auf die Regionalentwicklung übertragen werden könnte. Dafür wurden die Programmdesigns und Regularien von verschiedenen Programmen wie LEADER, Regionalmanagement Bayern, den Öko-Modellregionen Bayern sowie der „Initiative HeimatUnternehmen“ mithilfe eines an den vier Effectuation-Prinzipien orientierten Kriterienkatalogs verglichen. Methodisch wurden die Bewertungsgrundlagen durch Experteninterviews gelegt, unter anderem mit dem Autor Michael Faschingbauer sowie Experten auf Verwaltungs- und Praxisebene. Eher starre, meist ältere Programme wie LEADER lassen nur noch vergleichsweise wenig Spielraum für die Programm- und Regionalmanager zu, zumal sie stärker auf investive Vorhaben ausgerichtet sind. Deutlich flexibler sind regionale Maßnahmen mit „weicher“ Zielsetzung wie das bayerische Programm Regionalmanagement. Auch hier werden den Expertenassessungen und Bewertungskriterien zufolge bereits

#### Was ist Effectuation?

Die amerikanische Entrepreneurship-Forscherin Saras D. Sarasvathy untersuchte in einer aufwändigen Studie die Denkmuster erfolgreicher Entrepreneure und stellte dabei fest, dass vor allem in Situationen von Ungewissheit klassische, linear-kausale Methoden nicht erfolgsversprechend sind. Der Österreicher Michael Faschingbauer forscht seit 10 Jahren dazu und hat das Buch „Effectuation – wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln“ verfasst. Demnach handeln Unternehmer unter Ungewissheit nach den folgenden vier Prinzipien:

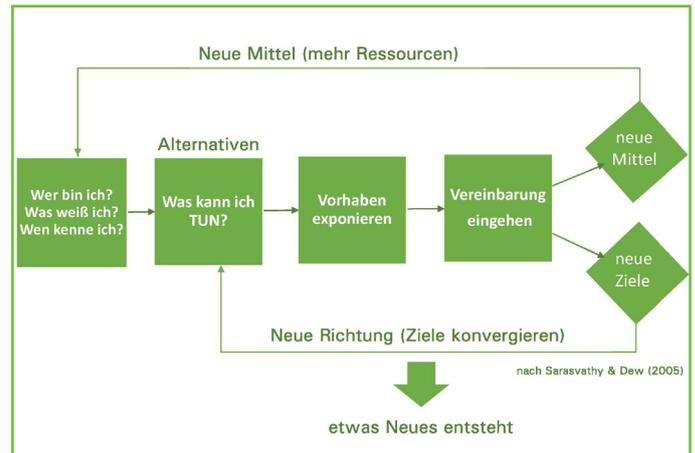
- 1) Mittelorientierung statt Zielorientierung
- 2) Leistbarer Verlust statt erwarteter Ertrag
- 3) Umstände und Zufälle nutzen statt vermeiden
- 4) Partnerschaften statt Konkurrenz



Tendenzen zu zunehmender Regulierung erkennbar. Sehr offen gestaltet sind die Öko-Modellregionen sowie die Initiative HeimatUnternehmen des Landwirtschaftsministeriums. Generell fällt auf, dass Förderprogramme im Laufe der Zeit vom Pilotprojekt über die Regelförderung immer strenger und regulierter werden, gleichzeitig aber innovative Elemente einfordern. Aus der Untersuchung konnten Erfolgsfaktoren für eine Verankerung des Ansatzes in der Regionalentwicklung abgeleitet werden. Unternehmerisches Denken und Handeln kann auf allen Ebenen von der Programmkonzipierung über die Verwaltungs- und Organisationsstrukturen bis hin zur Gestaltung von Entwicklungsprozessen auf regionaler Ebene realisiert werden. Neben der Forderung an die Politik und Verwaltung, offenere und vertrauensbasierte Systeme zu entwickeln, sind vor allem die Regionalmanagements in den Regionen angehalten durch unternehmerisches Denken, Kreativität und durch regionale Lösungen selbst Unabhängigkeit von starren Fördersystemen zu erlangen und Freiheiten in der Gestaltung der Entwicklungsprozesse zu schaffen. Nicht zuletzt sollte die Fähigkeit zu unternehmerischem und flexiblem Denken mit den entsprechenden Methoden bereits in der Ausbildung von Regionalmanagern gezielt vermittelt werden. Regionalmanager handeln in ihrer täglichen Arbeit oft unbewusst nach den Effectuation-Prinzipien. Komplexe Fragestellungen und Projektvorhaben erfordern viel Flexibilität und Kreativität, die jedoch durch die Regularien und die Zielorientierung der Förderprogramme gehemmt wird. Der Erfolg der Maßnah-

men wird vor allem an der Zielerreichung festgemacht. So gut wie immer ändern sich jedoch die Rahmenbedingungen während des Projektverlaufs und es ergeben sich unerwartete Hindernisse aber auch neue Möglichkeiten. Durch zu starre Förderbedingungen und eine zu strikte Zielfixierung bleibt viel Potenzial ungenutzt. Die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit der Regionalentwicklung hängt auch davon ab, ob neue Impulse wie Effectuation als Chance integriert werden können. Denn Ideen lassen sich nicht in Raster einpassen, Entwicklung verläuft selten linear und Innovation entsteht nur da, wo ausprobiert und aus Scheitern gelernt werden darf.

men wird vor allem an der Zielerreichung festgemacht. So gut wie immer ändern sich jedoch die Rahmenbedingungen während des Projektverlaufs und es ergeben sich unerwartete Hindernisse aber auch neue Möglichkeiten. Durch zu starre Förderbedingungen und eine zu strikte Zielfixierung bleibt viel Potenzial ungenutzt. Die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit der Regionalentwicklung hängt auch davon ab, ob neue Impulse wie Effectuation als Chance integriert werden können. Denn Ideen lassen sich nicht in Raster einpassen, Entwicklung verläuft selten linear und Innovation entsteht nur da, wo ausprobiert und aus Scheitern gelernt werden darf.



Beim Effectuation-Prozess wird ausgehend von den vorhandenen Mitteln, Kompetenzen und Kontakten nach Handlungsalternativen gesucht, die sich durch das Eingehen von Partnerschaften und Vereinbarungen zu konkreten Vorhaben entwickeln. (Quelle: [www.effectuation.at](http://www.effectuation.at))



**Melanie Darger**

B.Sc. Geographie  
MBA Regionalmanagement

## Müdigkeit im ländlichen Raum? Nicht mit uns! Wie eine Gemeinde im Taunus die Lebensbedingungen der Bürgerinnen und Bürger verbessern hilft

Julian Wolf

Die Gemeinde Heidenrod im ländlich geprägten Hintertaunus Hessens liegt an der Bäderstraße zwischen Schlangenbad und Bad Ems. Trotz demografischer Zuwächse drohte das Leben der Kommune einzuschlafen. Der Gemeinde mit Bürgermeister Volker Diefenbach gelang es, interessierte Bürger „für ein stärkeres soziales Miteinander“ zu bewegen. Mit Erfolg, wie etwa die Sanierung der Mosterei und die Gründung eines Vereins „Zukunft und Entwicklung Heidenrod“ zeigt. Auch das Einbringen in den Entwicklungsprozess der Region Taunus verspricht neuen Schub.

Allein der Streuobstbestand Heidenrods spiegelt ein reiches Reservoir der Region wider: In einer Gemarckung der Gemeinde bestimmte Josef Frisch, Mitglied der Äpfler AG, rund 650 Obstbäume, die er 100 verschiedene Sorten zuordnen konnte. Die Obstbaumblüte ist eine Augenweide für die ganze Bevölkerung. Um den Baumbestand durch fachgemäße Pflege erhalten zu können, vermittelt der Landschaftspflegeverband Rheingau-Taunus e.V. (LPV) Interessierten eine Baumpatenschaft. Doch wohin mit den vielen Äpfeln? Ein Kernobst-Hochstamm kann auch schon mal über 10 Zentner



Ertrag abwerfen. Viel zu viel für einen Privathaushalt. Schon in den 50er Jahren gab es im Ortsteil Niedermeilingen eine Gemeindemosterei, die jedoch wegen umständlicher Verarbeitungsprozesse immer weniger genutzt wurde. Dies führte zu einer Vernachlässigung der gesamten Obst-Verarbeitungskette: Die Pflege und Ernte bis zur Safterstellung waren gefährdet und damit auch die historische Landnutzungsweise, die das Landschaftsbild und den Lebensraum prägt.

Auch andere Entwicklungen machten der Gemeinde Sorgen. „Die Auspendlerquote liegt bei rund 85 %“, so Bürgermeister Diefenbach. Damit die Gemeinde nicht nur ein Hort für eine ‚Schlafgeneration‘ bleibt, sollen die Möglichkeiten einer Bürgerbeteiligung genutzt werden. Wirtschaftliche und soziale Zukunftsaufgaben sollen aktiv und gemeinsam gestaltet werden. In Kooperation mit einer Innovations- und Beratungsagentur entwickelte die Gemeinde eine Vitalisierungsstrategie mit interessierten Bürgerinnen und Bürgern. Außerdem beteiligte sich die Gemeinde an der Regionalen Entwicklungsstrategie der LEADER-Region Taunus. In vier Handlungsfeldern ließen sich konkrete Ideen verankern, die seit dem Anerkennungsbescheid im Februar 2015 über die Lokale Aktionsgruppe gefördert werden können. Bereits im September 2017 wurden anlässlich des Tags der Regionen über zehn regionsspezifische Vorhaben vorgestellt, die u.a. auch lokale Projekte und Existenzgründungen anschieben sollten. Projekte wie der Naurother Treff, der Waldhof oder das Premiumwandern im Wispertaunus bieten heute ein vielfältiges Erholungsspektrum für die Bürger. Nicht alle Ideen setzten sich jedoch durch, denn die Planung und Umsetzung gestaltete sich oftmals schwierig. Auch auf lokaler Ebene ist eine Kultur des Zusammenarbeitens, des Ausprobierens und gegenseitigen Förderns erforderlich, um Ideen reifen zu lassen. Die Gründung eines „Vereins Zukunft und Entwicklung Heidenrod e.V.“ (ZEH) unterstützt deswegen seit März 2018 die lokale Ideen-Umsetzung. In einem integrierten Gründerzentrum wurden seither ehrenamtlich Existenzgründer beraten. Die Nachfrage war jedoch so hoch, dass die Gemeinde seit Anfang 2019 eine Fachkraft im Umfang einer halben Stelle zusätzlich einstellen musste. Um die Potentiale Heidenrods noch besser auszuschöpfen, sollen vor allem Ideen zum Erhalt und zur Neuschaffung von qualifizierten und nachhaltigen Arbeitsplätzen unterstützt werden. In enger Abstimmung mit dem Verein soll die Beratung mit regionalen Partnern sowie Institutionen agieren.

Auch die Obstverwertung erhielt neuen Schwung: In der neuen Mosterei können dank eines neuen Pasteurisier-Geräts in 1-2 Stunden 150 Liter Apfelsaft statt der bisherigen 50 Liter im alten Gerät produziert werden. Das kommt der wieder steigenden Nachfrage durch



LEADER-Fördermittel ermöglichten die Anschaffung eines neuen Pasteurisier-Geräts mit dreifachen Fassungsvermögen.  
Foto: Julian Wolf

Selbstversorger zugute. 2018 hat Josef Frisch 67 Anfragen zum Keltern in der Gemeindemosterei erhalten. Viele Familien und auch ganze Schulklassen wollen ihre Äpfel selber musen, pressen und im Pasteur erhitzen. So wurden 2018 aus rund 14.000 Kilogramm Kernobst etwa 6.400 Liter haltbarer Saft und zirka 3.400 Liter Apfelwein abgefüllt. Das Thema Obst soll in Zukunft durch Veranstaltungen wie Baumschnitt-, Verarbeitungs- oder Zubereitungs-Kurse bereichert werden.

Von Müdigkeit ist demnach nicht viel zu spüren. Die Erfahrungen der Gemeinde zur Hebung der Potenziale, insbesondere durch soziale Interaktionen und neue Vernetzungsstrukturen, stärkt die Attraktivität der gesamten Gemeinde. Das „Dorfleben“ wird wohl nicht mehr so wie früher werden, aber langweilig und ideenlos muss es dennoch nicht sein.



**Julian Wolf**

B.Sc. Naturschutz und Landschaftsplanung

Studierender im Masterstudiengang Regionalmanagement



# Value chain development

## – bloß ein neues „wording“ für Altbekanntes?

Prof. Dr. Otmar Seibert

Über Jahrhunderte hinweg hat die Bevölkerung davon gelebt, regionale Rohstoffe zu gewinnen, sie zu lagern, selbst zu verarbeiten und zu veredeln. Das galt für landwirtschaftliche Produkte genauso wie für Holz oder Textilien. Noch im Mittelalter reichte häufig die „Hauswirtschaft“ gerade aus, um die eigene Familie mit Nahrung zu versorgen. Ein vorsorgender Umgang mit natürlichen Ressourcen war dabei lebenswichtig. Fortschritte in der Agrarproduktion, der Konservierung und den Verarbeitungsmethoden schufen dann die Voraussetzungen dafür, Landarbeiter für die aufkommende gewerbliche Wirtschaft freizusetzen und zugleich der wachsenden Bevölkerung ausreichend

Nahrungsmittel über Märkte anzubieten. Erst die Möglichkeit, sich nicht mehr selbst um die tägliche Nahrungsversorgung kümmern zu müssen, öffnete den Weg zu wirtschaftlichem Wohlstand und sozialen Fortschritt.

Nach dem zweiten Weltkrieg markiert der Versuch, in der gewerblichen Wirtschaft erprobte Effizienzstrategien auch auf die Landwirtschaft zu übertragen, den Beginn einer – aus heutiger Sicht – unheilvollen Produktionsspezialisierung. Während die Konzentration der Produktion auf wenige „Produktlinien“ in der nicht Standortgebundenen Industrie zu Kostenvorteilen

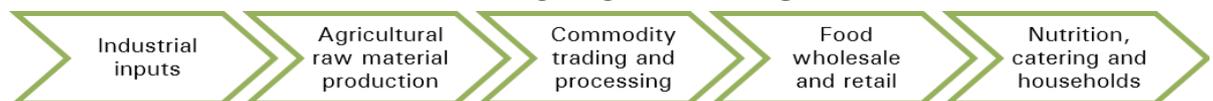


Prof. Dr. Otmar Seibert

Koordinator Postgraduate Course  
an der Hochschule  
Weihenstephen-Triesdorf

führt und einzelbetriebliches Wachstum fördert, ist die Wirkung von „economies of scale“ in standortgebunden produzierenden Unternehmen eher begrenzt. Dies gilt in besonderem Maße für Wirtschaftsbereiche wie die Landwirtschaft, deren Erfolg direkt von Natur- und Umweltbedingungen abhängt. Diese externen Faktoren entziehen sich (weitgehend) ökonomischer Steuerung. Gleichzeitig haben die regionalen Produktionsweisen Rückwirkungen auf die Resilienz natürlicher Systeme, die für die gesamte Gesellschaft relevant sind. Heute stoßen in vielen Teilen der dritten Welt beide Strategien aufeinander: Auf der einen Seite „moderne“ Systeme einer großflächigen spezialisierten Landnutzung, von Exportinteressen und ökonomischen Gewinnerwartungen getrieben und häufig mit hohen externen Kosten für die Umwelt, die Sozialsysteme und die Ernährungssituation in den betroffenen Ländern verbunden. Auf der anderen Seite Regionen, die sich (wieder) stärker an Kreislaufprinzipien orientieren. Das drückt sich nicht nur in der Diversifizierung von Anbaubaustrukturen, sondern auch in der Re-Integration von Handwerk und Handel in landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten aus.

### THE VALUE CHAIN MODEL



Eine Wertschöpfungskette bildet die systematische Verknüpfung möglichst vieler an der Produktion eines Endprodukts beteiligter Akteure. Im Idealfall verfolgen alle ein gemeinsames Ziel, sind gemeinsam am Erfolg oder Misserfolg beteiligt, kontrollieren sich gegenseitig. Dabei bestimmen nicht große Fertigungs- oder Handelsunternehmen, sondern die Endkunden darüber, was, in welcher Qualität und aus welcher Region auf den Markt gelangt. Folglich werden in einer Kette Vorgaben, etwa zur Produktqualität oder zur Anbauintensität, von „oben“ nach „unten“ weitergegeben. Dabei ist ein hohes Maß an Transparenz eine Voraussetzung für die Zufriedenheit sowohl der Kunden als auch der an einer Wertschöpfungskette beteiligten Partner.

In Deutschland erlebt das Konzept der Wertschöpfungskette derzeit im Lebensmittelbereich einen starken Aufwind. Endverbraucher schätzen die Möglichkeit, ihre Präferenzen bezüglich Produktqualität, Herkunft („Regionalität“), Verarbeitungsverfahren oder Umwelteinflüssen besser durchzusetzen. Die beteiligten Akteure schätzen die höheren Wertschöpfungspotenziale und stabilen Absatzmöglichkeiten, die sich aus der systematischen Zusammenarbeit in einem Kettenmodell ergeben. Und die Regionen schätzen den Zuwachs an Beschäftigung durch regionalen Handel und Verarbeitung, den Anstieg an Einkommen und Steuern, aber auch den positiven Einfluss auf Natur, Landschaft und regionales Image.



In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit unterstützt Deutschland seit Jahren die Entwicklung von Wertschöpfungsketten nicht nur, aber besonders auch im Agrarbereich, vor allem in Ländern mit sehr filigranen Agrarstrukturen – etwa in Thailand oder Kambodscha. Geleitet von der Vision „Eine Welt ohne Hunger“, fördert die Bundesregierung die Errichtung von „Grünen Innovationszentren in der Agrar- und Ernährungswirtschaft“ in Indien sowie 14 der ärmsten Länder Afrikas. Ziel ist es, die Ernährungsgrundlagen für die schnell wachsende Bevölkerung zu verbessern, mehr Beschäftigung und Einkommen zu generieren, die Nutzung der natürlichen Ressourcen zu verbessern – und damit letztlich bessere Bleibeperspektiven zu schaffen. Von 2018 bis voraussichtlich 2022 werden jährlich 25 hoch qualifizierte afrikanische Masterabsolventen/-innen in Triesdorf für die Teilnahme an einem fünfmonatigen Kurs „Food chains in agriculture“ weitergebildet. Kern des englischsprachigen Programms ist das Konzept der Wertschöpfungskette, die in ihrer ganzen Breite – von der Agrarproduktion über die Verarbeitung, die Lagerhaltung und den Handel bis zum Verbraucher

reicht. Eingeschlossen sind Lehreinheiten zur Analyse von Märkten ebenso wie etwa Fragen des Qualitätsmanagements oder der Entwicklung von Start-Ups. In einer Projektstudie erarbeiten die Teilnehmenden Vorschläge für die Entwicklung einer regionalen Kette oder die Lösung eines konkreten Problems, das eine bessere regionale Versorgung, Beschäftigung und Wertschöpfung bremsst. Kontakte zu Akteuren der Agrarwirtschaft und Politik eröffnen zugleich Chancen, die erarbeiteten Konzepte nach Abschluss des Weiterbildungskurses in der Heimat umzusetzen.

Der neuartige Transferansatz verlangt von allen Beteiligten hohes Engagement, Offenheit für neue Ansätze unter oft schwierigen Kontextbedingungen sowie die Bereitschaft, an integrierten Lösungen zu arbeiten, die über den fachspezifischen Tellerrand hinausgehen. Die Erfahrungen des ersten Kurses in 2018 zeigten, dass dies eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen und Gelingen von neuartigen Partnerschaften sein dürfte.



## Netzwerk Regionalmanagement gegründet

Philipp Kahl, Johannes Föhr

### Mehrwert durch Vernetzung

In einem neuen Netzwerk haben sich Alumni und aktuell Studierende des Masterstudiengangs Regionalmanagement zusammengeschlossen. Sie haben dazu die erste Sektion unter dem Dach der „Vereinigung Ehemaliger Triesdorfer e.V.“ gebildet. Die 38 Gründungsmitglieder wollen sich fachlich austauschen und Mehrwerte auf vielen Ebenen erzielen. Das Netzwerk ist für alle Alumni und Studierende des Masterstudiengangs offen. Die neue Sektion trägt den Namen „Netzwerk Regionalmanagement“. Die große Anzahl an Gründungsmitgliedern zeigt den hohen Bedarf und die Be-

reitschaft, sich in diesem Berufsfeld noch enger zu vernetzen. Akteure in Netzwerken haben nicht nur Zugang zu Informationen aus erster Hand, sondern können als Innovationstreiber in ihrer Tätigkeit- oder Heimatregion aktiv sein. Von dieser Dissemination innovationsförderlichen Know-hows profitieren angehende sowie berufserfahrene Regionalmanager und nicht zuletzt auch die Regionen gleichermaßen. Insbesondere die Studierenden des HSWT-Masterstudiengangs Regionalmanagement erwarten sich einen Nutzen vom Austausch mit berufstätigen Absolventen. Ein Mentoring-Programm soll bei ausreichendem Interesse starten.



## Vielseitige Aktivitäten geplant

Derzeit sind bereits verschiedene Veranstaltungen in Vorbereitung. So soll im kommenden Frühjahr durch Alumni aufgezeigt werden, welche beruflichen Chancen sich den Studierenden eröffnen. Eine jährlich stattfindende gemeinsame Veranstaltung in Triesdorf oder auf der Triesdorfer Hütte ist in Planung, ebenso Fortbildungen, Seminare und Exkursionen. Ein Schwerpunkt liegt momentan auf der Einrichtung einer Onlineplattform auf

den Internetseiten der VET. Damit Informationen auch außerhalb von Veranstaltungen jederzeit verfügbar sind, wird das Netzwerk zudem Beiträge im jeweiligen Newsletter der VET und des Masterstudiengangs Regionalmanagement veröffentlichen. Die Mitgliedschaft bei der „Vereinigung Ehemaliger Triesdorfer e.V.“ (VET) ist Voraussetzung für die Aufnahme in das Netzwerk. Interessenten können sich direkt an die Geschäftsstelle der VET wenden. (Kontaktdaten RM s. links)

Kontaktdaten  
Netzwerk Regionalmanagement

[www.triesdorfer.de/regionalmanagement](http://www.triesdorfer.de/regionalmanagement)  
[regionalmanagement@triesdorfer.de](mailto:regionalmanagement@triesdorfer.de)



Die Leitung der VET, Geschäftsführerin Gabriele Sichler-Stadler und Vorsitzende Susanne Gast, umrahmt von Philipp Kahl und Johannes Föhr, Sektion Netzwerk Regionalmanagement  
Foto: privat

## REGIONEN GESTALTEN NETZWERKE KNÜPFEN MASTERSTUDIENGANG REGIONALMANAGEMENT

In 3 Semestern zum Master  
- 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)

STUDIENINFOTAG  
MASTERSTUDIENGANG  
REGIONALMANAGEMENT  
AM 15. APRIL 2019 AB 11.00 UHR  
IN TRIESDORF  
DETAILS UNTER  
[HTTPS://WWW.HSWT.DE/STUDIUM/BEWERBUNG/AUF-DER-SUCHE.HTML](https://www.hswt.de/studium/bewerbung/auf-der-suche.html)

## 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. Dr. Manfred Geißendörfer  
Tel.: 09826/654-245  
E-Mail: [manfred.geissendoerfer@hswt.de](mailto:manfred.geissendoerfer@hswt.de)

HOCHSCHULE  
WEIHENSTEPHAN-TRIESDORF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Fotos: Sofern keine Quellenangaben: HSWT, Privat  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und elektronische Weiterverarbeitung bedürfen der vorherigen Einwilligung der Hochschule.

