

# management regional

Newsletter des Masterstudiengangs Regionalmanagement

## Mehr Koordination gefragt

Die Überarbeitung der Regionalen Entwicklungsprogramme und die Vorbereitung auf die neue Förderperiode der Strukturfonds stehen an, doch noch sind die Spielregeln für die Zeit ab 2014 nicht umfassend bekannt. Einige Bundesländer wollen ihre LEADER-Gebiete eher vergrößern, andere eher verkleinern. Der Bund hätte Interesse an einem möglichst einheitlichen Auswahlverfahren für LEADER – die Länder verweisen dagegen auf ihre Gestaltungskompetenz und wollen eigene Akzente setzen. Erfreulicherweise versuchen neben der Agrarverwaltung auch andere Resorts, sich an ländlichen Entwicklungsaufgaben zu beteiligen. Leider erfolgt dies noch häufig additiv statt koordiniert und hängt z.T. mehr von den verfügbaren Budgets als vom Bedarf ab.

So kann trotz guter Absichten zuweilen die reine Zahl an „Management-Stellen“ zu einem Hemmnis werden – wenn z.B. in einem Landkreis neben LAG- und ILE-Management auch noch ein Regionalmanagement eines anderen Ressorts, ein Zukunftscoach, Klimamanager, Konversionsmanager, Tourismuskordinator .... nebeneinander aktiv sind. Die Träger und Institutionen unter dem Dach eines gemeinsamen REK enger zu koordinieren sollte eine vordringliche Aufgabe in der kommenden Förderperiode sein.

Die Beiträge dieses newsletters befassen sich im weitesten Sinne mit regionalen Koordinationsaufgaben: Die Zweckmäßigkeit einer regelmäßigen Selbstreflexion regionaler Akteure und Managements, um Koordinationsdefizite aufzudecken; die Bündelung regionaler Managements unter dem Dach einer Regionalen Entwicklungsagentur; oder die Vorteile einer kontinuierlichen Begleitung regionaler Wertschöpfungsketten-Konzepte, um die Abstimmung zwischen den Partnern zu optimieren.

Der erste Beitrag behandelt ein Thema, das aus demografischer wie entwicklungspolitischer Sicht relevant ist: Die offensichtlich zu geringe Einbindung der Altersgruppe der 20 bis 30-Jährigen in gesamtgesellschaftliche Prozesse.

Die Redaktion wünscht viel Spaß bei der Lektüre dieser Ausgabe, die wiederum maßgeblich von Studierenden bzw. Absolventen des Masterstudiengangs Regionalmanagement an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf gestaltet wurde.

Prof. Dr. Otmar Seibert  
Koordinator des Masterstudiengangs Regionalmanagement

### Inhalt

Jugend..... 2

Evaluation ..... 3

Projekte ..... 6

Impressum ..... 8



# Jugend im Ländlichen Raum: zwischen gehen und bleiben

Stefanie Groß

**Die im ländlichen Raum lebende Jugend weist eine starke emotionale Verwurzelung in ihrer Heimat auf. Junge Menschen konstruieren sich „ihren“ Heimatraum auf der Grundlage sozialer Verflechtungen sowie ökonomischer und infrastruktureller Rahmenbedingungen. Dabei hat der Wohnort aufgrund seiner „Stützpunkt“-Funktion und der hohen Dichte zwischenmenschlicher Beziehungen einen besonders großen Stellenwert.**

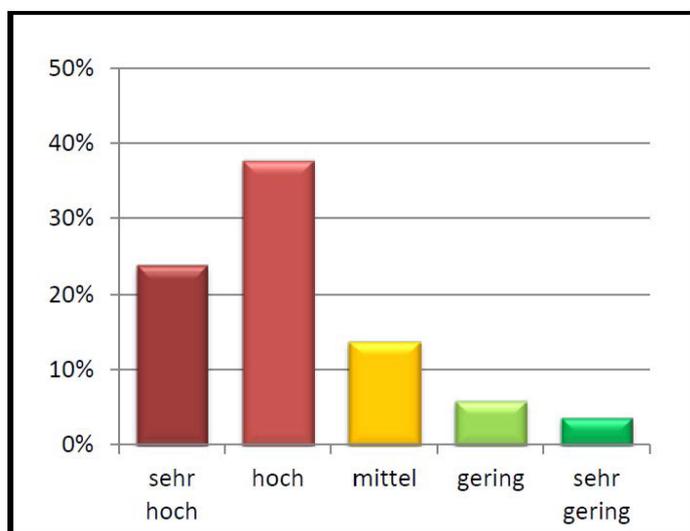
Ob sich junge Menschen in ihrer Heimat wohlfühlen, wird über die genannten Rahmenbedingungen hinaus auch maßgeblich von der persönlichen Integration in vorhandene Gesellschaftsstrukturen, vom vertrauensvollen generationsübergreifenden Miteinander sowie von der kommunalpolitischen Unterstützung von Jugendprojekten beeinflusst. Die aktuellen Trends lassen jedoch annehmen, dass die Einbindung junger Menschen in die ländliche Gemeinschaft in vielen Regionen nur wenig dazu beiträgt, deren Verwurzelung im ländlichen Raum zu vertiefen.

Ein wachsender Anteil der hier lebenden Jugend ist bereit, seine Heimat zu verlassen. In einer empirischen Studie im Raum Rothenburg ob der Tauber (Westmittelfranken) äußerten rd. 60% von insgesamt 188 Befragten zwischen 13 und 30 Jahren diese Vorstellung (vgl. Abb.). Dabei weisen zwei Personengruppen eine besonders stark ausgeprägte Abwanderungsbereitschaft auf: Zum einen weibliche Jugendliche mit höherem Schulabschluss, die neben differenzierten Weiterbildungseinrichtungen auch höherwertige Arbeitsplatzangebote vermissen. Zum anderen können sich v.a. minderjährige Jugendliche aus kleinstädtischen Milieus vorstellen, ihren Wohnort zu verlassen, da sie moderne Berufsbilder anstreben und sich erlebnisorientierte Frei-

zeitmöglichkeiten wünschen, die das ländliche Umfeld selten bietet. Neben der altersbedingt eingeschränkten Individualmobilität wird der Zugang zu solchen Angeboten zudem häufig durch eine unzureichende überregionale ÖPNV-Anbindung erschwert.

Da die individuellen Zukunftswünsche junger Menschen und die voraussichtlichen Entwicklungsmöglichkeiten im ländlichen Raum offensichtlich immer weiter auseinander klaffen, nimmt bei beiden Personengruppen die Abwanderungsbereitschaft zu. Fokussiert auf die Bereiche Bildung, Arbeit und Freizeit decken (groß-)städtische Milieus die Ansprüche junger Menschen umfassender ab. Hinzu kommt, dass die von den Jugendlichen meist als zu gering empfundene Integration in gesellschaftliche Prozesse (z.B. Kultur, Gemeindeentwicklung) deren latent vorhandener Abwanderungsbereitschaft kaum entgegenwirkt.

**Abbildung: Abwanderungsbereitschaft der im ländlichen Raum lebenden Jugend**



Quelle: Eigene Erhebungen 2012 Raum Rothenburg o.d.T. (n = 188)

Mit zunehmendem Alter und der damit verbundenen Interessensverschiebung in Richtung Familiengründung steigt die Attraktivität des ländlichen Raums für die zuvor abgewanderten jungen Menschen jedoch (wieder). Insbesondere junge Frauen kehren, trotz Berufstätigkeit, vereinzelt zurück. Maßgeblich hierfür sind emotionale und soziale Bezüge zur Heimat. Dass die Zahl der Rückwanderer absolut jedoch gering bleibt, hängt mit der begrenzten Verfügbarkeit höher qualifizierter und familiengerechter Beschäftigungsmöglichkeiten im ländlichen Raum zusammen. Sie zu schaffen ist ein zentraler Schlüssel zur Eindämmung der Wanderungsverluste.

Angesichts der demografischen Verschiebungen und dem vielerorts beklagten Fachkräftemangel setzen sich Wirtschaft und Kommunalpolitik zunehmend mit Jugendwanderungen und bestehenden Defiziten in



der Bildungs-, Arbeits- und Familienwelt auseinander. Durch die Fokussierung auf potenziell abwanderungsbereite junge Menschen besteht allerdings die Gefahr, die im ländlichen Raum verbleibenden Jugendlichen aus den Augen zu verlieren. So stehen Jugendliche v.a. an beruflichen und privaten Wendepunkten – etwa dem Übergang von der Schule zum Beruf oder zur Familiengründung – im Blickpunkt. Das betrifft vorwiegend die Altersgruppen zwischen 15 und 19 Jahren sowie zwischen Ende der 20er und Anfang der 30er Jahre, denn sie stellen potenzielle Auszubildende, Arbeitskräfte, Eltern, Steuerzahler und Bauherren dar, welche es zu binden gilt. Die im ländlichen Raum lebenden Jugendlichen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren hingegen „fallen [häufig] durch das Raster“ von Wirtschaft und Politik. Diese Altersgruppe hat sich weitestgehend mit den existierenden und häufig als unzureichend wahrgenommenen Lebens-, Wohn- und Arbeitsverhältnissen arrangiert und in diesen etabliert. Sie stellt zwar einen wesentlichen Bestandteil der ländlichen Gesellschaft dar; wird jedoch nicht als eigenständige Gruppe, sondern eher als „Mitläufer“ gesehen und fühlt sich deshalb in ihren altersspezifischen Interessen



Auszug aus der gleichnamigen Masterarbeit im Masterstudiengang Regionalmanagement

Stefanie Groß, MBA

Zukunftscoach des Landkreises Ansbach, zuständig für die Gestaltung des demographischen Wandels im arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Bereich

kaum ernst genommen. Eine stärkere Integration dieser Altersgruppe könnte wichtige Anregungen in die Diskussion um abwanderungshemmende und rückkehrfördernde Aspekte einbringen und konkreten Verbesserungsbedarf aufzeigen.

Eine zukunftsweisende Wirtschafts- und Kommunalpolitik sollte deshalb immer eine umfassende Einbindung und Mitbestimmung der Jugend beinhalten und diese in die Umsetzung von Handlungsansätzen aktiv einbinden. Dies betrifft vor allem die örtliche Freizeit- und technische Infrastruktur, Bildungsangebote und den Arbeitsmarkt.

Evaluation

## Regionalmanagement Bayern - Katalysator der Regionalentwicklung

Tanja Janina Unbehaun

Seit 2007 unterstützt das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (StMWIVT) bayernweit Regionen dabei, ein Regionalmanagement einzurichten. Die Nachfrage vor allem von Landkreisen ist hoch – aktuell sind auf rd. zwei Drittel der bayerischen Landesfläche Regionalmanagements aktiv. Neben Mitteln für Personal stehen Gelder auch zur laufenden Geschäftstätigkeit und zur Anbahnung von Projekten bzw. Studien, in geringem Umfang auch zur Projektfinanzierung, zur Verfügung. Eine Förderung von bis zu acht Jahren ist mit unterschiedlichen Sätzen möglich.

### Evaluation

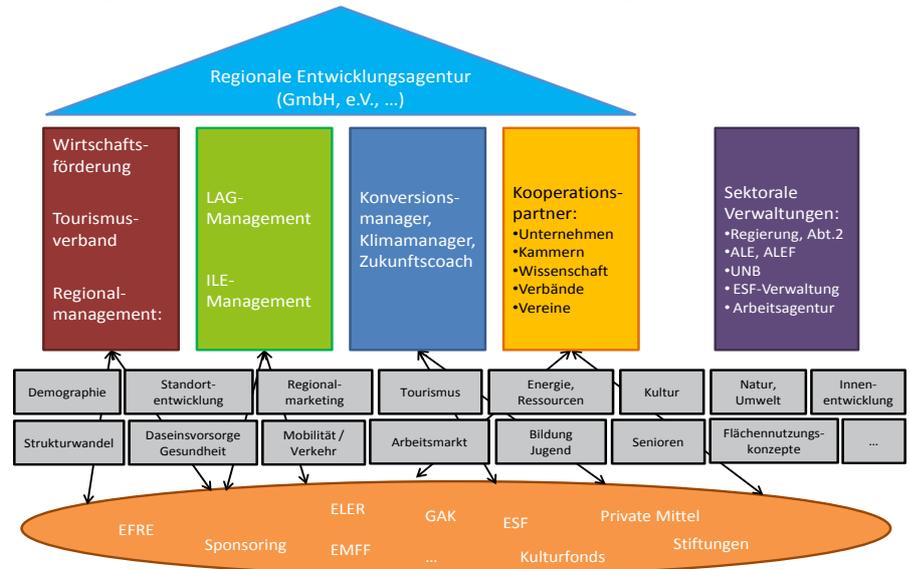
2012 beauftragte das StMWIVT die Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART), die Aufgaben und Leistungen der Regionalmanagements genauer unter die Lupe zu nehmen. Insgesamt 40 Regionalmanagements wurden zu ihrer Entstehungsgeschichte, zu den Organisations- und Beteiligungsstrukturen, ihren Projektschwerpunkten sowie Erfolgsfaktoren bzw. den Wirkungen ihrer Arbeit intensiv befragt. Bei 20 Regionalmanagements wurden zudem Schlüsselakteure sowie Projekt- und Netzwerkpartner in die Analyse der Außensicht mit einbezogen. Auch wenn die Ergebnisse bayernspezifisch ausfallen, werden doch grundlegende Zusammenhänge deutlich, die für die künftige Gestaltung dieses Instruments genutzt werden können.

### Ergebnisse

Regionalmanagements übernehmen - unabhängig von ihrer Rechtsform - vielfach Aufgaben, die sonst nicht übernommen würden. Hierzu zählen die Anbahnung von Prozessen, die Einbindung und Vernetzung neuer Partner und Akteure für regionale Vorhaben, die Unterstützung bei der Ausweitung regionaler Märkte und die Erschließung zusätzlicher (oft umfangreicher) Finanzressourcen für die Regionalentwicklung. Ein typisches Beispiel ist die Begleitung regionaler Akteure bei der Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten. Die Übernahme staatlicher Aufgaben oder das Angebot eigener marktgängiger Dienstleistungen erfolgt derzeit eher vereinzelt und könnte gerade auch unter dem Aspekt der Verstetigung der Management-Tätigkeit weiter ausgebaut werden.



Abbildung: Beispiel einer regionalen Entwicklungsagentur



art<sup>III</sup> Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf

Ihrem eigenen Selbstverständnis nach sehen sich die Regionalmanagements als „Türöffner“ in die Region und als „Katalysator“ für die Regionalentwicklung. Wirksamkeit und Wert des Regionalmanagements für die Entwicklung von Regionen sind unbestritten – dies gilt für strukturschwache ländliche ebenso wie für städtisch geprägte Regionen. Nachhaltigere Wirkungen werden jedoch in vielen Regionen durch eine Reihe von Hemmnissen gebremst. Eine engere Koordination zwischen Verwaltungen, gute Stadt-Umland-Beziehungen oder die Beteiligung regionaler Unternehmen können wichtige Schritte sein, diese zu überwinden.

Wesentliche Grundbedingungen für eine Verstetigung des Regionalmanagements sind natürlich eine breite Akzeptanz und Wertschätzung der Leistungen in der Region. Es muss anerkannt werden, dass Regionalmanagement zusätzlich zur Tätigkeit staatlicher Verwaltung einen Mehrwert schafft. Dies gelingt leichter, wenn lokale Mandatsträger das Regionalmanagement nicht nur verbal unterstützen, sondern sich auch dafür einsetzen, seine Leistungen als „Pflichtaufgaben“ wahrzunehmen und diese durch Beschluss budgetärer Verpflichtungen dauerhaft zu sichern. Das ist zugleich eine wesentliche Voraussetzung für eine kontinuierliche Personalentwicklung.

Die untersuchten bayerischen Regionalmanagements sind überwiegend (mit durchschnittlich 2,0 Voll-AK) als Stabstellen an Landratsämtern angesiedelt. Das erleichtert die Zusammenarbeit mit der Fachverwaltung und gibt Rückhalt, sofern die Landkreisspitze den Mehrwert des Regionalmanagements schätzt. Andererseits besteht die Gefahr, als „Teil der Verwaltung“ eingeordnet zu werden – mit Einschränkungen in der selbständigen Gestaltung der Entwicklungsarbeit.

Als Modell einer fachgebietsübergreifenden Zusammenarbeit gilt die regionale Entwicklungsagentur (vgl. Abb.). Unter ihrem Dach kann es gelingen, unterschiedliche Fachabteilungen eines Landratsamts, aber auch Verei-

ne oder sonstige Entwicklungsinitiativen zu bündeln und zugleich Wirtschafts- und Sozialpartner eng einzubinden. Die Bündelung erleichtert die Finanzmittelakquise, die Konzentration auf wesentliche Zukunftsthemen, und schafft Synergien durch „geleitete“ Zusammenarbeit. Der Aufbau einer Entwicklungsagentur braucht Zeit, weil die Beteiligten zunächst von den Vorteilen überzeugt werden müssen. Dass dies gelingen kann, zeigen Beispiele verschiedener - auch landkreisübergreifender - Initiativen. Diese bündeln meist Regionalmanagement, Wirtschaftsförderung, Geschäftsführung der lokalen Aktionsgruppe LEADER und weitere fachlich ausgerichtete Managementstellen (Zukunftscoach, Energie- oder Klima-Management etc.) in einer Einheit und verknüpfen damit ressortspezifische (Förder-)Angebote auf der regionalen Ebene.

Evaluation

Den Abschlussbericht für Evaluierung des Instruments Regionalmanagement in Bayern finden Sie auf den Seiten des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (StMWIVT) hier.



Tanja J. Unbehaun  
M.Sc., MBA

Wiss. Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART)

E-Mail: Unbehaun@fg-art.de



# Aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen

## Selbstevaluierung unterstützt die Neuausrichtung der REKs

Dr. Manfred Geißendörfer

Für Aufgaben der ländlichen Entwicklung werden in Deutschland immer mehr Aktionsgruppen, kommunale Allianzen und regionale Partnerschaften gebildet. Ausgehend von einem gemeinsamen Lösungswillen wird von den Gruppen erwartet, dass sie Verantwortung für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen und die Durchführung von Projekten übernehmen. Diese anspruchsvolle Aufgabe wird häufig unterschätzt, wengleich die Gruppen zunehmend auf qualifizierte Managements zurückgreifen können. Dennoch sind häufig Anforderungen zu erfüllen, die Zusatzqualifikationen verlangen oder im Tagesgeschäft durch rasche Einarbeitung in neue Methoden bewältigt werden müssen. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, Chancen und Potenziale einer Region erfolgreich aufzugreifen und in Aktionen und Entwicklungsprojekte umzusetzen.

Für die Steuerung von Umsetzungsprozessen sind allerdings Informationen erforderlich, die verlässliche Aussagen auch für Richtungsentscheidungen liefern. Deshalb ist es nützlich, „Navigations- und Evaluierungsinstrumente“ zu entwickeln, die für den Einsatz auf verschiedenen Ebenen bzw. für unterschiedliche Zielsetzungen geeignet sind und bestenfalls auch miteinander verknüpft werden können.

### Evaluation

Evaluierungsinstrumente können grundsätzlich für folgende Zwecke eingesetzt werden:

- zur Bewertung des Erfolgs eines regionalen Entwicklungsprozesses,
- zur Beurteilung der Fortschritte bei der Zielerreichung der regionalen Strategie,
- zur Bewertung des Umsetzungsstandes in einzelnen Handlungsfeldern,
- zur Identifizierung von Stärken, Schwächen und Lücken in der Entwicklungsstrategie und ihrer Umsetzung,
- zur Bewertung der Akteurs- und Netzwerkstrukturen und der Organisationsformen der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren, Institutionen und Managements,
- zur Sicherung und Verbesserung der Qualität der Arbeitsprozesse und der vom Regionalmanagement angebotenen Dienstleistungen für die Region.

Gerade im Zusammenhang mit der Vorbereitung des künftigen ELER-Programms ist es für lokal und partizipativ ausgerichtete Entwicklungsstrategien wichtig, Umsetzungsstand und erreichte Ziele dokumentieren zu können. Dazu ist die Bilanzierung von Entwicklungsstrategien geeignet, mit deren Hilfe eine strategische Anpassung und eine anschlussfähige Weiterentwick-



Dr. Manfred Geißendörfer

Stv. Leiter der Forschungsgruppe  
Agrar- und Regionalentwicklung  
Triesdorf (ART)  
E-Mail: Geissendoerfer@fg-art.de

Lehrbeauftragter der HSWT im Masterstudiengang Regionalmanagement

lung der regionsspezifischen Handlungsfelder leichter gelingt. Auch Erfolgs- und Hemmfaktoren sowie Engpässe können dabei identifiziert werden.

In Bayern fanden zu diesem Zweck Workshops für ILE- und LEADER-Akteure statt. In den drei Schulen für Dorf- und Landentwicklung wurden jeweils in einem Tagesseminar grundsätzliche Fragen zur Durchführung von Selbstevaluationen behandelt. Eine Mischung aus Methoden- und Praxis-Beiträgen zeigte, wie Informationen erfasst und für die Bewertung der eigenen Arbeit verwendet werden können. Schon mit Blick auf die Herausforderungen der neuen Förderperiode wurden auch Fragen zur Zielgestaltung und Zielmessung behandelt:

- Wie können REK- und ILE-Strategien mit zweckmäßigen Zielen versehen werden? In welcher Weise ist eine passende Zielformulierung in den Handlungsfeldern mit abgestuften Indikatoren realisierbar?
- Welche Zielgestaltung ist erforderlich, um künftig vermehrt „über Ziele steuern“ zu können?

Vier Evaluierungsmethoden wurden während der Workshops vorgestellt und in Kleingruppen beispielhaft für die Praxis-Anwendung ausgearbeitet:

- **Dokumentation der Umsetzung:** „Bilanzieren“ durch Aufzeigen der umgesetzten Handlungsfelder und Projekte; dies beinhaltet auch die Analyse (quantitativer und qualitativer) Zielfortschritte, um z.B. in bestimmten Zeitabständen Rechenschaft über die erzielten Ergebnisse und die dafür verwendeten Ressourcen abzulegen.
- **Kundenbefragung:** Befragung beteiligter und/oder nicht beteiligter Akteure zu Prozessverlauf, Ak-



zeptanz, Nutzen und Wichtigkeit von Strategie-Schwerpunkten und deren Umsetzung; Zweck ist vorwiegend die Qualitätssicherung durch Feedback aus dem regionalen Kreis der „Umsetzer“ und Nutzer der LAG-Kapazitäten.

- **Bilanzworkshop:** Mit einer erweiterten Steuerungsgruppe aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen; auf gemeinsamer Informationsgrundlage erfolgt dazu eine Erfolgsbewertung mit Diskussion interner wie externer Erfolgsursachen. Die Identifizierung und Priorisierung von aktuellen und künftigen Handlungsschwerpunkten schafft zusätzliche Perspektiven für die REK-Fortschreibung.
- **Steuerung durch operationalisierte Umsetzungs-Ziele** und regelmäßige Koordinationstreffen: dazu sind aus dem Handlungskonzept für mittelfristige Planungen (ca. 2 Jahre) realistische Etappen-

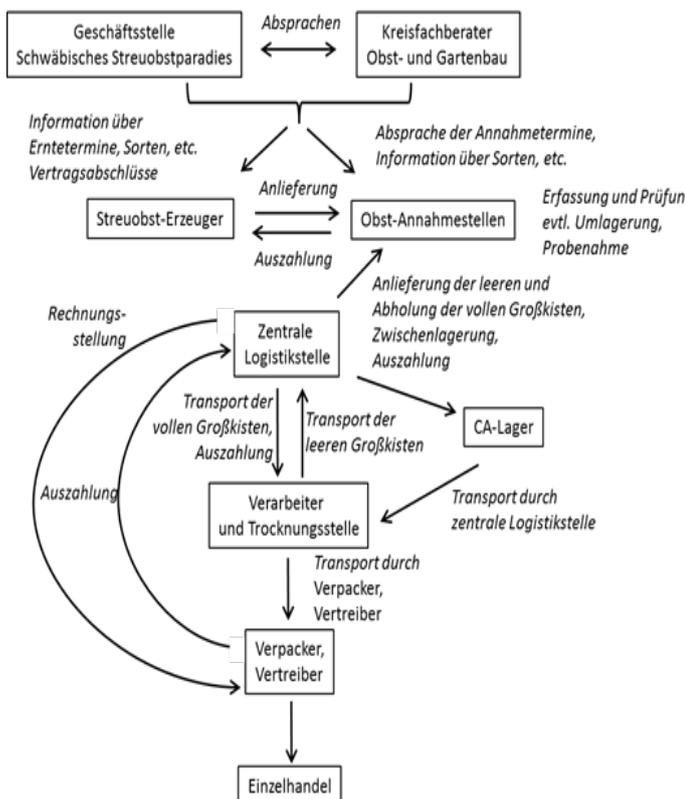
ziele und ggf. Meilensteine zu formulieren. Die Zielerreichung kann durch Erreichen von zeitlichen Etappenzielen sowie handlungsfeldbezogenen Umsetzungszielen dokumentiert werden. Ein farblich ausgestaltetes Ampelsystem signalisiert den Fortschritt.

Externe Unterstützung kann dann sehr hilfreich sein, wenn Regional- und LAG-Management selbst „neutral“ und unvoreingenommen bleiben wollen. Die deutsche Vernetzungsstelle für ländliche Räume (DVS) testet derzeit in einem Projekt verschiedene Selbstevaluations-Methoden in neun Pilotregionen. Geplant ist, die Ergebnisse in einem Handbuch für Selbstevaluierung Ende des Jahres 2013 zu veröffentlichen.

## Apfel-Chips aus dem Schwäbischen Streuobstparadies Optimierung einer regionalen Wertschöpfungskette

Stefanie Haid

Im Herzen Baden-Württembergs erstrecken sich Streuobstbestände, die zu den bedeutendsten in Europa gehören. Doch die Bestände sind von stetigem Schwund bedroht, da der Streuobstbau mit der Obstproduktion in Plantagen nicht konkurrieren kann. Wie lässt sich mehr Wert aus Streuobst schöpfen und damit die einzigartige Landschaft erhalten?



Mit dieser Zielsetzung schlossen sich im Mai 2012 sechs Landkreise zusammen und gründeten den Verein „Schwäbisches Streuobstparadies“. Vereinszweck ist es, durch eine naturschutzorientierte Regionalentwicklung den bedrohten Landschaftstyp zu erhalten, die Landschaft als Träger eines sanften Tourismus intensiver zu nutzen und die Vermarktung hochwertiger Streuobstprodukte auszuweiten.

Beim ersten Projekt des Streuobstparadieses geht es um die Herstellung und Vermarktung von Streuobst-Apfelchips in Kooperation mit der Firma Seeberger in Ulm. Die Erzeuger erhalten für ihre Äpfel einen angemessenen Preis, um die Bewirtschaftung der Bestände wieder attraktiver zu machen. Um die Marktchancen zu testen, wurden eine begrenzte Menge Apfelchips aus der Ernte 2012 im Frühjahr 2013 in verschiedenen Testmärkten angeboten. Eine Befragung von 143 Verbrauchern brachte zwei wichtige Erkenntnisse:

Projekte



- Geschmacklich wurden die Chips durchgehend gut bewertet.
- Optisch schnitten sie dagegen weniger gut ab; weil es sich um ein Naturprodukt ohne Zusätze handelt, zeigten viele Befragte diesbezüglich jedoch eine gewisse Toleranz.

Die kritische Analyse der Testphase schafft die Grundlagen für eine künftig noch bessere Marktperformance. Über die optische Weiterentwicklung der Apfelchips hinaus steckt auch in der Verbesserung des Informationsflusses und der Absprachen zwischen Obsterzeugern und Annahmestellen noch Optimierungspotential. Im Rahmen der Masterarbeit wurde deshalb zusammen mit der Geschäftsführung des Vereins und den Kreisfachberatern für Obst- und Gartenbau ein Liefer- und Annahmevertrag sowie ein Informationsblatt für Erzeuger und Annahmestellen zu den geforderten Qualitätskriterien für gelieferte Äpfel erarbeitet. Nach Identifizierung von Informationslücken konnte die Or-

Auszug aus der Masterarbeit  
„Apfel-Chips aus dem Schwäbischen Streuobstparadies - Analyse und Optimierung einer regionalen Wertschöpfungskette“ 2013

Stefanie Haid, Diplom-Biologin  
Studentin im Masterstudiengang  
Regionalmanagement,  
Regionalmanager/in bei PLENUM  
Heckengäu



ganisationsstruktur der Wertschöpfungskette von Apfelchips aus Streuobst weiter entwickelt werden und bietet heute deutlich mehr Transparenz für alle Beteiligten (vgl. Abbildung). Damit ist zugleich eine Grundlage für die Entwicklung und Vermarktung weiterer Streuobstprodukte geschaffen. Regelmäßige Marktanalysen sollen dazu beitragen, den Ablauf der Wertschöpfungskette kontinuierlich zu verbessern.

## Sektorale Diversifizierung und regionale Entwicklung - ein Schnittstellenthema

Alexandra Breitenbach

**Diversifizierung ist sektorübergreifend eine Strategie der Unternehmensentwicklung und Einkommenssicherung. Besonders starke Verbreitung findet sie in der Landwirtschaft. Ziel ist es, die landwirtschaftliche Unternehmertätigkeit durch eine weitere selbständige Erwerbstätigkeit zu ergänzen. Wenn es gelingt, diese neuen Unternehmertätigkeiten intensiver an den Prioritäten Regionaler Entwicklungskonzepte (Handlungsfelder) auszurichten, kann die sektorale Diversifizierung spürbare regionalwirtschaftliche Wirkungen auslösen.**

Begrenzte Absatzmöglichkeiten und der Preisdruck internationaler Märkte erlauben es immer weniger landwirtschaftlichen Haushalten, allein von der Landwirtschaft zu leben. Erfolgte die Einkommensergänzung früher überwiegend durch Aufnahme einer abhängigen Beschäftigung, rückt die unternehmerische Diversifizierung heute stärker in den Vordergrund. Aus landwirtschaftlicher Perspektive umfasst „Diversifizierung“ zwei strategische Ansätze:

- Erweiterung des Produktionsprogramms um Aktivitäten auf einer vor- oder nachgelagerten Ebene; die neue Tätigkeit orientiert sich dann meist an der Wertschöpfungskette eines Produkts – wenn z.B. Rohmilch zu Käse verarbeitet und selbst vermarktet wird (vertikale Diversifizierung).
- Erweiterung des Produktionsprogramms durch Aufbau einer vom landwirtschaftlichen Betrieb un-

abhängigen Unternehmertätigkeit – wenn z.B. neben der Landwirtschaft ein Reisebüro geführt wird (laterale Diversifizierung).



*altmühlfranken nennt sich eine Region beidseits der Altmühl, zwischen Ansbach und Eichstätt. Die Produkte der zahlreichen Regionalvermarkter werden über ein regionales Netzwerk vermarktet. Das Regionalmanagement koordiniert die Angebote von Landwirten und Ernährungshandwerk, z.B. durch die Erstellung eines Einkaufsführers. Diese Plattform steigert den Bekanntheitsgrad der Region und löst Entwicklungsimpulse auch in anderen Branchen aus, z.B. im Tourismus.*

Projekte



- Einmal geht es um die Stabilisierung des Haushaltseinkommens, damit letztlich auch um die Fortsetzung der Landbewirtschaftung.
- Zugleich bieten neue Unternehmertätigkeiten die Chance, persönliche Ziele und Lebensvorstellungen umfassender zu verfolgen und dabei Qualifikationen und Kompetenzen, nicht zuletzt in der Landwirtschaft entbehrliche Ressourcen, wertschöpfend einzusetzen.
- Gleichzeitig geht es aber auch darum, mit dem Aufbau neuer Angebote auf regionale Bedarfe und Marktchancen zu reagieren und dazu beizutragen, die Wirtschafts- und Lebensbedingungen in den ländlichen Räumen zu verbessern. Dienstleistungen zum Schutz von Natur und Umwelt gehören ebenso dazu wie die Übernahme von Versorgungsaufgaben oder Angebote im Landtourismus.



Alexandra Breitenbach,  
B.Sc.

Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART)

E-Mail: Breitenbach@fg-art.de

*Informationen und Planungshilfen zum Einstieg in neue Unternehmertätigkeiten finden sich im Handbuch „Unternehmerische Potenziale besser nutzen“, das im September 2013 vom Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten veröffentlicht wird.*

Insofern folgt die Diversifizierung der landwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit einem integralen Ansatz, indem sie die Landwirtschaft mit ihren vielfältigen Ressourcen und Potenzialen enger in regionale Wirtschaftskreisläufe einzubinden versucht. Dieser Ansatz findet sich auch in der Förderpolitik der Bundesländer wieder, die investive Hilfen zum Aufbau landwirtschaftsnaher Erwerbsfelder anbieten.

Die anstehende Überarbeitung Regionaler Entwicklungs- bzw. Handlungskonzepte im Vorfeld der neuen Förderperiode bietet die Chance, Diversifizierungspotenziale auf einzelbetrieblicher Ebene enger mit den regionalen Entwicklungsprioritäten abzustimmen. Das könnte den Aufbau von Versorgungsstrukturen mit regionalen Produkten ebenso erleichtern wie z.B. eine deutlichere Profilierung einer Region im Tourismus. Voraussetzung dazu wäre eine noch engere Koordination aller relevanten Wirtschafts- und Sozialpartner – unter Einschluss der landwirtschaftlichen Beratung, der regionalen Wirtschaftsförderung, von Tourismusverbänden, Vermarktungsorganisationen usw. – eine „typische“ Aufgabe des Regionalmanagements.

## Studienbeginn im Masterstudiengang Regionalmanagement

Dienstag 1. Oktober 2013

Infos: [www.mba-regionalmanagement.de](http://www.mba-regionalmanagement.de)

## Studienangebote der HSWT

[www.hswt.de](http://www.hswt.de)

## Stellenangebot

An der HSWT ist ab 2. Oktober die Stelle eines/einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin zur Unterstützung in der Lehre und in der Organisation des Masterstudiengangs Regionalmanagement zu besetzen. Nähere Informationen zur Stellenbeschreibung und erwarteten Anforderungen unter: <http://www.hswt.de/stellenangebote.html> (Kennziffer M47)

## Impressum

### Hochschule Weihenstephan-Triesdorf

Masterstudiengang Regionalmanagement  
Steingruberstr.2, 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-TRIESDORF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Fotos: HSWT, Privatfotos

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und elektronische Weiterverarbeitung bedürfen der vorherigen Einwilligung der Hochschule.

