

Regionalvermarktung und Regionalentwicklung in Modellregionen – Synergien und Handlungsbedarf

von Dipl.-Ing. agr. Armin Kullmann, Institut für ländliche Strukturforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt/Main

1 Regionalvermarktung boomt

Regionalvermarktung boomt. In der Datenbank der Regionalinitiativen (www.reginet.de) des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege (DVL) finden sich bereits über 500 Regionalprojekte, mehr als die Hälfte davon im Handlungsfeld Landwirtschaft/Ernährung. Viele Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung und des nachhaltigen Wirtschaftens in Modellregionen, wie UNESCO-Biosphärenreservaten, PLENUM-Gebieten in Baden-Württemberg oder den „Regionen Aktiv“ des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), arbeiten im Bereich Regionalvermarktung.

Die Palette der Aktivitäten ist breit. Neben Direktvermarkterzusammenschlüssen und Bauernmärkten finden sich Regionalläden und Bauernmarkthallen, Gastronomieprojekte zur Tourismusförderung finden sich ebenso häufig darunter wie regionale Regale im Lebensmitteleinzelhandel. Neben klassischen Erzeugergemeinschaften, z.B. für auf Naturschutzflächen erzeugtes Weiderindfleisch (vgl. Kullmann/Gräbener 2000) finden sich Projekte, die eine Vielzahl verschiedener Produktgruppen über verschiedene Absatzwege anbieten. Ein neues Handlungsfeld bietet die Verpflegung von Ganztagschulen (s. z.B. www.frankfood.net). Mehr und mehr Regionen entwickeln eigene Regionalmarken und regionale Marketingorganisationen, die entweder schwerpunktmäßig koordinieren, oder auch selbst Logistik und Vertrieb organisieren.

2 Prominente Projektbeispiele

Einige Beispiele:

- Vier der 14 deutschen Biosphärenreservate (BR) haben bereits Regionalmarken entwickelt. Es sind dies die BR Rhön, Schorfheide-Chorin, Spreewald und Schaalsee. In einigen weiteren BR sind Regionalmarken geplant (vgl. BfN/EUROPARC 2006; Kullmann 2007 a,b; www.nationale-naturlandschaften.de).
- Im Bodenseeraum wurde unter Beteiligung zweier PLENUM-Projektgebiete eine (auf deutscher Seite) übergreifende Regionalmarke „Gutes vom See“ etabliert, unter der sich eine größere Zahl ökologischer und konventioneller Erzeuger, Verarbeiter, Logistiker

und Abnehmer – darunter die Gastronomie der Insel Mainau – zusammengeschlossen haben (www.gutes-vom-see.de).

- In drei der vier übrigen Projektgebiete des PLENUM-Programms Baden-Württemberg wurden Leitprojekte in den Bereichen Gastronomie oder auch zur Vermarktung von Extensivgetreide entwickelt (www.plenum-bw.de, www.landzunge.info; www.kulinarischer-kaiserstuhl.de, www.alb-dinkel.de; vgl. Kullmann 2005; Kullmann/Gehrlein 2005; Kullmann et al. 2007).
- Innerhalb des Bundeswettbewerbes Regionen Aktiv des BMELV war Regionalvermarktung, neben anderen Wertschöpfungsketten, ein zentrales Thema. So wurden z.B. in den Regionen Bliesgau (Saarland) und Chiemgau-Salzach-Inn regionale Regale im Lebensmittel-einzelhandel eingeführt. In der Eifel und in Ostfriesland wurden regionale Dachmarken entwickelt (s. www.modellregionen.de, www.regionalmarke-eifel.de, www.modellregion-ostfriesland.de).
- Daneben finden sich andere Großprojekte, die bereits seit den 1990er Jahren Maßstäbe in der Regionalvermarktung und im nachhaltigen Wirtschaften gesetzt haben (Kullmann 2003). Es sind dies vor allem „Unser Land“ sowie „Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt“, die eine außergewöhnliche Größenordnung, Marketingorganisation und wirtschaftliche Rentabilität erreicht haben.

„Unser Land“ geht zurück auf die Solidargemeinschaft „Brucker Land“, deren Strategie und Marketingkonzept zunächst sukzessive auf acht Nachbarlandkreise ausgedehnt wurde, um danach gemeinsam die Stadt München als Markt zu erobern (www.unserland.info). Das Projekt basiert auf dem Prinzip der „Solidargemeinschaft“, as alle wirtschaftlichen (Erzeuger, Verarbeiter, Handel), gesellschaftlichen (Umweltverbände, Bauernverband, Behörden) und sozialen Akteure (Kirche, Politik) umfasst. Im Umfeld der katholischen Kirche entstanden, standen diesem ambitionierten und professionell gemanagten Projekt in Bayern von Beginn an (fast) alle Türen offen.

„Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt“ war ursprünglich ein Rebhuhnschutzprojekt und die Keimzelle einer kooperativen Regionalvermarktung in Mittelfranken. Obwohl ebenfalls in Bayern, musste das Projekt lange gegen das Establishment von Verwaltungen und Politik kämpfen, bevor es, durch neue Allianzen mit gesellschaftlichen Interessengruppen und Unterstützung der Bundespolitik,

zum Epi-Zentrum des bundesweiten „Tag der Regionen“ sowie des Bundesverbandes der Regionalbewegung wurde (artenreiches-land.de; tag-der-regionen.de, regionalbewegung.de).

3 Aktuelle Trends

In jüngster Zeit zeigt sich ein Trend zu Großregionen wie die Rhön, die Eifel, Ostfriesland, die Bodensee-Region etc. als Herkunftskulissen. Damit steigt jeweils die Anzahl der beteiligten Akteure, d.h. der Erzeuger sowie der Mittelständler aus Verarbeitung und Handel, sowie mit der Anzahl der Kunden auch die abgesetzten Mengen. Folglich sinken die Stückkosten, die Projekte werden zunehmend und schneller rentabel und damit unabhängiger von Fördermitteln - die jedoch in den ersten 5 bis 10 Jahren meist unverzichtbar sind.

Die Wahl großräumiger Landschaften als Gebietskulissen geht einher mit einem Trend zum sog. Cross-Marketing, in dem das Produktmarketing sowie das touristische Destinationsmarketing einander verstärken, oder, ergänzt um das wirtschaftliche Standortmarketing, zu einem integrierten Regionalmarketing genutzt werden. Sehr konsequent nutzen dies bspw. die „Regionen Aktiv“ Eifel und Ostfriesland (www.modellregionen.de).

Mit zunehmender Projekt- bzw. Markendichte steigt jedoch auch die Konkurrenz. Bereits heute stehen die sich mittlerweile in einigen Regionen mehrfach überlagernden Gebietskulissen von „Governance-Prozessen“ zueinander in Konkurrenz, und damit die von diesen entwickelten Marken. Trotz einer gewissen Bereinigung des Logo-Dschungels durch starke Marken stehen diese nun in den Ballungsräumen im zunehmenden Wettbewerb um Handelspartner und Kunden.

Doch noch ist viel Raum zum Wachstum dieser Nische, die sich ähnlich dynamisch entwickelt wie der Markt für ökologische Produkte, dessen aktueller Boom die zunehmende Nachfrage nach i.w.S. ethisch erzeugten Produkten zeigt. Die damit einher gehende Globalisierung und Konventionalisierung des Öko-Marktes (vgl. Kratochvil et. al. 2006) bereitet jedoch auch den Boden für die Nachfrage nach regionalen (Öko-) Produkten, bei denen gerade die Partnerschaft entlang der Wertschöpfungskette sowie faire Preise für die Erzeuger neuartige, wirksame Marketingargumente darstellen (s. z.B. Fairmilch-Projekt der Upländer Bauernmolkerei, www.bauernmolkerei.de).

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) ist heute sehr viel offener für regionale Produkte als noch vor wenigen Jahren zu erwarten. Durch den aggressiven Preiswettbewerb im Lebensmittelmarkt müssen sich insbesondere selbstständige Kaufleute sowie kleinere Ketten etwas einfallen lassen, um gegen die Preisführerschaft von Diskountern wie Aldi und Lidl bestehen zu können. Mittelständische Filialisten wie die Familienunternehmen Tegut in Fulda (ca. 400 Filialen) und Feneberg im Allgäu (ca. 80 Filialen) setzen daher schon seit Jahren stark auf die Verbindung von Öko-Produkten und Regionalmarketing zur eigenen Profilierung.

Doch der LEH im mittleren Preissegment zieht nach: neben dem Ausbau der Bio-Sortimente listet z.B. die REWE Hessen nun auch Direktvermarkterprodukte, die aus der unmittelbaren Region der Märkte bezogen werden. EDEKA Südwest führte mit ihrer Handelsmarke „Unsere Heimat – echt und gut“ eine regionale Marketingstrategie ein und nutzt dazu die typische Argumentation von Bio-Verbänden, z.B. geschlossene Stoffkreisläufe etc., zur Vermarktung von Produkten auf Basis der EU-notifizierten Qualitätsprogramme einiger Bundesländer.

Auch die Bundespolitik hat mittlerweile verstärkt damit begonnen, die die Regionalvermarktung (reginet.de; gefördert durch das Bundesumweltministerium (BMU)) sowie die bundesweite Regionalbewegung (www.tag-der-regionen.de, gefördert durch BMELV) zu unterstützen. Die Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz (GAK) wurde im Sinne einer integrierten Regionalentwicklung weiterentwickelt, ebenso die Konzeption von Naturparks und Naturschutzgroßprojekten.

Im Rahmen von LEADER, als einem Umsetzungsinstrument der EU-ELER-Verordnung 2007 bis 2013, ist nach Aussagen führender BMVEL-Mitarbeiter mit einer zunehmenden Bedeutung regionaler Wertschöpfungsketten und Wirtschafts-Cluster, und damit einer integrierten Agrar-, Regional- und Wirtschaftspolitik zu rechnen. De facto steckt diese Integration jedoch politisch, administrativ (Ressorts!) sowie (haushalts-) rechtlich noch in den Anfängen. Die Landespolitiken zum Regionalmarketing unterscheiden sich erheblich und greifen z.T. deutlich zu kurz – mit positiven Ausnahmen. Eine konsistente und kontinuierliche Politik zur Stärkung der Regionalvermarktung sowie anderer, nachhaltiger Wertschöpfungsketten im ländlichen Raum steht noch aus.

3 Handlungs- und Forschungsbedarf

Wie gezeigt wurde, gibt es in Deutschland bereits eine ganze Reihe unterschiedlicher Ansätze und Programme, integrierte nachhaltige Regionalentwicklung sowie insbesondere regionale Vermarktung und Wertschöpfungsketten zu fördern. Allen voran sind die z.Zt. 13 deutschen UNESCO-Biosphärenreservate zu nennen, deren Auftrag seit Mitte der 1990er Jahre um eine nachhaltige Regionalentwicklung, seit 2001 um das Ziel Nachhaltiges Wirtschaften ergänzt wurde.

Die Herausforderungen und Erfahrungen der genannten „Modellregionen“ in der Umsetzung ihrer Ziele, Instrumente und Projekte sind jedoch häufig sehr ähnlich, wie die wechselseitige Nutzung von Konzepten und Instrumenten, aber auch Evaluations-, Beratungs- und Qualifizierungsangeboten zeigt. Erfolgsfaktoren, Best-Practice-Beispiele und „Lessons Learned“ lassen sich häufig wechselseitig übertragen und ermöglichen effiziente Lernprozesse - wenn sie für die genannten Regionen auch organisiert und genutzt werden. Ein vorbildlicher, weil methodisch gestützter und reflexiver Know-How-Transfer kann dabei vor allem den Programmen PLENUM und Regionen Aktiv attestiert werden.

Der Erfüllung von Erfolgsfaktoren sowie einem professionellen Management, sowohl von Projekten, als auch des Regionalmanagements, kommt für den Erfolg von Projekten und Regionen allergrößte Bedeutung zu. So lassen sich die unterschiedlichen Strategien und Erfolge der o.g. Projekte „Unser Land“ und „Artenreiches Land“ mittels eines Sets von erprobten Erfolgsfaktoren recht detailliert analysieren (Kullmann 2003, 2005).

Die Erfahrungen aus Evaluierungen auf dem Gebiet der Regionalvermarktung landwirtschaftlicher Produkte (Kullmann 2005; 2007a,b), der naturschutzorientierten Regionalentwicklung (Kullmann et al. 2007) sowie eines aktuellen BMU-Projektes zum Nachhaltigen Wirtschaften in Biosphärenreservaten (s. www.ifls.de) zeigen, dass der Erfolg der meisten (nicht aller!) Projekte stark von der Managementqualität des Regionalmanagements bzw. der Schutzgebietsverwaltung abhängt. Diese wiederum beruht jedoch stark auf den politisch-administrativen Rahmenbedingungen, d.h. guten Programmen und guter Kooperation der zuständigen Ministerien, Landesverwaltungen und der Kommunalpolitik.

Die Biosphärenreservate als klassische Naturschutzverwaltungen tun sich dabei oft schwerer als neuartige, sog. intermediäre Organisationen, wie

z.B. die Regionalmanagements von PLENUM und Regionen Aktiv, nach dem Vorbild des LEADER-Programms. Andererseits sind Erstere per Gesetz unbefristet und auf dauerhafte Entwicklung angelegt, während die genannten Programme sich alle früher oder später ändern oder enden. Dies führt dazu, dass bereits in einigen Regionen die Kommunalpolitik das Biosphärenreservat als zukünftige, weil beständige Handlungskulisse entdeckt hat – mit durchaus wechselhaften Effekten für die Qualität des regionalen Managements und den wirtschaftlichen Erfolg von Projekten. Das Prinzip der o.g. Erfolgsfaktoren geht jedoch davon aus, dass auch das politische Umfeld eines Handlungsfeldes durch deren Akteure selbst mittelfristig aktiv beeinflusst werden kann (vgl. Roberts 1998).

Die Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsprozesse durch politik- und marktorientierte Projekte bleibt ein spannendes, häufig schwieriges Unterfangen (vgl. Stoll-Kleemann 2005, 2007). Neben der Fachkompetenz wird die Prozesskompetenz des Fach-, aber auch des Führungspersonals der BR häufig auf die Probe gestellt. Probleme liegen meist in Kommunikations- und Kooperationsschwierigkeiten mit anderen Akteuren, d.h. Institutionen und individuellen Personen.

Eine hohe interne Führungskultur, strategisches Vorgehen, eine gute Ablauf- und Prozessorganisation sowie der Einsatz moderner Instrumente für Qualitätsmanagement, Projektsteuerung sowie systemische Instrumente der Prozessintervention können dazu beitragen, eine höhere Organisationskultur zu erreichen, die sich positiv auswirken wird.

Wie die Praxis erfolgreicher Unternehmen, aber auch mancher Naturschutz- und Programmverwaltungen zeigt, prägt eine hochwertige Führungs- und Steuerungskultur mit der Zeit sowohl die Mitarbeitermotivation wie auch das Umfeld positiv, und damit den Erfolg von Projekten und der Region. Einem instrumentellen Verständnis und Einsatz von Führung, Leitbild und Strategie sowie deren Umsetzung mit Hilfe des Einsatzes von Qualitätsmanagement- und Steuerungsinstrumenten kommt jedoch bisher meist noch geringe Bedeutung zu.

Als Instrument zur Sicherung der Managementqualität bietet sich z.B. das EFQM-System an, wie es von der Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg (LUBW) zum internen Prozesscontrolling eingesetzt wird (vgl. Reck-Hog/Böhm 2002; EFQM 2003a,b). Als ziel- und strategie-fokussiertes Steuerungsinstrument für Projekte und Regionalmanagements kommt z.B. die Balanced Scorecard (BSC) in Frage, ein in

Harvard entwickeltes und in Unternehmen verbreitetes Managementinstrument, das in Österreich für die Steuerung von LEADER-Prozessen adaptiert wurde (vgl. Kaplan/Norton 1991, 1997; Baumfeld 2006).

Zu den systemischen Instrumenten, die bereits vereinzelt in der Regionalentwicklung zur Anwendung kommen, gehören Regionsaufstellungen¹, Mediation und Coaching. Diese Instrumente nennt man „systemisch“, da sie nach der Systemtheorie (von Niklas Luhmann u.a.) davon ausgehen, dass Systeme (Organisationen, Unternehmen, Verwaltungen) bestimmten Ordnungen und Prinzipien folgen, die man beachten und einhalten sollte, damit sie gut funktionieren, und die dadurch Lösungsmöglichkeiten sowie Selbststeuerungs- und Selbstheilungskräfte beinhalten (vgl. Hummelbrunner et al. 2002; Gothe 2003, 2004).

Eine stärkerer Erfahrungsaustausch zwischen Modellregionen, eine gezielte Qualifizierung von Regionalmanagern und Führungskräften im Marketing- und Qualitätsmanagement, die verstärkte Anwendung systemischer Prozessinstrumente sowie die Entwicklung von an die Landes- und Kommunalpolitik adressierten „Grundsätze einer Good Governance von Modellregionen nachhaltiger Entwicklung“ wären sinnvoll. Deren Erfüllung könnte wiederum durch ein EFQM- oder BSC-basiertes Benchmarking jährlich evaluiert und darauf aufbauend optimiert werden.

Die Forschung sowohl zur Regionalvermarktung, zu regionalen Wertschöpfungsketten sowie zu Wechselwirkungen zwischen Regionen, Projekten und Unternehmen wird derzeit eher vernachlässigt und hinkt der Praxis hinterher. So liegen bisher keine betriebswirtschaftlichen Analysen der Kosten und Nutzen regionaler Vermarktungsprojekte vor, weder für Projekte, noch für landwirtschaftliche Betriebe, noch für die mittelständischen Verarbeiter und den Handel, die stärksten Partner solcher Projekte. Insbesondere zu Rolle und Nutzen der kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU, 10 bis 500 Mitarbeiter) in Verarbeitung und Handel besteht angesichts der o.g. Trends Forschungsbedarf.

Ergebnisse dazu wären eine wertvolle Grundlage zur Entwicklung geeigneter Instrumente für das weiterführende Ziel von Modellregionen,

¹ Das Prinzip der Aufstellungsarbeit geht auf bekannte Familientherapeuten wie Virginia Satir (USA) und Bert Hellinger (Deutschland) zurück. Es wurde bereits vor Jahren in die Unternehmensberatung übertragen und kommt in der Organisationsentwicklung häufig zum Einsatz.

insbesondere der UNESCO-Biosphärenreservate, nachhaltiges Wirtschaften zu fördern. Denn was heißt nachhaltiges Wirtschaften jenseits typischer Regionalentwicklungsprojekte? Sollen und können Regionalmanagements und Schutzgebiete unternehmensbezogene Dienstleistungen anbieten? Was brauchen und erwarten die Unternehmen? Einige Antworten auf diese Leitfragen wären für die Zukunft hilfreich.

Literatur

- Baumfeld, L. (2006): BSC-Regio, ein Handbuch. ÖAR-Regionalberatung GesmbH. Wien.
- Brendle, U. (1999): Musterlösungen im Naturschutz. Bundesamt für Naturschutz (Hrsg). 261 S.
- EFQM – European Foundation for Quality Management (2003a): Die Grundkonzepte der Excellence. - Brüssel. 12 S.
- EFQM - European Foundation for Quality Management (2003b): Excellence einführen - Brüssel. 15 S.
- EUROPARC Deutschland, Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.) (2006): Natur und Produkt – Leitfaden zur Regionalvermarktung. Berlin, Bonn. 54 S.
- Gothe, S. (2004): Systemische Kommunikation in regionalen Entwicklungsprozessen. In: Ländlicher Raum, Agrarsoziale Gesellschaft e.V. (Hrsg.), 55. Jg. Nr. 4, S. 44-47
- Gothe, S. (2003): "Organisationsaufstellung" auch in der Regionalentwicklung?; In: Leaderforum 3/2003 unter www.regionsaufstellungen.de
- Hummelbrunner, R., Lukesch, R., Baumfeld, L. (2002): Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Endbericht. Graz. www.oeaar.at/referenzen/index.html (05.06.2002)
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1991): Die strategiefokussierte Organisation.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart
- Kratochvil, R., Engel, A., Schumacher, U. & H. Ulmer (2005): Die „Konventionalisierungsfalle“. Ökologischer Landbau zwischen Vision und Realität. Ökologie & Landbau 136, 4/2005, 48-50.
- Kullmann, A. (2007a): Regionalvermarktung in deutschen Biosphärenreservaten 2007. In: UNESCO heute 2/2007. S. 41-45.
- Kullmann, A. (2007b): Regionalvermarktung in deutschen Biosphärenreservaten. Abschlussbericht zum FuE-Vorhaben. Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.). 180 S.

- Kullmann, A. (2005): Erfolgsfaktoren-Analyse regionaler Vermarktungsprojekte. Methodik und Ergebnisse im Rahmen der Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/Main. 85 S.
- Kullmann, A. (2003): Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung. 1. Zwischenbericht zum FuE-Vorhaben „Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten“. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/Main.
- Kullmann, A., Gehrlein U., Höll., N. (2007): Leistungen und Effekte naturschutzorientierter Regionalentwicklung. In: Natur und Landschaft. 2/2007. 82. Jg. S. 50-55.
- Kullmann, A., Gehrlein, U. (2005): Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. Zentrale Beiträge zum Abschlussbericht. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/Main. 191 S.
- Kullmann, A., Gräbener U. (2000): Grünlandschutz durch extensive Rinderhaltung. Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) (Hrsg.). Bonn. 76 S.
- Reck-Hog, U., Böhm, W. (2002): Konzeption zur Evaluation von PLENUM-Projekten. Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (Hrsg.). 42 S.
- Roberts, N. C. (1988): Radical Change by Entrepreneurial Design. In: Acquisition Review Quarterly. Spring 1998. p. 105 - 127
- Stoll-Kleemann, S. (2007): Faktoren eines erfolgreichen Managements von Biosphärenreservaten. In: UNESCO heute 2/2007. S. 38-40
- Stoll-Kleemann, S. (2005): Voices for Biodiversity Management in the 21st Century. Environment 10: 24-36.

Regionalvermarktung und Regionalentwicklung in Modellregionen –	1
Synergien und Handlungsbedarf	1

Armin Kullmann

Dipl.-Ing. agr.; gelernter (Bio-) Landwirt, Studium der Agrarwissenschaften in Gießen, Fachrichtung Umweltsicherung und Entwicklung ländlicher Räume; Ausbildung zum Regionalberater; DLG-Management-Zertifikat für Nachwuchsführungskräfte; Junior Berater bei Produkt & Markt GmbH; seit 2000 am IfLS, Aufbau des Arbeitsbereiches Regionalentwicklung, Marketing und Beratung; Schwerpunkte: Agrarmarketing, ökologischer Landbau, naturschutzorientierte Regionalentwicklung, Erfolgsfaktoren-Analyse regionaler Vermarktungsprojekte, nachhaltiges Wirtschaften in Biosphärenreservaten u.a. Modellregionen, Projekt- und Marketingberatung, Coaching von Projekt- und Regionalmanagern.