
Florian Langguth

**Privatwirtschaftliche Unternehmen
in der integrierten ländlichen Entwicklung**

Eine Analyse am Beispiel des Förderprogramms Regionen Aktiv

Fakultät Raumplanung
Technische Universität Dortmund
Juni 2008

Privatwirtschaftliche Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung

Eine Analyse am Beispiel des Förderprogramms Regionen Aktiv

Impressum

Diplomarbeit

Fakultät Raumplanung
Technische Universität Dortmund
Juni 2008

Verfasser:

Florian Langguth

Matrikelnummer: 0097452

Betreuer:

Prof. a.D. Dr. Günter Kroës

(ehm. Fachgebiet Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanz- und Haushaltsplanung)

Prof. Dr. Hans H. Blotevogel

(Fachgebiet Raumordnung und Landesplanung)

Hiermit bestätige ich, die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen bzw. Hilfsmittel verfasst zu haben.

Dortmund, den 3. Juni 2008

Florian Langguth

Danksagung

Auch ich möchte an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen und mich bei allen, die mich bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit unterstützt haben, bedanken.

- Für ihr Interesse an meinem Thema und ihren fachlichen Rat sowie ihre Betreuung danke ich in besonderer Weise meinen beiden Betreuern Herrn Prof. Kroës und Herrn Prof. Blotevogel.
- Den Verantwortlichen der untersuchten Regionen gilt besonderer Dank für ihre Kooperationsbereitschaft und ihre Unterstützung während meines Aufenthaltes in den Regionen. Den Interviewpartnern danke ich für die interessanten und wertvollen Gespräche.
- Ebenso möchte ich mich bei Frau Dr. Katrin Weiß und Herrn Dr. Sebastian Elbe nicht nur für ihre Unterstützung bei der Arbeit, sondern auch für die stets interessante und fruchtbare Zusammenarbeit der letzten Jahre bedanken.
- Nicht zu letzt gilt ein besonderer Dank Sonja, für ihre tatkräftige Unterstützung und ihre Geduld, die in der Zeit der Diplomarbeit sehr oft auf die Probe gestellt wurde.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Abkürzungsverzeichnis	iv
1. Einleitung	6
2. Forschungsansatz der Arbeit.....	8
2.1. Zielsetzung und Forschungsfragen	8
2.2. Zeitpunkt und Gegenstand der Untersuchung.....	9
2.3. Aufbau und Methodik der Arbeit.....	12

TEIL I

3. Programme zur Förderung einer integrierten ländlichen Entwicklung ...	16
3.1. Die Situation ländlicher Räume	16
3.2. Das Neue Paradigma für ländliche Räume	17
3.3. Stellenwert der integrierten ländlichen Entwicklung in der Förderpolitik	20
4. Privatwirtschaftliche Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung	24
4.1. Bedeutungszunahme regionaler Akteure	24
4.1.1. Steuerungsverlust des Staates	25
4.1.2. Endogene Regionalentwicklung	26
4.1.3. Der partnerschaftliche Ansatz	28
4.2. Die Akteursgruppe privatwirtschaftliche Unternehmen.....	31
4.2.1. Erklärungsansätze.....	31
4.2.1.1. Unternehmensbezogene Beteiligung	33
4.2.1.2. Umfeldbezogene Beteiligung.....	34
4.2.2. Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen – bisherige Erfahrungen .	35
4.2.2.1. Hinderungsgründe einer Beteiligung	35
4.2.2.2. Nutzen einer Beteiligung	37
4.2.2.3. Unternehmensgröße der beteiligten Unternehmen	39
4.3. Zusammenfassung.....	39
5. Das Modellvorhaben Regionen Aktiv	41
5.1. Der Bundeswettbewerb „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“	42
5.2. Der Aufbau von Regionen Aktiv	44
5.3. Beteiligungsmöglichkeiten von Unternehmen bei Regionen Aktiv	48

TEIL II

6. Vorgehensweise der Untersuchung	50
6.1. Einzelfallstudie.....	50
6.2. Untersuchungsschritte.....	52
6.2.1. Schritt 1: Vorbereitung der Fallstudien	53
6.2.2. Schritt 2: 1. Frageblock – Befragung der Schlüsselakteure	54
6.2.2.1. Befragte: Schlüsselakteure der Modellregion	54
6.2.2.2. Instrument: Leitfadengestütztes Interview	55
6.2.3. Schritt 3: 2. Frageblock – Telefonische Befragung der privatwirtschaftlichen Unternehmen	56
6.2.3.1. Befragte: aktiv beteiligte privatwirtschaftliche Unternehmen	56
6.2.3.2. Instrument: Telefonische Befragung mit teilstandardisiertem Fragebogen	57
7. Analyse der Fallstudien	62
7.1. Region Altmark – Eine Kurzbeschreibung.....	62
7.1.2. Regionen Aktiv in der Altmark	64
7.1.2.1. Regionen Aktiv – Phase 1	64
7.1.2.2. Regionen Aktiv – Phase 2	67
7.1.3. Privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv – Altmark.....	68
7.1.4. Zusammenfassung der Ergebnisse – Altmark.....	79
7.2. Region Hohenlohe – Eine Kurzbeschreibung	80
7.2.1. Regionen Aktiv in der Region Hohenlohe	82
7.2.1.1. Regionen Aktiv – Phase 1	82
7.2.1.2. Regionen Aktiv – Phase 2	85
7.2.2. Privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv – Hohenlohe.....	86
7.2.3. Zusammenfassung der Ergebnisse - Hohenlohe	95
7.3. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	96
7.3.1. Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen	97
7.3.2. Unternehmenstypen	98
7.3.3. Hinderungsgründe einer Beteiligung	101
7.3.4. Nutzen der Beteiligung	104

TEIL III

8. Handlungsempfehlungen	107
8.1. Handlungsempfehlungen für die regionale Umsetzung und die Prozessverantwortlichen	108
8.2. Unternehmenstypenbezogene Handlungsempfehlungen	113
8.3. Handlungsempfehlungen für die Programmebene.....	116
9. Fazit	118
Quellenverzeichnisse.....	I
Anhang.....	XII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau und Methodik der Arbeit	12
Abb. 2: Das neue Paradigma für den ländlichen Raum	18
Abb. 3: Entwicklung der LEADER-Initiativen	21
Abb. 4: Steuerungswandel in der Regionalentwicklung	28
Abb. 5: Die lokale Partnerschaft als Innovationsmotor	30
Abb. 6: Handlungslogik regionale Partnerschaft und private Unternehmen	36
Abb. 7: Regionen Aktiv – Prinzipien und Umsetzungsinstrumente	41
Abb. 8: Regionen Aktiv – Modellregionen	43
Abb. 9: Regionen Aktiv – Akteure und Aufbau	44
Abb. 10: Zusammenarbeit auf Ebene der Detailsteuerung	45
Abb. 11: Förderbreite bei Regionen Aktiv	47
Abb. 12: Vorgehensweise der Untersuchung	52
Abb. 13: Aufbau des Fragebogens	60
Abb. 14: Geografische Lage der Region Altmark	63
Abb. 15: Projekte und Finanzdaten der Region Altmark – Phase 1	66
Abb. 16: Finanzdaten Phase 2 – Altmark	68
Abb. 17: Unternehmen bei Regionen Aktiv – Altmark	70
Abb. 18: Größe der Unternehmen – Altmark	71
Abb. 19: Gründe gegen die Teilnahme an der Regionalen Partnerschaft – Altmark	74
Abb. 20: Gründe gegen die Durchführung eines Projekts – Altmark	75
Abb. 21: Gründe für die Teilnahme in der Regionalen Partnerschaft – Altmark	77
Abb. 22: Gründe für die Durchführung eines Projekts – Altmark	77
Abb. 23: Geografische Lage der Region Hohenlohe	81
Abb. 24: Projekte und Finanzdaten der Region Hohenlohe – Phase 1	84
Abb. 25: Finanzdaten Phase 2 – Hohenlohe	86
Abb. 26: Unternehmen bei Regionen Aktiv – Hohenlohe	87
Abb. 27: Größe der Unternehmen – Hohenlohe	88
Abb. 28: Gründe gegen die Teilnahme an der Regionalen Partnerschaft – Hohenlohe	90
Abb. 29: Gründe für eine Teilnahme in der Regionalen Partnerschaft – Hohenlohe	92
Abb. 30: Gründe für die Durchführung eines Projekts – Hohenlohe	92
Abb. 31: Unternehmenstypen	101
Abb. 32: Nutzen einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen	105

Abb. 33: Handlungsempfehlungen in den einzelnen Programmphasen	109
Abb. 34: Unternehmenstypen und ihre Ansprüche an den Prozess	114
Abb. 35: Beteiligung der Unternehmenstypen in den einzelnen Programmphasen	115

Abkürzungsverzeichnis

ELER:	Europäischer Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung ländlicher Räume
GAK:	Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes
GAP:	Gemeinsame Agrarpolitik der Europäischen Kommission
ILE:	Integrierte ländliche Entwicklung; hier Fördergrundsatz der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes
REK:	Regionales Entwicklungskonzept
RM:	Regionalmanagement
RM-A:	Regionalmanagement Altmark
RM-H:	Regionalmanagement Hohenlohe
RP:	Regionale Partnerschaft
RP-A:	Regionale Partnerschaft Altmark
RP-H:	Regionale Partnerschaft Hohenlohe
SP-H	Schlüsselperson Hohenlohe
U1/2-A:	Unternehmen Altmark
WSK:	Wertschöpfungskette

1. Einleitung

Der ländliche Raum – unendliche Weiten. Dieser Eindruck entsteht, wenn man die Literatur und Fachzeitschriften zum Thema ländlicher Raum studiert. Sie alle enden mit dem Fazit, dass es **den** ländlichen Raum, wirtschaftlich geprägt durch die Landwirtschaft, nicht mehr gibt (vgl. Borchard 2007; OECD 2006; Blotevogel 2005). Dieser Erkenntnis kann ohne Einschränkung zugestimmt werden.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die derzeitige stark von der Agrarpolitik geprägte Politik für den ländlichen Raum zunehmend kritisiert und ein Umdenken in Richtung einer stärker sektorübergreifenden Politik gefordert wird.

Diese Aspekte greift u.a. auch die OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) in ihrem Bericht zur Politik der ländlichen Räume auf. In einer Studie hat die OECD die Politiken aller OECD-Länder für den ländlichen Raum untersucht und kommt zu dem Ergebnis, dass die derzeitige Politik gemessen an den Entwicklungen und künftigen Herausforderungen des ländlichen Raums eher kontraproduktiv als förderlich ist (vgl. OECD 2006). In einem umfassenden Länderbericht für Deutschland wird dies noch einmal unterstrichen (vgl. OECD 2007).

Ihre Forderungen für die zukünftige Ausgestaltung der (Förder-)Politik für die ländlichen Räume hat die OECD in ihrem *Neuen Paradigma für den ländlichen Raum* (OECD 2006) konkretisiert. Zentrale Merkmale des *Neuen Paradigmas für den ländlichen Raum* sind zum einen **die Fokussierung auf Räume statt auf Sektoren** und zum anderen **die Konzentration auf Investitionen statt auf Subventionen**. Wesentliche Faktoren zur Umsetzung dieses Konzepts sollen sein:

- regionale Entwicklungsstrategien;
- deutliche Schwerpunktsetzung auf endogenes (lokales) Kapital und Wissen anstelle exogenen Investitionen und Transferzahlungen;
- kollektives/ausgehandeltes Governance-Konzept, bei dem die Zentralregierung eine mehr oder weniger dominierende Rolle ausübt.

(vgl. OECD 2006: 16)

Beeinflusst durch das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung soll unter dem Stichwort der "integrierten Entwicklung" die zukünftige Hauptaufgabe der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume darin bestehen, Programme zu entwickeln, die regionale Potenziale und Stärken gezielt stimulieren und eine ganzheitliche Entwicklung des ländlichen Raums fördern. Die Politikverantwortlichen der Zentralregierung können bei diesem Prozess lediglich Rahmenbedingungen dafür schaffen und im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ aktiv werden. Die Verantwortung selbst liegt in den Regionen bzw. bei den regionalen Akteuren. Öffentliche wie private Akteure müssen gemeinsam über die Zukunft ihrer Region entscheiden und eine angepasste, nachhaltige Strategie entwickeln und gemeinsam umsetzen.

Bislang konzentrierte sich die Forschung zu integrierten Ansätzen in der ländlichen Entwicklung vor allem auf deren Steuerung (vgl. hierzu ausführlich Elbe 2007). Eine Untersuchung einzelner Akteursgruppen und deren Beteiligung blieben bisher jedoch aus. An diesem Punkt setzt diese Arbeit an. Im Fokus der Untersuchung steht die Akteursgruppe der privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Auswahl dieser Akteursgruppe ist darin begründet, dass oftmals in Forschungsarbeiten zu diesem Thema beanstandet wird, dass privatwirtschaftliche Unternehmen in Programmen der integrierten ländlichen Entwicklung unterrepräsentiert sind (vgl. u.a. OECD 2006, OECD 2007, vgl. Knickel et al. 2004). Es wird jedoch vermutet, dass privatwirtschaftliche Unternehmen in Programmen zur Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung eine wichtige Rolle im Umsetzungsprozess zukommt. Deshalb wird es als sinnvoll und notwendig erachtet, sich im Detail mit der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in Programmen zur Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung auseinanderzusetzen.

2. Forschungsansatz der Arbeit

Ziel dieses Kapitels ist es, den dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsansatz darzustellen. Dazu werden zunächst der Untersuchungsrahmen und die Zielsetzung der Arbeit erläutert und darauf aufbauend die forschungsleitenden Fragen präzisiert. Im Anschluss daran werden der Zeitpunkt und Untersuchungsgegenstand der Arbeit beschrieben sowie dadurch gegebene Einschränkungen der Untersuchung aufgezeigt. Das Kapitel endet mit einem Überblick über Aufbau und Methodik der Arbeit.

2.1. Zielsetzung und Forschungsfragen

Das **Ziel dieser Diplomarbeit** ist, die Akteursgruppe der privatwirtschaftlichen Unternehmen und ihre aktive Beteiligung in Programmen zur Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung anhand des Modellvorhabens „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ zu analysieren. Grundlage der Untersuchung sind die folgenden forschungsleitenden Fragen.

Forschungsfragen:

Die Beteiligung von Unternehmen in Programmen zur Förderung der integrierten Entwicklung ist bisher noch wenig erforscht. Bisherige Erkenntnisse begründen sich allenfalls auf Vermutungen, als dass eine systematische Aufarbeitung dieser Problemstellung stattgefunden hat. So fehlt es bisher nicht nur an konkreten Ergebnissen darüber, warum sich Unternehmen nicht in Programmen der integrierten Entwicklung beteiligen, sondern auch – und dies ist wesentlich erstaunlicher – Antworten auf die Frage, warum sich einige Unternehmen hingegen dennoch beteiligen. Fragen nach deren Motiven, dem Nutzen durch eine Beteiligung oder Struktur dieser Unternehmen sind bisher noch nicht befriedigend beantwortet worden.

Somit ergeben sich für die Untersuchung der Arbeit folgende forschungsleitenden Fragen¹:

- Wie werden bzw. wie können sich privatwirtschaftliche Unternehmen im Förderprogramm Regionen Aktiv beteiligen?
- Wie haben sich privatwirtschaftliche Unternehmen am Programm beteiligt und welche Größenstruktur weisen die beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen auf?
- Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen den Programmverantwortlichen der Region und den beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen gestaltet? Welche Erfahrungen haben die Unternehmen, welche Erfahrungen haben die Programmverantwortlichen gemacht?
- Welche Hindernisse gibt es bei der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen?

¹ Auf untersuchungsleitende Hypothesen wird in dieser Arbeit verzichtet, da sie aufgrund der kleinen empirischen Basis weder hinreichend falsifiziert noch verifiziert werden könnten.

- Welchen Nutzen haben privatwirtschaftliche Unternehmen von ihrer Beteiligung und welchen Nutzen hat die Region von einer solchen Beteiligung?
- Lassen sich aufbauend auf der Art der Beteiligung und den Gründen für bzw. gegen eine Beteiligung bei Regionen Aktiv bestimmte Unternehmenstypen definieren?

Im Ergebnis werden Handlungsempfehlungen entwickelt, die Lösungswege aufzeigen, wie privatwirtschaftliche Unternehmen in Programmen zur Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung eingebunden werden können. Adressaten sind dabei vor allem die Prozessverantwortlichen auf der regionalen Umsetzungsebene zukünftiger Förderprogramme wie z.B. ein Regionalmanagement, aber auch die Programmverantwortlichen auf der strategischen Rahmenebene wie z.B. in Bundes- und Landesministerien.

2.2. Zeitpunkt und Gegenstand der Untersuchung

Die der Arbeit zugrunde liegende Problemstellung wird anhand des Bundeswettbewerbs „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ (im weiteren Verlauf der Arbeit kurz: Regionen Aktiv) und dessen Umsetzung in den zwei Modellregionen Altmark und Hohenlohe untersucht (Zur Auswahl der Fallstudien siehe Kapitel 6.1.).

Bei dem Programm Regionen Aktiv handelt es sich um ein Modellvorhaben, mit dem erstmalig in Deutschland auf Bundesebene in 18 Modellregionen der Ansatz einer integrierten ländlichen Entwicklung erprobt wurde. Aufgrund des Modellcharakters wurde das Programm während seiner gesamten Laufzeit von einem interdisziplinären Forschungsteam begleitet und wissenschaftlich ausgewertet. Dadurch steht über das Programm und dessen Umsetzung in den Modellregionen ausreichend Datenmaterial zur Verfügung. Aus diesem Grund eignet sich Regionen Aktiv besonders gut als Untersuchungsbeispiel. Das Modellvorhaben ist nach 7jähriger Laufzeit zum Ende des Jahres 2007 zu Ende gegangen. In die Analyse geht die gesamte Laufzeit von Regionen Aktiv ein.

Die Wahl des Zeitpunktes der Untersuchung direkt im Anschluss nach Beendigung des Programms hat sich als sinnvoll erwiesen, da zum einen der Umsetzungsprozess den Teilnehmenden noch gut im Gedächtnis ist und zum anderen die Strukturen und die Ansprechpartner in den Regionen noch größtenteils aktiv sind.

„Die Begriffe in einer Wissenschaft sind die Träger des wissenschaftlichen Gebäudes und verhalten sich zu ihr selbst wie das Gerippe zu dem menschlichen Körper. Sie geben ihm Festigkeit und Haltung.“ (Paul Johann Anselm Feuerbach 1804)

Im Fokus der Arbeit stehen privatwirtschaftliche Unternehmen und deren aktive Beteiligung am Programm Regionen Aktiv. Für die weitere Bearbeitung ist es daher notwendig, die beiden Begrifflichkeiten bzw. Begriffspaare **privatwirtschaftliche Unternehmen** und **aktive Beteiligung** zu klären, um einer-

seits Missverständnisse zu umgehen und andererseits den Untersuchungsrahmen der Arbeit genau einzugrenzen.

In der vorliegenden Arbeit wird unter einem **Unternehmen** eine „im engeren Sinn [...] dauerhafte organisatorische Einheit [verstanden], in der wirtschaftliche Aktivitäten (Herstellung von Sachgütern und Dienstleistungen) mit einer bestimmten Zielsetzung (v.a. Gewinnerzielung) vollzogen werden.“ (website lexikon.meyers)

Unternehmen² können hinsichtlich

- ihrer Eigentumsstruktur (privat, öffentlich oder gemischtwirtschaftlich),
- ihrer Rechtsform (Einzel- oder Gesellschaftsunternehmen, Personen- oder Kapitalgesellschaften),
- der Größe (Klein-, mittelständischen und Großunternehmen),
- dem überwiegenden Betriebszweck oder Wirtschaftszweig (Handels-, Dienstleistungs- sowie Industrieunternehmen) und/oder
- ihrem räumlichen Aktionsradius (regional, national und multinational)

unterschieden werden (vgl. website lexikon.meyers).

Da im Fokus der Arbeit **nur** die aktive Beteiligung **privatwirtschaftlicher Unternehmen** steht, ist für den weiteren Verlauf der Arbeit insbesondere die Unterscheidung hinsichtlich der Eigentumsstruktur der Unternehmen relevant. Eine Untersuchung der Beteiligung von öffentlichen oder gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, sogenannten Parafiski-Unternehmen³, findet dagegen nicht statt. Dies begründet sich auf folgender Annahme: Öffentliche Unternehmen wie Sparkassen, Wirtschaftsförderungs- und/oder Strukturförderungsgesellschaften sind intermediäre Institutionen, die an die Region gebunden sind und einen öffentlichen Auftrag verfolgen (über den Beitrag von öffentlich-rechtlichen Sparkassen zur integrierten ländlichen Entwicklung; vgl. Gärtner 2003). Aus diesem Grund ist es keine Seltenheit, dass sich öffentliche Unternehmen an der Umsetzung von Programmen zur Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung beteiligen, wenn nicht sogar federführend sind.

Die eigentliche Problematik liegt in der aktiven Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen. Denn im Gegensatz zu öffentlichen Unternehmen verfolgen privatwirtschaftliche Unternehmen einen privaten Auftrag. Eine aktive Beteiligung an der ländlichen Regionalentwicklung geht über diesen privaten Auftrag hinaus und bedeutet für das Unternehmen einen Mehraufwand. Nichtsdestotrotz spielen sie, wie bereits in der Einleitung hervorgehoben wurde, als Akteure in der Regionalentwicklung eine wichtige Rolle.

² Neben dem Begriff Unternehmen wird umgangssprachlich oftmals auch der Begriff Betrieb genutzt. Unter einem Betrieb wird die Produktionsstätte verstanden, wohingegen unter einem Unternehmen die wirtschaftliche und rechtlich selbstständige Einheit verstanden wird, die mehrere Betriebe und weitere von der Produktion getrennte Funktionsbereiche umfassen kann (vgl. website lexikon.meyers). Sollte bei der Auswertung der Interviews im empirischen Teil der Arbeit der Begriff Betrieb in wörtlichen Zitaten auftauchen, wurde dieser umgangssprachlich für Unternehmen genutzt und hatte keine andere Bedeutung.

³ Unter Parafiski-Unternehmen sind Institutionen zu verstehen, die zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich an der Erfüllung öffentlicher Aufgaben mitwirken. Diese verfügen über organisatorische Selbstverwaltungen und einer finanziell weitgehenden Autonomie mit kollektiver Finanzierung, z.B. über Zwangsabgaben oder autonom verwalteten staatlichen Zuschüssen. Zu Parafiski-Unternehmen sind u.a. gesetzliche Unfall-, Renten- oder Arbeitslosenversicherungen, Industrie- und Handels- sowie Landwirtschaftskammern zu zählen (vgl. website lexikon.meyers).

Dabei liegt der Arbeit das Verständnis zugrunde, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen zwar aktiv an der integrierten ländlichen Entwicklung beteiligen, den Prozess jedoch keinesfalls dominieren sollten. Vielmehr sollten sie im Programm gleichberechtigt neben anderen Akteuren stehen. Denn Untersuchungen insbesondere zu dem Thema *Regionale Partnerschaften* haben gezeigt, dass vor allem eine breite und ausgewogene Zusammensetzung der Akteure erfolversprechend ist (vgl. Weiß et al. 2004).

Für die Untersuchung der zuvor benannten Fragen wurden nur solche Unternehmen ausgewählt, welche sich **aktiv** am Programm **beteiligt** haben. Zur Klärung des Sachverhaltes, wann ein privatwirtschaftliches Unternehmen als aktiv beteiligt gilt, wird dies zunächst exemplarisch anhand einer Projektbeteiligung dargestellt (auf diese Problematik wird zudem in Kapitel 6.2.3.1. näher eingegangen).

Im Zuge des Programms Regionen Aktiv wird ein *Projekt A* durchgeführt, welches das Thema Lernen auf dem Bauernhof zum Inhalt hat. Die Idee dafür hatten der Schulverein der Gemeinde X und der Landwirt Herr B., der die Idee interessant fand und das Projekt deshalb gerne unterstützt. Daher bietet Herr B. dem Verein seinen Bauernhof als Lehrort an und beteiligt sich zusätzlich mit an dem Unterricht. Dem Landwirt Herr B. kann ein aktives Interesse an dem Projekt und dem Prozess unterstellt werden.

Das *Projekt B* hingegen befasst sich mit dem Bau einer Biogasanlage. Für diesen Bau bekommt der Energieverein der Y-Gemeinde als Projektträger 1000 Euro Projektmittel von der Regionalen Partnerschaft zur Verfügung gestellt. Zur Durchführung des Baus der Biogasanlage beauftragt der Verein ein Planungsbüro für Biogasanlagen und ein Bauunternehmen für die Durchführung. Beide Unternehmen sind zwar direkt an der Projektdurchführung beteiligt und profitieren finanziell davon, treten aber lediglich als Auftragnehmer auf. Ein aktives Interesse am Prozess und der regionalen Entwicklung kann ihnen jedoch nicht unterstellt werden.

Diese Beispiele zeigen, dass bei beiden Projekten Unternehmen beteiligt sind, jedoch jeweils in unterschiedlicher Art und Weise. Im ersten Beispiel findet von Seiten des Unternehmens eine aktive Beteiligung statt, die mit einem Interesse an dem Projekt verbunden ist. Im zweiten Beispiel hingegen werden Unternehmen dahingehend beteiligt, indem sie lediglich von dem Projekt profitieren, ohne ein aktives Interesse am Projekt zu haben. Zwischen diesen Formen der Beteiligung gilt es bei der Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen zu unterscheiden.

Durch die beschriebene Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands ergeben sich folgende Einschränkungen, die bei der Betrachtung der Untersuchungsergebnisse und den darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen zu beachten sind:

1. Zur Bearbeitung der forschungsleitenden Fragen wurden nur die Unternehmen befragt, die sich aktiv am Programm beteiligt haben, und keine Unternehmen, die nicht beteiligt waren. Zwar wäre eine Befragung aller potentiellen Unternehmen vor allem vor dem Hintergrund der Frage nach den Hinderungsgründen interessant gewesen, jedoch wurde hierzu eine effizientere Vorgehensweise gewählt. So wurden einerseits die aktiv beteiligten Unternehmen nach ihren Gründen gegen eine weitere Beteiligung im Programm sowie andererseits die Prozessverantwortlichen

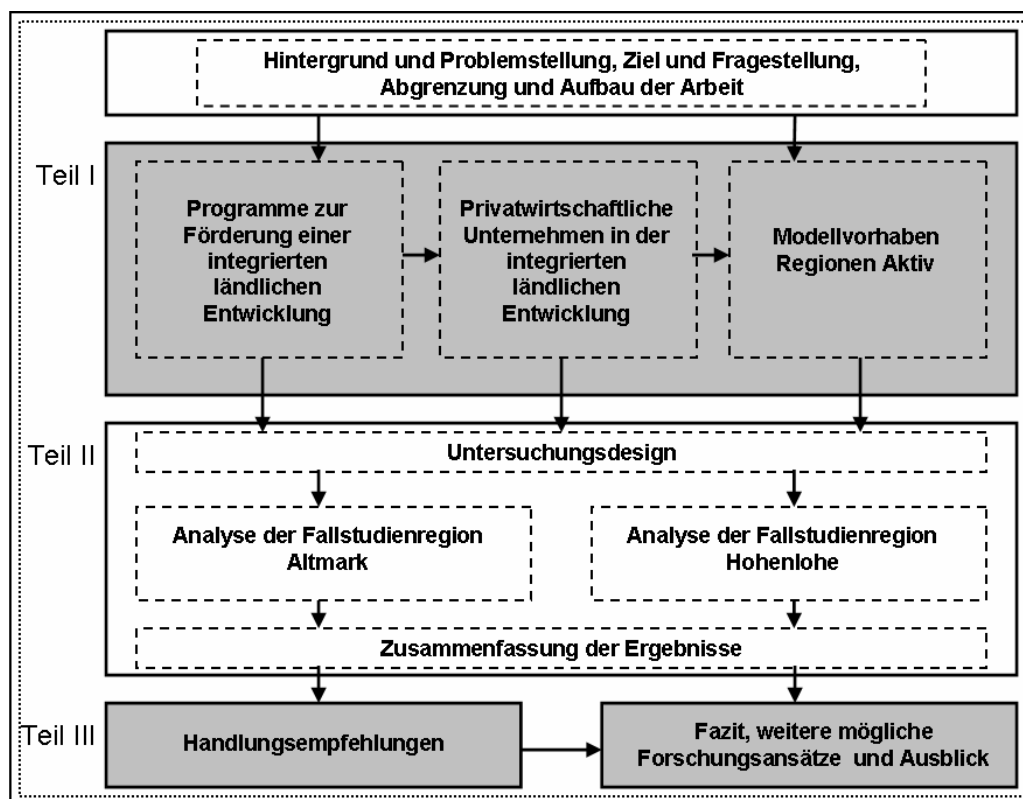
zu ihrer Einschätzung nach den Hinderungsgründen befragt. Hiervon konnten sich genügend aussagekräftige Ergebnisse versprochen werden.

2. Es wurden nur die Unternehmen untersucht, die sich nach dem oben genannten Verständnis aktiv beteiligt haben. Somit findet in dieser Arbeit keine Aussage darüber statt, wie viele Unternehmen in der Region und in welcher Art und Weise – monetär oder nicht monetär – von dem Programm Regionen Aktiv profitiert haben.
3. Die Untersuchung bezog sich nur auf das Modellvorhaben Regionen Aktiv und hier im Besonderen auf die Umsetzung in zwei ausgewählten Fallstudien. Die Ergebnisse dieser Arbeit basieren somit nur auf einer relativ kleinen empirischen Basis und besitzen keinesfalls Allgemeingültigkeit. Aufgrund der Detailschärfe der Untersuchung können aber durchaus Aussagen zur Ableitung von Handlungsempfehlungen getroffen werden.

2.3. Aufbau und Methodik der Arbeit

Im Folgenden wird ein Überblick zu den Inhalten und den zugrunde liegenden Methoden sowie Instrumenten der Arbeit gegeben (siehe Abb. 1). Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Methoden und Instrumente erfolgt in Kapitel 6.

Abb. 1: Aufbau und Methodik der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

Die Arbeit gliedert sich in einen thematischen/theoretischen Teil (Teil I), einen empirischen (Teil II) und einen konzeptionellen Teil (Teil III). Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf dem empirischen Teil.

Teil I dient als Einstieg in das zu bearbeitende Thema. Dazu wird im Kapitel 3 der **thematische Kontext** der Arbeit hergestellt, indem diejenigen Entwicklungen in den ländlichen Räumen skizziert werden, die zu einem Umdenken in der Förderpolitik des ländlichen Raums geführt haben. Anstelle einzelner Sektorpolitiken wird zunehmend ein **integrierter Ansatz** eingefordert. Dieser ist Inhalt des darauf folgenden Kapitels. Es wird aufgezeigt, was unter einem integrierten Ansatz zu verstehen ist und welche Elemente dieser Ansatz beinhaltet. Eine umfassende theoretische Einordnung dieses Ansatzes findet dabei nicht statt, da dies im Kontext der Arbeit nicht als zweckmäßig angesehen wird (zur ausführlichen theoretischen Einordnung integrierter Ansätze in der ländlichen Entwicklung vgl. Elbe 2007; Elbe et al. 2006). Das Kapitel schließt ab mit einer Darstellung des derzeitigen Stellenwerts integrierter Ansätze in der Förderpolitik für den ländlichen Raum sowohl auf der europäischen als auch der nationalen Ebene.

Kapitel 4 stellt den **theoretischen Kontext** der Arbeit her. Dazu werden in einem ersten Unterkapitel das neue Steuerungsverständnis des Staates und der Ansatz der endogenen Entwicklung aufgezeigt, welche Erklärungsansätze zur Bedeutungszunahme regionaler Akteure sowie kooperativer Elemente in der Regionalentwicklung liefern. Im weiteren Verlauf des Kapitels wird dann der Schwerpunkt auf die Akteursgruppe der privatwirtschaftlichen Unternehmen gelegt. Dazu wird in einem weiteren Unterkapitel die **Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der integrierten Entwicklung** in die theoretische Diskussion eingeordnet, bevor im Anschluss daran bisherige Erfahrungen in der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen aufgegriffen werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Erläuterung der Probleme und des Nutzens, welche mit einer Beteiligung sowohl für das Unternehmen selbst als auch für den Umsetzungsprozess verbunden sind. Das Kapitel schließt mit einem Fazit ab.

Im Kapitel 5 wird das **Untersuchungsbeispiel**, das Modellvorhaben „**Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft**“ vorgestellt. Hierzu werden der Bundeswettbewerb vorgestellt und der Aufbau von Regionen Aktiv aufgezeigt. Das Kapitel schließt mit einem kurzen Resümee ab, in dem die Möglichkeiten für Unternehmen aufgezeigt werden, wie sich diese am Programm Regionen Aktiv beteiligen können.

Die Beschreibung des thematischen wie theoretischen Kontextes im Teil I basiert neben der Auswertung einschlägiger Fachliteratur zu den Themenfeldern (**endogene Regionalentwicklung, integrierte ländliche Entwicklung, Steuerung regionaler Entwicklung, Unternehmen in der Regionalentwicklung** auch auf einer systematischen Analyse themenbezogener Artikel aus Fachzeitschriften. Ergänzt wurde die Dokumenten- und Literaturanalyse durch weitere Experteninterviews im Vorfeld der Bearbeitung (Liste der Interviewpartner der Expertengespräche; siehe Anhang 2.2.).

Teil II umfasst den empirischen Teil der Arbeit. Begonnen wird mit dem Kapitel 6, in dem die **Vorgehensweise der Untersuchung** dargestellt wird. Zur Untersuchung der forschungsleitenden Fragen wurde sich für zwei Einzelfallstudien entschieden. Die

Auswahl der Fallstudien sowie die einzelnen, aufeinander aufbauenden Untersuchungsschritte werden in Unterkapiteln erläutert sowie die für diese Schritte ausgewählten Instrumente beschrieben.

Kapitel 7 beinhaltet die **Analysen der beiden Fallstudien** Altmark und Hohenlohe. Die Regionen werden dabei nicht vergleichend, sondern nacheinander analysiert. Die Kapitelabfolge ist dabei gleich. Begonnen wird mit einem kurzen Überblick über die jeweilige Region und die Umsetzung des Programms Regionen Aktiv. Dies dient vor allem als (Informations-)Grundlage für das anschließende Unterkapitel, in dem die Region hinsichtlich der Fragen analysiert und die Ergebnisse ausgewertet werden. Die jeweilige Analyse einer Fallstudienregion wird mit einer kurzen Zusammenfassung abgeschlossen, in dem die Ergebnisse mit den in Kapitel 4 ausgearbeiteten Erfahrungen mit der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen konfrontiert und Übereinstimmungen oder Anomalien aufgezeigt werden. Am Ende des Kapitels 7 werden die gewonnenen Ergebnisse der Empirie zusammengefasst und das Vorgehen der Untersuchung kritisch reflektiert.

Zur Vorbereitung der Fallstudien wurde eine Internet- und Dokumentenanalyse zu den beiden Fallstudienregionen durchgeführt. Die daran anschließende Untersuchung der Fallstudien umfasste sowohl leitfadengestützte Interviews mit Schlüsselakteuren der jeweiligen Region sowie eine telefonische Befragung der aktiv beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Der letzte Teil der Arbeit, der **konzeptionelle Teil III**, beinhaltet die **Handlungsempfehlungen**. Auf Grundlage bisheriger Erfahrungen erarbeitet aus der Literatur und den Expertengesprächen (Teil I) sowie insbesondere den Ergebnissen des empirischen Teils (Teil II) der Arbeit werden Handlungsempfehlungen für die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen zukünftiger Programme zur Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung konzipiert. Teil III wird durch ein übergreifendes **Fazit** abgeschlossen, in dem die gesamte Arbeit kritisch reflektiert, weitere mögliche Forschungsansätze skizziert und ein Ausblick gegeben wird.



Teil I

3. Programme zur Förderung einer integrierten ländlichen Entwicklung

Ziel dieses Kapitels ist es, den **thematischen Hintergrund** der Arbeit aufzuzeigen. Als Basis dazu werden die maßgeblichen Entwicklungen im ländlichen Raum dargestellt, die zu einem Umdenken in Richtung integrierter Ansätze geführt haben. Die daraus resultierenden Anforderungen an Programme zur Förderung einer integrierten ländlichen Entwicklung werden dann in einem darauf folgenden Unterkapitel erläutert. Das Kapitel schließt mit einem Überblick über den derzeitigen Stand der Umsetzung integrierter Ansätze in der Politik für ländliche Räume ab. Da dabei auch die Entwicklung in der Europäischen Politik für ländliche Räume von großer Bedeutung war und es bisher auch noch ist, umfasst dieser Überblick neben der nationalen auch die europäische Ebene.⁴

Die Skizzierung des integrierten Ansatzes erhebt an dieser Stelle nicht den Anspruch einer umfassenden theoretischen Einordnung, sondern dient hier vielmehr der Darstellung des thematischen Hintergrunds für die in Kapitel 4 folgende Untersuchung.

3.1. Die Situation ländlicher Räume

Das traditionelle Bild, in dem der ländliche Raum als agrarabhängiges Gebiet mit Tendenzen zur Bevölkerungsabwanderung und hoher Arbeitslosigkeit städtischen Gebieten gegenübergestellt wird, trifft in der heutigen Zeit nicht mehr zu (vgl. u.a. Borchard 2007: 1f, BBR 2005: 203; de Haen/Isemayer 1990: 3f). Denn:

- die Abgrenzung zwischen dem städtischen und dem ländlichen Raum wird angesichts der fortschreitenden Angleichung des ländlichen Raums an städtische Verhältnisse sowie der Ausdifferenzierung der Wirtschaftsstruktur in den ländlichen Räumen zunehmend schwieriger (vgl. BBR 2005: 203).
- die Land- und Forstwirtschaft ist zwar nach wie vor der mit Abstand größte Flächennutzer des ländlichen Raums und prägt auch heute noch das Landschaftsbild, ihre wirtschaftliche Bedeutung hat in den letzten Jahren jedoch abgenommen (vgl. BMELV 2006b: 5; OECD 2007: 15).
- der ländliche Raum kann nicht mehr pauschal als "Problemregion" deklariert werden. Denn es wird deutlich, dass die Disparitätlinien zwischen prosperierenden und zurückgebliebenen Regionen heute mitten durch die herkömmlichen Raumtypen verlaufen (vgl. de Haen/Isemayer 1990: 3; Blotevogel 2005: 13f). So

⁴ Von einem Überblick auf Länderebene wird hierbei abgesehen. Zwar haben einige Bundesländer wie Hessen mit dem Programm zur ländlichen Entwicklung, Schleswig-Holstein mit der ländlichen Struktur- und Entwicklungsanalyse sowie Baden-Württemberg mit dem PLENUM-Projekt ebenfalls Ansätze zur Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung übernommen (vgl. BMELV 2005), diese im einzelnen aufzugreifen und zu beschreiben, würde an dieser Stelle jedoch zu weit führen.

zählen „Abgelegenheit, niedrige Bevölkerungsdichte, Abwanderungstendenzen und geringe Durchschnittseinkommen [...] ebenso zu typischen Merkmalen ländlicher Räume wie Suburbanisierungsdruck, zentrennahe Lage, attraktive Wohnstandorte, Entstehung neuer Wirtschaftscluster und Fremdenverkehrsgebiete.“ (BBR 2005: 203).

Aus diesen Entwicklungen resultiert, dass „der ländliche Raum heute weniger denn je eine einheitliche Raumkategorie [darstellt]“ (BBR 2005: 2003) und deshalb „ländliche Räume sinnvollerweise nur noch im Plural angesprochen werden [können].“ (Mose 2005: 573)⁵

3.2. Das Neue Paradigma für ländliche Räume

Vor dem Hintergrund der vielfältigen und komplexen Entwicklungsdynamik der ländlichen Räume besteht zunehmend Anlass zum Bedenken über die Wirksamkeit der Agrarpolitik als wichtigstem Bestandteil der Politik für ländliche Räume (vgl. OECD 2006: 14). Denn „obwohl durch die Agrarsubventionen umfangreiche finanzielle Mittel in ländliche Regionen fließen, sind sie nicht dazu gedacht, die ländliche Entwicklung direkt anzukurbeln. Der Hauptgrund dafür ist, dass diese Art von Politik, nur auf einen kleinen Teil der ländlichen Bevölkerung abzielt (Landwirte und sonstige agrarwirtschaftliche Akteure) und nicht auf bestimmte Standorte.“ (OECD 2006: 14). Erkenntnisse aus der Theorie und Praxis verdeutlichen, dass allein durch eine zentral gesteuerte finanzielle Umverteilung und sektoral orientierte agrarpolitische Maßnahmen, die regional vorhandenen Potentiale wirtschaftlicher Entwicklung nicht ausgenutzt werden können (vgl. OECD 2006: 3).

⁵ Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass in den letzten Jahren vermehrt der Versuch unternommen wurde, eine adäquate Definition und Typisierung ländlicher Räume zu entwickeln, die der zunehmenden Heterogenität gerecht werden. Ansätze dazu liefern bspw. die Ministerkonferenz der Raumordnung in ihrem Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen 1995 oder exemplarisch für die ländlichen Räume Niedersachsens Blotvogel (2005). *Kroës/Elbe* (2008) konstatieren in diesem Zusammenhang jedoch, dass diese Typisierung sicherlich zum Gewinn neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse sinnvoll sei, als Vorlage für die Politik jedoch auch eine Gefahr darstellen könne. So sehen *Kroës/Elbe* (2008) u.a. die Gefahr darin, dass durch die ausdifferenzierte Typisierung der Anschein erweckt werden könne, die politischen Instrumente müssten an die jeweiligen Raumtypen angepasst werden. Dies würde jedoch nur scheinbar zu einer Verbesserung der politischen Steuerung führen, denn eine „Vervielfachung der Regulierung führt zwangsweise zu wachsender Bürokratie. In der Regel muss somit ein wachsender Anteil der insgesamt verfügbaren Mittel zur Verwaltung und Überwachung der weiter ausdifferenzierten Maßnahmen aufgewendet werden und geht für die eigentliche Förderung verloren.“ (Kroës/Elbe 2008: o.S.) Denn es würde nie gelingen, durch noch so ausgefeilte zentrale Förderprogramme allen spezifischen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen ländlicher Räume wirklich gerecht zu werden (vgl. Kroës/Elbe 2008: o.S.).

Beeinflusst durch neue Trends in der Regionalpolitik⁶ sowie dem zunehmenden Druck zur Reform der Agrarpolitik⁷ wird deshalb in den letzten Jahrzehnten in der Politik für ländliche Räume vermehrt ein Umdenken von der stark sektorbezogenen Agrarpolitik in Richtung integrierter Ansätze eingefordert (vgl. OECD 2006: 15f). Die OECD fasst diesen Ansatz in ihrem *Neuen Paradigma für den ländlichen Raum* (OECD 2006) zusammen (siehe Abb. 2). Das Paradigma zeichnet sich dadurch aus, dass nicht mehr nur Sektoren, sondern ganze Räume fokussiert werden, und der Schwerpunkt nicht mehr auf Subventionen, sondern Investitionen liegt (vgl. OECD 2006: 60)

Abb. 2: Das neue Paradigma für den ländlichen Raum

	Altes Konzept	Neues Konzept
Zielsetzungen	Ausgleich, Agrareinkommen, Agrarwettbewerbsfähigkeit	Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume, Valorisierung lokaler Aktiva, Ausschöpfung ungenutzter Ressourcen
Wichtigster Zielsektor	Landwirtschaft	Verschiedene Sektoren ländlicher Volkswirtschaften (z.B. ländlicher Tourismus, verarbeitendes Gewerbe, Informations- und Kommunikationsindustrie usw.)
Wichtige Instrumente	Subventionen	Investitionen
Wichtigste Akteure	Nationale Regierungen, Landwirte	Alle Regierungsebenen (supranational, national, regional und lokal), verschiedene lokale Stakeholder (öffentlich, privat, NGO)

Quelle: Eigene Darstellung nach OECD 2006: 64

Das Konzept einer integrierten ländlichen Entwicklung impliziert neue Anforderungen an die Ausrichtung politischer Maßnahmen und Programme. Dabei darf die integrierte ländliche Entwicklung nicht mit der in den 70er Jahren betriebenen, allumfassenden integrierten Entwicklungsplanung verglichen werden, sondern im vorliegenden Kontext handelt es sich um eine selektive Integration in Bezug auf die spezifischen Bedürfnisse von Regionen (vgl. Benz/Meincke 2007: 10). „Integrierte ländliche Entwicklung als Konzept bedeutet, dass ländliche Regionen anhand ihrer jeweils spezifischen Potenziale und Stärken eigenverantwortlich Entwicklungsprozesse-

⁶ In der Regionalpolitik hat sich in den achtziger Jahre ein Paradigmenwechsel vollzogen. Im Gegensatz zu der praktizierten Umverteilungspolitik gewannen Maßnahmen, die auf die Identifizierung und Ausschöpfung des endogenen Potentials abzielten, zunehmend an Bedeutung. Von da an stand nicht mehr der Abbau von regionalen Disparitäten, sondern die Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit im Mittelpunkt (vgl. OECD 2006: 16, Fürst 1996).

⁷ Im Inland und in der Europäischen Union wird die Agrarpolitik und insbesondere die Agrarsubventionen auf Grund ihrer Auswirkungen auf die öffentlichen Finanzen zunehmend hinterfragt und nach alternativen Verwendungszwecken gesucht (vgl. OECD 2006: 15).

se in Gang bringen, die auf den sektorübergreifenden Partnerschaften der regionalen Akteure und ihren Netzwerken beruhen.“ (Elbe et al. 2007: 5) Im Mittelpunkt dieser neuen Politiken und Programme steht dabei nicht mehr nur die Landwirtschaft, sondern die ländlichen Räume und ihre neu erkannte Multifunktionalität. Es wird anerkannt, dass im ländlichen Raum vielerlei Ziele verfolgt werden können und ihre Erreichung je nach Raum und Zeitpunkt unterschiedliche Lösungsansätze erfordert (vgl. Elbe 2007: 20). Damit dies gewährleistet werden kann, sollten Programme zur Förderung der integrierten Entwicklung, aufbauend auf einer Vielzahl regionalwissenschaftlicher Erkenntnisse, folgende Ansätze beinhalten:

- **Gebietsbezogener Ansatz:** betrachtet werden Räume und nicht einzelne Sektoren;
- **Sektorübergreifender Ansatz:** Synergien zwischen unterschiedlichen Politik- und Wirtschaftsbereichen stehen im Mittelpunkt;
- **Entwicklungs- und innovationsorientierter Ansatz:** spezifische regionale Potenziale werden gezielt in Wert gesetzt und die Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume gefördert;
- **Partnerschaftlicher Ansatz:** Akteure schließen sich in Partnerschaften zusammen und entwickeln Konzepte, die sie durch Projekte gemeinsam umsetzen;
- **Dynamischer Ansatz:** der Prozess wird im Austausch des Akteursnetzwerkes kontinuierlich bewertet und weiterentwickelt;
- **Langfristiger Ansatz:** mittel- und langfristige Perspektiven stehen im Mittelpunkt

(vgl. BMELV 2005: 8; so auch vgl. Gebhardt et al. 2007: 512ff; Hahne 2004: 202).

Die zentralstaatliche Ebene nimmt in diesem Kontext eine neue Rolle ein und beschränkt sich nur noch auf die wesentlichen Rahmenvorgaben, oder wie *Kroës/Elbe* (2008) dazu anführen: „In jedem gut geführten Konzern wird der Vorstand sich auf die Vorgabe von Leitlinien und Zielen beschränken und den nachgelagerten Betriebseinheiten kaum vorschreiben wollen, welche Schrauben sie zu verwenden haben.“ (Kroës/Elbe 2008: o.S.) Der Zentralstaat wird nun zur Gewährleistungsinstanz für die Rahmenbedingungen (Hierarchierahmen), innerhalb der sich die integrierte ländliche Entwicklung abspielen soll (vgl. Elbe 2007: 20).

Inwieweit der skizzierte Ansatz und die damit verbundenen Anforderungen bisher in die Förderpolitik des ländlichen Raums eingegangen sind, ist Inhalt des nun folgenden Kapitels.

3.3. Stellenwert der integrierten ländlichen Entwicklung in der Förderpolitik

Die auf europäischer Ebene für ländliche Räume maßgebende gemeinsame Agrarpolitik (GAP) wurde insbesondere durch die Mitteilung der Kommission über *Die Zukunft des ländlichen Raums* (1988) und den GAP-Reformen 2000⁸ und 2003⁹ sukzessive um eine Politik zur Entwicklung des ländlichen Raums erweitert.

Während dieser Zeit hatten insbesondere die beiden *Europäischen Konferenzen zur ländlichen Entwicklung* 1996 in Cork (Irland) und 2003 in Salzburg (Österreich) großen Einfluss auf die Gestaltung der Förderpolitik für den ländlichen Raum. So bekannten sich die auf der ersten Konferenz 1996 in Cork versammelten Vertreter dazu, „dass die Land- und Forstwirtschaft in den Volkswirtschaften Europas nicht länger dominierend ist; dass ihre relative wirtschaftliche Bedeutung weiter abnimmt und, dass die ländliche Entwicklung folglich alle sozioökonomischen Bereiche im ländlichen Raum betreffen muss.“ (Erklärung von Cork 1996) Auf der Konferenz in Salzburg wurde dies noch einmal bekräftigt: „Die Europäische Konferenz zur ländlichen Entwicklung hat erkannt, dass die Entwicklung des ländlichen Raums nicht mehr ausschließlich auf der Landwirtschaft basieren kann und, dass die Diversifizierung sowohl innerhalb als auch außerhalb des Agrarsektors unverzichtbar ist, um lebensfähige, nachhaltige ländliche Gemeinwesen zu fördern.“ (Erklärung von Salzburg 2003) Für die künftige Ausgestaltung der Politik forderten die Vertreter, die Erkenntnisse aus der Gemeinschaftsinitiative LEADER aufzugreifen und in die EU-Förderung einfließen zu lassen (vgl. Erklärung von Salzburg 2003).

Da die Gemeinschaftsinitiative LEADER großen Einfluss auf die Förderpolitik zur Entwicklung des ländlichen Raums hatte, wird diese im Folgenden kurz vorgestellt, bevor im Anschluss daran der derzeitige Stellenwert integrierter Ansätze in der Förderpolitik näher erläutert wird.

Das Beispiel LEADER

Hahne (2004) beschreibt LEADER als „eines der fortschrittlichsten Programme regionalwirtschaftlicher Entwicklungsförderung“ (Hahne 2004: 199), da die LEADER-Prinzipien vielen Forderungen idealtypischer Regionalentwicklung und modernen

⁸ Die GAP-Reform 2000 fand im Zuge der Agenda 2000 statt. Das wesentliche Ziel der GAP-Reform bei der Agenda 2000 war es, von der isolierten sektoralen Betrachtung einzelner Politikbereiche wegzukommen und eine integrierte Politik für den ländlichen Raum zu gestalten, um der regionalen Vielfalt in der EU besser gerecht zu werden. Hierzu wurden einige Elemente der Strukturpolitik mit der Agrarstrukturpolitik zusammengeführt und in die 2. Säule integriert. Eine wesentliche Neuerung der 2. Säule war die Erarbeitung so genannter integrierter Programme, welche durch die Mitgliedstaaten bzw. Regionen erarbeitet werden sollten (vgl. Häger/Kirschke 2007: 277).

⁹ Der GAP-Reform 2003 vorausgegangen waren die Luxemburger Beschlüsse. Die Reform hatte zum Ziel, die Komplementarität zwischen den beiden Säulen der GAP zu verstärken: „Die Komplementarität zwischen den beiden Pfeilern der GAP wurde durch die kürzlich erfolgte GAP-Reform verstärkt, mit der die Entkopplung, die Einhaltung anderweitiger Verpflichtungen (Cross Compliance) und die Modulation (Übertragung von Mitteln vom ersten auf den zweiten Pfeiler) eingeführt wurden, die ab 2005 umzusetzen sind.“ (vgl. Häger/Kirschke 2007: 277)

Governance-Konzepten entsprechen (vgl. Hahne 2004: 199). Dem stimmt auch die OECD zu und bewertet LEADER „dank seines innovativen Charakters und der Ergebnisse, die trotz eines begrenzten Budgets in vielen ländlichen Gebieten erzielt wurden“ (OECD 2006: 101), weithin als Erfolg (vgl. OECD 2006: 101).

LEADER steht für den französisch formulierten Programmtitel *Liaison entre actions de developement de l'economie rurale*. Übersetzt bedeutet dies, die Verbindungen zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft (vgl. Bryden 2006: 8). Dabei ist LEADER eher als Methode zu verstehen, um ländliche Entwicklung in lokalen ländlichen Gemeinschaften zu mobilisieren und umzusetzen, und nicht als ein vorgegebener Satz an durchzuführenden Maßnahmen (vgl. EU-KOM 2006a: 5). „Der Unterschied zwischen LEADER und anderen traditionellen ländlichen Politikmaßnahmen liegt darin, dass LEADER eher angibt, wie man vorgehen sollte als was getan werden muss.“(EU-KOM 2006a: 8)

LEADER wurde 1991 im Zuge der Strukturfondsreform 1987 als EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER I mit dem Ziel gegründet, „das Entwicklungspotenzial in ländlichen Gebieten zu verbessern, indem man auf lokale Initiativen und Fertigkeiten zurückgriff, den Erwerb von Kenntnissen über lokale integrierte Entwicklung förderte und anderen ländlichen Gebieten dieses Wissen übertrug.“(EU-KOM 2006a: 6) Die guten Ergebnisse von LEADER I führten dazu, dass die Gemeinschaftsinitiative weiter ausgebaut und über zwei weitere Förderperioden fortgesetzt wurde (LEADER II 1994-99 und LEADER+ 2000-06)¹⁰ (siehe Abb. 3).

Abb. 3: Entwicklung der LEADER-Initiativen

LEADER-Initiativen	Anzahl der Lokalen Aktionsgruppen	Umfasstes Gebiet	EU-Finanzierung
LEADER I (1991-1993)	217	367 000 km ²	442 Mio. Euro
LEADER II (1994-1999)	906	1 375 144 km ²	1 755 Mio. Euro
LEADER+ (2000-2006)	893	1 577 386 km ²	2 105 Mio. Euro

Quelle: Eigene Darstellung nach EU-KOM 2006b: 7

Dass sich der Erfolg von LEADER bisher nicht eingestellt hat, wird daran deutlich, dass LEADER im Jahr 2006 in die Regelförderung aufgenommen wurde (vgl. EU-KOM 2006a: 6). Schon 2005 beim Beschluss der EU zu dem neuen Förderzeitraum hieß es: „Die LEADER-Initiative ist nach drei Programmplanungsperioden soweit

¹⁰ Dabei handelte es sich jedoch keinesfalls um eine bloße Fortsetzungen. Aufgrund begleitender und ex-post Evaluationen wurde das Programm teilweise modifiziert, ohne jedoch den Grundgedanken zu verändern. So wurden bspw. in der Förderperiode von LEADER+ die Anforderungen an die regionale Steuerung erhöht. Dies galt insbesondere für die Einbeziehung privater Akteure in die Steuerung der Programmdurchführung vor Ort, denn die öffentliche Hand durfte von fortan nicht mehr über mehr als die Hälfte der Stimmen auf der Entscheidungsebene verfügen (vgl. Hahne 2004: 199). Auch die Finanzierung wurde von nun an nur noch über einen einzigen Fond gestaltet (vgl. Bryden 2006: 9).

ausgereift, dass die ländlichen Gebiete das LEADER-Konzept in den Hauptprogrammen für die Entwicklung des ländlichen Raums umfassender anwenden können. Es ist daher erforderlich, die Grundprinzipien des LEADER-Konzepts auf die Programme zu übertragen, wobei in diesen hierfür ein eigener Schwerpunkt aufzubauen ist, und die zu unterstützenden lokalen Aktionsgruppen und Maßnahmen – einschließlich Partnerschaftskapazität, Durchführung lokaler Strategien, Zusammenarbeit, Vernetzung und Erwerb von Fertigkeiten – zu definieren sind.“ (Grund (50) Verordnung (EG) 1698/2005 (ELER-VO)) Mit dem neuen Programmzeitraum 2007-2013 wurde LEADER nun als neuer, vierter Schwerpunkt bzw. Achse in den Europäischen Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung ländlicher Räume (ELER) aufgenommen. Der ELER bildet im neuen Förderzeitraum 2007-2013 die 2. Säule der GAP der EU.¹¹

Die aufgezeigten Entwicklungen dürfen allerdings nicht darüber hinweg täuschen, dass die Förderpolitik für den ländlichen Raum immer noch stark agrarpolitisch geprägt ist. So wurden zwar auf EU-Ebene durch die beiden Konferenzen, die maßgeblichen Einfluss auf die GAP-Reformen hatten, und die Aufnahme der Gemeinschaftsinitiative LEADER in die Regelförderung wichtige Schritte in die richtige Richtung unternommen, jedoch ist dabei zu beachten, dass

- obwohl das Thema ländliche Entwicklung durch die zweite Säule Eingang in die GAP gefunden hat, darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Ziel der zweiten Säule die Flankierung der Reformen der ersten Säule ist (vgl. Elbe 2007: 18).
- obwohl in Zukunft 5% der ELER Mittel für den LEADER-Ansatz verwendet werden müssen, sind dies bezogen auf das Gesamtbudget der GAP jedoch gerade einmal 0,5%. Rechnet man dazu noch die EU-Regionalförderung hinzu, die eine ähnliche Größenordnung am EU-Budget besitzt wie die GAP, so fließen lediglich 0,25% des EU-Budgets in eine integrierte ländliche Entwicklung (vgl. Elbe et al. 2007: 6).

In Deutschland wurden auf nationaler Ebene bisher nur vereinzelt Prinzipien und Instrumente des integrierten Ansatzes in die Politik zur Entwicklung des ländlichen Raums übertragen (vgl. Elbe 2007: 283; OECD 2007: 91ff). So wurden beispielsweise in der *Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und Küstenschutz* (GAK) die Möglichkeiten der Förderung eines Regionalmanagements, eines Regionalen Entwicklungskonzepts und ein neuer Fördergrundsatz Integrierte ländliche Entwicklung (ILE) aufgenommen. Letzterem wurden die Maßnahmen der Flurbereinigung, Dorferneuerung, dem ländlichen Charakter angepasste Infrastrukturmaßnahmen sowie die Kooperation zwischen den Land- und Forstwirten und anderen Akteuren im ländlichen Raum zugeordnet. Die Übertragung weiterer wichtiger Instrumente der integrierten ländlichen Entwicklung (siehe Kapitel 3.2.) wie Elemente der dezentralen Steuerung (bspw. Regionale Partnerschaften oder Regionale

¹¹ Die erste Säule umfasst die Gemeinsamen Marktordnungen der EU.

Budgets) blieben bisher allerdings aus (vgl. Elbe 2007: 283). Des Weiteren ist zu beachten, dass die Umsetzung der GAK in den Kompetenzbereich der Bundesländer fällt. Dementsprechend vielfältig sind somit auch die Umsetzungsvarianten in den einzelnen Bundesländern (vgl. Elbe 2007: 284; Gehrlein 2005).¹²

In Deutschland wurde der integrierte Ansatz in der ländlichen Entwicklung auf Bundesebene bisher nur in dem Modellvorhaben Regionen Aktiv umgesetzt, welches Inhalt des Kapitels 5 ist.

¹² *Hinrichs* (Referent im Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Verbraucherschutz; Referat ländliche Entwicklung) verweist allerdings darauf, „dass der integrierte Ansatz keineswegs dazu geeignet ist, die herkömmliche Förderung der Sektorpolitik vollkommen zu ersetzen. Ich denke es wird weiterhin beides geben, weil ja auch gewisse Agrarpolitische Ziele weiterhin verfolgt werden müssen.“ (Hinrichs; Interview vom 05.12.2007)

4. Privatwirtschaftliche Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung

Im Kontext der Arbeit sind vor allem die Forderungen einer integrierten ländlichen Entwicklung nach einem partnerschaftlichen, einem gebietsbezogenen und einem sektorübergreifenden Ansatz von Bedeutung (siehe Kapitel 3.2.) Denn damit ist eine Einbindung öffentlicher und privater Akteure (partnerschaftlicher Ansatz) aller Politik- und Wirtschaftsbereiche (sektorübergreifender Ansatz) einer gesamten Region (gebietsbezogener Ansatz) verbunden.

Bevor jedoch näher auf die aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen eingegangen wird, werden zunächst die theoretischen Grundlagen erläutert, auf denen die oben angeführten Ansätze beruhen. Dazu werden in einem ersten Unterkapitel Erklärungsansätze für die Bedeutungszunahme regionaler Akteure sowie deren Zusammenarbeit untereinander aufgezeigt, bevor im Anschluss daran anhand der ländlichen Entwicklung dargestellt wird, welchen Mehrwert eine Zusammenarbeit regionaler Akteure für die regionale Entwicklung haben kann.

Da privatwirtschaftliche Unternehmen als eine dieser regionalen Akteure im Fokus der Arbeit stehen, werden in einem weiteren Unterkapitel zunächst Erklärungsansätze aufgeführt, die für eine aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der (integrierten) Regionalentwicklung sprechen. Darauf folgend werden mögliche Hinderungsgründe sowie die Nutzen, die mit einer Beteiligung privatwirtschaftlichen Unternehmen verbunden sind, erarbeitet.

4.1. Bedeutungszunahme regionaler Akteure

Lag der Schwerpunkt der Regionalpolitik der 1980er Jahre noch in der Förderung einzelner Systeme wie z.B. Unternehmen, rückten in den 1990er Jahre zunehmend alle Akteure einer Region (ihre Entscheidungsträger, die Unternehmer und die aktivierbare Bevölkerung) in den Mittelpunkt regionaler Entwicklungspolitik. Von da an standen nicht mehr einzelne Systeme im Vordergrund, sondern das Beziehungsgefüge und damit die Region als Ganzes (vgl. Scheer 2008:1f). *Ludwig* (2005) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Neuen Planungskultur in der Regionalentwicklung¹³.

Sowohl das neue Steuerungsverständnis des Staates als auch der Ansatz der endogenen Entwicklung liefern für diese Entwicklung Erklärungsansätze. Diese werden nun folgend dargestellt. Die Darstellung erhebt jedoch keinesfalls den Anspruch, diese beiden Ansätze umfassend zu erörtern, sondern dient vielmehr einem Überblick und hebt die für die Arbeit wichtigsten Aspekte hervor.

¹³ In diesem Zusammenhang verweist *Ludwig* jedoch darauf, dass bisher darüber Uneinigkeit bestehe, ob dieser Wandel nun schon vollzogen ist, oder dieser Wandel vielmehr als sich überlagernde Stufen zu verstehen ist (vgl. *Ludwig* 2005: 319).

4.1.1. Steuerungsverlust des Staates

Das traditionelle Konzept des Staates, in welchem dieser als hierarchisch agierender Hoheitsstaat verstanden wurde, wurde in den 1970er Jahren zunehmend in Frage gestellt. Gründe wie

- der wachsende Druck zur Ökonomisierung des Staates (Stichworte: Reduzierung des Wohlfahrtsstaates, Modernisierung des Staatshandelns);
- die im soziokulturellen Bereich zunehmende Emanzipation der Individualität und die Pluralisierung der Lebensstile, die wiederum zu einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Handlungsfelder geführt haben; und
- die im politisch-administrativen Bereich gestiegene Politikverdrossenheit und Überforderung des Staates

(vgl. Fürst 2001: 10) hatten in Verbindung mit immer knapper werdenden Finanzmitteln den Staat in ein Dilemma geführt. So war der Staat nicht mehr in der Lage, „die von ihm identifizierten ökonomischen und sozialen Probleme zu lösen und die gesellschaftliche Entwicklung in die gewünschte Richtung zu steuern, so dass es zu der Verhinderung gefährlicher Fehlentwicklungen notwendig wurde, entweder nach alternativen Steuerungsinstrumenten zu suchen, oder aber die Ansprüche zu revidieren.“ (Mayntz 2003: 74)

Vor diesem Hintergrund hatte sich ein Wandel des Steuerungsverständnisses des Staates¹⁴ vollzogen, wobei sich das Verhältnis zwischen Staat und Gesellschaft geändert hat. Es wurde erkannt, „dass die staatliche Steuerung durch hierarchische Intervention, mittels Recht und Geld, in einer freien Gesellschaftsordnung nur begrenzt in der erwünschten Weise wirkt.“ (Benz et al. 1999: 39) Der Staat agierte zunehmend nicht mehr als hierarchisch-interventionistischer, sondern kooperativer Staat. Er externalisierte zunehmend Aufgaben an private bzw. dezentrale Akteure, um die gesellschaftlichen Selbsthilfekräfte zu aktivieren (Forderung nach mehr Mitwirkung der Betroffenen, dezentrale Kooperation, neue Kooperation zwischen Behörden und Betroffenen (Public Private Partnerships; Netzwerke)) (vgl. Fürst 2001: 13). Dabei zog sich der Staat auf eine Kontextsteuerung zurück und überließ die Erfüllung der Aufgaben den Akteuren. „Hierarchische Steuerung wirkt nicht mehr durch Festlegung unmittelbar wirksamer Verhaltensvorschriften oder Anreize gegenüber Adressaten, sondern durch Regelungen von Organisationen und Verfahren der Selbststeuerung sowie selektive Intervention zur Unterstützung und Anleitung dezentraler Problemlösungsprozesse“. (Benz et al. 1999: 42)

Der Staat tritt von nun an als aktivierender Staat auf, der „fortwährend [versucht], die Handlungsfähigkeit des demokratischen Staates durch neue Kooperationsformen, neue Rollenverständnisse und die Suche nach neuen, effektiven und nachhaltigen Problemlösungen zu steigern.“ (Lamping et al 2002: 29) Hierbei handelt es sich aber keineswegs um eine Alternativwahl zwischen staatlichem und privatem Sektor noch

¹⁴ Dieser Wandel betrifft sowohl die Binnen- (Stichwort: New Public Management) als auch Außensteuerung des Staates (Fürst 2000: 12). In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus jedoch auf dem Wandel in der Außensteuerung des Staates.

um einen bloßen Rückzug des Staates, sondern vielmehr um eine neue Verantwortungsteilung¹⁵ zwischen Staat, Wirtschaft, Drittem Sektor und den Bürgern (vgl. Lamping et al. 2002: 29).

4.1.2. Endogene Regionalentwicklung

Aufgrund neuer gesamtgesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen wurde in den 1970er Jahren eine breite Diskussion über alternative Modelle und Strategien in der Regionalentwicklung geführt. In dieser Diskussion trafen gleichermaßen verschiedene Probleme aus der Praxis der Regionalpolitik sowie gesamtgesellschaftliche Strömungen und Entwicklungstendenzen aufeinander (vgl. Mose 1993: 31).

Die in Europa zunehmende Kritik an der traditionellen exogenen Regionalpolitik nahm vor allem vor dem Hintergrund zunehmender regionaler Disparitäten zu. Zur damaligen Zeit wurde in der Regionalpolitik ein gesamtwirtschaftlicher Standpunkt eingenommen und es wurde die Meinung vertreten, dass die unterschiedliche Entwicklung von Regionen das Ergebnis der Verteilung der gesamtwirtschaftlichen Ressourcen (Verteilung von Kapital und/oder Arbeitskräften) bzw. das Resultat gesamt- oder weltwirtschaftlicher Wachstumsimpulse ist (vgl. Hahne/von Stackelberg 1994: 4). Dieser unterschiedlichen Entwicklung von Regionen und den damit verbundenen ökonomischen und sozialen Problemen wurde mit regionalpolitischen Konzepten begegnet, die die Ausbreitung von Wachstumseffekten verbessern sollten. Dazu wurden "von oben" in großem Maße staatliche Anreize in Form von Subventionen bspw. in Industrieansiedlungen oder den Ausbau der Infrastruktur bereitgestellt. Die Wirkungsweise dieser Strategien blieb jedoch aus (vgl. Mose 1993: 33).

Motiviert durch Erfahrungen aus der Entwicklungspolitik und Strategien der *Self-reliance*¹⁶ und zusätzlich vorangetrieben durch die neue soziale Bewegungen¹⁷ oder

¹⁵ Mögliche Verantwortungstypen sind: *Gewährleistungsverantwortung* (für öffentliche Aufgaben), eine *Finanzierungsverantwortung* (bspw. wenn keine marktgerechten Erlöse zu erzielen sind), die *Vollzugsverantwortung* (wenn der Vollzug durch Dritte aus Risiko- Missbrauchs- oder Gleichbehandlungsaspekten ausscheidet) und/oder die *Führungsverantwortung* (im Sinne einer Orientierungs- sowie Vermittlungsfunktion, um die verschiedenen Akteure zu führen bzw. zu motivieren) (vgl. Lamping et al. 2002: 29-30).

¹⁶ Strategien der *Self-Reliance* wurden zunächst als Forderung nach einer Entwicklung "von unten" für die Länder der dritten Welt entwickelt, wurden dann aber auch von der Dritten in die Erste Welt verlagert (vgl. Kilper 1991: 6).

¹⁷ In der neuen sozialen Bewegungen hatte sich in den 1970er Jahren ein Protestpotential gebildet, das die herrschenden Wertvorstellungen der Industriegesellschaft zum Teil radikal hinterfragte. Bürgerinitiativ-, Ökologie-, Alternativ-, Friedens- und Frauenbewegung galten als Hauptträger dieser Entwicklung. Angelpunkt dieser Auseinandersetzungen waren dabei die Suche nach Möglichkeiten der individuellen Selbstverwirklichung, aber auch der Schaffung solidarischer Arbeits- und Lebenszusammenhänge sowie der politischen Partizipation. So kommt es nicht von ungefähr, dass diese Vorstellungen vielfach mit der Forderung nach größerer gesellschaftlicher Überschaubarkeit, Dezentralisierung und Selbstbestimmung auf regionaler und lokaler Ebene verknüpft wurden (vgl. Mose 1993: 34-35).

den neuen Regionalismus¹⁸ wurden die Forderungen nach einer stärker endogen ausgerichteten Regionalentwicklung lauter (vgl. Mose 1993: 34-36; vgl. Kilper: 1991: 6f).

Bei der endogenen Regionalentwicklung handelt es sich aber keineswegs um ein einheitliches Konzept, sondern vielmehr um eine Vielfalt von Konzepten mit unterschiedlichsten Akzentuierungen und Leitvorstellungen. Allein die Fülle von Konzepten in Europa macht diese Vielfalt deutlich. Zu nennen wären hier u.a. das Konzept der *Regionalen Regionalpolitik* von Stöhr (1983), das der *Eigenständigen Regionalpolitik* von Scheer, Glatz (1981) und Brugger (1984), oder das der *Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale* von Hahne (1985).

Trotz der unterschiedlichen Akzentuierungen lag den Konzepten jedoch ein gemeinsames Verständnis von Regionalentwicklung zugrunde. Demnach soll die Unterentwicklung einer Region nicht wie bisher exogen durch die Mobilisierung von Produktionsfaktoren aus anderen Regionen überwunden werden, sondern den Regionen sollen Möglichkeiten gegeben werden, aus sich selbst heraus, auf die Entwicklung der Region Einfluss nehmen zu können. Ziel ist dabei die Inwertsetzung endogener Potentiale: „Produkte kann man verkaufen – Potenziale nicht.“ (Elbe 2007: 64)

Dem Entwicklungspotential lag in den oben genannten einzelnen Konzepten ein unterschiedliches Verständnis zugrunde.¹⁹ Ohne diesen wissenschaftlichen Diskurs jedoch schmälern zu wollen, beschränke ich mich in meiner Arbeit auf die Definition von Hahne (1985) der das Entwicklungspotential als „die Gesamtheit der Entwicklungsmöglichkeiten in einem zeitlich und räumlich abgegrenzten Wirkungsbereich“ (Hahne 1985: 52) definiert und schließe mich Schön (1997) an, der den eigentlichen Verdienst dieser theoretischen Begriffsdiskussion vor allem darin sieht, „dass in der regionalpolitischen Diskussion die Forderung entstanden ist, das Augenmerk regionaler Entwicklungsförderung verstärkt an regionalen bzw. lokalen Entwicklungsmöglichkeiten zu orientieren und regionale Entwicklungskompetenzen zu stärken.“ (Schön 1997: 99)

Für das Verständnis der endogenen Regionalentwicklung ist darauf hinzuweisen, dass diese keinesfalls eine Binnenentwicklung der Region unterstellt (vgl. Lückenkötter 2001: 23). Elbe (2007) weist in diesem Zusammenhang auf den Zielmarkt der aus den Potentialen entwickelten Produkte hin, welcher nicht nur auf die Herkunftsregion fixiert ist, sondern auch im Export liegt. Die endogene Entwicklung würde somit keine exogenen Einflüsse negieren (vgl. Elbe 2007: 65).

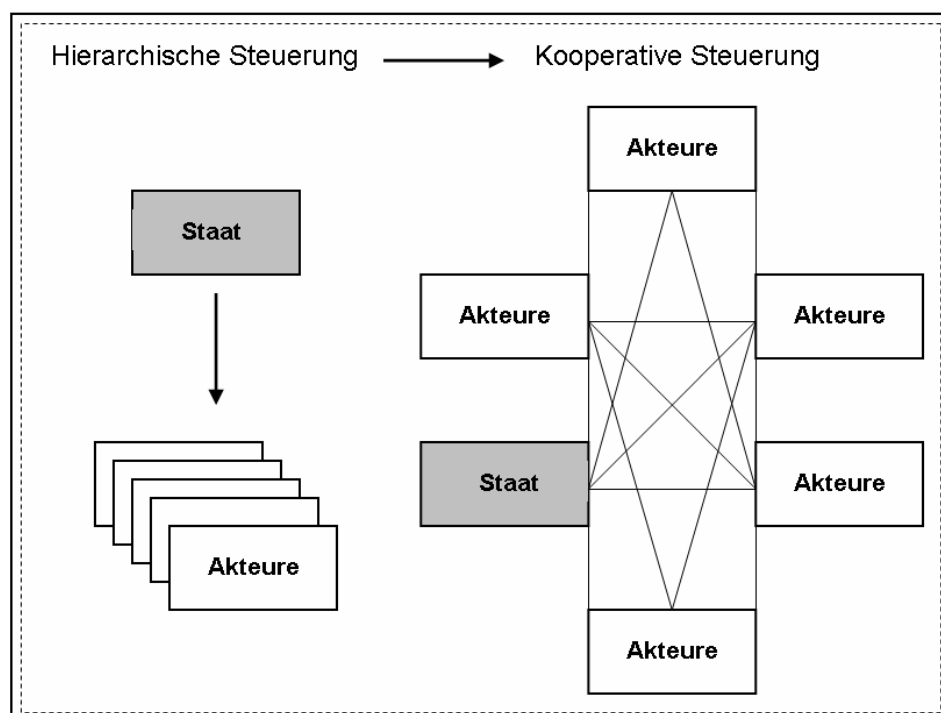
¹⁸ Auch der neue Regionalismus kann als Kritik an die Industriegesellschaft verstanden werden. Mit ihm verbunden waren bzw. sind teils sehr radikale Forderungen nach mehr regionaler Autonomie. Diese ist dabei nicht nur als Reflex auf regionale Fremdbestimmtheit zu verstehen, sondern ebenso als ein Programm zur postmodernen Umformung der gesellschaftlichen Verhältnisse auf der Ebene der regionalen und lokalen Lebensbezüge (vgl. Mose 1993 36).

¹⁹ Den Potentialen in den einzelnen Konzepten lag nicht nur ein unterschiedliches Verständnis zugrunde, sondern der Begriff Potential wurde in den einzelnen Konzepten auch durch unterschiedliche Adjektive wie intern, intraregional, regionseigen oder endogen ergänzt. Zur Übersicht über die verschiedenen Definitionen sowie Erklärungszusammenhänge des Entwicklungspotentials in den Konzepten (vgl. Schön 1997).

4.1.3. Der partnerschaftliche Ansatz

Die skizzierten Entwicklungen haben zum einen dazu geführt, dass - einhergehend mit einer Bedeutungszunahme der Region als Handlungsebene (vgl. Benz et al. 1999) – die Akteure in der Regionalentwicklung nicht mehr lediglich als Adressaten des Staates, sondern als treibende Kraft der Regionalentwicklung betrachtet wurden (vgl. Knieling 2004: 23) (siehe Abb. 4). Zum anderen haben sie aber auch dazu geführt, dass kooperative Elemente zunehmend Eingang in die Regionalentwicklung gefunden haben. Denn die endogenen Potenziale zu identifizieren und zu nutzen, kann weder Angelegenheit einzelner Behörden noch einzelner Unternehmen sein, sondern muss durch kollektives Handeln bewirkt werden (vgl. Fürst/Knieling 2004: 281).

Abb. 4: Steuerungswandel in der Regionalentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung nach Knieling 2004: 23

Vor diesem Hintergrund werden Regionen zunehmend dazu aufgefordert, regionale Akteure zu mobilisieren und regionale Partnerschaften zu gründen, um die Zukunft der Region selbst zu gestalten. Denn „die Integration verschiedener Handlungsfelder und die systematische Vernetzung politisch-administrativer, ökonomischer und sozial-integrativer Handlungsansätze ermöglicht es, „komplexe“ Probleme zu lösen und Lösungen zu finden, die einzelnen Akteure allein nicht erreicht hätten.“ (Bieker et al. 2004: 62) Dies hat dazu geführt, dass sich in den letzten Jahren auf regionaler Ebene neue Formen der regionalen Selbststeuerung herausgebildet haben. Diese Steuerungsformen werden im Allgemeinen mit dem Begriff *Regional Governance* bezeichnet. „Einer weiten Begriffsauslegung folgend sind unter Governance alle Formen gesellschaftlicher Steuerung zu verstehen, die öffentliche und private Ak-

teure umfassen und ergänzend zu den institutionalisierten Formen der Steuerung entstanden sind. Die jeweils im regionalen Kontext auftretenden Beziehungen zwischen den interagierenden Organisationen und Akteuren können durch hierarchische, kooperative oder marktliche Beziehungen geprägt sein, die gleichzeitig auch unterschiedliche Steuerungslogiken darstellen. Regional Governance verbindet diese Steuerungslogiken in regionsspezifischer Weise.“ (Einig et al. 2003: 1) Solche Governance-Formen²⁰ entwickeln sich vor allem dort, wo neue Aufgaben mit herkömmlichen Verfahren nicht mehr adäquat bearbeitet werden können.

Thierstein und Walser (2000) sprechen in diesem Kontext auch von der Entstehung einer neuen Form regionaler Eliten, die nicht durch die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Schichten, Bildungsklassen, Berufen und Parteien bestimmt werden, sondern sich aus einer Art Regenbogenkoalition engagierter Menschen aus privater Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung, Nicht-Regierungsorganisationen und Einzelpersonen zusammensetzen (vgl. Thierstein/Walser 2000; zitiert in von Löwis et al. 2004: 74).

Im Gegensatz zu rein administrativ gesteuerten Ansätzen der Regionalentwicklung wird der Mehrwert des partnerschaftlichen Ansatzes vor allem darin gesehen, dass dadurch

- die **endogene Entwicklung** gestärkt werden kann;
- **Synergien durch integrierte Entwicklungen** entstehen können,
- eine **nachhaltige Entwicklung** gefördert werden kann,
- **regionale Lernprozesse** initiiert werden können,
- **innovative Entwicklungen** angestoßen werden können, oder
- **Entwicklungsimpulse von außen** besser aufgenommen werden können (vgl. Lückenkötter 2001: 20ff)²¹.

Die *AEIDL (Europäische Beobachtungsstelle LEADER)* sieht die Vorteile einer Partnerschaft vor allem in der Einbindung unterschiedlicher Fachkenntnisse, dem Zugang zu verschiedenen Akteuren und den ihnen zur Verfügung stehenden Methoden und Mitteln. „Daraus ergeben sich neue Gestaltungs- und Aktionskapazitäten mit Bezug zum betreffenden Gebiet, welche dem einzelnen Partner nicht zur Verfü-

²⁰ Es ist jedoch anzumerken, dass Governance weder mit einer bestimmten Theorie verbunden ist, aus der sich Aussagen über die Wirkung von Steuerungsstrukturen auf die regionale Politik oder über deren Effektivität ableiten lassen, noch ist mit dem Begriff ein Modell für die Organisation oder die regionalpolitische Praxis verbunden. Denn dies kann es aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen nicht geben (vgl. Benz 2003: 6).

²¹ Die Ergebnisse wurden im Rahmen des europäischen Forschungsprojekt PRIDE (Partnership for Rural Integrated Development in Europe) gewonnen, in dem die Funktionsweise und Auswirkungen ländlicher Entwicklungspartnerschaften in sechs europäischen Ländern (Deutschland, England, Finnland, Italien, Schweden und Spanien) untersucht wurden. Ziel dieser empirischen Studie war es, durch neue wissenschaftliche Erkenntnisse Politikempfehlungen für ein effektiveres Management von Partnerschaften zu erarbeiten. Die Forschungsergebnisse zeigen, wie und wie gut lokale Partnerschaften funktionieren, welche Auswirkungen sie auf die ländliche Entwicklung hatten und warum sie diesbezüglich erfolgreich waren oder scheiterten (vgl. Weiß et al. 2004: 43)

gung stehen.“(AEIDL 1997: 15) Weiter schreibt die AEIDL: „Der Verbindung unterschiedlicher Sicht- und Denkweisen schenken die Beteiligten im allgemeinen wenig Beachtung. Dennoch spielt sie eine entscheidende Rolle für die Gestaltungskapazität und die Innovationskraft der lokalen Partnerschaft.“(AEIDL 1997: 16) Durch die Vielfalt der Partner sind verschiedene Verbindungen zwischen sozialen und wirtschaftlichen Bereichen sowie zwischen finanziellen, materiellen und menschlichen Ressourcen möglich. Dies, so die AEIDL „ist ein bedeutender Innovationsfaktor im ländlichen Raum.“ (AEIDL 1997:16) (siehe Abb. 5).

Abb. 5: Die lokale Partnerschaft als Innovationsmotor

Verbindet man...		... die Sensibilität	... die Standpunkte	... die Interessen	... das Mobilisierungsvermögen	... die Fachkompetenz
Die verschiedenen Partner	Einzel- personen und Verbände	für soziale und kulturelle Aspekte	des Zuhörens und des Dialogs	für Personen und Lebensqualität	von menschlichen Ressourcen	im Bereich der Anregung von Denkprozessen
	Unternehmen	für wirtschaftliche Aspekte	der Faktoren Zeit und Effizienz	für Märkte und Wirtschaft- lichkeit	von finanziellen Ressourcen und privatem Kapital	im Bereich Management und Durchführung
	Öffentliche Institutionen und lokale Behörden	für politische und institutionelle Aspekte	des Gemeinwohls	für Raumordnung und Infrastruktur- planung	für finanzielle Ressourcen und öffentliches Kapital	Im Bereich institutioneller Förderung
Dann erhält man...		... eine tiefere Kenntnis des Gebietes wodurch unvermutete Chancen entdeckt werden.	... neue Ideen und innovative Ansätze.	... ausgereifte Projekte, welche die Interessen verschiedener Gruppen integrieren und sozialen Zusammenhalt stiften.	... eine effiziente Durchführung, die eine bessere Bewältigung von Risiken ermöglicht.	... eine bessere Beständigkeit der Aktionen dank einer fortwährenden Fähigkeit zur Erneuerung.

Quelle: Eigene Darstellung nach AEIDL 1997: 17

Die Zusammenarbeit in Partnerschaften darf aber keinesfalls immer nur als „Allheilmittel“ (Lückenkötter 2001: 12) verstanden werden. So weisen Fürst und Knieling (2004) darauf hin, dass eine Strategie der kooperativen und konsensorientierten Regionalentwicklung die Umsetzung wichtiger Innovationen, die sowohl Projekte als auch Prozesse und Institutionen betreffen, auch verhindern kann. Denn aufgrund unterschiedlicher Handlungslogiken kann die mit den Kooperationsprozessen einhergehende Konsensbildung innovatorische Prozesse auch behindern (vgl. Fürst/Knieling 2004: 281f).²²

²² So kann die mit den regionalen Kooperationsprozessen einhergehende Konsensbildung innovatorische Prozesse zum einen dadurch verhindern, dass durch den "Schatten der Verteilungskonflikte" der Innovationsprozess ausbleibt. Denn Innovationen haben immer Veränderungen zur Folge, von denen die Akteure unterschiedlich betroffen sind. Deswegen besteht immer die Gefahr, dass jeder Akteur versucht, den Innovationsprozessen zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Zum anderen kann ein „Lock-in-Effekt“ die Konsensbildung inno-

4.2. Die Akteursgruppe privatwirtschaftliche Unternehmen

In den letzten Kapiteln wurde dargestellt, dass die regionalen Akteure und deren Kooperation in der Regionalentwicklung zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Dabei wurde deutlich, dass die Verbindung unterschiedlicher Kenntnisse der einzelnen Akteursgruppen von hoher Bedeutung für die Innovationskraft und für die Entwicklung der Region sind (siehe Kapitel 4.1.3.).

Die beschriebenen Ansätze beziehen sich bisher nur auf die regionalen Akteure im Allgemeinen. Sicherlich können privatwirtschaftliche Unternehmen unter diese regionalen Akteure subsumiert werden, jedoch greifen diese Erklärungsansätze vor dem Hintergrund der Arbeit zu kurz. Aus diesem Grund wird im folgenden Kapitel der Fokus auf die privatwirtschaftlichen Unternehmen gelegt und weitere Ansätze aufgezeigt, die Erklärungen für die aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen liefern.

Ziel dieses Kapitels ist es, nach einer Einführung in die theoretischen Erklärungsansätze, insbesondere für die Untersuchung sowohl die unterschiedlichen möglichen Hinderungsgründe einer Beteiligung in der integrierten ländlichen Entwicklung als auch den Nutzen für das Unternehmen und den Umsetzungsprozess aufzuzeigen. Da es bisher noch keine konkreten Untersuchungen zu der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung gibt, wird auf bisherige Erkenntnisse aus Forschungsarbeiten zu den Themen *regionale Kooperationen*, *nachhaltige Regionalentwicklung* und *Förderung regionaler Netzwerke* zurückgegriffen, da hier große Parallelen bestehen.

4.2.1. Erklärungsansätze

Um Erklärungsansätze für eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der integrierten Entwicklung bieten zu können, ist eine gedankliche Vorwegnahme möglicher Beteiligungsformen notwendig. Legt man das Verständnis einer integrierten Entwicklung und hierbei insbesondere den partnerschaftlichen und sektorübergreifenden Ansatz zugrunde (siehe Kapitel 3.2.), so können sich Unternehmen entweder alleine oder in Kooperation sowohl an Projekten beteiligen als auch in den geforderten Partnerschaften mit anderen Akteuren kooperieren. Potentielle Kooperationspartner können dabei Akteure aus der Politik und der Verwaltung, der Zivilgesellschaft und/oder der Wirtschaft sein.

Die Gründe einer Beteiligung eines Unternehmens können dabei vielfältig sein. So kann die Beteiligung eines Unternehmers sowohl wirtschaftlich, in dem er sich bspw. in einem Projekt mit anderen Unternehmen zusammenschließt, als auch sozial, in dem er bspw. mit einem gemeinnützigen Vereinen kooperiert, motiviert sein. Oder

vatorische Prozesse auch dadurch behindern, dass die gewohnten Denkmuster und Suchroutinen der Akteure den Innovationsprozess nahe am Status quo halten (vgl. Fürst/Knieling 2004: 283).

es wird zusammen mit weiteren Akteuren nach neuen Entwicklungsmöglichkeiten für die Region gesucht. Für die weitere Bearbeitung ist es deshalb wichtig, zwischen unternehmens- bzw. produktionsorientierten und umfeldorientierten Unternehmensbeteiligungen zu differenzieren. Diese unterscheiden sich aufgrund ihres Handlungskontextes und ihrem direkten Zielbezug. Bei Ersterem bezieht sich eine Beteiligung – entweder alleine oder in Kooperation – primär auf den Vorteil für das eigene Unternehmen oder mehrere Unternehmen. Im Kontext der vorliegenden Arbeit reicht die Beschreibung dieser Form der Beteiligung jedoch nicht aus. Denn neben diesen Beteiligungsformen sind vor allem auch solche zu betrachten, die stärker umfeldbezogen sind. Ihr Zielbezug ist dabei nicht vorrangig der direkte unternehmerische Vorteil, sondern die Gestaltung des unternehmerischen (regionalen) Umfelds.

Beide Formen der Beteiligung wurden in den letzten Jahrzehnten vor allem durch die im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung stattfindende Bedeutungszunahme der Region beeinflusst. In der Ökonomie wurde die Region in folgender Weise relevant:

- Regionen können als Produktionscluster, in welchen durch Netzwerkstrukturen Synergieeffekte genutzt werden können, ausgebildet sein;
- Regionen können als Milieus fungieren, in denen die Bedeutung des sozialen und kulturellen Umfeldes eines Unternehmens zunimmt und sich auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auswirkt;
- Die Region nimmt im Zuge des überregionalen und globalen Standortwettbewerbs an Bedeutung zu. Nicht mehr einzelne Gemeinden, sondern Regionen stehen von nun an im Wettbewerb;
- Aufgrund der Ubiquifizierung harter Standortfaktoren, gewinnen die regionalen weichen Standortfaktoren für ein Unternehmen zunehmend an Bedeutung (vgl. Blotevogel 2001: 491f; Bathelt/Glückler 2003).

Die Vielfältigkeit und Komplexität der Beteiligungs- und Kooperationsformen in Programmen der integrierten ländlichen Entwicklung führen jedoch zu dem Problem, dass ganzheitliche theoretische Erklärungsansätze für eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen fehlen. Vielmehr wird das Thema von unterschiedlichen Ansätzen und Konzepten „berührt“, die zu einzelnen Formen der Beteiligung Erklärungen liefern können, das Thema jedoch keinesfalls in seiner Gesamtheit erfassen. Vor diesem Hintergrund werden nun im Folgenden sowohl für die unternehmens- bzw. produktionsbezogenen als auch die umfeldbezogenen Beteiligungen theoretische Ansätze aufgezeigt, die Ansätze zur Erklärung einer Beteiligung liefern können.

4.2.1.1. Unternehmensbezogene Beteiligung

Für die unternehmensbezogenen Beteiligungen können vor allem solche Ansätze herangezogen werden, die einen regionalökonomischen Bezug haben.

Im Zuge des Wandels vom Fordismus zum Postfordismus stießen die Massenproduktion und das Prinzip der Ausnutzung von Skalenerträgen (scale economics) an ihre Grenzen. Zunehmend rückte die Fähigkeit eines Unternehmens, flexibel auf Entwicklungen wie z.B. die Veränderungen der Märkte zu reagieren und zu innovieren, in den Vordergrund (vgl. Blotevogel 1999: 45). Dadurch hat die Bedeutung von zwischenbetrieblichen Kooperationen stark zugenommen. In Konzepten wie die des *industrial district*²³ (Piore/Sabel 1984) oder dem *Cluster-Ansatz* (Porter 1990)²⁴ wird dabei vor allem die Bedeutung der regionalen Vernetzung der Unternehmen untereinander sowie die räumliche Nähe zueinander hervorgehoben, wovon diese in mehrfacher Hinsicht profitieren können:

- so trägt der zwischenbetriebliche Wettbewerb zu einer Steigerung der betrieblichen Produktion bei;
- die engen Verflechtungsbeziehungen ermöglichen Skalenerträge und externe Effekte, die ohne diese Netzwerkbeziehungen nicht realisierbar wären;
- enge Kontakte zu Zulieferern und Herstellern ermöglichen Unternehmen, frühzeitig über neue technische und organisatorische Lösungen informiert zu werden und über die Kontakte zu lernen;
- die räumliche Nähe, informelle Kontakte sowie Kenntnisse des betrieblichen und marktbezogenen Umfeldes wirken risiko- und unsicherheitsreduzierend vor allem bei Innovationsprozessen;
- die Möglichkeit, mit anderen Unternehmen in Wertschöpfungsketten zusammenarbeiten zu können, erhöht Flexibilität und Kapazitäten zur Realisierung innovativer Lösungen;

(vgl. Koschatzky 2001: 199f).

²³ Industrial districts „sind lokale Produktionssysteme von verbundenen Industrien, die wegen ihrer identischen Marktausrichtung und ihrer räumlichen Nähe zueinander externe Effekte, d.h. Lokalisationseffekte, realisieren können.“ (Koschatzky 2001: 189)

²⁴ Eigentlich handelte es sich bei Cluster in den 1990er nicht um ein neues Phänomen in der Regionalökonomie, jedoch wurde der Begriff Cluster insbesondere durch Porter und seiner Abhandlung „Competitive Advantages of Nations“ (1990) in der wissenschaftlichen Diskussion etabliert (vgl. Koschatzky 2001: 197). „Cluster sind die räumliche Konzentration von vernetzten kleinen und großen Betrieben sowie Institutionen in einem speziellen Sektor. Ein Cluster beinhaltet vor- und nachgelagerte Produktions- und Dienstleistungsaktivitäten sowie eine spezialisierte Infrastruktur, die diese Aktivitäten wirkungsvoll unterstützt.“ (Koschatzky 2001: 197).

4.2.1.2. Umfeldbezogene Beteiligung

Die umfeldbezogenen Beteiligungen sind vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden Ubiquifizierung der traditionellen Standortfaktoren und der gleichzeitigen Bedeutungszunahme des regionalen Umfelds und damit verbunden der weichen Standortfaktoren zu bewerten. „Eine hochwertige Ausstattung mit Wohn-, Kultur- sowie Freizeit- und Bildungsangeboten, aber auch soziale Infrastruktur und nicht zuletzt das Image einer Region sind Punkte, die von vielen Unternehmen mittlerweile als harte Standortfaktoren angesehen werden.“ (Fischer 2007b: 7) Im Zuge dessen engagieren sich Unternehmen alleine oder in Kooperation mit anderen Akteuren zunehmend in ihrer Region. Die Unternehmen reagieren damit auf ihre regionalen Anspruchsgruppen (Stakeholder²⁵) und übernehmen Verantwortung für das lokale bzw. regionale Umfeld. Mit dem Schlagwort (*Regional*) *Corporate Citizenship*²⁶ (vgl. Fischer 2007a) wird dabei ein Konzept beschrieben, in dem Unternehmen „eine mittel- und langfristige Strategie auf Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen und sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als "guter Bürger" [*Herv. i. Org.; Anm. d. Verf.*] aktiv für die eigentliche Gemeinschaft [...] engagieren, um die Gesamtheit der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umfeld auf möglichst vielfältige Weise positiv zu gestalten.“ (Braun/Schwarz 2006: 15) Dabei wird auf längere Sicht deutlich, dass nicht nur das Unternehmen und die Zielgruppen gewinnen, sondern indirekt und langfristig auch der jeweilige Standort bzw. die Region. „Dadurch werden lokale und regionale Standortbedingungen verbessert, die den Unternehmen im Wettbewerb der Region Vorteile verschaffen. [...] Regionales Corporate Citizenship stellt somit eine Win-Win-Win Situation dar.“ (Fischer 2007a: 8) Dabei zeigt sich, dass die Gewinnorientierung eines Unternehmens nicht in jedem Fall eine eng begrenzte betriebswirtschaftliche Sicht sein muss, sondern gezieltes Engagement im Sinne eines *place-making* zunehmend auch in das Handeln von Unternehmen integriert wird (vgl. Fuchs et al. 2002: 51). Unter *place making* wird dabei „ein kollektiver Prozess der Raumgestaltung verstanden mit dem Ziel, die Raumnutzungs- und Lebensqualität zu verbessern und sich den Raum sozio-emotional anzueignen.“ (Fürst et al 2004: 38) Für Unternehmen bedeutet *place-making* vor allem

²⁵ Im Gegensatz zu dem Shareholder-Ansatz, bei dem das Management eines Unternehmens seine Entscheidungen den monetären Interessen der Anteilseigner ausrichtet, bezieht es beim Stakeholder-Ansatz auch die Interessen anderer wirtschaftlicher Gruppen mit ein. Darunter können all diejenigen Gruppierungen und Individuen subsumiert werden, die von den unternehmerischen Aktivitäten potenziell und tatsächlich beeinflusst werden oder ihrerseits einen signifikanten Einfluss auf das Unternehmen ausüben können (vgl. Pommerening 2005: 3).

²⁶ In diesem Zusammenhang wird oftmals auch das Konzept *Corporate Social Responsibility* genannt. Obwohl beide Konzepte als gemeinsame Basis den Gedanken verfolgen, dass Unternehmen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnehmen sollen, indem sie die Interessen ihrer Stakeholder berücksichtigen und für diese mehr leisten als das was die Gesetze fordern, verfolgen diese beiden Konzepte jedoch unterschiedliche Ziele. So bezieht sich im Fall des *Corporate Social Responsibility* die Wahrnehmung von Verantwortung auf die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens, während *Corporate Citizenship* ein Verständnis von Verantwortung umfasst, welches über diese Geschäftstätigkeit hinausgeht (vgl. Pommerening 2005: 12ff).

„das unternehmerische Umfeld eines Standortes mit zu beeinflussen, um hochqualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen, Kunden in der Region zu halten und generell das Image einer Standortregion zu verbessern.“ (Fuchs et al. 2002: 51)

Zu diesen Prozessen können auch die bereits erwähnten regionalen Partnerschaften oder gar weiter gefasst, ganzheitliche regionale Entwicklungsprogramme gezählt werden. Unternehmen sind dabei aufgefordert, Mit-Verantwortung für das Umfeld zu übernehmen und mit weiteren Akteuren der Region wie Bürgern oder Kommunalpolitiker Partnerschaften zu bilden und gemeinsame Entwicklungswege der Region zu diskutieren und konzipieren.

4.2.2. Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen – bisherige Erfahrungen

Bisherige Erfahrungen mit vergleichbaren Programmen zeigen, dass es schwierig ist, privatwirtschaftliche Unternehmen für eine aktive Beteiligung an der integrierten Regionalentwicklung zu gewinnen. So wurde bspw. im Bundeswettbewerb *Regionen der Zukunft*²⁷, welcher zum Ziel hatte, selbsttragende Strukturen für eine nachhaltige Regionalentwicklung aufzubauen, beobachtet, dass sich Unternehmen zwar an den regionalen Netzwerken beteiligten, jedoch wesentlich weniger in Erscheinung traten als öffentliche Akteure (von Löwis et al. 2004: 25). Gleiches konnte auch für das Programm *Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken*²⁸ festgestellt werden (vgl. Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004).

Die folgenden Kapitel zeigen auf, welche potentiellen Hinderungsgründe vorliegen können, die eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen erschweren oder gar verhindern, aber auch mit welchem Nutzen eine Beteiligung verbunden sein kann.

4.2.2.1. Hinderungsgründe einer Beteiligung

Die bisherigen Erfahrungen mit der Beteiligung privatwirtschaftlicher Programme zeigen, „dass es immer eine besondere Aufgabe ist, Vertreter aus der Wirtschaft einzubinden.“ (Lindloff/Schneider: 78) Dies wird oftmals dadurch erschwert, dass

²⁷ Der Bundeswettbewerb *Regionen der Zukunft* wurde 1997 vom Bundesministerium für Verkehrs-, Bau und Wohnungswesen als Teil des Aktionsprogramms „Modellvorhaben der Raumordnung“ ins Leben gerufen. Der Wettbewerb hatte zum Ziel, Regionale Agenda 21 Initiativen in Deutschland zu fördern. „Im Vordergrund stand der Gedanke, durch eine Forcierung der regionalen Dialog- und Kooperationsprozesse neue Potentiale für eine nachhaltige Regionalentwicklung freizusetzen.“ (Wiechmann 2004: 4) Der Wettbewerb wurde in seiner Zeit wissenschaftlich begleitet. Im Fokus der Untersuchung standen unter anderem auch die Akteursstrukturen in den Regionen. Dazu wurde u.a. die Beteiligung unterschiedlicher Akteursgruppen am Prozess untersucht (vgl. Wiechmann 2004: 5).

²⁸ Das Programm *Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken* wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Zu den wesentlichen Zielen des Programms gehörte, dass die geförderten Netzwerkstrukturen auf Dauer angelegt werden und nach Auslaufen der Förderung Bestand haben sollten. Dieses Ziel der Nachhaltigkeit bezog sich nicht nur auf Einzelmaßnahmen und Teilprojekte der Netzwerke, sondern auf die Struktur Lernender Regionen als ganze (vgl. website lernende regionen).

gerade zu Anfang der Programme, eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen durch eine gegenseitige Skepsis gegenüber deren Teilnahme behindert wird. So besteht einerseits meist besonders bei Unternehmen ein weit verbreitetes Bedenken gegenüber Projekten oder Programmen mit nachhaltiger Ausrichtung. Dabei wird von Seiten der Unternehmen oftmals unterstellt, dass solche Projekte der ökonomischen Entwicklung der Region eher schaden als sie zu fördern, da wirtschaftliche Belange meist außen vorgelassen werden. Gleichzeitig besteht aber auch andererseits eine Skepsis gegenüber den Unternehmen und deren Beteiligung. So wird von anderen am Prozess beteiligten Gruppen einzelnen Unternehmen oftmals unterstellt, sie würden zu stark Eigeninteressen verfolgen und die gesamte Entwicklung der Region in ihrer Überlegung außen vor lassen (vgl. Lindloff/Schneider 2001 :78).

Das Bedenken der Unternehmen gegenüber solchen Programmen wird oftmals durch die mangelnde Informationsweitergabe über die Programme verstärkt. So sind Unternehmen aufgrund mangelnder Öffentlichkeitsarbeit zu solchen Programmen, deren Strukturen und Ziele meist nur unzureichend informiert, was dazu führen kann, dass solche Programme als nicht-wirtschaftlich oder nicht unternehmensbezogenen beurteilt werden (vgl. u.a. Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004: 28f; Lindloff/Schneider 2001: 80ff; BLU 2000: 2f).

Ein weiterer Hinderungsgrund wird zudem in den unterschiedlichen Handlungslogiken vermutet. So können einerseits unterschiedliche Handlungslogiken zwischen den Unternehmen und anderen Akteuren bestehen - so denken politische Akteure in Territorialbezügen, wohingegen wirtschaftliche Akteure in funktionalen Bezügen denken (vgl. ARL 1998: 6) – oder andererseits auch zwischen den Unternehmen und der regionalen Kooperation selbst (siehe Abb. 6).

Abb. 6: Handlungslogik regionale Partnerschaft und private Unternehmen

	Regionale Partnerschaft	Private Unternehmen
Orientierung des Handelns	Gemeinwohlorientierung: •Gesellschaftliche Ziele (für die Region) •nicht monetär	Gewinnorientierung: •Privatwirtschaftliche Ziele (für das Unternehmen) •monetär
Hauptressource	Zeit (ehrenamtliches Engagement)	Geld (für Investitionen)
Erwarteter Nutzen	Indirekt und für die Region	Direkt und für das Unternehmen
Entscheidungen	Konsens: die Diskussion kann dabei auch das Ziel sein	Mehrheit oder Hierarchie: die Entscheidung und Umsetzung ist das Ziel
Lösungsansprüche	Win-Win und gesellschaftliche Nutzen für die Region organisieren	Nutzen für das Unternehmen organisieren
Zeitbedarf für Entscheidungen	eher hoch (durch Konsens und Win-Win)	eher niedrig (durch Mehrheit/Hierarchie)

Quelle: Eigene Darstellungen nach Elbe 2007: 155

Als weiteres Problem wird insbesondere auf der Entscheidungsebene eines Programms von Unternehmen häufig kritisiert, dass es sich bei den Sitzungen meist um endlos geführte Diskussionen handelt, die letztendlich aber nur wenige Ergebnisse zusammenbringen. Ein Grund dafür, dass sich Unternehmen, wenn sie sich beteiligen, eher an konkreten Projekten interessiert sind als an der Entwicklung abstrakter Leitbilder oder Zielkonzepte (vgl. Löwis et al. 2004: 26-27). Dieses Problem tritt vor allem bei Inhabern von kleinen Unternehmen und freiberuflichen Tätigkeiten zu Tage, da diese oft nicht viel Zeit haben und deshalb auf Organisationsformen angewiesen sind, die nach wenigen Treffen in einem konkreten Projekt münden (vgl. u.a. Lindloff/Schneider 2001: 78f; Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004).

Ein weiteres Problem für Unternehmen auf der Entscheidungsebene ist, dass in diese Entscheidungsprozesse externe Entscheider einbezogen werden, wodurch die für die Unternehmen eine gewisse Unkalkulierbarkeit der Kooperationsabläufe und -ergebnisse entstehen kann (vgl. ARL 1998: 5).

Diese aufgezeigten Probleme und Hindernisgründe führen dazu, dass der Nutzen einer Beteiligung für Unternehmen meist nur schwer erkennbar ist und eine Beteiligung – insbesondere bei langfristig angelegten, regionsbezogenen Kooperationen – für die Unternehmen in einer ungünstigen Aufwand-Ertrags-Relation erscheint (vgl. vgl. Löwis et al. 2004: 26-27; Lindloff/Schneider 2001; Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004).

Letztlich besteht allerdings auch immer die Gefahr, dass sich einzelne Akteure oder ganze Gruppen in solchen Prozesse profilieren und diese dominieren, wodurch eine Beteiligung von Unternehmen behindert wird. Oder es sind schlichtweg persönliche Gründe die vorliegen (vgl. Lindloff/Schneider 2001: 80ff; BLU 2000: 2f).

Trotz dieser Probleme ist jedoch auch darauf hinzuweisen, dass eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen sowohl für die Unternehmen selbst als auch für den Prozess von Nutzen sein kann. Das folgende Kapitel zeigt, welcher Nutzen aus einer Beteiligung von Unternehmen entstehen kann.

4.2.2.2. Nutzen einer Beteiligung

Die Frage der Beteiligung eines Unternehmens ist gleichzeitig mit der Frage nach dem Nutzen dieser Beteiligung verbunden. Ist diese Frage bei den zuvor geschilderten unternehmensbezogenen Beteiligungen, bei denen sich der Nutzen in der Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch ein Projekt oder der Erzeugung von Synergieeffekten durch Unternehmenskooperationen noch relativ leicht beziffern lässt, wird dies bei der Frage nach dem Nutzen der umfeldbezogenen Beteiligungen hingegen schwerer. Denn diese Form der Beteiligung, bei dem sich das Unternehmen als Bürger in der Region engagiert, darf keinesfalls als philanthropische Wohltat oder puren Altruismus verstanden werden. Das Problem liegt hierbei vielmehr darin, dass kein direkter Nutzen oder quantifizierbarer Return of Invest darzustellen ist, sondern der Nutzen eher als ein indirekter qualitativer Gewinn für das Unternehmen anzusehen ist (vgl. Fischer 200a: 33ff).

Durch eine Beteiligung können sich für ein Unternehmen folgende Nutzen ergeben:

- Unternehmen können durch eine Beteiligung sowohl geschäftliche als auch außergeschäftliche Kontakte in der Region knüpfen. So bieten solche Prozesse nicht nur die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches mit anderen Unternehmen derselben oder anderer Branchen, sondern sie fördern auch den Kontakt zu örtlichen und regionalen Verwaltungsstellen, aber auch zu Bürgern und möglichen (neuen) Kunden. Hierdurch entsteht die Möglichkeit zu einem dauerhaften Dialog. Mögliche Konflikte können so bereits im Vorfeld vermieden oder Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen aufgebaut werden;
- Aus einer Teilnahme können für ein Unternehmen neue Aufträge entstehen oder neue Märkte und Absatzpotentiale erschlossen werden;
- Die Teilnahme an solchen Prozessen ist mit einem Imagegewinn für das Unternehmen verbunden. Dies steigert den Bekanntheitsgrad und gegebenenfalls die Akzeptanz des Unternehmens, was sich wiederum in der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens niederschlagen kann. Die Kunden und Bürger verbinden das Unternehmen mit Engagement und bauen Vertrauen auf;
- Die Programme können den Unternehmen als wichtige Informationsquelle bspw. für neue Produktideen oder politische Entscheidungen in der Region dienen. So besteht aus unternehmerischer Sicht ein großes Interesse an Informationsnetzwerken mit Unternehmen der Region, den Gemeinden und staatlichen Stellen, die über die vorhandenen Kommunikationsstrukturen hinausgehen, da der Informationsaustausch über Gemeindegrenzen hinweg immer bedeutender wird (vgl. DLKG 2006: 109);
- Unternehmen können durch eine Teilnahme direkt an der Entwicklung der Region mitbestimmen, denn eine Verbesserung der regionalen Umwelt- und Lebensbedingungen sowie eine solide wirtschaftliche Entwicklung führen zu einem attraktiven (Wirtschafts-)Standort, was wiederum auch dem Unternehmen zu Gute kommen kann;
- Zuletzt darf nicht vergessen werden, dass Unternehmen durch eine Teilnahme an einem geförderten Projekt zusätzliches Kapital für die Umsetzung von neuen Ideen bereitgestellt wird

(vgl. BLU 2000: 3f; Lindloff/Schneider 2001: 82f).

Aber nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch der Umsetzungsprozess des Programmes kann von einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen profitieren (Win-Win-Situation). Denn

- Unternehmen übernehmen eine wichtige Komplementärfunktionen, z.B. bei Fragen der Arbeitsmarktpolitik, bei Maßnahmen zur Umweltverbesserung oder bei der Umstrukturierung der Wirtschaft;
- privatwirtschaftliche Unternehmen haben eine wichtige technische und finanzielle Unterstützungsfunktion. So braucht es vermehrt privates Kapital, um einmal

angestoßene Prozesse auch in Zukunft zu verstetigen. Hierbei gilt es aber zu beachten, dass Unternehmen eher dazu bereit sind, Prozesskosten für Umsetzungsprojekte als für längere Kooperationen (Diskursprojekte) zu übernehmen, da bei Ersteren die Durchführung mit direkten wirtschaftlichen Vorteilen verbunden ist (vgl. Fuchs et al. 2002: 69);

- Unternehmen können Kenntnisse über wirtschaftliche Zusammenhänge in die Meinungsbildung und Entscheidungen der Arbeitsgruppen einbringen.
- Unternehmen können den Arbeitsgruppen und -kreisen durch Projektmanagement helfen, effektiver und projektorientierter zu arbeiten (vgl. BLU 3:f; ARL 1999 6; Lindloff/Schneider 2001: 82f).

4.2.2.3. Unternehmensgröße der beteiligten Unternehmen

Eine generelle Aussage über die Unternehmensstruktur bspw. die Größe der beteiligten Unternehmen ist schwierig. Zwar finden sich in der Literatur einige Hinweise, dass vor allem Kleinst- und Kleinunternehmen (Kleinstunternehmen < 10; Kleinunternehmen 10 > 50; Nach EU-Definition (vgl. EU KOM 2006b: 14)) eher an regionalen Kooperationen interessiert sind, weil sich ihr Aktionsradius meist auf die Region bezieht, wohingegen große Unternehmen nicht interessiert sind, da sie eher überregional meist sogar global agieren. Andererseits wird aber auch darauf hingewiesen, dass mittelständische und große Unternehmen im Gegensatz zu Klein und Kleinstunternehmen meist über mehr finanzielle oder zeitliche Ressourcen für eine Beteiligung verfügen (vgl. Lindloff/Schneider 2001: 86; Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004). *Hufnagel* (2007) verweist zudem aus seiner praktischen Erfahrung darauf, dass Großunternehmen an einzelnen Projekten meist nicht interessiert sind, sondern eher dazu bereit sind, das Programm in der Öffentlichkeit zu unterstützen und sich an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen. Wohingegen Kleinunternehmen eher Bedarf an konkreten Projekten haben (vgl. Hufnagel²⁹; Interview am 28.11.2007).

4.3. Zusammenfassung

Obwohl im Zuge der Recherchen zu dieser Arbeit in der aktuellen Forschungslandschaft zu diesem Thema kein empirischer Beweis dafür gefunden werden konnte, dass es einen Zusammenhang zwischen der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen und der erfolgreichen Umsetzung eines Programms gibt, können aus den bisher erarbeiteten Ergebnissen folgende Schlussfolgerungen abgeleitet werden, warum eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen sinnvoll und notwendig ist:

- In Kapitel 3.2. wurde gezeigt, dass Programme zur Förderung einer integrierten ländlichen Entwicklung auf eine ganzheitliche und partnerschaftliche Entwick-

²⁹ Dietmar Hufnagel, Mitarbeiter bei der DrHeuser AG, welche Regionen bei der und Unternehmen bei der gemeinsamen Gestaltung der Regionalentwicklung berät.

lung des ländlichen Raums zielen. Dazu ist es notwendig, alle relevanten regionalen Akteure einzubinden. Zu diesen Akteuren sind auch privatwirtschaftliche Unternehmen zu zählen, denn sie nehmen in der sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung der Region eine zentrale Rolle ein;

- Sowohl in Kapitel 4.1. als auch in Kapitel 4.2.2.2. wurde gezeigt, dass eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen durch ihre Kenntnisse sowohl den Innovationsprozess als auch den Umsetzungsprozess in der Region sinnvoll ergänzen kann.
- Des Weiteren ist zu beachten, dass für die Umsetzung der regionalpolitischen Ziele der Programme eine Unterstützung der privatwirtschaftlichen Unternehmen wichtig ist. So ist eine Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft oder die Schaffung neuer Arbeitsplätze nur mit Hilfe privatwirtschaftlicher Unternehmen möglich;³⁰
- Ein weiterer Aspekt ist die zusätzliche Finanzierung bspw. für die Umsetzung und langfristige Sicherung von Projekten oder Konzepten der Programme. So werden Förderprogramme zunehmend nur noch Impulscharakter haben, bei dem der Zeitraum der Förderung begrenzt ist. Aus diesem Grund ist es wichtig, Unternehmen frühzeitig einzubinden und privates Kapital zu aktivieren, damit die angestoßenen Projekte und Prozesse langfristig verstetigt werden können.
- Nicht zu letzt dürfen zudem nicht die Vorteile für das Unternehmen außer Acht gelassen werden. So wurde in Kapitel 4.2.1. deutlich, dass die regionale Einbettung von Unternehmen und die Interaktion mit anderen Akteuren zunehmend an Bedeutung gewinnt und dadurch Synergieeffekte für das Unternehmen entstehen können. Diese beziehen sich dabei nicht nur auf unternehmensinterne, sondern auch auf unternehmensexterne Faktoren.

³⁰ Hinrichs merkt dazu an: „Wenn wir uns um wirtschaftliche Entwicklung und die Schaffung von Arbeitsplätzen in einer Region bemühen, geht es nicht ohne die Unternehmen. Die Politik kann noch so schöne Programme erstellen, mehr als die Stellen für einen Regionalmanager oder ein paar wenige in der öffentlichen Verwaltung können wir (die Politik) nicht schaffen. Aber dies sind auch nicht die Stellen die wir wollen. Wir wollen stellen mit diesen Programmen schaffen, die aus der Wirtschaft heraus entstehen. Und das geht nur mit der Wirtschaft und deshalb haben sie auch für den Prozess einen hohen Stellenwert.“(Hinrichs; Interview vom 05.12.2007)

5. Das Modellvorhaben Regionen Aktiv

Mit dem Modellvorhaben Regionen Aktiv erprobte das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft³¹ einen neuen Fördergrundsatz der auf Prinzipien³² und Instrumenten³³ beruhte, die beispielhaft für die in Kapitel 3. aufgeführte integrierte ländliche Entwicklung sind (siehe Abb. 7). Im Mittelpunkt von Regionen Aktiv stand nicht mehr nur die Landwirtschaft, sondern eine ganzheitliche Förderung des ländlichen Raums.

Abb. 7: Regionen Aktiv – Prinzipien und Umsetzungsinstrumente

Prinzip	Instrumente der Umsetzung
Regionalität Die regionale Ebene rückt als Handlungsebene in den Vordergrund.	Regionale Identität und Regionsabgrenzung Regionales Entwicklungskonzept als Handlungsgrundlage Regionale Projektauswahl Regionales Budget Abwicklungspartner vor Ort
Partnerschaft Die Steuerung findet durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher staatlicher und nicht staatlicher Akteure in Netzwerken und Partnerschaften statt.	Partnerschaft auf der Programmebene: • Horizontal: Jury, Beirat • Vertikal: BMELV, Bundesländer, Modellregionen Partnerschaften auf der Umsetzungsebene (Modellregionen): • Horizontal: regionale Partnerschaften • Vertikal: Modellregionen, Bundesländer • Regionalmanagement
Reflexivität Die Verlagerung der Steuerungskompetenzen erfolgt auf Basis von Zielvereinbarungen.	Zentrale und dezentrale Qualifizierung Steuerung über Ziele Steuerung über Evaluation
Integration Nachhaltige Regionalentwicklung benötigt eine dreifache Integration, die nur regionsspezifisch und nicht top-down umgesetzt werden kann.	Integration der Prozesse Integration der Inhalte Integration über die Zeit (Verstetigung)
Wettbewerb Die Stimulierung von Konkurrenz durch die Leistungsanreize kann dabei zur Förderung von „good“ oder „best-practice“ Lösungen beitragen.	Auf Programmebene... ... um die besten Konzepte (Auswahl der Modellregionen) ... um den besten Fortschritt (leistungsgebundene Reserve) Auf der Umsetzungsebene... ... um die besten Projekte

Quelle: Eigene Darstellung nach Elbe 2006

³¹ Mit dem Regierungswechsel 1998 wurde das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft in Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz umbenannt.

³² Unter einem Prinzip wurde „ein übergeordneter Grundsatz oder Leitlinie verstanden, die möglichst weitgehend verwirklicht werden sollte.“ (Elbe 2006: 4) Diese Prinzipien waren in der integrierten Entwicklung jedoch keinesfalls neu entwickelt, sondern basieren auf Ansätzen der sogenannten „Mehrwert der Strukturfondsmethode“, die sieben Handlungsprinzipien von LEADER sowie den 10 Prinzipien von StaR, einem Steuerungsansatz zur Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung und wurden ergänzt durch Kriterien von Good Governance als normativer Ansatz (vgl. Elbe 2007: 49).

³³ Im Gegensatz zu den Prinzipien definiert Elbe (2006) die Instrumente als „konkrete Schritte, Maßnahmen oder Routinen [...], die zur Umsetzung eines oder mehrerer Prinzipien beitragen.“ (Elbe 2006: 4)

Das wirklich Neue an diesem Steuerungsansatz von Regionen Aktiv war, so Elbe (2007), die konsequente Verlagerung der prozessualen (Regionale Partnerschaft und Regionalmanagement), der inhaltlichen (Steuerung über Ziele sowie Projektauswahl), die finanziellen (Regionales Budget) und die administrativen (Abwicklungspartner vor Ort) Steuerung und Verantwortung von regionaler Entwicklung sowie den damit verbundenen Pflichten in die Modellregionen (vgl. Elbe 2007: 55). Dadurch wurde den Regionen neben der Entscheidungskompetenz auch die Finanzierungs- sowie Verwaltungskompetenz übergeben, welche den drei in den Verwaltungswissenschaften verwendeten Kompetenzarten der Politik entsprechen (vgl. Elbe 2007: 55).

5.1. Der Bundeswettbewerb „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“

Das Modellvorhaben „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ wurde im September 2001 als Bundeswettbewerb vom BMELV konzipiert und ausgelobt. Das Modellvorhaben diente neben der Demonstration des neuen Förderansatzes auch der Neuausrichtung der Verbraucherpolitik, denn Lebensmittelskandale in der Landwirtschaft (BSE-Krise, Maul und Klauen Seuche) hatten zur damaligen Zeit zu einem sinkenden Verbrauchervertrauen geführt haben. Die gesuchten Regionen sollten „die wesentlichen Inhalte der neuen Verbraucher- und Agrarpolitik aufgreifen und zu einem integrierten regionalen Entwicklungskonzept zusammenführen: Dabei fließen innovative Ansätze für eine Entwicklung der ländlichen Räume, die sich am Prinzip der Nachhaltigkeit orientieren, in eine abgestimmte Gesamtstrategie ein.“ (BMVEL 2001: 6) Dazu sollten die Regionen die vier Ziele des Vorhabens:

- Stärkung ländlicher Räume und Schaffung zusätzlicher Einkommensquellen
 - Natur- und umweltverträgliche Landbewirtschaftung
 - Verbraucherorientierte Lebensmittelerzeugung
 - Stärkung der Beziehung Stadt und Land
- modellhaft in ihrer Region umsetzen (vgl. BMVEL 2001: 4).

Auf diese Auslobung hin haben sich insgesamt 206 ländliche Regionen beworben. Von diesen 206 Bewerbungen wurden schlussendlich in einem zweistufigen Verfahren³⁴ 18 Modellregionen ausgewählt (siehe Abb. 8).

³⁴ Die Grundlage der ersten Auswahlstufe waren eingereichte Konzepte, die eine Begründung der Regionsabgrenzung, eine Vision für die zukünftige Entwicklung der Region sowie die Zusammensetzung und Bildung einer Partnerschaft aus regionalen Interessensgruppen enthalten musste. Aus diesen 206 Beiträgen wählte eine unabhängige Jury aus Vertretern des landwirtschaftlichen Berufsstandes, Verbänden, Gebietskörperschaften und der Wissenschaft 33 Regionen aus, die an der zweiten Auswahlstufe teilnehmen konnten. Dazu wurden die Regionen aufgefordert, integrierte regionale Entwicklungskonzepte auszuarbeiten, in denen die Ziele und Handlungsfelder für die nachhaltige Entwicklung der Region konkretisiert wurden. Zusätzlich sollten die gemeinsam beschlossene Trägerschaft, die Organisations-

Abb. 8: Regionen Aktiv – Modellregionen



Quelle: website modellregionen

Die 18 ausgewählten Modellregionen sollten in der Zeit des Modellvorhabens zu „Vorbildern einer integrierten ländlichen Entwicklung und funktionierenden Stadt-Land-Beziehung werden [und] mit ihren Ideen, Konzepten und Szenarien die Fortentwicklung des Förderinstrumentariums [die der Agrarpolitik; *Anm. d. Verf.*] unterstützen.“ (BMVEL 2001: 4) Das Modellvorhaben war zunächst bis Ende 2005 vorgesehen (Phase 1), wurde dann aber um weitere zwei Jahre verlängert (Phase 2). Phase 2 von Regionen Aktiv hatte zum Ziel, die entwickelten Strukturen der Phase 1 in der Region langfristig zu verstetigen. Die Regionen mussten sich zudem auf ein Themenfeld konzentrieren, welches sich durch besonders gute Perspektiven für die Beschäftigung und regionale Wertschöpfung auszeichnete, und diese mit Hilfe des regionalen Wertschöpfungskettenansatzes³⁵ (WSK) in der Region umsetzen.

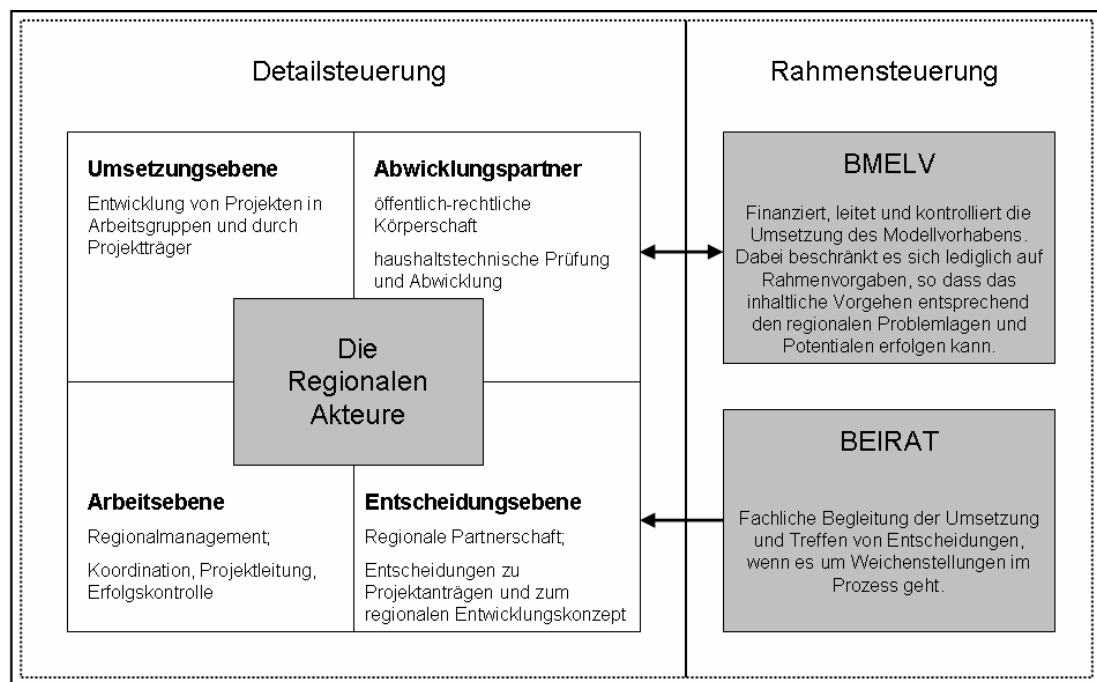
struktur und das Kontrollsystem sowie erste Leitprojekte aufgeführt werden. Aus diesen Beiträgen wählte die Jury die 18 Modellregionen aus (vgl. BMELV 2004: 10f).

³⁵ Unter einer Wertschöpfungskette ist „der gesamte Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Erzeuger über den Verarbeiter und dem Vermarkter bis zum Endkunden zu verstehen.“ (Geschäftsstelle RA 2007: 12) Im Kontext von Regionen Aktiv wurde unter einer regionalen Wertschöpfungskette „eine strategische Allianz zwischen den Unternehmen eines regionalen Wertschöpfungsnetzes einerseits und einer Partnerschaft der zentralen Akteure der Region andererseits [...] [verstanden]. Ziel der RWP [Regionale Wertschöpfungskette; *Anm. d. Verf.*] ist die Generierung einer nachhaltigen regionalen Wertschöpfung durch die Inwertsetzung der regionalen Potenziale zum wechselseitigen Nutzen aller Beteiligten.“ (Geschäftsstelle RA 2007: 11)

5.2. Der Aufbau von Regionen Aktiv

Um die Vielfalt und regionalspezifische Ausprägung von Ideen und Konzepten zu gewährleisten, erfolgte die Detailsteuerung des Programms nicht durch das BMELV. Den Modellregionen wurden lediglich Rahmenziele und -strukturen vorgegeben (Rahmensteuerung), um die geforderten, übergeordneten Ziele des Modellvorhabens zu erreichen. Das Ausarbeiten von konkreten Zielen, Strategien und Projekten oblag den regionalen Akteuren (Detailsteuerung) (vgl. BMELV 2004: 13) (siehe Abb. 9).

Abb. 9: Regionen Aktiv – Akteure und Aufbau



Quelle: Eigene Darstellung nach BMELV 2004: 15

Rahmensteuerung

Auf der Ebene der Rahmensteuerung befanden sich zum einen das BMELV und zum anderen der Beirat.³⁶

Das **Bundesministerium** leitete und kontrollierte zwar den Prozess der Umsetzung, gab hierzu jedoch lediglich Rahmenvorgaben. Die Umsetzung erfolgte in den Regionen selbst (Detailsteuerung). Wurden dabei die gestellten Anforderungen nicht oder nur

³⁶ Neben dem Bundesministerium und dem Beirat befanden sich auf der Rahmenebene ebenfalls die Bundesgeschäftsstelle des Programms sowie eine wissenschaftliche Begleitforschung. Die Bundesgeschäftsstelle bildete die Schnittstelle zwischen dem Ministerium und den Modellregionen. Sie unterstützte die Durchführung des Programms sowohl fachlich als auch organisatorisch, übernahm die Öffentlichkeitsarbeit und trug im Rahmen von Seminaren zur Vernetzung der Modellregionen und Qualifizierung der Akteure bei (vgl. BMELV 2004: 15). Mit Hilfe der Begleitforschung wurden während der Umsetzung allgemeingültige Erkenntnisse erfasst, analysiert und im Hinblick auf die Nutzbarkeit für andere Regionen aufbereitet (vgl. BMELV 2004: 15). Die Ergebnisse der Begleitforschung sind unter www.modellregionen.de abrufbar.

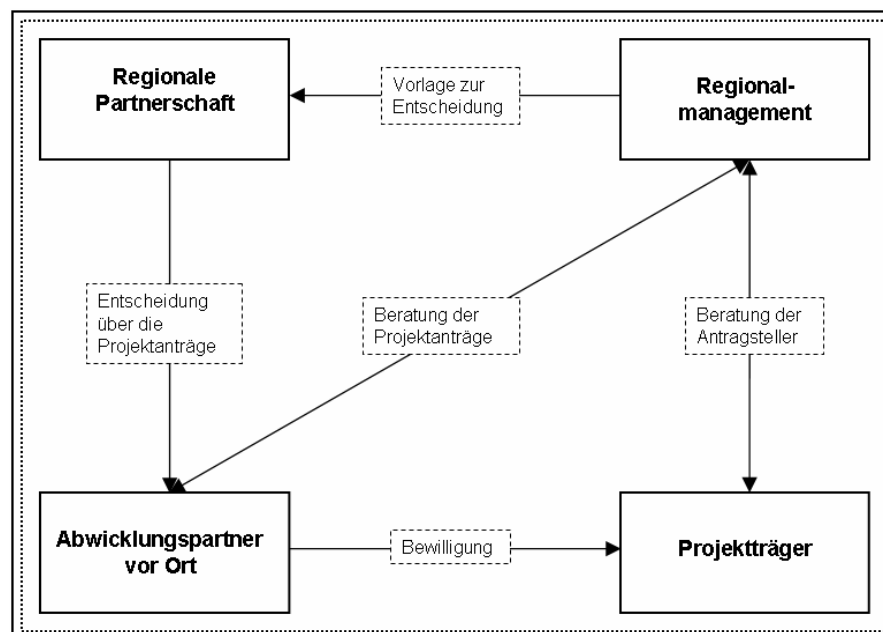
ausreichend von den Regionen erfüllt, so wurde von dem Ministerium in den Prozess eingegriffen (vgl. BMELV 2004: 14-15; Elbe 2007: 142).

Der **Beirat** setzte sich aus Vertretern der Landwirtschaft, des Naturschutzes, der Gebietskörperschaften, des Handwerks, der Bundesländer und der Wissenschaft zusammen. Der Beirat ist aus der Jury hervorgegangen, die zu Anfang von Regionen Aktiv die Auswahl der Modellregionen durchgeführt hatte. Die Aufgaben des Beirats waren im Gegensatz zu den Aufgaben der Jury wesentlich umfangreicher. Sie bestanden u.a. darin, die Umsetzung fachlich zu begleiten, Entscheidungen über wichtige Weichenstellungen im Umsetzungsprozess zu treffen oder Änderungen in den regionalen Entwicklungskonzepten (REK) oder Vorgaben durch das Ministerium zu beraten (vgl. BMELV 2004: 14; Elbe 2007: 139).

Detailsteuerung

Auf der Detailebene befanden sich die regionalen Akteure einer Region. Diese setzten sich zusammen aus den Projektträgern, einem Regionalmanagement, einer Regionalen Partnerschaft und einem Abwicklungspartner vor Ort. Die Abb. 10 zeigt beispielhaft, auf welche Weise die einzelnen Akteure in der Region zusammenarbeiten.

Abb. 10: Zusammenarbeit auf Ebene der Detailsteuerung



Quelle: Eigene Darstellung

Die **Regionale Partnerschaft** war bei Regionen Aktiv das zentrale Entscheidungsgremium in den Regionen. In ihr sollten alle relevanten (öffentlichen und privaten) Akteure der Region beteiligt sein und den regionalen Entwicklungsprozess mitbestimmen. Dabei wurde von Seiten des Ministeriums gefordert, dass der Anteil der gewählten Behördenvertreter und gewählten Vertreter der Gebietskörperschaften 50 % nicht überschreiten durfte (vgl. BMVEL 2001: 14). Dadurch sollte die Gefahr um-

gangen werden, dass die Regionale Partnerschaften „als reine Zweckgemeinschaft zur Abwicklung eines Förderprogramms und mit dem Ziel des Mittelabflusses gegründet werden. [Denn] die Förderphilosophie des Ministeriums ging über die reine Finanzierungsfunktion hinaus: Regionen Aktiv sollte eine Anschubfinanzierung für die Region sein, um dauerhafte eigene Wege für die Entwicklung der Region zu finden und Entwicklungspartnerschaften aufzubauen.“ (Elbe 2007: 150) Zu den Aufgaben der Regionalen Partnerschaft gehörten u.a. die Beratung und Bewertung von Projekten oder das Treffen wichtiger strategischer Entscheidungen zu dem Gesamtprozess in der Region (vgl. BMELV 2004: 14; Elbe 2007: 150).

Das **Regionalmanagement** bildete die Arbeitsebene. Es war Motor und Schnittstelle für die Umsetzung von Regionen Aktiv und koordinierte als Dienstleister der Regionalen Partnerschaft den Gesamtprozess in der Region. Zu den Aufgaben des Regionalmanagement gehörten dabei u.a. der Aufbau und die Pflege des regionalen Netzwerks, die Konzeption und Auswahl der zu fördernden Projekte sowie deren ordnungsgemäßen und zielgerichteten Abwicklung und die Öffentlichkeitsarbeit (vgl. BMELV 2004: 14; Elbe 2007: 158).

Auf der **Umsetzungsebene** befanden sich die **Projekträger** und **Arbeitsgruppen**. Diese entwickelten Projekte, die der Umsetzung des regionalen Entwicklungskonzeptes dienten (vgl. BMELV 2004: 14). Die vorgeschlagenen Projekte mussten sowohl mit den Zielen und den Handlungsfeldern des regionalen Entwicklungskonzeptes als auch den Fördervorgaben seitens des Bundesministeriums übereinstimmen. Die Fördervorgaben waren jedoch keine eigene Förderrichtlinie mit Angaben zu förderfähigen oder nicht-förderfähigen Maßnahmen oder Projekten, sondern ein Notifizierungstext: „Hierdurch sollten die Vorgaben der Programmebene (Rahmensteuerung) soweit wie möglich reduziert werden, um so den Regionen [...] einen möglichst großen inhaltlichen Spielraum [...] einzuräumen.“ (Elbe 2007: 90) Abb. 11 zeigt die Förderbreite von Regionen Aktiv (Eine vollständige Übersicht befindet sich im Anhang; siehe Anhang 1)³⁷.

³⁷ Den Regionen war es zudem freigestellt, weitere Förderkriterien für die Region zu bestimmen.

Abb. 11: Förderbreite bei Regionen Aktiv

Maßnahme	Beispiele für Maßnahmenbereiche	maximale Förderhöhe RA-Mittel	max. Anteil am Budget der Region
Regionalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation der Regionalen Partnerschaft • Konzeption und Auswahl der Projekte • Öffentlichkeitsarbeit 	bis zu 100%	bis zu 20% *)
GAK und GRW	•Maßnahmen aus GAK oder GRW, die im jeweiligen Bundesland nicht angeboten werden	nach geltendem Rahmenplan	keine Beschränkung
Investive Maßnahmen	Betriebliche und überbetriebliche Investitionen: <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Unternehmensgründungen • Erschließung neuer Produktlinien • Entwicklungen neuer Dienstleistungen Strukturelle Investitionen <ul style="list-style-type: none"> • Investitionen in regionale bedeutsame Einrichtungen • Einrichtung für den Zugang von Kleinbetrieben zu Beratungs- und Forschungseinrichtungen 	bis zu 40%	bis zu 50%
nicht-investive Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Studien, Konzepte und Evaluationen • Organisation und Regionalmessen • Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch 	bis zu 100%**)	keine Beschränkung
Ergänzende Agrarumweltprogramme	Gefördert werden z.B. Landwirte, die sich für 5 Jahre verpflichtet haben, bedrohte, besonders wertvolle landwirtschaftlich genutzte Kulturlandschaften zu erhalten	bis zu 100%	bis zu 50%

*) Davon höchstens 75 % für Personal

***) bis zu einem Gesamtbeihilfebetrags von 100 000 € je Begünstigten innerhalb von drei Jahren

Quelle: Eigene Darstellung nach Elbe 2007: 27

Die Angaben der Abb. 11 beziehen sich auf die Phase 1 von Regionen Aktiv. Mit der Phase 2 von Regionen Aktiv war aber auch eine Änderung der Fördersätze verbunden. So wurden einerseits in Phase 2 nur noch die Projekte gefördert, die unter das inhaltliche Dach des Kernthemas der Region subsumiert werden konnten. Den Regionen war es aber jederzeit frei gestellt, andere Themen weiter in ihrer Region zu bearbeiten. Hierfür mussten dann aber andere Fördermöglichkeiten eruiert werden, als die von dem Bundesministerium zur Verfügung gestellten Gelder für Regionen Aktiv. Des Weiteren wurde das Regionalmanagement in Phase 2 nur noch degressiv gefördert, eine Eigenbeteiligung von mindestens 20 % bei den Projekten eingefordert und die Gesamtförderhöhe auf 150 000 € pro Region zzgl. 25 000 € für Beratung und Vernetzung (zweckgebunden) reduziert (vgl. BMELV 2006a: 28f; Elbe et al. 2007: 13).

Schlussendlich gab es in jeder Region noch einen **Abwicklungspartner vor Ort**, der für die korrekte haushaltstechnische Abwicklung des Prozesses verantwortlich war. Als potentielle Abwicklungspartner kamen dazu z.B. Landkreise, Kommunen, Landwirtschaftskammern oder Ämter der Agrarordnung in Frage. Der Abwicklungspartner vor Ort hatte gegenüber der Regionalen Partnerschaft ein Einspruchsrecht. Dieser konnte es geltend machen, wenn die von der Regionalen Partnerschaft aus-

gewählten Projekte nicht dem geltenden Recht (bspw. De-Minimis³⁸) entsprachen oder andere Finanzierungsmöglichkeiten vorhanden waren (Ausschluss einer Doppelförderung³⁹) (vgl. BMELV 2004: 14; Elbe 2007: 111).

5.3. Beteiligungsmöglichkeiten von Unternehmen bei Regionen Aktiv

Für die weitere Bearbeitung wird an dieser Stelle nun skizziert, welche Möglichkeiten für privatwirtschaftliche Unternehmen bestanden, sich im Modellvorhaben Regionen Aktiv zu beteiligen. Diese Angaben beziehen sich an dieser Stelle auf die Vorgaben seitens des Ministeriums und sind vorbehaltlich regionaler Besonderheiten zu betrachten. Sollten hierzu von den Regionen weitere Einschränkungen formuliert worden sein, so wird darauf in den Fallstudienanalysen an entsprechender Stelle hingewiesen.

Privatwirtschaftliche Unternehmen hatten sowohl auf der Projektebene, als auch auf der Entscheidungsebene die Möglichkeit, sich an der Umsetzung zu beteiligen:

- Auf **Projektebene** konnten sich Unternehmen, vorausgesetzt sie hatten ihren Sitz in der Region, an Projekten zur Umsetzung eines Projektes beteiligen, oder sie wurden selbst Träger eines Projektes.
- Auf der **regionalen Entscheidungsebene** konnten privatwirtschaftliche Unternehmen ungeachtet dessen, ob sie Träger eines Projektes waren oder nicht, Mitglied in der Regionalen Partnerschaften werden und bei Umsetzung des regionalen Entwicklungsprozess mitentscheiden.
- Des Weiteren bot sich für privatwirtschaftliche Unternehmen jederzeit die Möglichkeit, sich an den weiteren **Veranstaltungen, Arbeitskreisen** oder **Ideenworkshops** der Region zu beteiligen.

Inwieweit diese Möglichkeiten in den Regionen von den privatwirtschaftlichen Unternehmen bzw. den Prozessverantwortlichen wie der Regionale Partnerschaft oder das Regionalmanagement angenommen wurden, wird nun im folgenden empirischen Teil anhand von zwei ausgewählten Fallstudien untersucht. Zuvor wird jedoch die Vorgehensweise der Untersuchung aufgezeigt und die der Untersuchung zugrunde liegenden Methodik sowie die Instrumente erläutert.

³⁸ Gemäß Artikel 88 Abs. 3 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft müssen staatliche Beihilfen bei der Europäischen Kommission angemeldet werden, damit die Vereinbarkeit der geplanten Beihilfe mit dem gemeinsamen Markt gewährleistet ist. Bestimmte Gruppen wie kleine und mittlere Unternehmen können von der Anmeldepflicht freigestellt werden. Des Weiteren gilt, dass Beihilfen, die für einen Zeitraum von drei Jahren gewährt werden und den Höchstbetrag von 200 000 € nicht überschreiten, nicht als staatliche Beihilfen betrachtet werden (vgl. website europa).

³⁹ Regionen Aktiv Mittel durften nur dann zur Förderung genutzt werden, wenn keine anderen Mittel zudem Fördertatbestand verfügbar waren (vgl. Elbe 2007: 92).



Teil II

6. Vorgehensweise der Untersuchung

Ziel dieses Kapitels ist es, die Vorgehensweise der Untersuchung sowie die ausgewählten Methoden und Instrumente darzustellen. Zwischen einer Methode und einem Instrument wird dabei wie folgt unterschieden: „Unter **Methoden** [Herv. d. Verf.] werden [...] sämtliche systematischen, d.h. nach festgelegten Regeln ablaufenden Vorgehensweisen der Sozialforschung von der dimensionalen bzw. semantischen Analyse bis zur Datengewinnung und -auswertung verstanden. Ein Teil dieser Methoden sind die Verfahren oder Strategien der Informationsgewinnung, die sich wiederum bestimmter **Erhebungsinstrumente** [Herv. d. Verf.] – wie Fragebogen, Kategorienschema, Beobachtungsbogen – als Werkzeuge bedienen.“ (Kromrey 2002: 309)

Zu Anfang der Bearbeitung wurden die Vor- und Nachteile einzelner methodischer Vorgehensweisen und Instrumente gegeneinander abgewogen⁴⁰ und sich im Ergebnis für die Einzelfallstudie entschieden. Die Einzelfallstudie sowie die Begründung der Auswahl der Fallstudienregionen für die anschließende Untersuchung werden nun im folgenden Kapitel näher beschrieben. Im Anschluss daran werden die einzelnen Schritte der Untersuchung und die dazu ausgewählten Instrumente aufgezeigt.

6.1. Einzelfallstudie

„Die Einzelfallstudie ist dadurch charakterisiert, dass sie ein einzelnes soziales Element als Untersuchungsobjekt und -einheit wählt. Es geht ihr also nicht um aggregierte Individuenmerkmale, sondern vielmehr um die spezifischen und individuellen Einheiten, die bestehen können aus Personen, Gruppen, Kulturen, Organisationen, Verhaltensmustern etc.“ (Lamnek 2005: 300) Dabei ist unter einer Einzelfallstudie „keine spezifische und isolierte Technik der empirischen Sozialforschung [zu verstehen, sondern] unter dem Ansatz der Fallstudie ist prinzipiell das gesamte Spektrum der sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden subsumiert.“ (Witzel 1982: 78; zitiert in Lamnek 2005: 289)

Durch eine Einzelfallstudie wird versucht, ein Grundproblem zahlreicher empirischer Untersuchungen zu umgehen. Dieses besteht darin, dass sich die Datenerhebung nur auf ein Erhebungsinstrument stützt und die gesamte Untersuchung somit unter

⁴⁰ Die Untersuchung der Fragestellung hätte in unterschiedlicher Art und unterschiedlichem Umfang erfolgen können. So wäre u.a. eine Befragung aller 18 Regionalmanagements der Modellregionen oder eine Befragung aller am Prozess beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen denkbar gewesen. Diese Vorgehensweisen hätten jedoch das komplexe Thema nur oberflächlich und einseitig beleuchtet und weitere mögliche wichtige regionale Aspekte für die Untersuchung ausgeblendet. Zudem wären die Befragungen mit einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden. So hätte bspw. die Vorarbeit und Durchführung einer Befragung aller am Programm beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen einen zu großen Zeitrahmen beansprucht, der in keinem Verhältnis zu den zu erwartenden Ergebnissen gestanden hätte.

dem prägendem Einfluss dieses einen Instruments steht und instrumentenspezifische Verzerrungen kaum kontrolliert werden können (vgl. Kromrey 2002: 524; Lamnek 2005: 299): „Erst durch die Wahl eines Mehrmethodenansatzes eröffnen sich die Möglichkeiten zur Kontrolle instrumentenspezifischer Verzerrungen.“ (Kromrey 2002: 524) Denn in der empirischen Sozialforschung wird zunehmend deutlich, „dass die Kombination nicht nur verschiedener Messinstrumente im Rahmen eines Forschungsansatzes, sondern auch die parallele Annäherung an das gleiche Forschungsproblem auf der Basis verschiedener Ansätze [...] für notwendig gehalten [wird].“ (Kromrey 2002: 254) Fallstudien eignen sich deshalb vor allem bei sehr komplexen und noch in der Entwicklung befindlichen Forschungsgegenständen, da durch eine bewusst geplante Methodenvielfalt eine notwendige Fülle an Informationen gewonnen werden kann, um daraus ein Gesamtbild zusammenstellen zu können (vgl. Kromrey 524).

Auswahl der Fallstudien

Da zu Anfang keine Vermutungen über etwaige Zusammenhänge zwischen regionalen Besonderheiten und der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen bestanden sowie eine Analyse aller 18 Modellregionen hinsichtlich bestimmter Daten zu umfangreich gewesen wäre, wurden die Auswahl der Fallstudien wie folgt durchgeführt:

Die Auswahl der Fallstudien erfolgte in zwei Schritten. Eine erste Auswahl potentieller Regionen für die Untersuchung erfolgte vor allem aus pragmatischen Gründen. Da eine Untersuchung der Region eine intensive Zusammenarbeit mit den Prozessverantwortlichen vor Ort voraussetzte, war eine hohe Bereitschaft zur Zusammenarbeit wichtig. Dabei galt zu beachten, dass sich die Regionen zum einen zu der Zeit der Ansprache in der Bearbeitung ihrer Abschlussberichte der Phase 2 des Modellvorhabens befanden. Zum anderen war das Modellvorhaben seit Ende 2007 offiziell zu Ende und nicht in allen Regionen werden die Strukturen so weitergeführt wie bisher. In den meisten Regionen wurden die durch Regionen Aktiv geschaffenen Strukturen in andere überführt oder komplett aufgelöst (vgl. Elbe/Langguth 2008). Dies hatte zur Folge, dass viele zuständige Personen nur noch vereinzelt in den Regionen abrufbar gewesen waren. Aus diesem Grund wurde vorab mit der den Prozess begleitenden Geschäftsstelle eine Auswahl von Regionen getroffen, von denen bekannt war, dass die Strukturen und zuständigen Personen in der Region noch aktiv sind. Hieraus erfolgte eine Vorauswahl 7 potentieller Fallstudienregionen, die angeschrieben und um ihre Mitarbeit gebeten wurden. Da sich die Untersuchung aufgrund des zeitlichen Umfangs nur auf zwei Regionen beschränken sollte, wurde zusätzlich zu der ersten Auswahl, für eine zweite Auswahl ein Profil der Regionen auf der Basis von Regionsdaten erstellt. Dazu gehörten die Ziele, die Handlungsfelder der Regionen im regionalen Entwicklungskonzept, die thematische Fokussierung der zweiten Phase sowie die ermittelten Zielgruppen der Projekte in den Regionen. Dies diente dazu, dass nicht zwei Regionen mit nahezu den gleichen Schwerpunkten, sondern Regionen, die Unterschiedlichkeiten in ihrer Umsetzung des Programm Regionen Aktiv aufweisen, ausgewählt wurden. Diese Vorgehensweise diente je-

doch keiner vergleichenden Analyse zwischen den beiden Fallstudienregionen. Vielmehr ergab sich hierdurch die Möglichkeit, zusätzliche Erkenntnisse ableiten zu können.

Die beschriebene Situation der Regionen Aktiv-Regionen spiegelte sich selbst noch in der Rücklaufquote der Antworten wider. Denn nur 4 der 7 angeschriebenen Regionen haben auf die Anfrage geantwortet. In den vier Rückantworten haben drei Regionen eine Mitarbeit zu und eine Region die Mitarbeit abgesagt. Die Regionen Altmark, Eifel und Hohenlohe haben sich zur Mitarbeit bereit erklärt. Aufgrund der zuvor erstellten Liste der Regionsdaten wurden letztendlich die beiden Regionen Altmark und Hohenlohe ausgewählt, da sich diese hinsichtlich der Zielgruppen, der Handlungsfelder in ihren regionalen Entwicklungskonzepten und der thematischen Fokussierung am deutlichsten unterschieden.

6.2. Untersuchungsschritte

Das Ziel einer Einzelfallstudie und dem damit verbundenen Einsatz von unterschiedlichen Instrumenten ist es, möglichst viele Informationen über den Forschungsgegenstand zu gewinnen. Aus diesem Grund wurde für die Untersuchung eine dreistufige Vorgehensweise konzipiert (siehe Abb. 12).

Abb. 12: Vorgehensweise der Untersuchung

<i>Schritt</i>	<i>Befragte</i>	<i>Instrument</i>	<i>Erhebungsziel</i>
1. Vorbereitung der Fallstudien		Dokumentenanalyse	Ziel ist es, sich mit der Fallstudienregion und der Umsetzung von Regionen Aktiv in der Region vertraut zu machen.
2. 1. Frageblock: Befragung regionaler Schlüsselakteure	Regionale Partnerschaft Regionalmanagement Unternehmen	Leitfadengestützte Interviews	Ziel ist es, unterschiedliche Sichtweisen auf den Prozess und die Problemstellung zu erhalten.
3. 2. Frageblock: Befragung privatwirtschaftlicher Unternehmen	aktiv beteiligte privatwirtschaftliche Unternehmen	Telefonische Befragung mit teilstandardisierten Fragebögen	Ziel ist es, u.a. die Gründe für und die Erfahrungen durch eine Beteiligung bei Regionen Aktiv zu eruieren.

Quelle: Eigene Darstellung

Beginnend mit einer Vorbereitung der Fallstudien werden darauf zwei Befragungsböcke durchgeführt, die den Schwerpunkt der Untersuchung bilden. Die einzelnen

Schritte sowie die dazu ausgewählten Instrumente werden nun im Folgenden aufgezeigt. Zur besseren Übersicht werden bei den zwei Befragungsblöcken erst die Interviewpartner aufgeführt und deren Auswahl begründet und im Anschluss daran die ausgewählten Instrumente erläutert.

6.2.1. Schritt 1: Vorbereitung der Fallstudien

Schritt 1 diente dazu, die Untersuchung der Fallstudien vorzubereiten. Dazu wurden verschiedene Dokumente zu den ausgewählten Fallstudien analysiert.

Die Dokumentenanalyse umfasste zum einen die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung erstellten Dokumente der beiden Fallstudien – da es sich bei dem Programm Regionen Aktiv um ein Modellvorhaben handelte, mussten die Regionen in bestimmten Abständen Berichte⁴¹ erstellen, in denen sie über ihren bisherigen Arbeitsstand Auskunft gaben – und zum anderen die regionsübergreifenden Dokumente der Begleitforschung⁴².

Die Dokumente der Region als auch die Dokumente der Begleitforschung wurden schwerpunktmäßig auf Anhaltspunkte zu dem Thema *Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen* untersucht, dienten aber auch dazu, sich mit den Strukturen in den Fallstudien-Regionen vertraut zu machen und erste Informationen über die Region und die Umsetzung des Programms in der Region zu sammeln.

Qualität der Daten

Für die Erarbeitung der Berichte wurden den Regionen Leitfäden vorgegeben, die sowohl offene als auch geschlossene Fragen beinhalteten. Dadurch sollte eine Vergleichbarkeit der einzelnen Berichte der Modellregionen untereinander gewährleistet werden. Die Berichte selbst wurden von den Modellregionen erstellt. Es handelte sich somit um eine Art Selbstauskunft. *Elbe* (2007) deutet deshalb auf die Frage der Qualität der Daten hin. In vielen Teilen der Berichte wurde von den Modellregionen eine Selbsteinschätzung der bisherigen Arbeit bzw. Umsetzung verlangt. Dadurch besteht die Gefahr von strategischen Antworten seitens der Regionen. Das bedeutet, es ist zu hinterfragen, ob die Regionen die abgefragten Sachverhalte entsprechend ihrer tatsächlichen Einschätzung in den Berichten darstellten, oder die Antworten so formuliert wurden, wie es das Ministerium vermeintlich hören wollte (vgl. *Elbe* 2007: 39). Die Berichte bzw. die Aussagen der Regionen wurden deshalb mit

⁴¹ Die Dokumente der Fallstudien umfassen: das Regionale Entwicklungskonzept (2002) (Grundlage der 2. Bewerbungsphase); den Jahresbericht (2002); den Halbjahresbericht (2003); den Fortschrittsbericht (2004); den Abschlussbericht Phase 1 Teil A/B (2005); das Unternehmenskonzept (2005); das Regionskonzept (2006); den Jahresbericht (2006) sowie den Abschlussbericht Phase 2 (2007).

⁴² Für die erste Begleitforschung von 2002-2003: Knickel; R. Siebert; Ganzert (2004): Ergebnisse der Begleitforschung 2002-2003 – Abschlussbericht (abrufbar unter www.modellregionen.de).

Für die zweite Begleitforschung von 2004-2007: Lukesch; Payer; Rabenau (2006); Elbe (2006); Elbe; Langguth; Lukesch; Payer; Rabenau; Tränkner; Böcher (2006); Benz; Meinecke (2007); Krott; Böcher; Tränkner (2007); Kroes; Weiß; Middelman (2007) (abrufbar unter www.modellregionen.de).

Vorsicht gelesen und die für Untersuchung relevanten Aspekte gegebenenfalls nachgefragt.

6.2.2. Schritt 2: 1. Frageblock – Befragung der Schlüsselakteure

In Schritt 2 der Untersuchung wurden während eines Besuchs der Region leitfadengestützte Interviews mit regionalen Schlüsselakteuren aus dem Prozess durchgeführt. Leitfadengestützte Interviews zählen zu den teilstandardisierten Befragungen. Im Gegensatz zu standardisierten und nicht-standardisierten Interviews zeichnen sie sich dadurch aus, dass die Fragen zuvor formuliert werden, offen sind und die Reihenfolge nur grob vorstrukturiert ist. Ihr Vorteil gegenüber anderen Interviewformen besteht darin, dass der Interviewer die Möglichkeit hat, die Befragungssituation selbst mitzustrukturieren, und somit gegebenenfalls auf bestimmte Sachverhalte näher eingehen kann (vgl. Kromrey 2002: 378; Dreier 1997: 468).

In den folgenden Kapiteln werden nun die Begründungen zur Auswahl der Schlüsselakteure aufgeführt sowie der Aufbau und die Inhalte der leitfadengestützten Interviews beschrieben.

6.2.2.1. Befragte: Schlüsselakteure der Modellregion

Um möglichst unterschiedliche Sichtweisen auf die zu untersuchende Thematik zu erhalten, wurden folgende Personen zu der Themenstellung befragt:

1. ein/e Vertreter/in des Vorstandes der Regionalen Partnerschaft:

Der oder die Vertreter/in repräsentieren die Entscheidungsebene der Region. In der Regionalen Partnerschaft wurden u.a. grundlegende Entscheidungen zu der strategischen Ausrichtung, dem Prozess oder über die Auswahl der Projekte getroffen (siehe Kapitel 5.2.)

Von Interesse im Interview war deshalb u.a. die Zusammenarbeit mit den privatwirtschaftlichen Unternehmen auf der Entscheidungsebene oder die Einschätzung des Vertreters zur Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen im Programm Regionen Aktiv (Leitfadeninterview Regionale Partnerschaft; siehe Anhang 3.3.1.).

2. ein/e Mitarbeiter/in des Regionalmanagements:

Der oder die Mitarbeiter/in des Regionalmanagements repräsentiert die Arbeitsebene des Regionalen Aktiv-Prozesses der Region. Im Gegensatz zur Regionalen Partnerschaft war das Regionalmanagement mit der Umsetzung der Entscheidungen und der Durchführung des Prozesses vertraut (siehe Kapitel 5.2.). Diese Ebene verfügt über Informationen zu dem "alltäglichen" Umgang mit den beteiligten Akteuren. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter des Regionalmanagements am besten beurteilen können, welche Faktoren bei der Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen hemmend oder fördernd waren, oder welche Instrumente sich als besonders geeignet herausgestellt haben, pri-

vatwirtschaftliche Unternehmen einzubinden (Leitfadeninterview Regionalmanagement; siehe Anhang 3.3.2.).

3. *ein/e privatwirtschaftliche/r Unternehmer/in oder ein/e Vertreter/in einer repräsentierenden Gruppe der privatwirtschaftlichen Unternehmen in der Region*

Der oder die Vertreter/in ist entweder Projektträger oder Mitglied der Regionalen Partnerschaft oder hat sich in beiden Bereichen aktiv beteiligt. Oder er oder sie ist Mitglied einer die regionalen privatwirtschaftlichen Unternehmen repräsentierenden Gruppe. Zu Letzteren wurden solche Gruppen oder Organisationen gezählt, bei denen das Interesse der privatwirtschaftlichen Unternehmen vordergründig ist. Dazu zählen bspw. regionale Interessensvertretungen wie z.B. Unternehmensnetzwerke.

Der oder die Vertreter/in repräsentiert die Ebene der privatwirtschaftlichen Unternehmen und bietet daher die Möglichkeit, einen Einblick in die unternehmerische Sichtweise auf den Prozess Regionen Aktiv zu bekommen. Leitfragen in diesem Interview waren u.a. wie sehen privatwirtschaftliche Unternehmen den Prozess Regionen Aktiv? Was bieten solche Prozesse privatwirtschaftlichen Unternehmen? oder welche Vor- aber auch Nachteile waren mit einer aktiven Teilnahme bei Regionen Aktiv verbunden? (Leitfadeninterview privatwirtschaftliches Unternehmen; siehe Anhang 3.3.3.).

6.2.2.2. Instrument: Leitfadengestütztes Interview

Die Interviewleitfäden für die einzelnen Gesprächspartner waren im Wesentlichen gleich, setzten jedoch je nach Funktion und Aufgabe des Gesprächspartners und den Besonderheiten der Region teils unterschiedliche Schwerpunkte.

Zu Beginn bzw. zur Einleitung des Gesprächs wurden vorzugsweise einfache Fragen gestellt, um eine für den Befragten angenehme Gesprächssituation herzustellen. "Tabuthemen" bzw. unangenehme Fragen oder die Konfrontationen mit gegensätzlichen Meinungen in der Region wurden dagegen ans Ende des Gesprächs gerückt. Darüber hinaus wurde versucht, die Fragen so offen wie möglich zu gestalten und Wertungen auszuschließen.

Die Interviewleitfäden wurden in drei Bereiche eingeteilt. Ein allgemeiner Teil zur Förderpolitik des ländlichen Raums und der integrierten ländlichen Entwicklung, ein Teil über die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen bei Regionen Aktiv und ein regionsspezifischer Teil.

Der allgemeine Teil diente dazu, herauszufinden, welches Verständnis der Interviewpartner von einer integrierten ländlichen Entwicklung hat und welche Stellung die Akteure insbesondere privatwirtschaftliche Unternehmen dabei einnehmen. Der zweite Teil bildete den Schwerpunkt des Interviews. Im Mittelpunkt standen hierbei Fragen, wie sich privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv beteiligt haben, ob es fördernde oder hemmende Faktoren gab oder wie sich die Zusammen-

arbeit gestaltete etc.. Im anschließenden dritten Teil wurden abschließend Themen behandelt, in denen regionale Besonderheiten tiefergehend nachgefragt wurden. Zusätzlich dazu wurden die Gesprächspartner zum Ende des Interview um eine zukünftige Einschätzung der Anforderungen an die Politik zur stärkeren Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen gebeten. Dies diente mit als Grundlage für die Konzeptionierung der Handlungsempfehlungen.

6.2.3. Schritt 3: 2. Frageblock – Telefonische Befragung der privatwirtschaftlichen Unternehmen

In Schritt 3 wurden in dem 2. Frageblock die aktiv beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen telefonisch befragt. Die Befragung der ausgewählten privatwirtschaftlichen Unternehmen erfolgte mittels eines Fragebogens (siehe Anhang 4.1.).

6.2.3.1. Befragte: aktiv beteiligte privatwirtschaftliche Unternehmen

Bereits in der Einleitung der Arbeit wurde darauf hingewiesen, welche Unternehmen im Fokus der Arbeit stehen (siehe Kapitel 2.2.). Aus diesem Grund galt es in diesem Schritt, zum einen, die Unternehmen ausfindig zu machen, die sich aktiv am Programm beteiligt haben, und zum anderen, die privatwirtschaftlichen Unternehmen von den am Programm teilnehmenden sogenannten Parafiski-Unternehmen⁴³ und öffentlichen Unternehmen zu trennen.

Inwieweit ein Unternehmen bei Regionen Aktiv als aktiv beteiligt galt und somit für die Befragung ausgewählt wurde, wird nun sowohl für die Entscheidungsebene als auch die Projektebene dargestellt:

auf der Entscheidungsebene – Regionale Partnerschaft

Unternehmen galten auf der Entscheidungsebene dann als aktiv beteiligt, wenn sie Mitglied der Regionalen Partnerschaft waren und auch an den Sitzungen der Regionalen Partnerschaft teilgenommen haben. Hierzu wurden die Protokolle und die Anwesenheitslisten der Sitzungen der Regionalen Partnerschaft geprüft oder, wenn diese zur Einsicht nicht vorlagen, die Teilnahme durch den Vorsitzenden der Regionalen Partnerschaft oder dem Regionalmanagement bestätigt.

Durch die Kontrolle der Protokolle bzw. durch die Aussage des Vorsitzenden oder des Regionalmanagement sollte gewährleistet werden, dass es sich bei den Mitgliedschaften der Unternehmen nicht lediglich um rein formale Mitgliedschaften handelte, sondern sich diese aktiv am Prozess von Regionen Aktiv beteiligt haben. Ein Unternehmen, welches lediglich (bezahlendes) Mitglied in der Regionalen Part-

⁴³ Unter Parafiski-Unternehmen sind Institutionen zu verstehen, die zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich an der Erfüllung öffentlicher Aufgaben mitwirken. Diese verfügen über organisatorische Selbstverwaltungen und einer finanziell weitgehenden Autonomie mit kollektiver Finanzierung, z.B. über Zwangsabgaben oder autonom verwalteten staatlichen Zuschüssen. Zu Parafiski-Unternehmen sind u.a. gesetzliche Unfall-, Renten- oder Arbeitslosenversicherungen, Industrie- und Handels- sowie Landwirtschaftskammern zu zählen (vgl. website meyers-lexikon.).

nerschaft war, jedoch nicht an den Sitzungen und den Entscheidungsprozessen teilnahm, kann kein aktives Interesse am Prozess unterstellt werden.

auf der Projektebene – Projekte

Die in der Einleitung dieser Arbeit angeführten Beispiele haben bereits die Schwierigkeit der Auswahl auf der Projektebene verdeutlicht (siehe Kapitel 2.2.). Unternehmen konnten sich auf der Projektebene entweder als Projektträger oder als Kooperationspartner des Projektträgers beteiligen, oder lediglich von einem Projekt profitieren. Unternehmen im Sinne des letzten Falls waren solche Unternehmen, die bspw. nur Auftragnehmer einer mit dem Projekt zusammenhängenden Leistung waren oder ohne eigenen Aufwand von einem Projekt profitierten. So bestand bspw. die Möglichkeit, dass die Regionale Partnerschaft zur Aufwertung der Region als Tourismusdestination einen Urlaubskatalog erstellen lies, in dem u.a. auch Hotels oder Gaststätten aufgenommen wurden, wovon diese als Unternehmen profitierten. Diese Unternehmen waren lediglich Nutznießer der Projekte und wurden somit für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit nicht erfasst.

Für die Befragung wurden nur solche Unternehmen ausgewählt, die als Projektträger ein Projekt durchgeführt haben oder offiziell als Kooperationspartner genannt wurden. Die Auswahl erfolgte anhand der Angaben in den Projektlisten der Regionen. Die Regionen waren dazu verpflichtet⁴⁴, für jedes Projekt einen Projektbogen mit Angaben u.a. zum Inhalt, zum Projektträger, zum Ziel, zu den Kooperationspartnern etc. zu erstellen (einzusehen unter www.modellregionen.de).

Auswahl der privatwirtschaftlichen Unternehmen

Da nicht immer anhand der Namen der Unternehmen und/oder der Rechtsform deutlich werden konnte, ob es sich bei dem Unternehmen um ein rein privatwirtschaftliches Unternehmen handelte, wurde die Liste der zuvor ausgewählten Unternehmen beim Besuch der Region mit den zuständigen Regionalmanagements rückgekoppelt und wenn nötig öffentliche Unternehmen ausgeschlossen.

6.2.3.2. Instrument: Telefonische Befragung mit teilstandardisiertem Fragebogen

Für die Wahl der geeigneten Befragungsmethode wurden die einzelnen Vor- und Nachteile der möglichen Befragungsmethoden (schriftlich; vor Ort; telefonisch) gegeneinander abgewogen (zu den Vor- und Nachteilen der Befragungsmethoden vgl. Dreier 1997: 473f; Atteslander 2006: 148f). Im Ergebnis wurde sich gegen eine schriftliche und eine Befragung vor Ort und für eine telefonische Befragung entschieden. Die Wahl der Befragungsmethode begründet sich wie folgt:

⁴⁴ Auch hierbei ist darauf zu achten, dass die Projektbögen von den Regionen bzw. den Projektträgern selbst ausgefüllt wurden. Wie bei den Berichten handelt es sich somit auch hier um eine Selbstauskunft, deren Aussagen nicht näher überprüft wurde. Es wurde davon ausgegangen, dass alle relevanten Angaben gemacht wurden.

- Da die befragten privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht an einem Ort lokalisiert, sondern in der gesamten zu untersuchenden Region verstreut sind, hätte der zeitliche und finanzielle Aufwand für eine Bereisung der Unternehmen und einem Interview vor Ort in keinem Verhältnis zu dem zeitlichen und finanziellen Aufwand gestanden, der mit einer telefonischen Befragung verbunden wäre. Des Weiteren wurde der Fragebogen bewusst kurz gehalten, was ebenfalls eine vor Ort-Erhebung nicht gerechtfertigt hätte.
- Der benötigte Zeitraum für die Durchführung (Vorbereitung, Versendung, Zeitfenster für die Befragung, Rücksendung) zum einen sowie die Gefahr einer geringen Rücklaufquote zum anderen, sind weitere Gründe, die gegen eine schriftliche Befragung gesprochen haben.

Aufbau des Fragebogens

Damit der Fragebogen dem Anspruch gerecht wurde und zielgerecht durchführbar war, wurde auf die Formulierung der Fragen, die Form der Fragen und letztendlich die Folge der Fragen geachtet.

Bei der **Formulierung der Fragen** wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass diese kurz, einfach und eindeutig formuliert wurden, um den Befragten nicht zu überfordern. Auf Suggestivfragen⁴⁵ wurde verzichtet. Zudem wurde versucht, die Fragen so zu formulieren, dass sie beim Befragten keine Langeweile erzeugten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass darunter, insbesondere bei der telefonischen Befragung, die Aufmerksamkeit des Befragten leidet (vgl. Dreier 1997: 475f; Kromrey 2002: 361f).

Bei der **Frageform** kann zwischen offenen⁴⁶ und geschlossenen⁴⁷ Fragen sowie einer Kombination der beiden Frageformen unterschieden werden. Für die Erstellung des Fragebogens wurden einerseits geschlossene bzw. kombinierte Fragen verwendet, da zum einen eine Vorabanalyse möglicher Antwortalternativen mithilfe der Literatur und den zuvor geführten Interviews mit den Schlüsselpersonen durchführbar war, und zum anderen den Befragten auch die Möglichkeit eigener Antworten gegeben werden sollte.

⁴⁵ Die Fragen wurden so neutral wie möglich gestaltet und es wurde darauf geachtet, dass sie nicht nur eine Antwortmöglichkeit zuließen.

⁴⁶ Offene Fragen liegen dann vor, wenn dem Befragten keine Antwortalternativen vorgegeben werden, d.h. die Formulierung der Antwort dem Befragten überlassen wird. Offene Fragen haben zwar den Vorzug, dass keine Vorabanalyse möglicher Antworten erforderlich ist. Der Umfang und der Schwerpunkt der Antworten sind somit jedoch von der Situation des Befragten abhängig, in der er sich zum Zeitpunkt der Befragung befindet. Zudem setzen offene Fragen beim Befragten genügend Information zu dem Sachverhalt oder aber auch genügend Motivation zur Beantwortung voraus (vgl. Dreier 1997: 476; Kromrey 2002: 365).

⁴⁷ Im Gegensatz zu offenen Fragen werden bei geschlossenen Fragen dem Befragten Antwortalternativen vorgegeben. Dies setzt eine gedankliche Analyse von möglichen Antworten voraus. Dabei besteht die Gefahr, dass diese unvollständig ist. Deshalb wird häufig eine Kombination der geschlossenen und offenen Fragen verwendet, bei der der Befragte neben der Wahl zwischen den Antwortalternativen zusätzlich die Möglichkeit hat, eigene Antworten zu geben. Bei der Formulierung geschlossener bzw. kombinierter Fragen ist darauf zu achten, dass die Anzahl der Antwortmöglichkeiten zehn nicht überschreitet, da dies ansonsten das Erinnerungsvermögen des Befragten überfordern kann (vgl. Dreier 1997: 476; Kromrey 2002: 366).

Andererseits wurden zudem offene Fragen aufgenommen, insbesondere dann, wenn eine Vorabanalyse nicht möglich bzw. als nicht sinnvoll erschien.

Während des Telefoninterviews wurden den Gesprächspartner bei einigen Fragen die Antwortmöglichkeiten nicht sofort genannt, sondern es wurde versucht, die Befragten zu Anfang auf die Frage offen antworten zu lassen. Erst daran anschließend wurde gezielt nachgefragt, ob weitere mögliche Gründe für den Befragten zutreffen. Hierdurch sollte einerseits gewährleistet werden, dass die Befragten nicht durch inhaltliche Vorgaben beeinflusst wurden, diente andererseits aber auch dazu, ein möglichst genaues Bild des Befragten und seiner Gründe zu bekommen sowie dies mit den Ergebnissen weiterer Telefoninterviews vergleichen zu können.

Bei der **Fragebogenkonstruktion** wurde darauf geachtet, dass die Fragen nach bestimmten Gesichtspunkten und Themen strukturiert wurden. Zudem wurden die leichten und neutralen Fragen an den Anfang und die etwas ausführlicher und konfliktreicheren Fragen ans Ende gestellt, um eine gewisse Aufwärmphase aufbauen zu können (vgl. Dreier 1997: 478; Kromrey 2002: 372) Aus diesem Grund wurden Fragen zu der Mitarbeiteranzahl und der Branche an den Anfang gestellt (siehe Abb. 13). Darauf folgten die beiden Fragenblöcke zu der Teilnahme an der Regionalen Partnerschaft und/oder an einem Projekt. Die Unternehmen wurden gefragt, ob sie daran teilgenommen haben und was ihre Gründe für bzw. gegen eine Teilnahme waren. Darüber hinaus wurden die Unternehmen zu ihrer bisherigen Beteiligung in der Region ihrer weiteren Beteiligung während der Umsetzung im Programm Regionen Aktiv sowie zu ihrer zukünftigen Beteiligung in der Region befragt. Dadurch sollte herausgefunden werden, ob die Unternehmen bspw. lediglich an einer Fördermöglichkeit durch ein Projekt interessiert waren, oder ob sie sich auch anderweitig für den Prozess bzw. für die Entwicklung der Region interessiert haben. Zu Letzt wurden die Unternehmen zu ihren positiven und negativen Erfahrungen befragt, die sie mit dem Programm Regionen Aktiv gesammelt haben.

Darüber hinaus dienten die ersten vier Frageblöcke der Formulierung von Unternehmenstypen (siehe Kapitel 7.3.2.) und die letzten beiden Fragenblöcke der Konzeption der Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 8).

Abb. 13: Aufbau des Fragebogens

Fragen/Themen:	Erhebungsziel	Konzeption
Struktur und Branche des Unternehmens (Frage 1.1., 1.2.)	Welche Größe weisen die Unternehmen auf und welcher Branche sind sie zugehörig.	Unternehmens-typen
Regionale Partnerschaft (Frage 2.1., 2.2. o. 2.3.)	Gründe für oder gegen eine Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft.	Unternehmens-typen
Projekt (Frage 2.4., 2.5. o. 2.6.)	Gründe für oder gegen ein Projekt.	Unternehmens-typen
Weitere Beteiligung (Frage 2.7., 2.8.)	Haben Unternehmen nur Interesse an einer einmaligen Förderung bzw. Nutzen oder am gesamten Prozess und der Entwicklung der Region.	Unternehmens-typen
Zukünftige Beteiligung (Frage 3.1., 3.2., 3.3.)	Untersuchung, ob sich Unternehmen auch zukünftig bei Regionen Aktiv und weiteren regionalen Programmen *) beteiligen würden und von welchen Faktoren dies abhängen würde.	Handlungs-empfehlungen
Erfahrungen (Frage 4.1.)	Sowohl negative als auch positive Erfahrungen der Unternehmen bei Regionen Aktiv.	Handlungs-empfehlungen

*) Damit sind u.a. Programme wie ILEK oder LEADER gemeint.

Quelle: Eigene Darstellung

Um die Deutlichkeit der Aussprache, die Verständlichkeit der Fragen und Antworten für eine telefonische Befragung aber auch eine Einschätzung der Dauer der Durchführung zu erhalten, wurde vor der Befragung ein Pretest in Form einer telefonischen Befragung von Bekannten durchgeführt und der Fragebogen wenn nötig angepasst. Des Weiteren wurde der Fragebogen während des gesamten Befragungszeitraumes immer wieder auf seine Wirksamkeit hin überprüft. Inhaltlich wurde der Fragebogen jedoch nicht überarbeitet, da zum einen dazu keine Notwendigkeit bestand und zum anderen verhindert werden sollte, dass bspw. durch eine spätere Aufnahme weiterer Fragen die Ergebnisse eventuell verzerrt wurden.

Qualität der Daten

Die Frage nach der Qualität der gewonnenen Daten ergibt sich einerseits aus der Interviewsituation selbst und andererseits aus der Gefahr von strategischen Antworten seitens der Befragten.

So wurde zu Beginn der telefonischen Befragung der privatwirtschaftlichen Unternehmen vermutet,

- dass die Unternehmen für eine Befragung nur kurz zur Verfügung standen und somit die Gefahr unreflektierter Antworten groß war, und
- dass die Gefahr bestand, dass Unternehmen auf die Fragen strategisch antworteten – so z.B. bei der Zustimmung der Antwortmöglichkeiten *Verantwortung für die Region* oder die Verneinung der Antwortmöglichkeit *Aus Gründen der Förderung*.

Diese Annahmen haben sich letztendlich während der telefonischen Befragung nur als halb wahr erwiesen. So gab es eine Gruppe von Befragten, die großes Interesse an der Befragung gezeigt hat und gerne dazu bereit war, sich für eine Beantwortung der Fragen Zeit zu nehmen. Hierdurch hat sich teilweise eine sehr ausführliche Gesprächssituation ergeben, die über ein bloßes Abarbeiten der Fragen weit hinausging. Dabei wurde auch deutlich, dass die Befragten zum Teil gerne durch die Befragung die Chance nutzen, um "etwas Frust" ablassen zu können.

Bei einer anderen Gruppe hingegen hat sich die Befragung wie vermutet nur sehr kurz gestaltet. Die Befragten waren zwar zu einem Interview bereit, allerdings nur sehr kurz angebunden. Im Gegensatz zur ersten Gruppe entstand hierbei der Eindruck, dass einige Unternehmer teils strategisch antworteten und unreflektiert häufiger zustimmten.

7. Analyse der Fallstudien

Als Fallstudien wurden die Regionen Altmark und Hohenlohe ausgewählt (siehe Kapitel 6.1.). Diese werden nun im folgenden Kapitel hinsichtlich der forschungsleitenden Fragen analysiert.

Das Analyseschema wird für beide Regionen in gleicher Reihenfolge umgesetzt. Beginnend mit einer Kurzbeschreibung der jeweiligen Region, wird im Anschluss daran die Umsetzung des Programms Regionen Aktiv in der Region beschrieben. Ziel ist es, die Inhalte und die Ziele der Umsetzung des Programms in der Region aufzuzeigen. Diese werden jedoch nicht vor dem Hintergrund der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen beschrieben, sondern dienen vielmehr als Informationsgrundlage für die daran anschließende Auswertung der Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews der Schlüsselakteure und der telefonischen Befragung der privatwirtschaftlichen Unternehmen. Eine Beschreibung der harten und weichen Effekte, die in den beiden Fallstudien Regionen durch das Programm Regionen Aktiv ausgelöst wurden, findet nicht statt, da dies zum einen Zeitraum von sieben Jahren sehr umfangreich gewesen wäre. Zum anderen ist es nicht Ziel der Arbeit, zu untersuchen, inwieweit sich eine aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen auf die Effekte des Programms ausgewirkt hat bzw. welche Effekte auf die aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen zurückzuführen sind.

Die Ergebnisse der Analysen werden jeweils am Ende in einem abschließenden Kapitel zusammengefasst und mit den bereits gewonnenen Erfahrungen aus Kapitel 4.2.2. konfrontiert.

Das Kapitel 7 schließt mit einer übergreifenden Zusammenfassung der Ergebnisse ab.

7.1. Region Altmark – Eine Kurzbeschreibung

Die Region Altmark liegt im Norden des Bundeslandes Sachsen-Anhalt im Dreieck der großen Städte Berlin, Hamburg und Hannover, und grenzt an die Bundesländer Niedersachsen und Brandenburg an (siehe Abb. 14). Die Altmark umfasst die beiden Landkreise Altmarkkreis Salzwedel und den Landkreis Stendal. Dies entspricht einem Gebiet von 23% der Fläche Sachsen-Anhalts, auf der 9% der Bevölkerung des Landes beheimatet sind. Mit einer Fläche von 4.175 km² ist sie etwa zweimal so groß wie das Saarland und ist mit ca. 240 000 Einwohnern und einer Einwohnerdichte von ca. 50 E/km eine der dünnbesiedeltesten Landschaften Deutschlands (vgl. Altmark 2002: 1-3; website altmarkportal). Nach der Raumstrukturtypisierung des BBR ist die Altmark aufgrund der Kriterien Zentrenreichbarkeit und Bevölkerungsdichte als "Peripherieraum sehr geringer Dichte" zu klassifizieren (vgl. BBR 2005: 20).

Abb. 14: Geografische Lage der Region Altmark



Quelle: Eigene Darstellung

In ihrem Regionalen Entwicklungskonzept bezeichnet sich die Region selbst als einen strukturschwachen Raum mit größten Anpassungsproblemen (vgl. Altmark 2002: 2).⁴⁸ „Die Altmark zählt zu jenen Räumen in der BRD, in denen verschiedene Problemsituationen kulminieren: Die Bevölkerungsdichte ist ausgesprochen niedrig, das Arbeitsplatz- und Ausbildungsangebot bewegt sich auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau, die Berufspendlerzahlen in benachbarte Gebiete sind überdurchschnittlich hoch, die Wirtschaftsstruktur ist zur Zeit noch nicht wettbewerbsfähig und zu wenig diversifiziert.“ (Altmark 2002: 5)

⁴⁸ Die Region bezieht sich dabei auch auf eine Studie des BBR, welche die Altmark in den Bereichen Wirtschaftsstruktur, Infrastruktur und Einkommen eine weit unterdurchschnittliche Position im Vergleich aller Regionen in der BRD und für die Bereiche Humankapital, Siedlungsstruktur und Wohlfahrtsniveau eine unterdurchschnittliche Ausstattung zugewiesen hat (vgl. Altmark 2002: 2).

7.1.2. Regionen Aktiv in der Altmark

Da die beiden Phasen von Regionen Aktiv unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt haben (siehe Kapitel 5), werden diese zur besseren Übersicht im Folgenden getrennt voneinander beschrieben. Der Schwerpunkt der Beschreibung liegt dabei auf den Zielen und Inhalten der Region, um für die spätere Analyse eine Informationsgrundlage zu schaffen. Auf die Beschreibung der harten und weichen Effekte, die in der Region durch Regionen Aktiv ausgelöst wurden, wird aus den in der Einleitung dargestellten Gründen verzichtet (zu der ausführlichen Beschreibung der harten und weichen Effekte; vgl. Altmark 2005; Altmark 2006a und Altmark 2008).

7.1.2.1. Regionen Aktiv – Phase 1

Initiiert wurde der Prozess in der Altmark von der *Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark* – einem Zusammenschluss der beiden Landkreise Stendal und Salzwedel, welche Träger der Regionalplanung für die Planungsregion Altmark ist. Die Funktion der Regionalen Partnerschaft und somit Träger des Prozesses übernahm in der Region Altmark der Verein *Die Altmark mittendrin e.V.* (nunmehr *Regionalverein Altmark e.V.*). Dieser wurde eigens für das Modellvorhaben gegründet. Dem Verein gehören u.a. die beiden Landkreise Stendal und Salzwedel, die berufsständischen Vertretungen der Landwirtschaft, Naturschutzverbände aus der Region, die Landschaftspflegeverbände, Sparkassen, der Tourismusverband der Altmark, Landwirte und Direktvermarkter sowie Interessensvertreter der örtlichen Wirtschaft an (vgl. Altmark 2004: 45) (Mitgliederliste Regionalen Partnerschaft Altmark; siehe Anhang 5). Das zu gründende Regionalmanagement wurde beim Zweckverband *Regionale Planungsgemeinschaft Altmark* angesiedelt, welcher zugleich als Abwicklungspartner vor Ort fungierte und die haushaltstechnische Prüfung des Prozesses in der Altmark übernahm.

Aufgrund der ermittelten Stärken⁴⁹ und Schwächen⁵⁰ der Region setzte sich die Region Altmark zum Ziel,

⁴⁹ Als **Stärken** werden in der Region der ökologische und kulturelle Wert der Landschaft, das landwirtschaftliche Potential sowie der Zuwachs an innovativen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zu deren Erschließung, die bisherige Direktvermarktung in der Region, die Heimatverbundenheit der Altmärker sowie die hohe Kooperationsbereitschaft gesehen (vgl. Altmark 2002: 8-9).

⁵⁰ Laut des Regionalen Entwicklungskonzeptes der Altmark ergeben sich die **Schwächen** der Region aus der wenig differenzierten Wirtschaftsstruktur, die von einer vergleichsweise hohen Zahl kleiner und mittlerer Unternehmen geprägt ist. Die Wirtschaftsstruktur in der Altmark wird vor allem von der Landwirtschaft und dem Handwerk dominiert und verfügt nur über eine eher kleinteilige Industriestruktur. Die Region verfügt zudem eine vergleichsweise geringe Investitionstätigkeit, ein vergleichsweise geringes Arbeitsplatzangebot und ein niedriges Einkommensniveau und die verkehrsinfrastrukturelle Anbindung an das überregionale Straßennetz ist sehr schlecht. Darüber hinaus beklagt die Region, dass die Kooperation zwischen landwirtschaftlichen Betrieben bspw. bei der Absatzorganisation (Erzeugergemeinschaften) kaum ausgeprägt ist (vgl. Altmark 2002: 9-10).

- alternative, den modernen Strukturen angepasste Einkommensmöglichkeiten für die Landwirte zu erschließen, um die Leistungsfähigkeit der Landwirtschaft zu erhalten und langfristig zu steigern;
- das landwirtschaftsnahe Innovationspotential für neue Einkommensmöglichkeiten zu nutzen; und
- die Attraktivität der gesamten Region und ihrer landwirtschaftlichen Produkte durch Produktsicherheit und Transparenz zu steigern.

(vgl. Altmark 2002: 12)

Zur Erreichung dieser Ziele wurden in der Region für das regionale Entwicklungskonzept die beiden Handlungsfelder *Altmark – Direkt mittendrin* und *Altmark Natur* entwickelt. Beide Handlungsfelder wurden im Laufe des ersten Jahres näher konkretisiert und in die 5 Handlungsfelder *Vermarktung und Marketing*, *Produktqualität und Diversifizierung der Produktpalette*, *Biomasse*, *Verbraucheraufklärung* und *Management und Verstetigung* aufgesplittet.

Das Handlungsfeld **Vermarktung und Marketing** zielte darauf ab, zusammen mit der Gastronomie und Großverbrauchern den Marktzugang für regionale, landwirtschaftliche Erzeugnisse zu verbessern (vgl. Altmark 2006a: 6).

Das Handlungsfeld **Produktqualität und Diversifizierung der Produktpalette** stand im Zusammenhang mit dem Handlungsfeld Vermarktung und Marketing. Ziel war es, den in der Region eher gering ausgeprägten Veredlungsbereich zu stärken und die Produktpalette zu erweitern (vgl. Altmark 2006a: 8).

Das Handlungsfeld **Biomasse** thematisierte die Nutzung der Biomasse und hierbei speziell die Verwertung anfallender Biomasse aus der Grünlandbewirtschaftung in Naturschutzgebieten. Es zielte u.a. darauf ab, die Zusammenarbeit unterschiedlicher Interessensgruppen (Naturschutz und Landwirtschaft) zu verbessern und die Forschungs- und Entwicklungsvorhaben altmärkischer FuE-Einrichtungen im Verbund mit landwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen zu unterstützen (vgl. Altmark 2006a: 10).

Das Handlungsfeld **Verbraucheraufklärung** zielte darauf ab, über die Bindung zu regionalen Bezugspunkten die regionale Identität und das Vertrauen in landwirtschaftliche Erzeugnisse der eigenen Region zu stärken und darüber hinaus, die Akzeptanz bei jungen Menschen für Landwirtschaft als Erwerbsmöglichkeit zu erhöhen (vgl. Altmark 2006a: 11).

Das Handlungsfeld **Management und Verstetigung** zielte darauf ab, die durch Regionen Aktiv geschaffenen partnerschaftlichen Strukturen zu stärken und dauerhaft in den regionalen Entwicklungsprozess zu integrieren. Ziel war es, zukünftige Aufgaben für die Regionale Partnerschaft zu definieren und zusätzliche Partner zu gewinnen, um die Strukturen in der Region auch nach Beendigung von Regionen aktiv verstetigen zu können (vgl. Altmark 2006b: 13).

Diese fünf Handlungsfelder bildeten in der Region Altmark die Grundlage der Projektauswahl für die Phase 1. Im Laufe der Phase 1 wurden in der Region insgesamt 49 Projekte durchgeführt. Die folgende Abb. 15 gibt einen Überblick über die Anzahl

der durchgeführten Projekte in den einzelnen Handlungsfeldern sowie deren finanziellen Input.

Abb. 15: Projekte und Finanzdaten der Region Altmark – Phase 1

Handlungsfelder	Anzahl Projekte	Finanzdaten der Projekte (in €)			
		Gesamtvolumen	Anteil RA	Anteil private	Anteil weitere öff.
Vermarktung/Marketing	12	949 936	846 013	103 923	-
Produktqualität/ Divers. der Produktpalette	6	368 155	280 778	87 376	-
Biomasse/ Non-Food-Erzeugnisse	10	591 854	510 799	81 054	-
Verbraucheraufklärung/ Bildung und Beratung	10	572 963	471 404	101 559	3 000
Management	11	808 314	778 581	29 733	-
Insgesamt:	49	3 291 222	2 887 575	400 645	3 000

Quelle: Eigene Darstellung nach Altmark 2006a: 15

Ein deutlicher Schwerpunkt der Förderung ist in der Region zunächst hinsichtlich der Anzahl der Projekte in den Handlungsfeldern in der Region Altmark nicht zu erkennen. Bis auf das Handlungsfeld Produktqualität – in diesem Handlungsfeld wurden 6 Projekte durchgeführt – wurden in allen Handlungsfeldern zwischen 10-12 Projekte durchgeführt. Bezogen auf den Anteil der Regionen Aktiv Mittel ist jedoch ein deutlicher Schwerpunkt auf das Handlungsfeld Vermarktung und Marketing zu erkennen. Dieses wurde mit einem Anteil von ca. 850 000 Euro bezuschusst. Dies ist bezogen auf die gesamten Regionen Aktiv Mittel ein Anteil von ca. 30%. Zwar verfügt auch das Handlungsfeld Management und Verstetigung über einen vergleichbaren Anteil, jedoch ist hierbei zu beachten, dass in diesem Anteil von Regionen Aktiv Mitteln auch die 300 000 Euro zweckgebundenen Mittel für das Regionalmanagement inbegriffen sind. Subtrahiert man diesen Betrag, wurden im Handlungsfeld Management letztendlich nur ca. 480 000 Euro zweckungebundene Regionen Aktiv Mittel ausgegeben (siehe Abb. 15).

Hauptprofiteure der Fördermittel waren in der Region Altmark die Landwirtschaft und die Regionale Partnerschaft (vgl. Altmark 2006a: 16). Zu dem hohen Anteil der Regionalen Partnerschaft äußert sich die Region Altmark folgendermaßen: „Letzteres [der Anteil der Regionale Partnerschaft; Anm.d.Verf.] ist dadurch erklärbar, dass speziell die Herausforderungen zur Verstetigung des Prozesses und der Steuerungsprozess anfänglich unterschätzt wurden und hier im Verlauf der Umsetzung mehr Mittel eingesetzt werden mussten als ursprünglich geplant. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Zielgruppe „Regionale Partnerschaft“ natürlich aus Mitgliedern besteht, die im Interesse einer bestimmten Klientel handelt und damit sehr unterschiedliche Zielgruppen repräsentiert werden.“ (Altmark 2006a: 17)

7.1.2.2. Regionen Aktiv – Phase 2

Als Kernthema für Phase 2 von Regionen Aktiv wählte die Region Altmark das Thema **Nutzung und Veredelung von Biomasse** aus.

Hintergrund bei dieser Entscheidung war, dass die Region zwar über ein hohes Potential in diesem Wirtschaftssektor verfügte, – so existierten zur damaligen Zeit bereits 16 Biogasanlagen und weitere 20 Anlagen waren geplant – dieses Potential von der Region bzw. den regionalen Akteuren bis zu dem damaligen Zeitpunkt jedoch eher wenig ausgeschöpft wurde. Ein großer Teil der neu zu errichtenden Anlagen wurde meist durch Unternehmen außerhalb der Region errichtet und bewirtschaftet. Somit bestand die Gefahr, dass sowohl das Wissen als auch die Wertschöpfung aus der Region abfließen. Die Landwirte in der Altmark waren hingegen lediglich die Rohstofflieferanten und wurden nur in unzureichender Weise am Gewinn beteiligt.

Als zentrale Engpässe der mangelnden Ausschöpfung dieses Potentials wurden von der Region fehlendes Kapital zur Umsetzung von Bioenergieprojekten durch die regionalen Akteure, fehlende Wärmenutzungskonzepte für bestehende oder in Planung befindliche Anlagen sowie die durch die zunehmende Flächenkonkurrenz bedingte fehlenden Substratmengen als Gründe ausfindig gemacht (vgl. Altmark 2006b: 31-34).

Aufbauend auf den im Rahmen der Phase 1 von Regionen Aktiv bereits verschiedenen geförderten Vorhaben, welche die Grundlagen für weitere Planungen und Investitionen in den Bau von Biogasanlagen gelegt haben, und ergänzt durch weitere Studien und Analysen zum Thema Biomasse wurden für die Region zwei Wertschöpfungsketten entwickelt. Die erste Wertschöpfungskette umfasste den Bau von Biogasanlagen. Hier galt es, über die gesamte Wertschöpfungskette Fachwissen in der Region zu stärken und aufzubauen, um die regionale Beteiligung zu ermöglichen bzw. zu festigen. Die zweite Wertschöpfungskette umfasste den Betrieb von Biogasanlagen. Neue Ansätze der Verwertung sollten aufgezeigt werden, um eine effiziente Nutzung des erzeugten Biogases zu erhalten.

Die Interventionen entlang der Wertschöpfungsketten zielten darauf ab, eine hohe Beteiligung regionaler Akteure und eine effizientere Verwertung des in der Altmark erzeugten Biogases zu bewirken sowie das Know-how zum Anbau von nachwachsenden Rohstoffen und den Betrieb von Biogasanlagen in der Region zu erweitern (vgl. Altmark 2007: 4).

Begründet durch die thematische Fokussierung wurde das in der Phase 1 aufgestellte Leitbild der Region – *Nutzung der landwirtschaftlichen Innovationstradition und der Potentiale als Impulsgeber für die regionale Entwicklung – Verbesserung der Wertschöpfung in der Region zur Sicherung und Schaffung von Einkommen und Beschäftigung* wurde in Phase 2 beibehalten und um den Zusatz – **Die Altmark – innovativ und kompetent in der Nutzung nachwachsender Rohstoffe** – ergänzt.

In der Phase 2 wurden in der Region 14 Projekte im Bereich des Kernthemas und 16 Beratungs- und Vernetzungsprojekte mit einem Gesamtvolumen von insgesamt

486 927 Euro durchgeführt. Das Gesamtvolumen setzt sich zusammen aus 348 377 Euro Regionen Aktiv-Mitteln, 65 400 Euro privaten Mitteln und 73 129 Euro weiteren öffentlichen Mitteln (siehe Abb. 16).

Abb. 16: Finanzdaten Phase 2 – Altmark

Handlungsfelder	Anzahl der Projekte	Finanzdaten der Projekte (in €)			
		Gesamtvolumen	Anteil RA	Anteil private	Anteil weitere öff.
Kernthema der Region (Biomasse)	14	437 175	298 625	65 400	73 129
Beratungs- und Vernetzungsprojekte	16	49 752	49 752	-	-
Insgesamt:	30	486 927	348 377	65 400	73 129

Quelle: Eigene Darstellung nach Altmark 2008: 13

7.1.3. Privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv – Altmark

Die Bearbeitung des folgenden Kapitels erfolgt in fünf Blöcken, die sich an Fragen orientieren, welche eine Zusammenfassung aus dem Fragekatalog der leitfadengestützten Interviews sowie dem Fragebogen der telefonischen Befragung der privatwirtschaftlichen Unternehmen darstellen:

- *Welche Bedeutung haben privatwirtschaftliche Unternehmen für die Region?*
- *Wie haben sich privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv beteiligt und welche Größe weisen diese Unternehmen auf?*
- *Was hinderte privatwirtschaftliche Unternehmen an einer aktiven Beteiligung am Programm Regionen Aktiv?*
- *Welchen Nutzen hatten sowohl der Prozess als auch die privatwirtschaftlichen Unternehmen selbst von einer aktiven Beteiligung?*
- *Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen den privatwirtschaftlichen Unternehmen und den Prozessverantwortlichen gestaltet; wie wurden Unternehmen angesprochen, gab es fördernde oder hemmende Faktoren?*
- *Sollten sich Unternehmen zukünftig stärker finanziell an Strukturen wie einem Regionalmanagement in der Region beteiligen?*

Für die Bearbeitung der Fragen wurden die Ergebnisse sowohl der qualitativen Interviews der regionalen Schlüsselakteure als auch der telefonischen Befragung der privatwirtschaftlichen Unternehmen genutzt.

Zu einem leitfadengestützten Interview konnten in der Region Altmark eine Vertreterin der Regionalen Partnerschaft (RP-A), Vertreter des Regionalmanagements (RM-A) sowie zwei privatwirtschaftliche Unternehmer (U1-A, U2-A) gewonnen werden (Liste Gesprächspartner der leitfadengestützten Interviews – Altmark; siehe Anhang 3.1.). Für die telefonische Befragung wurden aufgrund der in Kapitel 6.2.3.1. aufge-

stellten Kriterien 19 Unternehmen ausgewählt (Liste der ausgewählten Unternehmen – Altmark; siehe Anhang 4.2.1.), wovon 15 Unternehmen befragt werden konnten. 4 Unternehmen konnten nicht erreicht werden bzw. die zuständige Person war verhindert, oder die Unternehmen waren zu einer Befragung nicht bereit.

Die Auswertung der offenen Fragen der Leitfadeninterviews erfolgte durch eine Codierung der Aussagen, die den oben stehenden Frageblöcken zugeordnet wurden. Die einzelnen Aussagen wurden den nennenden Akteuren zugeordnet, um eine gewisse Transparenz herzustellen.

Die Ergebnisse der telefonischen Befragung werden als Häufigkeitsverteilungen durch absolute Zahlen dargestellt, und nur, wenn es als sinnvoll erachtet wurde, durch prozentuale Angaben ergänzt, da die Aussagekraft prozentualer Verteilungen bei einer sehr kleinen Erhebungsgesamtheit eher gering ist. Des Weiteren wurde aufgrund der kleinen Erhebungsgesamtheit darauf verzichtet, Relationen zwischen einzelnen Variablen herzustellen. Die Aussagen der offenen Fragen der telefonischen Befragung wurden ebenfalls codiert und den Fragen zugeordnet. Auf eine Zuordnung einzelner Aussagen zu den jeweiligen Unternehmen wurde dagegen verzichtet. Anstelle dessen wurden sinnverwandte Aussagen zusammengefasst und mit der Anzahl der Nennungen versehen, um eine Gewichtung der Aussagen zu ermöglichen.

Zur besseren Übersicht werden in der folgenden Auswertung erst die Aussagen der Interviewpartner der leitfadengestützten Interviews angeführt und dann in einem folgenden Abschnitt durch die Ergebnisse der telefonisch befragten Unternehmen ergänzt. Eine Bewertung oder Interpretation der Aussagen und der ausgewerteten Daten erfolgt nicht in diesem, sondern erst in dem anschließenden zusammenfassenden Kapitel 7.1.4..

1. Welche Bedeutung haben privatwirtschaftliche Unternehmen für die Region?

Die Prozessverantwortlichen in der Region Altmark – dazu gehören die Regionale Partnerschaft und das Regionalmanagement – sind sich darüber einig, dass es wichtig sei, privatwirtschaftliche Unternehmen in Programmen der integrierten Regionalentwicklung einzubinden. Einerseits weil sie eine Verantwortung für die Region hätten (vgl. RP-A), andererseits dürften insbesondere beim Thema Wertschöpfung Unternehmen nicht außen vor gelassen werden, denn „diese findet in den Unternehmen statt und nicht in den Vereinen.“ (RM-A) Deswegen sei es wichtig, „Unternehmen irgendwie zu motivieren, denn letztendlich müssen solche Strukturen im Nachhinein auch von der Wirtschaft getragen werden.“ (RP-A) Dabei sei es wichtig, die Relevanz der Unternehmen für den Prozess „immer wieder den anderen Akteuren wie Vereine, Bürgermeister etc. beizubringen.“ (RM-A)

Dies wird von den beiden befragten Unternehmen bestätigt. Denn Unternehmen wären auf die Entwicklung einer Region angewiesen und könnten sich derer nicht entziehen könnten (vgl. U1-A; U2-A) Deshalb sei es insbesondere in strukturschwachen Regionen wichtig, dass sich Unternehmen engagieren und Mit-Verantwortung zeigen (vgl. U2-A; U1-A) Dabei dürfe nicht das Unternehmen im Mittelpunkt stehen,

sondern die Frage, wie „in einer strukturschwachen Region über geförderte Projekte den Bewohner der Region und somit auch den Mitarbeiter des Unternehmens [geholfen werden kann]. Am Ende wollen wir doch fördern, um dem Menschen etwas Gutes zu tun. Solche Förderprogramme [Förderprogramme mit integriertem Ansatz; *Anm.d.Verf.*] sind nicht dazu da, Unternehmen von einem negativen in einen positiven Bereich zu bringen.“(U1-A) Viel wichtiger sei es manchmal, in das Umfeld zu investieren, um die Menschen in der Region halten zu können (vgl. U2-A).

2. Wie haben sich privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv beteiligt und welche Größe weisen diese Unternehmen auf?

Im Kapitel 5 wurde dargestellt, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv sowohl auf der Entscheidungsebene in der Regionalen Partnerschaft als auch auf Projektebene als Träger eines Projektes bzw. Kooperationspartner beteiligen können.

Art der Beteiligung

In der Region Altmark konnten nach den zuvor aufgestellten Auswahlkriterien (siehe Kapitel 6.2.3.1.) insgesamt 19 privatwirtschaftliche Unternehmen ausgewählt werden, die sich aktiv auf der Entscheidungs- und Projektebene in der Region beteiligt haben (siehe Abb. 17).

Abb. 17: Unternehmen bei Regionen Aktiv – Altmark *)

Unternehmen	davon nur in der Regionalen Partnerschaft		davon in der Regionalen Partnerschaft und im Projekt		davon nur im Projekt			
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent		
ausgewählt:	19		8	42 %	5	26 %	6	32 %
davon befragt:	15		7	46 %	4	27 %	4	27 %

*) Die Prozentzahlen wurden auf ganze Zahlen gerundet; deshalb besteht die Möglichkeit, dass die vollen 100% nicht erreicht bzw. überschritten werden.

Quelle: Eigene Darstellung

Von den insgesamt 15 befragten Unternehmen waren 7 Unternehmen nur Mitglied in der Regionalen Partnerschaft, 4 Unternehmen waren sowohl in der Regionalen Partnerschaft vertreten als auch Projektträger bzw. Kooperationspartner eines Projektes und 4 Unternehmen waren Projektträger bzw. Kooperationspartner eines Projektes, jedoch kein Mitglied der Regionalen Partnerschaft (siehe Abb. 17) Von den 8 befragten Unternehmen, die an einem Projekt beteiligt waren, haben 5 Unternehmen in ihrem Projekt mit anderen Unternehmen kooperiert, ein Unternehmen hat das Projekt alleine durchgeführt und 2 Unternehmen haben mit einem Verein bzw. Verband zusammengearbeitet.

Größe der Unternehmen und Verteilung auf die Wirtschaftssektoren

Die Abb. 18 zeigt, dass sich in der Altmark bei Regionen Aktiv größtenteils Kleinst- und Kleinunternehmen beteiligt haben.

Abb. 18: Größe der Unternehmen – Altmark**)

Unternehmensgröße (anhand der Mitarbeiter**))	Anzahl der Unternehmen			
	<i>absolut</i>	<i>nur RP</i>	<i>RP und Projekt</i>	<i>nur Projekt</i>
kleinst (> 10)	9	3	4	2
klein (10 > 50)	4	2	0	2
mittel (50 > 250)	1	1	0	0
groß (250 <)	1	1	0	0

*) Grundlage der Einteilung war die Definition der EU (EU KOM 2006b: 14)

**) der telefonisch befragten Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Form der Beteiligung fällt aus, dass sowohl das mittlere als auch das Großunternehmen zwar Mitglied in der Regionalen Partnerschaft waren, jedoch an keinem Projekt teilgenommen haben⁵¹. Die Kleinstunternehmen waren entweder nur Mitglied in der Regionalen Partnerschaft oder Träger bzw. Kooperationspartner eines Projektes. Die 9 Kleinstunternehmen verteilen sich nahezu gleichmäßig auf alle Gruppen.

Von den 15 beteiligten Unternehmen ist 1 Unternehmen dem primären Sektor (Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft), 7 Unternehmen dem sekundären Sektor (verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe) sowie 7 Unternehmen dem tertiären Sektor (Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen, öffentliche und private Dienstleister) zuzuordnen.⁵² Auffällig in der Region Altmark ist, dass sich auf der Entscheidungsebene Unternehmen beteiligt haben, die nicht in der Branche tätig sind, die mit den Handlungsfeldern im REK angesprochenen wurden.

⁵¹ Hierzu sei angemerkt, dass beide Unternehmen keinen Projektantrag gestellt haben.

⁵² Grundlage der Einordnung war die Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes; Ausgabe 2003. Diese wurden den Wirtschaftssektoren zugeordnet.

Neulinge oder Wiederholungstäter?

Darüber hinaus könnten sich von den 15 Unternehmen in der Region Altmark 14 auch zukünftig vorstellen, sich weiter bei Regionen Aktiv⁵³ (insgesamt 10 Unternehmen) oder anderen regionalen Förderprogrammen (12 Unternehmen) zu beteiligen (Mehrfachnennungen möglich). Lediglich 1 Unternehmen will sich zukünftig aufgrund persönlicher Gründe nicht mehr engagieren. Bei Regionen Aktiv werden sich von den 10 Unternehmen 1 weiterhin im Projekt und 9 weiterhin in der Regionalen Partnerschaft engagieren. Die geringe Anzahl von Nennungen bei den Projekten kommt dabei zustande, dass nicht in jedem Fall das Projekt fortgeführt wird.

Ein zukünftiges Engagement bei anderen regionalen Programmen wäre hingegen von der thematischen Ausrichtung (7 Unternehmen) und den Strukturen des Programms (4 Unternehmen) sowie der Höhe der möglichen Förderung abhängig (3 Unternehmen).

Sind privatwirtschaftliche Unternehmen unterrepräsentiert

Von den 52 Mitgliedern des Regionalvereins Altmark e.V. waren 13 Mitglieder privatwirtschaftliche Unternehmen. Dies entspricht einem Anteil von 25%. 11 privatwirtschaftliche Unternehmen waren zudem an den insgesamt 47 Projekten aktiv beteiligt. Dies bedeutet, dass an 23 % der Projekte privatwirtschaftliche Unternehmen als Projektträger oder Kooperationspartner teilgenommen haben.

Inwieweit werden diese Werte von den Interviewpartner bewertet? Zu einem Anteil, wie viele privatwirtschaftliche Unternehmen sich an solche Prozesse beteiligen sollten, gibt es keine festen Regelungen. Somit ist dies eher eine Frage des subjektiven Empfindens der Akteure in der Region selbst ist. Aus diesem Grund wurden die Interviewten befragt, ob nach ihrem Empfinden privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv unter- oder überrepräsentiert waren.

Die Interviewpartner sind sich darüber einig, dass privatwirtschaftliche Unternehmen in der Altmark bei Regionen Aktiv eher unterrepräsentiert gewesen seien und der Prozess sehr stark von Vereinen, Verbänden und Kommunal wie Regionalpolitiker dominiert wurde, weil „diese meist mehr Zeit für solche Dinge zur Verfügung haben.“(U2-A) Zwar hätten die Vereine immer neue gute Ideen in die Arbeit hineingetragen, „man merkte aber schnell, dass diese sich zwar mit der Förderung auskennen, aber wenig nachhaltig gedacht haben.“(RP-A) „Die [Vereine; Anm. d. Verf.] waren vielmehr daran interessiert *ihr* [Herv.d.Verf] Projekt irgendwie gefördert zu bekommen.“(RP-A) Deshalb wäre es manchmal „sicherlich ganz gut gewesen, wenn mehr Unternehmen dabei gewesen wären, da sie Projekte ganz anders bewerten.“(RM-A) Unternehmen „denken einfach kalkulatorischer“(RP-A) und „noch wirtschaftlicher“(RM-A) als andere Akteure in der Partnerschaft: „Die Vereine und Verwaltungen haben diesen Blick nicht.“(RM-A)

⁵³ Damit sind sowohl die Regionale Partnerschaft bzw. der Verein als auch teils Projekte gemeint. Diese werden auch nach Beendigung von Regionen Aktiv in der Region Altmark weiter existent sein (vgl. Elbe/Langguth 2008).

Darüber hinaus hätten sich das Regionalmanagement als auch die Regionale Partnerschaft eine stärkere Beteiligung des Handwerks im Prozess gewünscht (vgl. RM-A, RP-A).

3. Was hinderte privatwirtschaftliche Unternehmen an der aktiven Beteiligung am Programm Regionen Aktiv?

Einen Hinderungsgrund in der thematische Ausrichtung des REKs durch die Handlungsfelder (siehe Kapitel 7.1.2.) sehen die Prozessverantwortlichen nicht: „Ich denke, das REK war so angelegt, dass man mit einer guten Idee jederzeit hätte rein schlüpfen können.“(RP-A, so auch RM-A)

Anstelle des REKs vermuteten hingegen die Befragten, dass meist schon zu Anfang des Prozesses die Eintrittsschwelle für ein Unternehmen sehr hoch sei. So könne ein Unternehmen meist nicht sofort erkennen, welchen monetären Vorteil oder Nutzen aus einer Mitgliedschaft gewonnen werden kann (vgl. RM-A; RP-A, U1-A). Ein Unternehmer müsse „erst einmal fünf oder sechs Mal dahin fahren, ohne etwas dafür zu bekommen.“(RP-A) Dies schrecke Unternehmen eher ab, denn „der wichtige Denkprozess zu Anfang darüber, was kommt für mich dabei raus, was für die Region, was vielleicht für den Wirtschaftszweig, ist eher selten.“(RP-A) Zudem müssten Unternehmen für die Regionale Partnerschaft zusätzlich Zeit investieren. Dies sei für einen Unternehmer aber „verlorene Arbeitskraft. Er hat davon keinen direkten Nutzen, wenn er darüber entscheidet, für was die Projektmittel ausgegeben werden.“(RM-A)

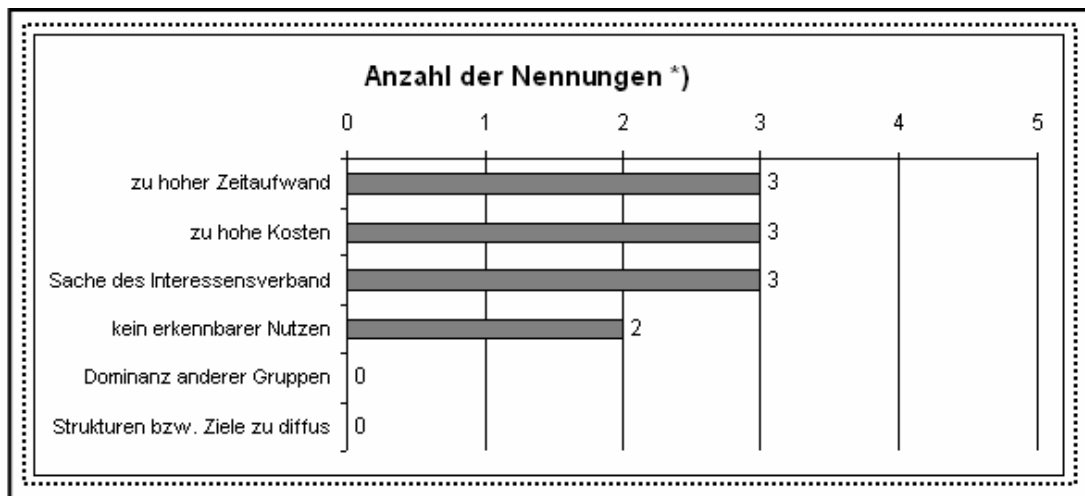
Der Zeitfaktor wird von den Interviewten auch bei der Projektbeteiligung hervorgehoben. So müssten die Unternehmen erst etwas finden, „was regional gesteuert werden kann und über die normale Förderung hinausgeht.“(RP-A) „Dies setzt einen unheimlichen Denkprozess voraus“(RP-A), der zu Anfang erst einmal mit einem zeitlichen Aufwand verbunden sei (vgl. RP-A). Zudem würden Unternehmen oftmals Versprechungen gemacht, die im Nachhinein nicht eingelöst würden. So bestehe die Gefahr, dass Unternehmen einen hohen Aufwand betrieben und letztendlich doch nicht gefördert würden (vgl. U1-A).

Ein weiterer Nachteil wurde zudem in den teils komplexen Strukturen des Programms Regionen Aktiv gesehen (vgl. RM-A, RP-A, U1-A, U2-A). So seien die Strukturen eines solchen Programms für ein Unternehmen „einfach zu komplex“ (RM-A), ein „absolutes Wirrwarr“(U1-A) und schrecken Unternehmen eher ab (vgl. U2-A). Ein „Außenstehender, der sich nicht so gut auskennt, kann das alles nicht mehr überblicken.“ (U2-A) Dieser Nachteil wäre vor allem in den ersten Jahren der Umsetzung deutlich geworden. Erst im weiteren Verlauf, als der Prozess gefestigt war und strukturierter verlief, sei es möglich gewesen, auch verstärkt Unternehmen für eine Beteiligung zu gewinnen (vgl. RP-A).

Neben den Interviewpartnern wurden auch die ausgewählten aktiv beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen dazu befragt, warum sie neben der Mitgliedschaft kein Projekt durchgeführt haben bzw. warum sie, obwohl sie ein Projekt durchgeführt haben oder Kooperationspartner waren, nicht Mitglied in der Regionalen Partnerschaft wurden.

Mehr als die Hälfte der 4 Unternehmen, die nur ein Projekt durchgeführt bzw. daran teilgenommen haben, gaben an, dass sie sich aufgrund des hohen Zeitaufwands sowie den hohen Kosten, die mit einer Teilnahme an der Regionalen Partnerschaft verbunden sind, gegen diese entschieden haben. Des Weiteren sind 3 Unternehmen der Ansicht, dass die Regionale Partnerschaft eher die Aufgabe der Berufsinteressensverbände sei anstelle die eines Unternehmens (siehe Abb. 19). Hervorzuhebend ist, dass die geäußerte Vermutung der Gesprächspartner aus den leitfadengestützten Interviews, diffuse Ziele und Strukturen seien ein Hinderungsgrund, zumindest von den befragten Unternehmen nicht bestätigt wurde.

Abb. 19: Gründe gegen die Teilnahme an der Regionalen Partnerschaft – Altmark

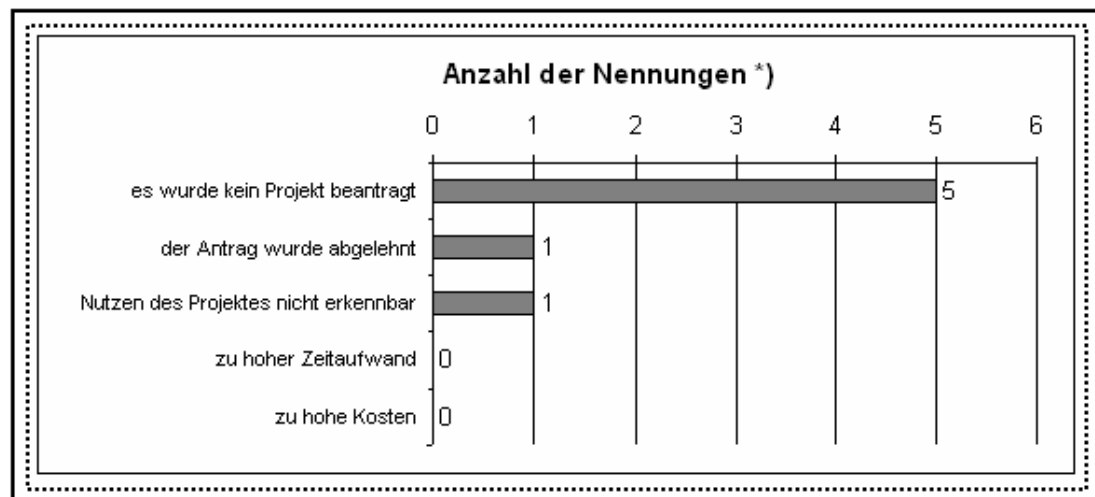


*) Mehrfachnennung möglich

Quelle: Eigene Darstellung

Im Gegensatz zur Entscheidungsebene liegt auf der Projektebene die Ursache gegen eine Beteiligung nicht in dem Programm, sondern bei den Unternehmen selbst. So gaben 5 der 7 befragten Unternehmen, die zwar Mitglied in der Regionalen Partnerschaft waren, jedoch kein Projekt durchgeführt bzw. daran teilgenommen haben, an, dass sie kein Projekt beantragt bzw. dies auch nicht beabsichtigt hatten. Ein Unternehmen fügte dem hinzu, es habe zudem in einem Projekt auch keinen Nutzen gesehen. Dabei ist hervorzuheben, dass die Vermutung der Interviewpartner, der zeitliche Aufwand für die Beantragung eines Projektes würde von einer Beteiligung abhalten, auch im vorliegenden Fall zumindest von den befragten Unternehmen nicht bestätigt wurde (siehe Abb. 20).

Abb. 20: Gründe gegen die Durchführung eines Projekts – Altmark



*) Mehrfachnennung möglich

Quelle: Eigene Darstellung

Für die Untersuchung ist nicht nur die Frage nach den Hinderungsgründen einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen, sondern auch nach dem Nutzen einer aktiven Beteiligung dieser Akteursgruppe. Deshalb wurden sowohl die Interviewpartner, um eine Einschätzung hinsichtlich des Nutzens einer Beteiligung für das Unternehmen und den Prozess gebeten, als auch die ausgewählten privatwirtschaftlichen Unternehmen befragt, warum sie sich beteiligt haben.

4. Welchen Nutzen hatten sowohl der Prozess als auch die privatwirtschaftlichen Unternehmen selbst von einer aktiven Beteiligung?

Nutzen für den Prozess

Ein Nutzen für den Prozess wird sowohl von dem Regionalmanagement als auch der Regionalen Partnerschaft vor allem in dem Fachwissen und dem wirtschaftlichen Know-How gesehen, welches die privatwirtschaftlichen Unternehmen in den Prozess einbringen (vgl. RP-A, RM-A). So wurde deutlich, dass, wenn es um Projekte zur Steigerung der Wertschöpfung oder Schaffung von Arbeitsplätzen ginge, eine stärkere wirtschaftliche Bewertung von Vorteil sei (vgl. RP-A, RM-A). Denn Unternehmen hätten „viele Projekte aus rein wirtschaftlicher Sicht betrachtet“ (RM-A) und dabei immer im Blickwinkel gehabt, dass diese auch nachhaltig sind (vgl. RP-A). „Die Vereine und Verwaltungen hatten diesen Blick meist nicht.“ (RP-A)

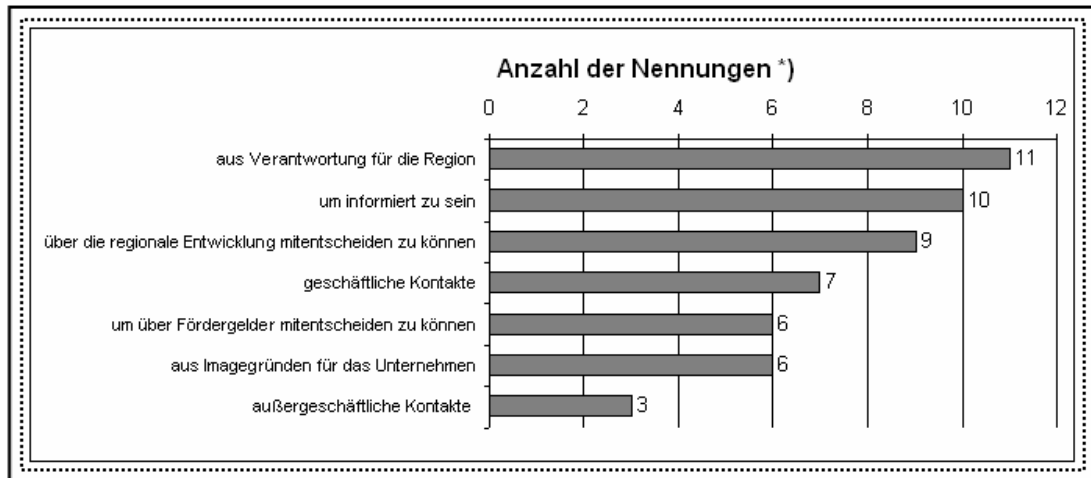
Nutzen für das Unternehmen

Auf der Projektebene sehen die Interviewpartner den Nutzen einer Beteiligung für Unternehmen vor allem in der Möglichkeit einer Förderung (vgl. RM-A) und der damit verbundenen Chance, neue unternehmerische Ideen ausprobieren zu können und dafür das nötige Kapital zur Verfügung gestellt zu bekommen (vgl. U2-A; RP-A). Der Nutzen einer Beteiligung in der Regionalen Partnerschaft liege für die einzelnen Unternehmen „ganz klar im Austausch“ (RM-A) und dem „Wissenstransfer“ (RP-A),

denn die Regionale Partnerschaft besitze eine „Netzwerkfunktion“(U1-A). Dies führe dazu, dass ein Unternehmen sowohl „neue Kontakte in seiner Branche“ (RM-A), aber auch „mit vielen Leute aus der Politik oder Verwaltung“(RP-A) knüpfen könne und „somit auch Querverbindungen erschließt, woraus sich neue Kooperationen ergeben können.“(RM-A) Des Weiteren hätten die Unternehmen durch eine Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft die Möglichkeit gehabt, an Entscheidungen zur Entwicklung der Region teilzunehmen (vgl. RM-A). Diese Nutzen wurden von den beiden befragten Unternehmen bestätigt. Denn für einen Unternehmer sei es „manchmal ganz gut, den Kopf aus dem Unternehmen herauszunehmen, um zu sehen, was eigentlich möglich ist und was man, wenn man ein bisschen Zeit dazu hat, für die Region tun kann.“(U2-A) Dies führe zudem auch zu einer positiven Werbung für das Unternehmen (vgl. RM-A).

Die Einschätzungen der Interviewpartner werden durch die Ergebnisse der Befragung der aktiv beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen größtenteils gestützt. Hervorzuheben ist aber, dass für alle 11 befragten Unternehmen in der Altmark, die Mitglied in der Regionalen Partnerschaft sind, nicht der direkte unternehmerische Nutzen einer Beteiligung im Vordergrund stand, sondern die Verantwortung für die Region. Durch die Beteiligung in der Regionalen Partnerschaft bestand die Möglichkeit, auf Entscheidungen in der Region Einfluss nehmen zu können, wobei die Möglichkeit, über die regionale Entwicklung mitentscheiden zu können, bei den Unternehmen stärker wog (9 Nennungen) als die Möglichkeit – im Falle von Regionen Aktiv –, Einfluss auf die Vergabe der Fördergelder nehmen zu können (6 Nennungen). Der direkte unternehmerische Nutzen einer Beteiligung wird von einem Großteil der Unternehmen, wie von den Interviewpartnern vermutet, vor allem in der Funktion der Regionalen Partnerschaft als Austauschplattform gesehen. So nutzen die Unternehmen die Regionale Partnerschaft vor allem als Informationsquelle (10 Nennungen) und als Möglichkeit, neue Kontakte knüpfen zu können (insgesamt 10 Nennungen). Die Mitgliedschaft als Imagegewinn für das eigene Unternehmen zu nutzen, war dagegen nur bei etwas mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen ausschlaggebend (siehe Abb. 21).

Abb. 21: Gründe für die Teilnahme in der Regionalen Partnerschaft – Altmark

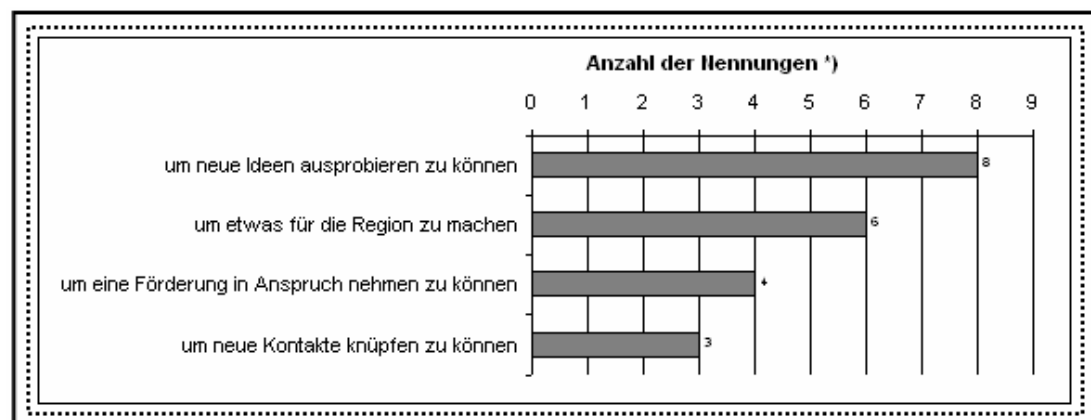


*) Mehrfachnennung möglich

Quelle: Eigene Darstellung

Auch die Aussagen zum Nutzen einer Beteiligung auf der Projektebene werden von den befragten Unternehmen größtenteils bestätigt. So gaben alle 8 Unternehmen, die ein Projekt durchgeführt bzw. Kooperationspartner in einem Projekt waren, an, dass die Möglichkeit, durch ein Projekt eine neue Idee ausprobieren zu können, ausschlaggebend war. Die Möglichkeit einer Förderung war dagegen nur für die Hälfte der befragten Unternehmen Grund einer Projektbeteiligung. Im Gegensatz dazu stand vielmehr die Möglichkeit, mit einem Projekt auch die Region voranbringen zu können, im Vordergrund (6 Unternehmen) (siehe Abb. 22).

Abb. 22: Gründe für die Durchführung eines Projekts – Altmark



*) Mehrfachnennung möglich

Quelle: Eigene Darstellung

5. Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen den privatwirtschaftlichen Unternehmen und den Prozessverantwortlichen gestaltet; wie wurden Unternehmen angesprochen, gab es fördernde oder hemmende Faktoren?

Erfahrungen der Interviewpartner

Eine gezielte Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der Region Altmark bereits in der Anfangsphase von Regionen Aktiv hat es nicht gegeben. So wurden „zu Anfang eher die Verbände gezielt angesprochen. Eine breite Ankündigung wurde nicht gemacht.“(RM-A) Wenn Unternehmen mitgemacht haben, so seien dies „eher Einzelfälle“ (RP-A), die sich schon öfters an regionalen Programmen beteiligt hätten (vgl. U2-A).

Erst im Verlauf der weiteren Zeit konnten sukzessive Unternehmen für eine Beteiligung gewonnen werden. Die Ansprache der Unternehmen erfolgte dabei über bereits bestehende persönliche Kontakte (vgl. RM-A) oder Unternehmen seien von sich aus auf das Regionalmanagement und die Regionale Partnerschaft zugekommen. Dabei wurde aber deutlich, dass insbesondere die Unternehmen, die ein Projekt beantragen wollten, lediglich Interesse an einer Förderung hatten (vgl. RM-A). Wurden diese nicht gefördert, sei „in der Regel der Kontakt zu den Unternehmen auch wieder abgebrochen.“(RM-A)

Veranstaltungen, die direkt auf privatwirtschaftliche Unternehmen und deren Beteiligung abzielten, hat es in der Region nicht gegeben (vgl. RM-A, RP-A). Erst in der Phase 2 von Regionen Aktiv wurden in der Region des Öfteren gezielt Gruppenveranstaltungen zu dem Fokusthema Bioenergie angeboten. Diese hätten aber nicht das Ziel gehabt, neue Projektträger zu finden, sondern dienten lediglich zur Information. Nichtsdestotrotz haben sich hieraus teils neue Projekte entwickeln können (vgl. RM-A).

Einen Unterschied zwischen der Phase 1 und der Phase 2 (siehe Kapitel 5.1.) und der damit verbundenen thematischen Schwerpunktsetzung auf Bioenergie hinsichtlich der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen sehen die Befragten eher nicht (vgl. RM-A, RP-A). Der Vorteil der Phase 2 gegenüber der Phase 1 liege nicht in der thematischen Fokussierung, sondern vielmehr darin, „dass man nun aus den Kinderschuhen hinaus war und wusste, wie es funktionierte.“(RP-A)

Erfahrungen der telefonisch befragten Unternehmen

Die befragten privatwirtschaftlichen Unternehmen sind hinsichtlich des Programms Regionen Aktiv geteilter Meinung. Einerseits loben die Unternehmen vor allem die gute Zusammenarbeit mit den Programmverantwortlichen (Regionalmanagement; Regionale Partnerschaft) und finden, dass das Programm und die gewählten Themen die Region voranbringe (7 Unternehmen). Andererseits bemängeln sie aber auch, dass durch die komplizierten Förderrichtlinien kein "normal denkender" Mensch durchblicken könne (3 Unternehmen). Dies führe zu viel unnötiger Bürokratie, wie bei jedem anderen Förderprogramm auch, und erhöhe unnötig den Zeitaufwand (2 Unternehmen). Einige Unternehmen empfanden zudem, dass insbesondere zu Anfang von Regionen Aktiv in der Region keine wirklichen Prioritäten gesetzt wurden. Sie vermissten zum einen die Schwerpunkte in dem Programm und zum

anderen konkrete Projekte, die auch die Region voranbringen würden (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen) (3 Unternehmen).⁵⁴ „Es wurden immer erst einfach nur Konzepte, Konzepte und Konzepte gemacht und keine konkreten Sachen.“ (telefonisch befragtes Unternehmen).

6. Sollten sich Unternehmen zukünftig stärker finanziell an Strukturen wie einem Regionalmanagement in der Region beteiligen?

Sowohl die beiden befragten Unternehmen als auch die Prozessverantwortlichen sind der Meinung, dass sich Unternehmen finanziell stärker in der Region bspw. an der Finanzierung des Regionalmanagements beteiligen sollten (vgl. RM-A, RP-A, U1-A, U2-A). Ausschlaggebend für die Interviewpartner sei dabei die Frage nach dem Nutzen für das Unternehmen durch eine finanzielle Beteiligung an solchen Strukturen. So sei es wichtig, „dass für die Unternehmen deutlich wird, dass etwas für sie gemacht wird“(U1-A) und das zukünftig „das Thema Wirtschaft stärker einbezogen wird.“(U2-A) Dazu sei es aber auch wichtig, Unternehmen zukünftig von Anfang an in den Prozess mit einzubeziehen und mit den Strukturen vertraut zu machen, damit diese sich an der Verstetigung der Prozesse beteiligen (vgl. RM-A).

7.1.4. Zusammenfassung der Ergebnisse – Altmark

Da die ersten Unterkapitel der Analyse der Region Altmark lediglich als Grundlage dienten, wird an dieser Stelle auf eine Zusammenfassung dieser Kapitel verzichtet und es werden nur die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews der Schlüsselakteure sowie der telefonischen Befragung der privatwirtschaftlichen Unternehmen benannt.

Betrachtet man die Ergebnisse vor dem Hintergrund der erarbeiteten Erkenntnisse in Kapitel 4.2.2., so sind diese wie folgt zu bewerten.

Eine Skepsis gegenüber der Beteiligung von Unternehmen liegt bei den Prozessverantwortlichen nicht vor. Vielmehr noch, hätten sie sich teilweise sogar eine stärkere Beteiligung zusätzlicher Unternehmen gewünscht. Eine Skepsis besteht in der Region Altmark eher auf Seiten einiger Unternehmen gegenüber dem Programm. So haben vor allem auf der Projektebene einige Unternehmen kritisiert, dass das Programm in der Region zumindest zu Anfang "wirklich" wirtschaftliche Themen vermissen ließ. Für den weiteren Verlauf der Umsetzung kann dieses Argument jedoch nicht mehr geltend gemacht werden. Denn die Aufnahme von Handlungsfeldern wie Regionalvermarktung oder Nutzung von Biomasse in das REK haben sehr wohl einen wirtschaftlichen Bezug. Deshalb ist hier eher zu vermuten, dass dies bzw. die Möglichkeiten für Unternehmen in der Öffentlichkeit von den Prozessverantwortlichen nicht gezielt vermittelt wurden, was auch größtenteils von diesen bestätigt wurde.

⁵⁴ Dem ist hinzu zufügen, dass es bei Regionen Aktiv in der Anfangsphase insbesondere darum ging, in der Region kooperative Entscheidungsstrukturen aufzubauen, als konkrete nachhaltige Projekte zu initiieren.

Nichtsdestotrotz konnten in der Region 19 Unternehmen zu einer aktiven Teilnahme bei Regionen Aktiv motiviert werden. Davon waren 14 Unternehmen in der Regionalen Partnerschaft und 11 Unternehmen Träger bzw. Kooperationspartner eines Projektes.

Die Gründe, warum sich nicht mehr Unternehmen vor allem auf der Entscheidungsebene beteiligt haben, werden von den Interviewpartnern vor allem in dem nicht erkennbaren Nutzen, den zu hohen Kosten und Zeitaufwand und der damit verbundenen ungünstigen Aufwand-Ertrags-Relation gesehen. Diese Gründe werden zumindest von den befragten Unternehmen, die nur an einem Projekt, nicht aber an der Regionalen Partnerschaft teilgenommen haben, bestätigt.

Auf der Projektebene hingegen hat sich in der Region Altmark ein anders Bild abgezeichnet. So ließ sich bei der Befragung nach den Gründen gegen eine Teilnahme an einem Projekt feststellen, dass die Vermutung, dass eine Projektbeteiligung mit einem hohen Zeitaufwand oder hohen Kosten verbunden ist, nicht immer zutreffend ist, sondern teils auch lediglich kein Bedarf an einem Projekt von Seiten der Unternehmen besteht.

In der Region Altmark haben sich insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen bei Regionen Aktiv beteiligt, was die These, es würden sich vornehmlich Kleinst- und Kleinunternehmen beteiligen, zumindest in der Region Altmark bei Regionen Aktiv bestätigt. Gleichzeitig wird aber auch zumindest in zwei Fällen die Erfahrung von *Hufnagel* bestätigt, dass wenn sich Groß bzw. mittlere Unternehmen beteiligen, diese eher auf der Entscheidungsebene agieren und kein Interesse an Projekten haben.

Des Weiteren ist in der Region Altmark auffällig, dass für viele Unternehmen sowohl auf der Entscheidungsebene als auch der Projektebene nicht nur der direkte unternehmerische Nutzen vorrangig war, sondern diese sich auch aus Verantwortung für die Region bzw. den Standort beteiligt haben. Dies wird auch von den beiden befragten Unternehmen hervorgehoben, die für ein Leitfadenterview gewonnen werden konnten.

Diese Ergebnisse zeigen, dass die in Kapitel 4.2.2.2. skizzierten umfeldbezogenen Beteiligungsformen von Unternehmen, präsent sind.

7.2. Region Hohenlohe – Eine Kurzbeschreibung

Die Region Hohenlohe liegt im Nordosten Baden-Württembergs und grenzt im Osten an das Bundesland Bayern an (siehe Abb. 23). Das Kerngebiet der Region Hohenlohe umfasst die beiden Landkreise Schwäbisch Hall und den Hohenlohekreis. Die beiden Landkreise verfügen über eine Fläche von 2260 km² in der 299 812 Einwohner leben. Dies entspricht einer Einwohnerdichte von ca. 132 E/km² (vgl. Hohenlohe 2002; website hohenlohetour). Nach der Raumstrukturklassifizierung des BBR ist die Region Hohenlohe nach den Kriterien Zentrenreichbarkeit und Bevölkerungsdichte als „Peripherieraum sehr geringer Dichte“ zu klassifizieren (vgl. BBR 2005: 20).

Abb. 23: Geografische Lage der Region Hohenlohe



Quelle: Eigene Darstellung

Zu ihrer Bewerbung bei Regionen Aktiv hat die Region Hohenlohe Heilbronn zu ihrer Partnerregion ernannt, um die Beziehung des ländlichen Raums mit den Verdichtungscentren in ausreichendem Maße zu würdigen und den Anforderungen des Modellvorhabens gerecht zu werden (vgl. Hohenlohe 2002: 1-2). Da der geografische Raum Heilbronn jedoch eher eigenständig und historisch betrachtet der Region Hohenlohe nicht zugehörig ist und sich der Problemdruck aufgrund der unterschiedlichen Strukturen beider Region unterschied, war eine Konvergenz nicht immer einfach herzustellen. Diese Probleme führten letztendlich auch dazu, dass sich im Verlauf des Projekts eine zum Schluss auch öffentlich ausgetragene Diskussion um die Fördergelder und die Unterscheidung zwischen Modellregion und Partnerregion entwickelte (vgl. Hohenlohe 2006a: 83).

7.2.1. Regionen Aktiv in der Region Hohenlohe

Analog zur Region Altmark werden auch für die Region Hohenlohe die beiden Phasen des Programms getrennt voneinander beschrieben. Dabei werden ebenfalls lediglich die Ziele und Inhalte der Region aufgegriffen, um für die anstehende Analyse eine Informationsgrundlage zu schaffen. Auf die Darstellung der harten oder weichen Effekte des Programms, die in Hohenlohe ausgelöst wurden, wird auch hier verzichtet (vgl. hierzu ausführlich; Hohenlohe 2005; Hohenlohe 2006a; Hohenlohe 2008).

7.2.1.1. Regionen Aktiv – Phase 1

In Hohenlohe wurde der Prozess von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwäbisch Hall, dem Bauernverband und einer Erzeugergemeinschaft initiiert. Nach erfolgreicher Zusage zur Modellregion wurde die Vollversammlung „Hohenlohe aktiv“ gegründet, die Träger des Prozesses in der Region wurde. In die Vollversammlung wurden „nahezu alle Gruppen und Organisationen, die im weiteren Sinne in der ländlichen Entwicklung aktiv sind, eingebunden.“ (Hohenlohe 2006b: 7) Dazu zählten die Landfrauenverbände aller drei Landkreise, alle Bauernverbände und Landwirtschaftsverwaltungen, die Naturschutzverwaltungen und -organisationen, die Bioverbände, die Gastronomie, die Tourismusverbände und die großen Erzeugergemeinschaften (vgl. Hohenlohe 2006b: 8). Das Regionalmanagement der Region wurde bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landkreises Schwäbisch Hall angesiedelt. Der Landkreis Schwäbisch Hall fungierte als Abwicklungspartner vor Ort und war für die haushaltstechnische Prüfung und Abwicklung der Region zuständig.

Aufbauend auf den Stärken und Schwächen der Region⁵⁵ hatte sich die Region Hohenlohe folgendes Ziel gesetzt: *„Die Akteure in Hohenlohe werden mit dem Projekt „Hohenlohe aktiv“ die regionale Landwirtschaft qualitäts- und marktorientiert ausrichten und damit die Ziele der Ausschreibung verfolgen. Im Mittelpunkt steht dabei die Verbraucherorientierung. Über den regionalen Produkt-, Energie- und Freizeitmarkt soll ein intensiver Dialog zwischen Erzeugern und Verbrauchern und auch zwischen den Menschen in den Verdichtungsräumen und dem ländlichen Raum entstehen. Die Förderung der Marktbeziehungen stärkt die Rolle der landwirtschaftlichen Erzeuger. Die Wertschöpfung im ländlichen Raum wird auf Dauer erhöht und gesichert. Arbeitsplätze bleiben in der Region erhalten bzw. entstehen neu.“* (Hohenlohe 2002: 10)

⁵⁵ Anders als die Region Altmark führte die Region Hohenlohe keine Regionalanalyse durch, sondern definierte aufgrund der Zielvorgaben seitens der Programmebene von Regionen Aktiv und der inhaltlichen Ausrichtung des Modellvorhabens 5 Bereiche. Diese waren der ökologische Landbau, die Regionalvermarktung, der ländliche Tourismus, der regionalen Energiemarkt und die umwelt- und artgerechte Tierhaltung. Für diese Bereiche wurden von der Region Stärken ermittelt, an denen im Rahmen des Programms angeknüpft und die weiter ausgebaut werden sollten. Daneben wurden zudem in den genannten Bereichen die Schwächen identifiziert, die durch Regionen Aktiv gestärkt werden sollten. Eine genaue Auflistung dieser umfangreichen Analyse würde an dieser Stelle zu weit führen. Aus diesem Grund wird auf das REK der Region verwiesen (vgl. Hohenlohe 2002).

Um dieses Ziel zu erreichen, hatte die Region für ihr Regionales Entwicklungskonzept die Handlungsfelder *Energiemarkt*, *Regionalvermarktung*, *Freizeit- und Bildungsmarkt*, *umweltgerechte Landnutzung* und *ökologischer Landbau* aufgestellt.

Das Handlungsfeld **Regionalvermarktung** sollte an den bisherigen vielseitigen Marktinitiativen für regionale Erzeugnisse anknüpfen und diese weiter führen und ausbauen. Ziel des Handlungsfeldes war es, die Vermarktung regionaler und ökologischer Lebensmittelmärkte zu stärken, wodurch zusätzliche neue Vermarktungsstrategien und Vertriebskonzepte entstehen sollten (vgl. Hohenlohe 2002: 12; Hohenlohe 2006a: 19).

Mit dem Handlungsfeld **Freizeit- und Bildungsmarkt** sollte vor allem das Angebot von touristischen Dienstleistungen in der Region bedacht werden, welches neben der Vermarktung regionaler Erzeugnisse eine wichtige Einkommensquelle für die Landwirtschaftsbetriebe in der Region darstellt. Ziel war es, bestehende Projekte, die ländliche, naturverträgliche Angebote zum Aktivurlaub zum Inhalt haben, zu unterstützen und innerhalb der Projektlaufzeit ein umfassendes Dienstleistungsangebot für den Landschaftstourismus zu entwickeln. Zudem sollte die Bevölkerung, insbesondere Kinder und Jugendliche, für die Wechselwirkungen zwischen Landwirtschaft, Natur und Erholung sensibilisiert werden (vgl. Hohenlohe 2006a: 35).

Da für eine nachhaltige ländliche Entwicklung alle Märkte wichtig sind, die im direkten Zusammenhang mit einer umweltverträglichen bzw. nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen stehen, hat die Region Hohenlohe mit dem Handlungsfeld **Energiemarkt** die Weiterentwicklung bestehender Ansätze in der Landwirtschaft zur Nutzung von regenerativen Energien unterstützt. Dazu sollten einzelbetriebliche Beratungen, Qualifizierungen und Fortbildungen angeboten werden, die die Landwirte dazu befähigen, neue Wege zu einer umweltverträglichen und nachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen zu gehen (vgl. Hohenlohe 2006a: 24).

Das Handlungsfeld **Umweltgerechte Landwirtschaft** stand im Zusammenhang mit dem Handlungsfeld Produktmarkt, denn eine umweltgerechte Landwirtschaft und eine artgerechte Tierhaltung sind die Grundlage für eine erfolgreiche regionale Vermarktung. Aus diesem Grund wurden im Handlungsfeld Landwirte in der umweltgerechten Landnutzung unterstützt und beraten, Landschaftspflegemaßnahmen gefördert und Kriterien für die umweltgerechte Landnutzung als Bestandteil verschiedener Markenprogramme festgelegt (vgl. Hohenlohe 2006a: 42).

Da für die Region auch die Unterstützung des ökologischen Landbaus im Zusammenhang mit der regionalen Erzeugung von großer Bedeutung war, hat die Region ein fünftes Handlungsfeld **Ökologischer Landbau** beschlossen. Ziel des Handlungsfeldes war es, die Aktivitäten der verschiedenen Akteure in diesem Bereich zusammenzuführen und den Anteil ökologisch wirtschaftender Betriebe auszuweiten sowie Projekte zur Marktentwicklung von ökologischen Produkten und zur Verbraucheraufklärung zu fördern. „Anstrengungen zur Ausdehnung des ökologischen Landbaus sind nur dann erfolgversprechend, wenn es gelingt, einen ausreichend großen Markt für Waren aus kontrolliert ökologischer Erzeugung zu entwickeln.

Hierzu ist es notwendig, die bestehenden Marktbeziehungen zu nutzen und konsequent auszubauen.“(Hohenlohe 2002: 14)

Diese fünf Handlungsfelder bildeten in der Region Hohenlohe die Grundlage der Projektauswahl. Insgesamt wurden im Laufe der Phase 1 von Regionen Aktiv in der Region Hohenlohe 48 Projekte durchgeführt. Die Schwerpunkte der Förderung in der Region lagen sowohl aus finanzieller Sicht als auch im Bezug auf die Anzahl der Projekte in den Handlungsfeldern Regionalvermarktung und Bildungs- und Freizeitmarkt. So wurden im Handlungsfeld Regionalvermarktung insgesamt 16 Projekte mit einem Finanzvolumen von 1 299 343 Euro Regionen Aktiv Mittel und im Handlungsfeld Freizeit- und Bildungsmarkt 20 Projekte mit einem Volumen von 914 182 Euro Regionen Aktiv Mitteln gefördert. Das hohe Gesamtvolumen im Handlungsfeld Regionalvermarktung von 8 772 890 kommt dadurch zustande, dass zwei Projekte mit einem sehr hohen privaten Anteil bezuschusst wurden (siehe Abb. 24).

Abb. 24: Projekte und Finanzdaten der Region Hohenlohe – Phase 1

Handlungsfelder	Anzahl Projekte	Finanzdaten der Projekte (in €)			
		Gesamtvolumen	Anteil RA	Anteil private	Anteil weitere öff.
Regionalvermarktung	16	8 772 890	1 299 343	6 278 396	1 195 151
Energiemarkt	5	192 800	145 629	47 171	-
Freizeit- und Bildungsmarkt	20	1 269 853	914 182	292 610	63 061
Ökologischer Landbau	6	152 614	114 461	38 153	-
Umweltgerechte Landwirtschaft	3	140 111	54 551	72 671	12 889
Insgesamt:	48	10 528 268	2 528 166 *)	6 729 001	1 271 101

*) Die Region Hohenlohe hat ausschließlich die Finanzdaten der Projekte aufgeführt. Die Personalkosten für das Regionalmanagement sind hierbei nicht aufgeführt.

Quelle: Eigene Darstellung nach Hohenlohe 2006a: 46

In der Region Hohenlohe haben die Landwirte mit einer Anzahl von 31 und die Verbraucher mit einer Anzahl von 33 Projekten am stärksten von den Projekten profitiert (vgl. Hohenlohe 2006a: 11). „Dies entspricht der Intention der Regionalen Partnerschaft. Die Partnerschaft sah im Modellvorhaben die Chance, der Landwirtschaft neue, innovative Möglichkeiten für alternative Einkommensquellen aufzuzeigen. Als zweiter Schwerpunkt im Bereich der Zielgruppen sind die Verbraucher zu nennen. Nur durch den Erzeuger-Verbraucher-Dialog gelingt es, ein besseres Verständnis für die Landwirtschaft aufzubringen.“ (Hohenlohe 2006a: 10-11)

7.2.1.2. Regionen Aktiv – Phase 2

Als Kernthema für die Phase 2 von Regionen Aktiv wählte die Region den Agrartourismus aus, da touristische Dienstleistungen neben der Vermarktung regionaler Erzeugnisse eine wichtige Einkommensquelle für landwirtschaftliche Betriebe in der Region ist und sie bereits über touristische Infrastrukturen verfügte. Durch die Phase 1 von RA wurde bereits „ein Impuls im naturverträglichen Agrartourismus geschaffen, der durch eine weitere Förderung fortgeführt und ausgebaut werden“ (Hohenlohe 2006b: 16) sollte. Die Regionale Partnerschaft und die regionalen Akteure hatten dazu eine Wertschöpfungskette erarbeitet, wobei es sich dabei „genau genommen eher um ein Wertschöpfungskettennetz, in das diverse einzelne Wertschöpfungsketten in den gesamten Agrartourismus der Region hinein fließen“ (Hohenlohe 2007: 3) handelte. Durch die Projekte im gesamten Wertschöpfungskettennetz sollte der Agrartourismus in der Region ganzheitlich gestärkt und weiterentwickelt werden, um am deutschen Tourismusmarkt wettbewerbsfähig bleiben zu können (vgl. Hohenlohe 2007: 2).

Schwerpunkt der Tourismusarbeit bildete die WSK Gruppenreisen. Die WSK Gruppenreisen zielte auf Kunden ab, die als Gruppe einen Ausflug oder eine mehrtägige Reise nach Hohenlohe machen wollen. Die Wertschöpfung, die von den Gruppenreisen ausgeht, sollte erhöht werden, um so die Wertschöpfung für den gesamten Tourismus in der Region entsprechend anzukurbeln und den Anteil des Tourismus an der gesamten regionalen Wertschöpfung zu erhöhen (vgl. Hohenlohe 2007: 2ff). Das Ziel der Wertschöpfungskette war es, so die Region Hohenlohe, „ländliche und naturverträgliche Aktivurlaubs- und Freizeitangebote zu schaffen. Die Leistungen der Landnutzer für die Offenhaltung der Landschaft und den Naturschutz sollten erlebnisorientiert vermittelt werden. Die Bevölkerung, insbesondere in den Verdichtungsgebieten, wird für die Wechselwirkung zwischen Landwirtschaft, Natur und Erholung sensibilisiert – positive Rückkoppelungen für die Vermarktung regionaler Erzeugnisse entstehen.“ (Hohenlohe 2006b: 50) Dazu sollten bestehende Tourismusangebote im ländlichen Raum weiter ausgebaut bzw. in neue Gesamtkonzepte mit eingebunden und der Bekanntheitsgrad der Region gesteigert werden (vgl. Hohenlohe 2006b: 52).

Letztendlich hat die Region in Phase 2 in den Jahren 2006-2008 insgesamt 23 Projekte mit einem Gesamtvolumen von 676 791 Euro durchgeführt, wovon der private Anteil 326 505 Euro betrug. Von den insgesamt 23 Projekten entfallen 17 Projekte mit einem Gesamtvolumen von 624 940 Euro auf das Kernthema Agrartourismus und 6 Projekte mit einem Gesamtvolumen von 51 851 Euro auf den Bereich Beratung und Vernetzung (siehe Abb. 25).

Abb. 25: Finanzdaten Phase 2 – Hohenlohe

Handlungsfelder	Anzahl Projekte	Finanzdaten der Projekte (in €)			
		Gesamtvolumen	Anteil RA	Anteil private	Anteil weitere öff.
Kernthema der Region	17	624 940	300 000	324 940	-
Beratungs- und Vernetzungsprojekte	6	51 851	50 286	1 565	-
Insgesamt:	23	676 791	350 286	326 505	-

Quelle: Eigene Darstellung nach Hohenlohe 2008: 16-17

7.2.2. Privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv – Hohenlohe

Die Auswertung der Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews sowie der telefonischen Befragung der ausgewählten privatwirtschaftlichen Unternehmen erfolgt analog zu der Auswertung der Region Altmark (siehe Kapitel 7.1.).

Befragt wurden in der Region sowohl die Regionale Partnerschaft (RP-H) als auch das Regionalmanagement (RM-H) sowie eine weitere Schlüsselperson (SP-H) aus der landkreiszugehörigen Wirtschaftsförderung, die den Prozess intensiv begleitet hat (Gesprächspartner leitfadengestützte Interviews – Hohenlohe; siehe Anhang 3.2.). Ein privatwirtschaftliches Unternehmen konnte für ein leitfadengestütztes Interview in der Region nicht gefunden.

Aufgrund der aufgestellten Kriterien (siehe Kapitel 6.2.3.1.) konnten in der Region Hohenlohe für die telefonische Befragung 11 privatwirtschaftliche Unternehmen ausgewählt werden (Liste der privatwirtschaftlichen Unternehmen – Hohenlohe; siehe Anhang 4.3.1.). Von den 11 Unternehmen haben sich 7 Unternehmen zu einer Befragung bereit erklärt. Dies entspricht einem Anteil von ca. 64%. 4 Unternehmen haben eine Befragung abgelehnt oder waren auch nach mehrmaligen Versuchen nicht zu erreichen bzw. die zuständige Person war verhindert. Somit ist zu beachten, dass in der Region Hohenlohe im Vergleich zur Region Altmark die Ergebnisse der telefonischen Befragung auf einer kleineren Erhebungsgesamtheit basieren.

1. Welche Bedeutung haben privatwirtschaftliche Unternehmen für die Region?

Die Interviewpartner sind sich zwar darüber einig, dass privatwirtschaftliche Unternehmen für die regionale Entwicklung wichtig seien, da bei ihnen einerseits „das Kapitel sitzt“ (RM-H) und sie andererseits die „Macher“ (RP-H) und „Ideengeber“ (RP-H) seien, ohne die man „nicht so viel bewegen kann“ (RM-H). Sie sind sich aber auch darüber einig, dass Unternehmen „zuerst einmal eine Verantwortung für sich selbst“ (SP-H) haben, und „erst wenn sie gut verdienen, sie vielleicht eine Verantwortung für die Region entwickeln können.“ (SP-H) Die Aufgabe der Entwicklung der Region wird von den Interviewpartnern vielmehr bei anderen Akteuren wie den Wirtschaftsentwicklern, Regionalentwicklern oder Verbänden gesehen (vgl. RP-H, SP-H).

Solche seien dazu da, die „Prozesse in Gang zu bringen und zu gestalten“(SP-H). Davon könnten dann die Unternehmen und wiederum die Region profitieren. Den Ansatz, Unternehmen „müssten bei so etwas mitmachen, aus Interesse an der Region“(SP-H) wird dagegen eher für falsch gehalten (vgl. SP-H). Es sei nicht die Aufgabe eines Unternehmens, „allgemeinwirtschaftlich tätig zu sein.“(RP-H)

2. Wie haben sich privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv beteiligt und welche Größe weisen diese Unternehmen auf?

Im Kapitel 5.3. wurde dargestellt, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv sowohl auf der Entscheidungsebene in der Regionalen Partnerschaft als auch auf Projektebene als Träger eines Projektes bzw. Kooperationspartner beteiligen können.

Art der Beteiligung

In der Region Hohenlohe konnten 11 Unternehmen ausgewählt werden, die sich aktiv auf der Entscheidungs- und Projektebene beteiligt haben (Liste der ausgewählten privatwirtschaftlichen Unternehmen; siehe Anhang 4.3.1.) (siehe Abb. 26).

Abb. 26: Unternehmen bei Regionen Aktiv – Hohenlohe *)

Unternehmen	davon nur in der Regionalen Partnerschaft		davon in der Regionalen Partnerschaft und im Projekt		davon nur im Projekt		
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	
ausgewählt:	11	2**)	18%	2	18%	7	64%
davon befragt:	7	1	14%	1	14%	5	72%

*) Die Prozentzahlen wurden auf ganze Zahlen gerundet, weshalb die Möglichkeit besteht, dass die vollen 100% nicht erreicht bzw. leicht überschritten werden.

***) Eines der zwei Unternehmen wollte ein Projekt durchführen, wurde aber nicht gefördert.

Quelle: Eigene Darstellung

Von den insgesamt 7 befragten Unternehmen war 1 Unternehmen nur Mitglied in der Regionalen Partnerschaft, hatte aber kein Projekt durchgeführt bzw. daran teilgenommen, 1 Unternehmen war sowohl in der Regionalen Partnerschaft vertreten als auch Träger bzw. Kooperationspartner eines Projektes, 5 Unternehmen waren Projektträger bzw. Kooperationspartner, aber kein Mitglied der Regionalen Partnerschaft (siehe Abb. 26).

Größe der Unternehmen und Verteilung auf die Wirtschaftssektoren

Die Abb. 27 zeigt, dass sich in Hohenlohe bei Regionen Aktiv größtenteils Kleinunternehmen vorrangig nur auf der Projektebene beteiligt haben. Lediglich 1 Kleinunternehmen war nur in der Regionalen Partnerschaft vertreten. Des Weiteren haben sich ein Kleinunternehmen nur auf der Projektebene beteiligt und ein mittleres Un-

ternehmen war sowohl Mitglied in der Regionalen Partnerschaft als auch an einem Projekt beteiligt bzw. Kooperationspartner (siehe Abb. 27).

Abb. 27: Größe der Unternehmen – Hohenlohe**)

Unternehmensgröße (anhand der Mitarbeiter*)	Anzahl der Unternehmen			
	absolut	nur RP	RP und Projekt	nur Projekt
kleinst (> 10)	5	1	0	4
klein (10 > 50)	1	0	0	1
mittel (50 > 250)	1	0	1	0
groß (250 <)	0	0	0	0

*) Grundlage der Einteilung war die Definition der EU (EU KOM 2006b: 14)

**) der telefonisch befragten Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Von den 7 beteiligten Unternehmen sind 2 Unternehmen dem primären Sektor (Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft), 1 Unternehmen dem sekundären Sektor (verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe) sowie 4 Unternehmen dem tertiären Sektor (Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistungen, öffentliche und private Dienstleister) zuzuordnen.⁵⁶ Das Unternehmen aus dem sekundären Sektor sowie ein Unternehmen aus dem tertiären Sektor sind im Bereich der Landwirtschaft tätig. Die 3 weiteren Unternehmen aus dem tertiären Sektor im Bereich Tourismus und Gastgewerbe.

Wiederholungstätter oder Neulinge?

Von den 7 befragten Unternehmern gaben 4 Unternehmen an, dass Regionen Aktiv ihr erstes regionales Programm gewesen sei, woran sie sich beteiligt hätten. 3 Unternehmen waren hingegen bereits vor Regionen Aktiv bei anderen regionalen Programmen wie bspw. LEADER aktiv.

Von den 7 befragten Unternehmen könnten sich 3 Unternehmen auch zukünftig vorstellen, sich bei Regionen Aktiv zu beteiligen. Davon wollen 2 Unternehmen weiterhin im angestoßenen Projekt aktiv sein und 1 Unternehmen würde sich auch weiterhin in der Regionalen Partnerschaft engagieren.⁵⁷ Alle 7 befragten Unternehmen könnten sich zudem vorstellen, zukünftig auch bei anderen regionalen Programmen teilzunehmen. Dies wäre jedoch von der thematischen Ausrichtung (3 Unternehmen) und den Strukturen des jeweiligen Programms (1 Unternehmen) abhängig.

⁵⁶ Grundlage der Einordnung war die Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes; Ausgabe 2003. Diese wurden den einzelnen Wirtschaftssektoren zugeordnet.

⁵⁷ Hierzu sei angemerkt, dass die Regionale Partnerschaft der Region Hohenlohe nach Abschluss des Programms aufgelöst wurde (vgl. Elbe/Langguth 2008: 61ff).

Sind privatwirtschaftliche Unternehmen unterrepräsentiert

Von den 35 Mitgliedern der Vollversammlung „Hohenlohe aktiv“ waren 4 Mitglieder privatwirtschaftliche Unternehmen. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von 11%. 7 privatwirtschaftliche Unternehmen waren zudem an insgesamt 55 Projekten entweder als Projektträger oder Kooperationspartner aktiv beteiligt, was einem Anteil von 13% entspricht.

Analog zu der Region Altmark wurden auch hier die Interviewpartner dazu befragt, ob ihrem Empfinden nach privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv unterrepräsentiert waren.

Die Interviewpartner empfinden, dass privatwirtschaftliche Unternehmen in Hohenlohe bei Regionen Aktiv in der Regionalen Partnerschaft nicht unterrepräsentiert waren. Denn Unternehmen sollten „auf keinen Fall in Entscheidungsgremien [Regionale Partnerschaft; *Anm. d. Verf.*] mitwirken“ (RP-H), denn dies sei Sache der Verbände und nicht einzelner Unternehmen (vgl. RP-H, SP-H). Die Interessensverbände könnten besser die Interessen einer Vielzahl von Unternehmen vertreten, „als wenn ein einzelnes Unternehmen eigene Interessen einbringt.“ (RM-H) Dadurch, dass eine Vielzahl von Unternehmen in den Verbänden und Unternehmen wie Erzeugergemeinschaften organisiert sei, könnten viele privatwirtschaftliche Unternehmen in der Region profitieren (vgl. RP-H, SP-H, RM-H). Die Aufgabe der Unternehmen sei es vielmehr, „Ideen zu geben und Förderprogramme in Anspruch zu nehmen“ (RP-H). Dies hätten sie in Hohenlohe auf Projektebene zu Genüge gemacht (vgl. RP-H).

Diese Vorgehensweise in Hohenlohe bei der Beteiligung von Unternehmen wird zudem von der SP-H auch wirtschaftlich begründet. Denn „es ist etwas anderes, wenn man eine Dachorganisation fördert, wovon die Unternehmen profitieren können, oder ob man all diese Unternehmen einzelbetrieblich fördert.“ (SP-H) Beim zweiten wäre „das Geld nur so verpufft und es wäre nichts dabei rum gekommen.“ (SP-H) Deshalb sei es die richtige Strategie gewesen, verstärkt die Unternehmensverbände und nicht einzelne Unternehmen zu beteiligen (vgl. RP-H, RM-H).

Trotzdem hätte man sich in der Region Hohenlohe teils auch eine stärkere Beteiligung von Unternehmen außerhalb der Landwirtschaft gewünscht. Denn „gerade wenn es um Handlungsfelder wie die Vermarktung geht, hätte auch das Handwerk dabei sein sollen.“ (RM-H)

3. Was hinderte privatwirtschaftliche Unternehmen vermutlich an der aktiven Beteiligung im Programm Regionen Aktiv?

Die Frage nach der Unterrepräsentativität wirft gleichzeitig die Frage nach den Hinderungsgründen einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen auf. Die Interviewpartner wurden dazu ebenfalls befragt und kamen zu folgenden Ergebnissen:

Das Ziel der Verantwortlichen war nicht, privatwirtschaftliche Unternehmen für eine aktive Teilnahme im Prozess insbesondere in der Regionalen Partnerschaft zu motivieren, sondern vielmehr anstelle von Einzelunternehmen gezielt Unternehmensverbände oder Erzeugergemeinschaften einzubinden, um so einen größeren Kreis von Unternehmen zu erreichen. Deswegen ist die Beantwortung dieser Frage in der

Region Hohenlohe eher schwierig zu (be-)werten. Aus diesem Grund beziehen sich die Vermutungen der Interviewpartner lediglich auf die Projektebene.

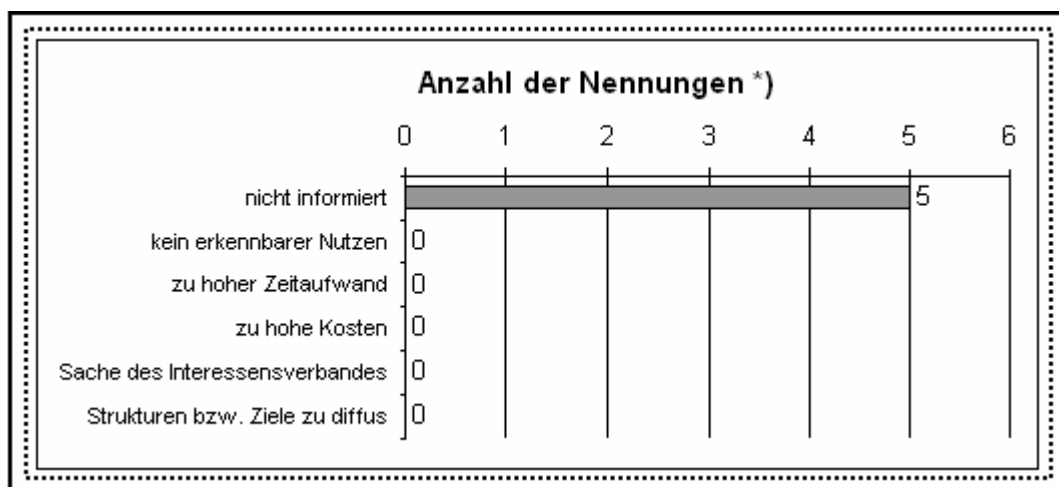
Als Hinderungsgründe werden in der Region einerseits der zeitliche Aufwand und andererseits die Frage nach dem Nutzen einer Beteiligung für ein Unternehmen vermutet. „Die Mitarbeit eines Unternehmens zu gewinnen ist wesentlich schwerer, als Geld von einem Unternehmen zu bekommen.“(SP-H) Zudem würde ein Unternehmen sich nur dann beteiligen, wenn es auch davon profitiert (vgl. SP-H). Letztlich dürfe aber auch nicht außer Acht gelassen werden, dass einige Unternehmen für eine aktive Beteiligung vielleicht keine Notwendigkeit gesehen hätten, da vermutlich die Fördersätze zu niedrig waren, die Planungs- und Umsetzungsfreiheit durch eine Förderung eingeschränkt sei oder ganz einfach private Befindlichkeiten vorgelegen hätten (vgl. RP-H).

Programmspezifische Faktoren, wie die thematische Ausrichtung der REKs wurden dagegen von den Interviewpartnern nicht gesehen. Eine „Offenheit [zur Teilnahme an Projekten; *Anm. d. Verf.*] war für alle jederzeit gegeben.“(RP-H)

Neben den Interviewpartnern wurden auch die aktiv beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen dazu befragt, warum sie neben der Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft kein Projekt durchgeführt haben bzw. warum die Unternehmen, die ein Projekt durchgeführt haben bzw. Kooperationspartner waren, nicht Mitglied der Regionalen Partnerschaft geworden sind.

Auf der Ebene der Regionalen Partnerschaft ist auffällig, dass keiner der vorab analysierten Gründe, sondern eine mangelnde Informationsweitergabe bei den Unternehmen ausschlaggebend war. So gaben alle 5 Unternehmen, die kein Mitglied in der Regionalen Partnerschaft waren, an, dass sie über die Möglichkeit einer Mitgliedschaft nicht informiert gewesen seien (siehe Abb. 28).

Abb. 28: Gründe gegen die Teilnahme an der Regionalen Partnerschaft – Hohenlohe



*) Mehrfachnennung möglich

Quelle: Eigene Darstellung

Das befragte Unternehmen, welches zwar Mitglied in der Regionalen Partnerschaft war, jedoch kein Projekt durchgeführt bzw. daran teilgenommen hat, gab an, dass zwar ein Projektantrag gestellt wurde, dieser allerdings abgelehnt wurde.

4. Welchen Nutzen hatten sowohl der Prozess als auch die privatwirtschaftlichen Unternehmen von einer aktiven Beteiligung?

Analog zur Region Altmark wurden auch die Interviewpartner sowie die ausgewählten privatwirtschaftlichen Unternehmen zusätzlich neben den Hinderungsgründen auch zu dem Nutzen sowohl für den Prozess als auch für das Unternehmen selbst befragt.

Nutzen für den Prozess

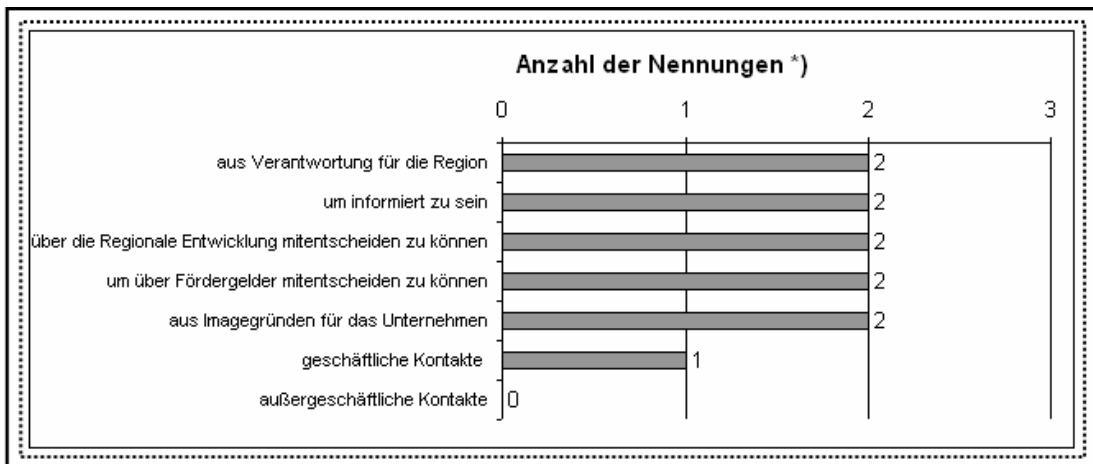
Der Nutzen für den Prozess wird von den Prozessverantwortlichen darin gesehen, dass „Unternehmer im Gegensatz zu anderen Akteuren wesentlich realitätsbezogener sind.“(RP-H) Sie würden den Prozess ergänzen, weil sie eine wirtschaftliche Sicht auf die Projekte und Ideen hätten, und diese auch hinsichtlich ihrer Umsetzung und Verstetigung wirtschaftlicher beurteilen als andere Akteure (vgl. RM-H). Unternehmen seien wesentlich praxisorientierter als andere Akteure und „keine Traumtänzer.“(RP-H)

Nutzen für die Unternehmen

Den Nutzen in der Beteiligung für privatwirtschaftliche Unternehmen sehen die Interviewpartner vor allem in den Möglichkeiten „einer Förderung“ (RP-H), „dem Informationsvorsprung“(RP-H) und der „Vernetzung mit anderen Akteuren“(RM-H). Durch die Teilnahme an einem gemeinschaftlichen Projekt könnten für die Unternehmen Synergien wie bspw. eine Kostensenkungen erzeugt werden (vgl. RM-H; RP-H). Des Weiteren bestehe durch die gezielte Förderung von (Unternehmens-)verbänden wie dem Bauernverband, der Touristikgemeinschaft oder den bäuerlichen Erzeugergemeinschaften, die Möglichkeit, dass eine Vielzahl von Unternehmen in der Region profitieren könne (RM-H).

Auffällig ist, dass im Gegensatz zu den Meinungen der Prozessverantwortlichen bei beiden telefonisch befragten Unternehmen, welche Mitglied in der Partnerschaft waren, das Verantwortungsbewusstsein für die Region vorhanden ist und die Möglichkeit der Einflussnahme auf Entscheidungen zur regionalen Entwicklung genutzt wird. Darüber hinaus sehen beide Unternehmen in der Mitgliedschaft auch einen Nutzen für ihr Unternehmen, der darin bestand, sich zu informieren, das Image des Unternehmens zu verbessern und geschäftliche Kontakte zu knüpfen (siehe Abb. 29).

Abb. 29: Gründe für eine Teilnahme in der Regionalen Partnerschaft – Hohenlohe

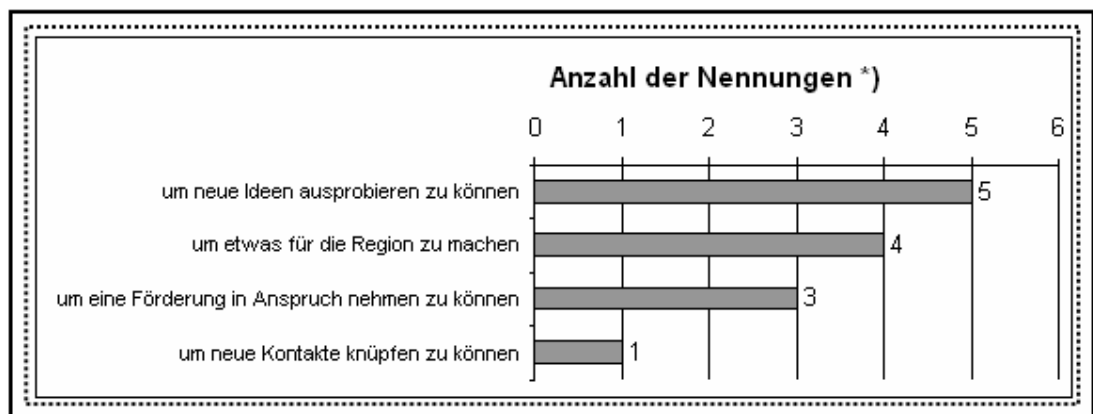


*) Mehrfachnennung möglich

Quelle: Eigene Darstellung

Für den Großteil der Unternehmen, die ein Projekt durchgeführt haben oder Kooperationspartner in einem Projekt waren, war vor allem die Möglichkeit, durch ein Projekt neue Idee ausprobieren zu können (5 Nennungen) und dadurch etwas für die Region tun zu können (4 Nennungen), ausschlaggebend. Die auch von den Interviewpartnern genannte Möglichkeit einer Förderung durch eine Projektbeteiligung wird von drei Unternehmen genannt. Die Möglichkeit, durch ein Projekt neue (geschäftliche) Kontakte knüpfen zu können, war dagegen nur bei einem Unternehmen Grund für eine Projektbeteiligung (siehe Abb. 30).

Abb. 30: Gründe für die Durchführung eines Projekts – Hohenlohe



*) Mehrfachnennung möglich

Quelle: Eigene Darstellung

5. Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen den privatwirtschaftlichen Unternehmen und den Prozessverantwortlichen gestaltet; wie wurden Unternehmen angesprochen, gab es fördernde oder hemmende Faktoren?

Erfahrungen der Interviewpartner

Initiiert wurde der Prozess in der Region zunächst durch die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der beiden Landkreise Hohenlohe und Schwäbisch Hall und den Bauernverband Schwäbisch Hall. Relativ schnell stieß noch eine bäuerliche Erzeugergemeinschaft dazu. Dass es bei dieser eher kleinen Gruppe zu Anfang blieb, wurde von den Befragten als sinnvoll erachtet. Denn „es macht wenig Sinn, so viele Leute zu Anfang damit zu beschäftigen, wenn es sich erst um eine Vorauswahl handelt.“ (SP-H) Die beiden Wirtschaftsförderungsgesellschaften und der Bauernverband hätten dabei die Unternehmensinteressen stets im Auge gehabt (vgl. RP-H, SP-H). Erst in der weiteren Phase des Wettbewerbs hatte eine breitere Abstimmung mit potentiellen Akteuren stattgefunden und es wurden Workshops veranstaltet, um weitere Partner zu finden und das Konzept auf eine breitere Basis zu stellen. Unternehmen seien dabei vor allem durch die Verbände, aber auch durch die für die Interviewpartner gute Öffentlichkeitsarbeit der Region angesprochen worden. So sei stets versucht worden, Unternehmen (und andere Akteure) durch die Presse, Verbrauchermagazine und/oder Präsentationen zu informieren und auf den Prozess aufmerksam zu machen (vgl. SP-H, RM-H). Bezogen auf die Ansprache der Unternehmen hätte sich zudem nach Meinung der Interviewpartner die Trägerschaft bei der Wirtschaftsförderung als Vorteil herausgestellt. Die Wirtschaftsförderung hätte sehr gute Kontakte zu den Unternehmen und hätte durch andere Projekte schon sehr viel Vertrauensvorsprung entwickelt (vgl. SP-H).

Die Frage, ob die thematische Ausrichtung des REKs gegenüber der Beteiligung von Unternehmen hinderlich war, wird folgendermaßen beurteilt: „Es kommt sicherlich darauf an, wie man das Förderprogramm verkauft. Wenn man den Schwerpunkt auf die Landwirtschaft setzt und nicht die Gesamtheit aufgreift, besteht die Gefahr, dass manche keinen Bedarf sehen.“(RM-H) So hätte man sich in der Region teils eine stärkere Einbindung des Handwerks gewünscht. Zwar hatte man es geschafft, die Industrie- und Handelskammer (IHK) sowie den Deutschen Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) für eine Mitgliedschaft in der Vollversammlung zu gewinnen, das Angebot an eigenen Projekten sei allerdings nicht angenommen worden (vgl. RM-H). Denn es wird vermutet, dass von einigen Akteuren ländliche Entwicklung immer noch zu stark mit Landwirtschaft gleichgesetzt wird (vgl. RM-H).

Einen Unterschied zwischen Phase 1 und Phase 2 hinsichtlich der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen wird von den Interviewpartnern einerseits in der Höhe der zur Verfügung gestellten Fördersumme – „Es macht einen Unterschied, ob man nun 2. Mio. oder nur 300 000 Euro zu verteilen hat“(RM-H) – und andererseits auch in der thematischen Ausrichtung vermutet: „Wenn ich andere Bereiche nicht mehr bedienen kann, schwindet auch das Interesse.“(RM-H)⁵⁸

⁵⁸ Dem ist hinzugefügt, dass die Regionen durchaus andere Themen in ihrer Region hätten bearbeiten können. Die Fokussierung auf ein Kernthema bezog sich lediglich auf die von

Auch die Frage, ob durch den WSK-Ansatz vermehrt Unternehmen hätten angesprochen und zu einer Beteiligung motiviert werden können, sehen die Befragten eher skeptisch (vgl. RM-H, RP-H). Zwar hätte man durch den WSK-Ansatz verdeutlichen können, wie man einzelne Unternehmen verbinden kann, allerdings sei dies viel zu theoretisch und letztlich den Unternehmen nicht vermittelbar gewesen (vgl. RM-H).

Betrachtet man das Programm in seiner Gesamtheit, so erleichtere aber die Ausrichtung, so die Interviewpartner, im Gegensatz zu anderen Programmen die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen, denn mit Regionen Aktiv hätte man das erste Mal ohne bürokratische Hürden gestalten können (vgl. SP-H). Zudem verstärke die Kompetenzverlagerung der Fördermittelvergabe auf die Regionen das Interesse und die Motivation der Akteure (vgl. RM-H).

Erfahrungen der Unternehmen

Die Mehrzahl der befragten privatwirtschaftlichen Unternehmen hat mit dem Programm Regionen Aktiv durchweg positive Erfahrungen gemacht. Sie heben dabei vor allem die sehr offen gestalteten Rahmenbedingungen des Programms hinsichtlich der Förderbedingungen hervor (3 Unternehmen). Ein Unternehmen empfand es bei Regionen Aktiv als leicht, die bürokratischen Hürden zu nehmen und die Projekte betriebsspezifisch zuschneiden zu können. Weiter gestärkt wurde dieser positive Eindruck durch eine einfache und schnelle Abwicklung bei der Projektbeantragung und -durchführung sowie einer guten Zusammenarbeit mit dem „sinnvollen“ Regionalmanagement (2 Unternehmen). Dies alles fördere Innovation und unterstütze die nötige Flexibilität der Unternehmen (3 Unternehmen).

Die negativen Erfahrungen der Unternehmen beziehen sich nicht auf das Programm, sondern auf die regionale Umsetzung. So wird von einigen Unternehmen angemerkt, dass das Programm „von einigen wenigen“ (3 Unternehmen) und insbesondere von den Verbänden der Region dominiert wurde (2 Unternehmen). Für „Außenstehende“ wäre es dadurch schwierig gewesen, diese festen Strukturen zu durchdringen (3 Unternehmen). Dies hätte dem Programm an manchen Stellen eher geschadet als gefördert, denn man hätte auch zusätzlich andere Sparten fördern sollen (1 Unternehmen).⁵⁹

6. Sollten sich Unternehmen zukünftig stärker finanziell an Strukturen wie einem Regionalmanagement in der Region beteiligen?

Zwar könnten sich die Interviewpartner eine finanzielle Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der Region durchaus vorstellen (vgl. RM-H), da „der Landkreis ein Regionalmanagement alleine nicht stemmen“ (RM-H) kann, man müsse sich dabei aber auch der Gefahr bewusst sein, dass durch eine Ko-Finanzierung von Unterneh-

dem BMELV für dieses Vorhaben zur Verfügung gestellten Fördergelder. Die Regionen hatten jederzeit die Möglichkeit, andere Fördergelder für weitere Themen zu akquirieren.

⁵⁹ Zum letzt genannten Grund sei angemerkt, dass dieses Gefühl insbesondere in Phase 2 von Regionen Aktiv aufgetaucht ist und sehr wahrscheinlich mit der Fokussierung auf ein Kernthema im Zusammenhang steht. So ist es ein regionsübergreifende Einschätzung, dass sich viele Akteure in der Phase 2 durch die Fokussierung auf nur ein Kernthema außen vor gelassen fühlten (vgl. Elbe/Langguth 2008).

men, der übergreifende Charakter eines Regionalmanagements verloren gehe (vgl. RM-H; SP-H). Denn eine Beteiligung eines Unternehmens hänge auch mit gewissen Anforderungen an das Regionalmanagement seitens des Unternehmens zusammen (vgl. SP-H). Deswegen vertreten die Interviewpartner eher den Standpunkt, „dass ein großer Teil der Grundfinanzierung für ein Regionalmanagement aus dem öffentlichen Bereich kommen muss.“(SP-H)⁶⁰ Im Gegensatz zur einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen könnten sich die Interviewpartner eher eine Beteiligung von Sparkassen mit Verpflichtung zum Gemeinwohl vorstellen (vgl. RP-H).

7.2.3. Zusammenfassung der Ergebnisse - Hohenlohe

Im Gegensatz zur Region Altmark stehen die Prozessverantwortlichen in der Region Hohenlohe einer aktiven Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen am Programm vor allem auf der Entscheidungsebene skeptisch gegenüber. Begründet wurde dies von den Prozessverantwortlichen damit, dass durch die Beteiligung von Unternehmen die Gefahr bestünde, dass Einzelinteressen in den Prozess getragen werden würden, und allgemeinerwirtschaftliche Belange und die Entwicklung der Region nicht Aufgabe der Unternehmen seien. Dem ersten Grund kann allerdings entgegen gehalten werden, dass dies nicht nur auf privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern auf alle Akteure zutrifft. Des Weiteren ist hervorzuheben, dass diese Ansicht zumindest von den beteiligten Unternehmen nicht geteilt wird. So zeigen die Auswertungen, dass sich die Unternehmen sowohl auf der Entscheidungs- als auch Projektebene auch aus Verantwortung für die Region beteiligt haben und nicht nur der direkte Unternehmensnutzen im Vordergrund stand.

In der Region Hohenlohe wurde das Programm Regionen Aktiv eher als ein Programm für Unternehmen und nicht als ein Programm mit Unternehmen angesehen. Deswegen wurde in der Region von den Prozessverantwortlichen nicht versucht, privatwirtschaftliche Unternehmen zur aktiven Beteiligung zu motivieren, sondern es wurde vielmehr versucht, durch die gezielte Einbindung der (Berufsgruppen-)Verbände, der Wirtschaftsförderung oder der Erzeugergemeinschaften, in denen eine Vielzahl von Unternehmen organisiert ist, die Interessen der Unternehmen in den Prozess einfließen zu lassen.

Inwieweit bzw. wie viele privatwirtschaftliche Unternehmen in Hohenlohe von dem Programm profitiert haben, kann nicht aufgezeigt werden, da dies nicht Ziel der Arbeit war.

Dass in der Region Hohenlohe eher wenig aktiv beteiligte Unternehmen anzutreffen sind, ist somit größtenteils auf die regionsspezifische Umsetzung zurückzuführen. Die in Kapitel 4.2.2.1. geäußerte Vermutung, dass sich Unternehmen eher auf der Projektebene als auf der Entscheidungsebene beteiligen, weil der Nutzen auf der

⁶⁰ Hierzu sei angemerkt, dass dieses Thema in Baden-Württemberg bei den verantwortlichen öffentlichen Stellen in den Regionen sehr brisant ist, da in Baden-Württemberg, anders als in anderen Bundesländern, ein Regionalmanagement über die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes nicht förderfähig ist.

Projektebene für ein Unternehmen größer ist, kann in der Region Hohenlohe zumindest bei den befragten Unternehmen nicht bestätigt werden. Vielmehr können hierzu zwei andere Faktoren zur Begründung aus dem Kapitel 4.2.2.1. zugezogen werden.

1. So gaben die Unternehmen an, dass sie über die Möglichkeit einer Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft nicht informiert wurden. Dies stützt zugleich die Aussage zu der teils unzureichenden Informationsweitergabe über die Möglichkeiten von Unternehmen in solchen Programmen.
2. Des Weiteren äußerten einige Unternehmen, die nicht über die Möglichkeit einer Teilnahme an der Regionalen Partnerschaft informiert wurden, dass die Strukturen in der Region zu festgefahren seien und immer nur von den gleichen Personen besetzt werden. Ein Eindringen sei dabei unmöglich gewesen.⁶¹

7.3. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Bevor die Ergebnisse der Fallstudien zusammengefasst werden, wird zuvor die Vorgehensweise der Untersuchung im empirischen Teil einer kritisch reflektiert.

Kritische Reflektion

Das Vorgehen der Untersuchung, die Problematik anhand von Fallstudien zu analysieren und dazu sowohl Prozessverantwortliche als auch die aktiv beteiligten Unternehmen selbst zu befragen, hat sich im Nachhinein als sehr sinnvoll erwiesen. Dadurch konnte ein sehr breites Bild der regionalen Umsetzung des Programms insbesondere vor dem Hintergrund der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen eingefangen und bestimmte regionalspezifische Sachverhalte bzw. Einstellungen bezüglich des Themas aufgegriffen werden. Diese Ergebnisse wären durch eine Vorgehensweise mit nur einzelnen Instrumenten (entweder nur telefonische Befragung privatwirtschaftlicher Unternehmen oder nur leitfadengestützte Interviews regionaler Schlüsselakteure) sicherlich nicht erreicht worden.

Die Kriterien der Auswahl aktiv beteiligter Unternehmen haben sich im Nachhinein ebenfalls als sinnvoll und richtig erwiesen. Hierdurch konnten die Unternehmen ausgewählt werden, die sich aktiv am Prozess beteiligt und nicht nur von dem Prozess profitiert haben.

Die Auswahl der Interviewpartner und das Instrument des leitfadengestützten Interviews haben sich ebenfalls als richtig erwiesen. Leider konnte in der Region Hohenlohe kein Unternehmer gefunden werden, welcher sich für ein Leitfadeninterview bereit erklärte. Jedoch konnten durch die Interviews mit weiteren Gesprächspartnern ein für den Kontext der Arbeit ausreichendes Bild der Situation eingefangen werden.

⁶¹ *Genesko* (1999) bezeichnet solche Netzwerke als „strong ties“. Strong ties-Netzwerke sind Netzwerke zwischen Akteuren, die sich beispielsweise hinsichtlich ihrer Einstellungen, Wertungen, ihrer Bildung und Ausbildung sowie ihres sozialen Status sehr ähnlich sind. Durch ihre großen Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten der beteiligten Akteure neigen sie dazu, "Filz und Seilschaften" auszubilden. Dadurch laufen sie Gefahr, dass sie auf das Eindringen neuer Ideen und Akteure in solche Netzwerke behindern (vgl. Genesko 1999: 33).

Zudem ergab sich bei einigen Telefoninterviews die Möglichkeit, mit einigen Unternehmern ein längeres Gespräch zu führen, das über die reine Beantwortung der Fragen hinausging.

Kritisch dagegen können im Nachhinein die Antwortmöglichkeiten einzelner Fragen des Fragebogens hinterfragt werden. So wurde bei der Auswertung deutlich, dass vor allen bei den Gründen für bzw. gegen eine Mitgliedschaft bzw. ein Projekt eine mehrstufige Skala bei der Beantwortung bspw. von sehr wichtig bis unwichtig sicherlich sinnvoll gewesen wäre, um die Wichtigkeit einzelner Gründe bzw. Motivationsgründe untereinander aber auch im Gegensatz zu anderen Unternehmer aufzeigen zu können. Hierzu muss jedoch auch bedacht werden, dass die telefonische Befragung zusätzlich zu den leitfadengestützten Interviews durchgeführt wurde und zum Ziel hatte, einen (ersten) Überblick über die Unternehmen, deren Gründe und Erfahrungen zu bekommen.

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Analysen zusammengefasst. Sollte es dabei als sinnvoll erachtet werden, zwischen der Programm- und der Umsetzungsebene zu unterscheiden, so wird dies explizit dargestellt.

7.3.1. Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen

In Kapitel 5 wurde aufgezeigt, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen sowohl auf der Entscheidungsebene in der Regionalen Partnerschaft als auch an den Projekten auf der Projektebene – als Träger oder Kooperationspartner – beteiligen konnten. Gewährleistet wurde dies durch die Vorgaben der Programmebene. So wurde hinsichtlich der Regionalen Partnerschaft zwar eine Regelung getroffen, die besagte, dass mindestens 50% der Akteure in der Regionalen Partnerschaft dem privaten Sektor zuzuordnen sind, dies beeinträchtigt jedoch nicht eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen. Im Gegenteil: Dadurch wird eine Beteiligung eher begünstigt als behindert.

Auf der Projektebene wurde durch eine weit gefasste Regelung der Zuwendungsempfänger im Notifizierungstext die Möglichkeit gegeben, dass auch privatwirtschaftliche Unternehmen gefördert werden konnten (siehe Anhang 1).

Lediglich zu Beginn der Phase 2 wurden die Fördermöglichkeiten von Seiten der Programmebene eingeschränkt, auf ein Kernthema fokussiert und mit dem Wertschöpfungskettenansatz verbunden (siehe Anhang 1). Dies hatte zwar zu Folge, dass nur Projekte zu diesem Thema gefördert werden konnten⁶², jedoch wurde durch die betont wirtschaftliche Ausrichtung auch versucht, Unternehmen stärker zu beteiligen.

Die aufgezeigten Möglichkeiten wurden in den Regionen unterschiedlich angenommen. So haben sich in der Region Altmark privatwirtschaftliche Unternehmen sowohl auf der Entscheidungsebene als auch auf der Projektebene beteiligt. Einige

⁶² Dies bezieht sich nur auf die Fördermöglichkeiten durch Regionen Aktiv. Den Regionen war es jederzeit frei gestellt, neben Regionen Aktiv, weitere Fördergelder für die Region zu akquirieren.

Unternehmen dagegen waren entweder nur auf der Entscheidungsebene oder nur auf der Projektebene beteiligt. Ein Schwerpunkt ist jedoch nicht festzustellen.

Im Gegensatz dazu haben sich in der Region Hohenlohe die privatwirtschaftlichen Unternehmen schwerpunktmäßig auf der Projektebene beteiligt. Dieses Ergebnis ist jedoch vor dem Hintergrund der regionalen Umsetzung sowie dem Programmverständnis (Programm für Unternehmen und nicht mit Unternehmen) in Hohenlohe zu bewerten. So wurde in der Analyse deutlich, dass die Prozessverantwortlichen in der Region einer aktiven Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen eher skeptisch gegenüberstanden und die Möglichkeit einer Beteiligung scheinbar – zumindest auf Grundlage der Aussagen der befragten Unternehmen – auch nicht den privatwirtschaftlichen Unternehmen vermittelt wurde.

Hervorzuheben sind die jeweils unterschiedlichen Ansichten zu einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der Region. Dabei fällt auf, dass diese zwischen den Regionen stark, jedoch innerhalb der Regionen nicht variieren. In diesem Zusammenhang ist es nicht verwunderlich, dass die Beurteilung zu der Frage, ob privatwirtschaftliche Unternehmen in diesem Programm unterrepräsentiert sind oder nicht, stark von der jeweiligen Einstellung der Region abhängt.

So wurde in der Region Altmark von allen Gesprächspartnern der leitfadengestützten Interviews – auch von den beiden Unternehmern – hervorgehoben, dass Unternehmen für die Region eine Mit-Verantwortung tragen und sich an Programmen wie Regionen Aktiv beteiligen sollten. Diese Einstellung spiegelt sich in der Frage, ob Unternehmen unterrepräsentiert waren, wider. Denn die Befragten empfanden trotz eines nahezu 25 %igen Anteils von Unternehmen in der Regionalen Partnerschaft und an den Projekten, dass Unternehmen bei Regionen Aktiv unterrepräsentiert waren.

In der Region Hohenlohe wird dagegen die Meinung vertreten, die Aufgabe von Unternehmen sei es, nicht Verantwortung für die Region, sondern für das eigene Unternehmen zu übernehmen. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass die Prozessverantwortlichen bei einem Anteil von 10 % Unternehmen auf Entscheidungs- und Projektebene nicht empfanden, dass privatwirtschaftliche Unternehmen unterrepräsentiert seien.

7.3.2. Unternehmenstypen

Eine weitere Auflistung der bereits aufgezeigten Ergebnisse aus den Fallstudien zu der Struktur der beteiligten Unternehmen und deren Gründe für oder gegen eine Beteiligung werden an dieser Stelle nicht als sinnvoll erachtet. Insbesondere vor dem Hintergrund der anschließenden Konzeptionierung von Handlungsempfehlungen wird es deshalb als notwendiger empfunden, die sehr heterogene Gruppe der beteiligten Unternehmen fassbar und für die weitere Bearbeitung nutzbar zu machen. Aus diesem Grund wurden auf Basis der Antworten der Unternehmen zu den einzelnen Frageblöcken (siehe Kapitel 6.2.3.2.) vier Unternehmenstypen definiert, die sich hinsichtlich ihrer

- **Art der Beteiligung,**
Wie haben sich die Unternehmen beteiligt? Waren sie nur auf der Entscheidungsebene oder nur einem Projekt beteiligt? War Regionen Aktiv ihr erstes Programm oder waren sie sich schon öfters beteiligt? Werden sie sich auch zukünftig weiterhin beteiligen und wovon hängt dies ab?
- **ihrem Motivationshintergrund und**
Wiegeht der direkte unternehmerische Nutzen wie die Möglichkeit neuer geschäftlicher Kontakte oder einer Förderung höher, oder beteiligten sich die Unternehmen aus Verantwortung für die Region, um diese weiter voran zu bringen?
- **ihren Ansprüchen an den Prozess unterscheiden**
Waren für die Unternehmen Faktoren wie Zeit oder die Höhe der Förderung wichtig, oder eher Faktoren wie die Möglichkeit der Einflussnahme auf die regionale Entwicklung ausschlaggebend?

Für die weitere Bearbeitung wird das Unternehmen personifiziert, um die Schwierigkeit in Bezug auf die Nennung der unternehmensführenden Person zu vermeiden, da diese sowohl weiblich als auch männlich sein kann.

Unternehmenstyp 1:

Dieser Typ beschreibt Unternehmen, deren Beteiligung sehr stark umfeldbezogen ist. Der direkte unternehmerische Nutzen einer Beteiligung ist für das Unternehmen eher nachrangig. Es kennzeichnet sich dadurch aus, dass es nur in der Regionalen Partnerschaft vertreten ist, mit dem Ziel, sich zu engagieren und an der Entwicklung der Region mitbestimmen zu können. Ein Projekt hat das Unternehmen nicht beantragt. Regionen Aktiv ist nicht das erste Programm, an dem sich das Unternehmen beteiligt hat, aber auch nicht das Letzte. Das Unternehmen kann sich vorstellen, auch zukünftig in der Regionalen Partnerschaft aktiv zu sein, und würde sich auch bei anderen regionalen Programmen beteiligen, soweit diese die Region voranbringen. Von diesem Typ konnten insgesamt 6 Unternehmen in der Untersuchung ausfindig gemacht werden, wobei interessant ist, dass die Unternehmen eher zu den größeren Unternehmenskategorien zu zählen sind; und diese meist, bezogen auf die angebotenen Themen im REK der Region, branchenfremd sind.

Unternehmenstyp 2:

Dieser Unternehmenstyp kennzeichnet sich wie Typ 1 dadurch aus, dass seine Beteiligung umfeldbezogen ist, aber auch von seinem Engagement profitieren will. Durch seine Mitgliedschaft will es sich für die Entwicklung der Region einsetzen. Es ist zudem Träger eines Projektes, um etwas für die Region zu tun, aber auch um neue Ideen ausprobieren zu können. Die Möglichkeit der Förderung ist dabei aber nachrangig. Neben den Projekten hat es sich zudem auch an weiteren Veranstaltungen des Programms beteiligt. Regionen Aktiv ist nicht das erste Programm, an dem es sich beteiligt hat, aber auch nicht das letzte. Es könnte sich auch vorstellen, zukünftig weiterhin in der Regionalen Partnerschaft und in einem Projekt aktiv zu sein. Zudem würde sich das Unternehmen auch bei anderen regionalen Program-

men beteiligen, soweit diese die Region voranbringen. Das Programm müsste aber thematisch zu dem Unternehmen passen.

Von diesem Unternehmenstyp konnten in den Fallstudienregionen 6 Unternehmen ermittelt werden.

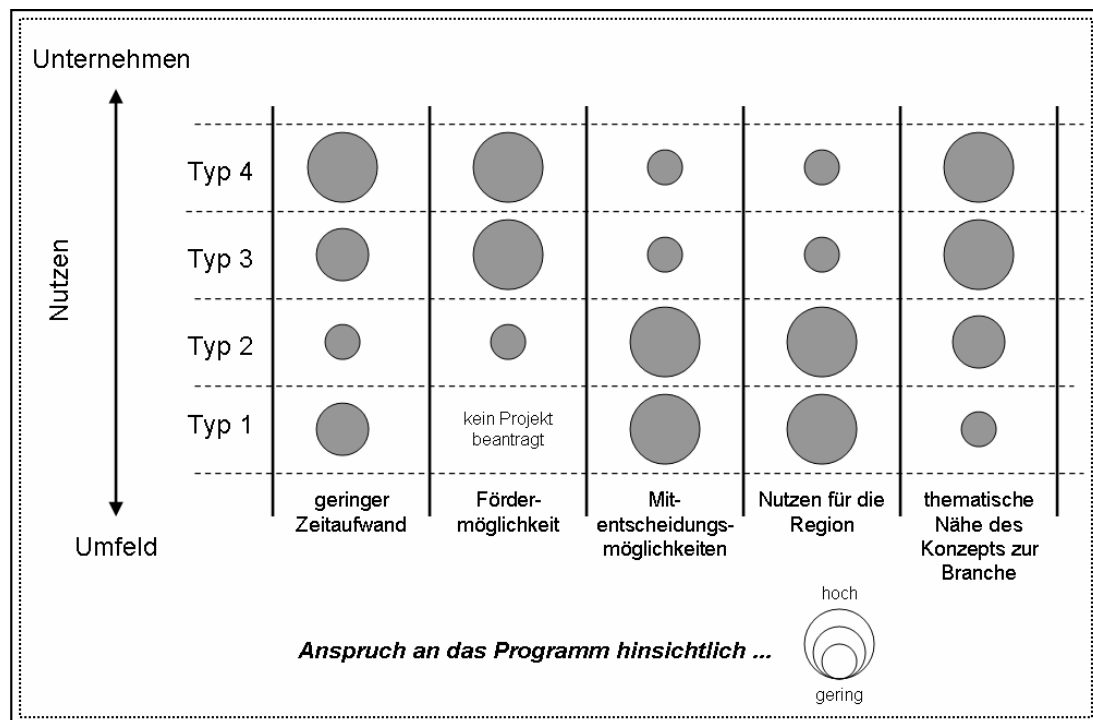
Unternehmenstyp 3:

Das Unternehmen kennzeichnet sich dadurch aus, dass die Beteiligung unternehmensbezogen ist. Es ist vor allem an einem Projekt beteiligt, vereinzelt auch in der Regionalen Partnerschaft. Die Gründe dafür sind die Möglichkeiten, neue geschäftliche Kontakte in der Region knüpfen zu können, um informiert zu sein, neue Ideen für das Unternehmen auszuprobieren und vor allem die Möglichkeit einer Förderung in Anspruch nehmen zu können. An anderen Veranstaltungen hat sich das Unternehmen meist nicht beteiligt oder nur dann, wenn es einen erkennbaren Nutzen hatte. Regionen Aktiv ist meist das erste Programm bei dem sich das Unternehmen beteiligt hat. Ob es sich auch weiterhin in der Regionalen Partnerschaft bzw. sich bei anderen Programmen in der Region beteiligt, ist vor allem davon abhängig, ob das Programm thematisch zu dem Unternehmen passt und wie hoch die Förderung ist. Zu diesem Typ können 2 Unternehmen aus den Fallstudien gezählt werden.

Unternehmenstyp 4:

Dieser Typ beschreibt Unternehmen, deren Beteiligung stark unternehmensbezogen ist und der unternehmerische Nutzen an erster Stelle steht. An einer Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft ist das Unternehmen nicht interessiert, da der Nutzen nicht erkennbar ist und der Zeitaufwand zu hoch. Das Projekt wurde vorrangig dazu genutzt, um mit einer Förderung eine neue Unternehmensidee auszuprobieren. An anderen Veranstaltungen bei Regionen Aktiv hat das Unternehmen meist nicht teilgenommen. Regionen Aktiv war entweder das erste Programm oder es wurden bereits Förderungen im Zuge anderer Programme wie LEADER beansprucht. Ob das Unternehmen sich zukünftig auch bei anderen Programmen beteiligt, ist von dem Thema des Programms und der Höhe der Förderung abhängig. Von diesem Unternehmenstyp konnten in den Fallstudienregionen 8 Unternehmen ermittelt werden.

Abb. 31: Unternehmenstypen



Quelle: Eigene Darstellung

Die unterschiedlichen Unternehmenstypen zeigen, dass die in Kapitel 4.2.1. angeführte Differenzierung zwischen unternehmens- und umfeldbezogenen Beteiligungsformen richtig war.

Bei diesen vier Unternehmenstypen ist jedoch zu beachten, dass sie auf einer sehr kleinen Grundgesamtheit basieren und keinesfalls Allgemeingültigkeit besitzen. Sie verdeutlichen aber, dass es sich bei der Akteursgruppe der privatwirtschaftlichen Unternehmen um eine heterogene Gruppe handelt.

Es wäre zu prüfen, inwieweit diese auch in anderen Regionen auftreten bzw. sich gegebenenfalls weitere Unternehmenstypen entwickeln lassen.

7.3.3. Hinderungsgründe einer Beteiligung

Zu Anfang der Bearbeitung wurde vermutet, dass sowohl die Rahmenvorgaben der Programmebene als auch die Umsetzung dieser Rahmenvorgaben in der Region Auswirkungen auf die aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen haben können. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle zwischen der Programm- und der Umsetzungsebene unterschieden.

Programmebene

Im Rahmen der Untersuchung konnten auf der Programmebene keine signifikanten Restriktionen ausfindig gemacht werden. Im Gegenteil. Vor allem die Prozessverantwortlichen heben den weit gefassten und offen gestalteten Rahmen von Regionen Aktiv durch die Programmebene hervor. So gab es weder bei den Vorgaben zur

Entscheidungsebene bei der Bildung einer Regionalen Partnerschaft noch zur Projektebene bei der Förderfähigkeit von Projekten Einschränkungen, die eine aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen be- oder gar verhindert hätten. Ein weiterer Vorteil wurde zudem im Regionalen Budget gesehen. Durch die Fördermittelkompetenz, angesiedelt in der Region, war es wesentlich einfacher, auch das Interesse und Verantwortungsgefühl der Unternehmen zu wecken.

Auf Unternehmensseite ist man sich dagegen uneinig. So wurde von einigen Unternehmen der bürokratische Aufwand, welcher die Prüfung der Förderfähigkeit (insbesondere der Ausschluss der Doppelförderung) und das Ausfüllen von Förderanträgen mit sich brachte, sehr kritisch gesehen. Interessant ist, dass im Gegensatz dazu von anderen Unternehmen hervorgehoben wurde, dass dieser bei Regionen Aktiv im Vergleich zu anderen Programmen sehr niedrig war. Zudem hätten sich hierbei vor allem die Strukturen wie das Regionalmanagement oder der Abwicklungspartner vor Ort als gute Ansprechpartner erwiesen. So hätte man durch das Regionalmanagement eine Anlaufstelle und einen direkten Ansprechpartner in der Region gehabt, der sich schnell und unkompliziert um die Dinge kümmere.

Umsetzungsebene

Auf der Umsetzungsebene in den Regionen wurde deutlich, dass die bereits gewonnenen Erfahrungen anderer vergleichbarer Programme zu Problemen und Hindernissen bei der Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen (siehe Kapitel 4.2.2.1.) auch in den untersuchten Regionen bei der Umsetzung des Programms Regionen Aktiv vorzufinden sind. Diese variieren jedoch stark sowohl zwischen den Regionen als auch den Unternehmen sowie zwischen der Entscheidungs- als auch Projektebene in der Region.

Eine Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft auf der **Entscheidungsebene** ist – vorausgesetzt das Unternehmen nimmt an den Sitzungen teil – für Unternehmen immer mit einem hohen Zeit- und teils auch Kostenaufwand verbunden und der Nutzen einer Beteiligung ist nicht immer direkt erkennbar. So wird oftmals von den Unternehmen kritisiert, dass es sich bei den Sitzungen meist um endlos geführte Diskussionen handelt, die letztendlich aber nur wenige Ergebnisse zusammenbringen. Diese Probleme spiegelten sich auch in den Regionen wider, zumindest was die Unternehmen betrifft, die an einem Projekt teilgenommen haben, aber kein Mitglied in der Regionalen Partnerschaft waren. Vor allem in der Region Altmark wurde von den meisten dieser Unternehmen dies als Grund gegen eine Teilnahme in der Regionalen Partnerschaft genannt.

In der Region Hohenlohe hat sich zudem die Skepsis gegenüber einer Teilnahme privatwirtschaftlicher Unternehmen an Entscheidungsprozessen sehr stark auf die Teilnahme privatwirtschaftliche Unternehmen ausgewirkt. Hier haben die Ergebnisse gezeigt, dass einige Unternehmen durchaus Interesse gehabt hätten, diese Möglichkeit von Seiten der Prozessverantwortlichen jedoch scheinbar nicht genügend artikuliert wurde.

Auf **Projektebene** sind die Gründe sehr nahe liegend. So gab es eine Gruppe der Unternehmen, die keinen Projektantrag gestellt haben und eine Gruppe von Unternehmen, die zwar einen Antrag gestellt haben, jedoch nicht gefördert wurden.

Letztlich gilt es aber zu beachten, dass wie bereits in der Einleitung der Arbeit erwähnt wurde zu der Frage nach den Hinderungsgründen nur solche Unternehmen befragt wurden, die bereits in irgendeiner Weise bei Regionen Aktiv beteiligt waren. Aus diesem Grund wurden die Interviewpartner nach ihrer Einschätzungen zu den Hinderungsgründen anderer Unternehmen befragt. Da in den leitfadengestützten Interviews sowohl Prozessverantwortliche als auch – zumindest in der Region Altmark – Unternehmen befragt wurden, konnten unterschiedliche Sichtweisen eingefangen werden.

Folgende Hinderungsgründe wurden von den Interviewten vermutet:

- **der ungünstigen Aufwand-Ertrags-Relation**
So fehlt es vor allem Inhabern von kleinen und freiberuflichen Tätigkeiten oft an Zeit, um sich in solche Strukturen einzubringen. Treffen diese dann auf Organisationsformen, die zeitlich sehr aufwendig sind und nur zu wenigen Ergebnisse führen, ist der Aufwand hoch und der direkt erkennbare Nutzen dagegen eher gering.
- **den teils diffusen Strukturen des Programms**
Vor allem die interviewten Unternehmer heben hervor, dass die Strukturen und Abläufe solcher Programme teils zu diffus sind und Unternehmer eher abschrecken als zur Mitarbeit motivieren. Dies wird meist zusätzlich dadurch verstärkt, dass in der Region nicht nur ein, sondern mehrere solcher Programme und Strukturen parallel verlaufen. So ist es keine Seltenheit, dass nicht nur ein, sondern mehrere Regionalmanagements in einer Region aktiv sind.
- **dem Fehlen wirtschaftlicher Themen bzw. bestimmter Branchenthemen und die fehlende Aufklärung**
Von den Interviewten wird vermutet, dass teils insbesondere zu Anfang wirklich konkrete wirtschaftliche Themen in den Programmen fehlten, oder, wenn diese vorhanden waren, die Unternehmen oder einzelne Branchen über ihre Möglichkeiten nicht genügend informiert wurden. Nimmt man die REKs der beiden Regionen als Grundlage, so ist eher Zweiteres zu vermuten, denn Themen bzw. Handlungsfelder wie Regionalvermarktung oder Nutzung regenerativer Energie weisen sehr wohl genügend wirtschaftliche als auch thematische Nähe auf.
Interessant ist aber, dass in beiden Regionen beklagt wurde, dass vor allem das Handwerk nur schwer einzubinden ist. Dies könne aber auch darauf zurückzuführen sein, so ein Prozessverantwortlicher, dass mit der ländlichen Entwicklung immer noch zu stark nur die Landwirtschaft assoziiert wird. Hier muss jedoch dagegen gehalten werden, dass bei der Beschreibung der regionalen Ziele und Inhalte bei beiden Regionen deutlich wurde, dass diese sehr stark auf die Landwirtschaft ausgerichtet wurden. Dadurch kann sehr wohl der Eindruck entstehen, dass auch solche Programme mit sektorübergreifenden Ansatz immer noch verstärkt auf die Landwirtschaft zielen.

7.3.4. Nutzen der Beteiligung

Bei der Analyse der Regionen wurde deutlich, dass durch eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen sowohl für den Prozess als auch die Unternehmen folgende Nutzen entstanden.

Nutzen für den Prozess

Auf der **Entscheidungsebene** können die Regionen vor allem dem unternehmerischen Know-How der beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen profitieren. So wurde in beiden Regionen deutlich, dass insbesondere die wirtschaftliche Sichtweise bei der Bewertung einzelner Projekte oder das Einbringen von branchenspezifischen Kenntnissen für den Prozess von großem Vorteil war und viele Entscheidungen in der Region geprägt haben.

Inwieweit Unternehmen zukünftig auch finanziell für die Verstetigung der Strukturen (bspw. Ko-Finanzierung eines Regionalmanagements) von Nutzen sein können, bewerteten die Regionen unterschiedlich. In der Region Hohenlohe könnten sich die Prozessverantwortlichen und auch die beiden befragten Unternehmen – sofern ein Nutzen erkennbar ist – durchaus eine finanzielle Beteiligung vorstellen. In der Region Hohenlohe hingegen spiegelte sich in dieser Frage die bereits zu Anfang erwähnte Skepsis gegenüber einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen wider. So wird eine finanzielle Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen am Regionalmanagement eher kritisch gesehen, da dadurch die Gefahr einer Abhängigkeit entstehen kann.

Auf der **Projektebene** fungierten die Unternehmen vor allem als Ideengeber für neue Projekte und konnten diese durch ihre Erfahrungen sowohl inhaltlich als auch umsetzungstechnisch sinnvoll ergänzen. Zudem wurde in manchen Projekten durch Unternehmen zusätzliches Kapital bereitgestellt.

Nutzen für das Unternehmen

Durch die Teilnahme an der Regionalen Partnerschaft auf der **Entscheidungsebene** hatten die Unternehmen die Möglichkeit, gleichberechtigt gegenüber anderen Partnern, ihre Interessen zu vertreten und an wichtigen Entscheidungen zu dem Prozess (bspw. zu der Vergabe von Fördergeldern) teilzunehmen und somit auf die Entwicklung der Region Einfluss nehmen zu können. Denn eine Verbesserung der regionalen Umwelt und Lebensbedingungen sowie eine solide wirtschaftliche Entwicklung kommen letztlich auch den Unternehmen zugute. Darüber hinaus dienen solche "Foren", in denen bedeutende regionale Personen aus unterschiedlichen Bereichen vertreten sind, als wichtige Informationsquelle und bieten die Möglichkeit, neue geschäftliche Kontakte knüpfen zu können. Dies bestätigt im Großen und Ganzen die bereits gewonnenen Erkenntnisse anderer Programme. Der mit einer Teilnahme verbundene mögliche Imagegewinn war dagegen bei den meisten Unternehmen nicht ausschlaggebend.

Auf **Projektebene** lag der Nutzen für die Unternehmen vor allem darin, durch ein Projekt neue Ideen ausprobieren zu können und dafür zusätzliches Kapital zur Ver-

fügung gestellt zu bekommen. Letzteres war aber nur für einen Teil der an einem Projekt beteiligten Unternehmen ausschlaggebend.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen ungeachtet dessen ob auf der Entscheidungs- oder Projektebene, letztlich nicht nur dem Unternehmen und der Umsetzung des Programms nützt, sondern auch der gesamten Region zugute kommen kann (vgl. Abb. 32).

Abb. 32: Nutzen einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen

Nutzen für das Unternehmen	... den Prozess	... die Region
Entscheidungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • wirtschaftliche Interessen vertreten können • Teilnahme an wichtigen Entscheidungen • Einfluss auf die regionale Entwicklung • Imagesteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • unternehmerisches Know-How • Branchenkenntnisse • wirtschaftliche Beurteilung von Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Region wird auch von regionalen Unternehmen mitgetragen • Unternehmen übernehmen Verantwortung für die Region
Projektebene	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzliches Kapital durch Förderung • neue Ideen ausprobieren zu können • neue Märkte zu erschließen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideengeber • wirtschaftliche Projekte • zusätzliches Kapital durch Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifizierung der ländlichen Entwicklung • Schaffung oder Erhalt von Arbeitsplätzen • Investitionen
	<i>Win-...</i>	<i>Win-...</i>	<i>Win-...</i>

Quelle: Eigene Darstellung

Zwischenfazit

Die Ergebnisse der beiden Fallstudien zeigen, dass die Frage, ob sich privatwirtschaftliche Unternehmen beteiligen oder nicht und in welcher Weise sie dies tun, nicht pauschal zu beantworten ist, sondern vor allem von zwei Faktoren abhängt:

1. Regionsabhängig

Die Analyse der Fallstudien hat gezeigt, wie sehr sich die spezifische regionale Umsetzung des Programms und regionale Pfadabhängigkeiten auf die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen auswirken können.

2. Unternehmensabhängig

Die telefonische Befragung der Unternehmer hat gezeigt, dass es sich hierbei um eine sehr heterogene Gruppe handelt, die Motive einzelner Unternehmen stark variieren und das Programm aus unterschiedlichen Gründen genutzt wird.



Teil III

8. Handlungsempfehlungen

Die Entwicklungen in den ländlichen Räumen zeigen, dass Programme zur Förderung einer integrierten Entwicklung keinesfalls weiterhin nur Nischencharakter haben dürfen, sondern zukünftig stärker ausgebaut und in die Regelförderung aufgenommen werden sollten – auch wenn dazu sicherlich noch ein langer Weg zu beschreiten ist.

Dabei kommt den regionalen Akteuren eine wichtige Aufgabe zu. Sie müssen gemeinsam die regionalen Potentiale identifizieren und nachhaltig entwickeln. Dabei kommt den privatwirtschaftlichen Unternehmen als umsetzender Akteur eine wichtige Rolle zu. Die Untersuchung der Fallstudien hat gezeigt, dass eine aktive Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung sowohl für den Prozess der Umsetzung als auch die Unternehmen von Nutzen ist. Trotz dieses Nutzens, haben die Ergebnisse der Untersuchung allerdings auch verdeutlicht, dass eine Beteiligung weiterer privatwirtschaftlicher Unternehmen aus bestimmten Gründen weiterhin problematisch ist. Aus diesem Grund gilt es, für zukünftige Programme Lösungsvorschläge aufzuzeigen, wie diese Hinderungsgründe angegangen und Unternehmen zu einer aktiven Beteiligung motiviert werden können.

Bei der folgenden Konzeption von Handlungsempfehlungen für zukünftige Programme der integrierten ländlichen Entwicklung wird davon ausgegangen, dass es eine rahmensetzende Programmebene und eine regionale Umsetzungsebene gibt und, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen auf der regionalen Umsetzungsebene sowohl auf der Entscheidungsebene als auch auf Projektebene beteiligen können.

Die Handlungsempfehlungen für zukünftige Programme der integrierten ländlichen Entwicklung leiten sich aus den Ergebnissen der Experteninterviews, den Ergebnissen der leitfadengestützten Interviews in den Fallstudienregionen sowie den Ergebnissen der telefonischen Befragung mit den beteiligten Unternehmen ab (siehe Kapitel 7) und werden durch Erfahrungsberichte von vergleichbaren Programmen aus der Literatur ergänzt. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, liegt den Handlungsempfehlungen das Verständnis zugrunde, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen zwar aktiv an der integrierten ländlichen Entwicklung beteiligen, den Prozess jedoch keinesfalls dominieren sollten. Vielmehr sollten sie im Programm gleichberechtigt neben anderen Akteuren stehen.

Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen sind in drei Teile untergliedert:

1. Der **erste Teil** beinhaltet Handlungsempfehlungen für die regionale Umsetzungsebene und die Prozessverantwortlichen wie bspw. das Regionalmanagement. Denn die Ergebnisse aus dem empirischen Teil haben gezeigt, dass eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen sehr stark von der Gestaltung des Umsetzungsprozesses durch die Prozessverantwortlichen in der Region abhängt (siehe Kapitel 7.3.1.).
2. Da die Untersuchung der Fallstudien zudem verdeutlicht hat, dass es sich bei den beteiligten Unternehmen um eine heterogene Gruppe handelt, werden im **zweiten Teil** die Handlungsempfehlungen des ersten Teils durch weitere, auf die unterschiedlichen Unternehmenstypen (siehe Kapitel 7.3.2.) bezogene Handlungsempfehlungen ergänzt.
3. Die Handlungsempfehlungen im **dritten Teil** richten sich an die Programmebene. Die Untersuchung des Fallbeispiels Regionen Aktiv hat gezeigt, dass die Rahmenvorgaben einen großen Einfluss auf die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in der Region haben (siehe Kapitel 7.3.3.). Deshalb werden im dritten Teil, mögliche Handlungsempfehlung für die Ausgestaltung der Rahmenvorgaben zukünftiger Programme diskutiert.

Da die Handlungsempfehlungen zu bestimmten Zeiten im Programm umgesetzt werden sollten, wurde dieser zur besseren Übersicht in Phasen unterteilt. Im Allgemeinen lässt sich ein Programm in drei wesentliche Phasen unterscheiden:

- eine Anfangsphase, die zur Sensibilisierung, Information und Motivation dient;
- eine Phase der Problemanalyse und der Konzeptionierung, in der die Probleme identifiziert und Entscheidungen über auszuführende Aktionen getroffen werden; und
- eine Umsetzungsphase mit konkreten Projekten.

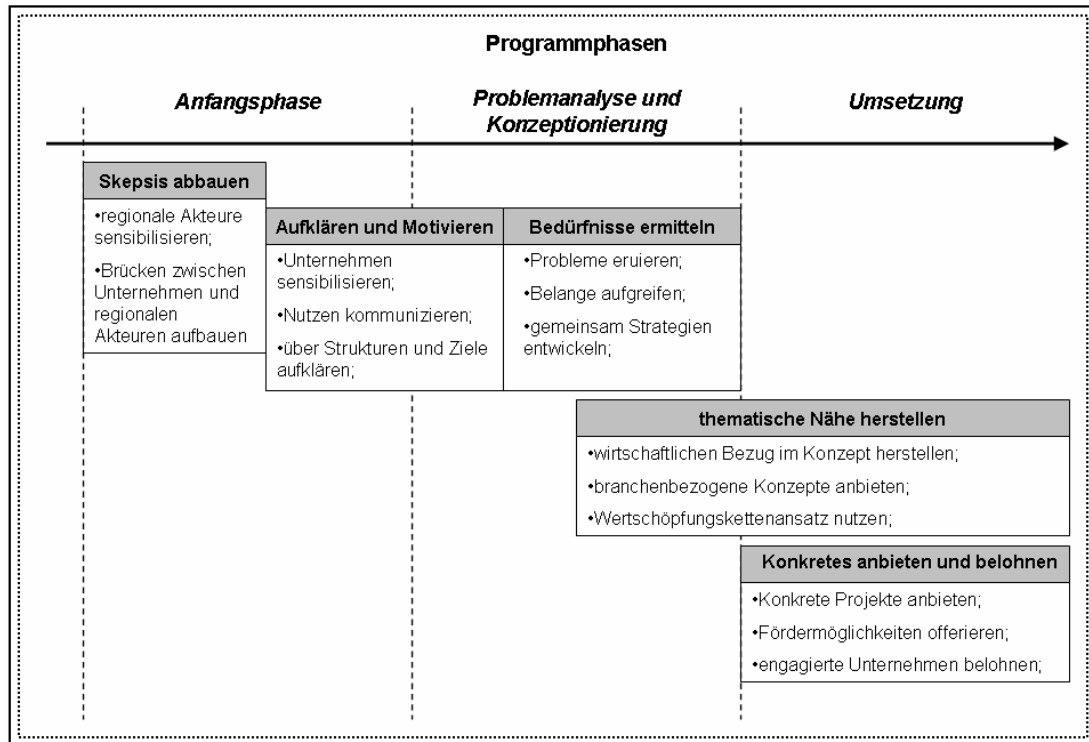
Der Verlauf und die Länge einzelner Phasen können dabei von Programm zu Programm oder auch von Region zu Region stark variieren.

8.1. Handlungsempfehlungen für die regionale Umsetzung und die Prozessverantwortlichen

Unter Prozessverantwortlichen werden in diesem Kontext Personen bzw. Strukturen verstanden, die für die Umsetzung des Programms in der Region verantwortlich sind wie bspw. das Regionalmanagement oder die Regionale Partnerschaft. Die Handlungsempfehlungen für die Prozessverantwortlichen zielen darauf ab, aufbauend auf den Ergebnissen der Fallstudien, den Prozess auf der Umsetzungsebene zu gestalten. Im Vordergrund steht dabei die Frage, welche Schritte die Prozessverantwortlichen unternehmen sollten, um privatwirtschaftliche Unternehmen für eine aktive Beteiligung motivieren und gewinnen zu können. Dazu wurden zu den einzelnen Pha-

se eines Programms Handlungsempfehlungen entwickelt (siehe Abb. 33), die nun im Folgenden erklärt werden. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Handlungsempfehlungen keinesfalls aufeinander aufbauen müssen, sondern je nach Bedarf und Situation sowohl unabhängig voneinander als auch parallel zueinander umgesetzt werden können.

Abb. 33: Handlungsempfehlungen in den einzelnen Programmphasen



Quelle: Eigene Darstellung

Skepsis abbauen

Gerade in der Anfangsphase eines Programms ist es wichtig, dass die Prozessverantwortlichen sich und die anderen am Prozess beteiligten Akteure für eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen sensibilisieren. Die Skepsis gegenüber einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen muss abgebaut und dafür der

„Dabei ist es aber auch wichtig, den anderen Akteuren wie Vereinen, Bürgermeistern etc. beizubringen, dass Unternehmen dabei sein müssen, gerade wenn es um die Wertschöpfung geht. Vereine wollen immer gerne etwas gefördert haben, aber eine ganzheitliche Sicht auch auf die Wertschöpfung fehlt meistens.“
 Regionalmanager

Nutzen für den Prozess hervorgehoben werden. Den anderen Akteuren muss verdeutlicht werden, dass eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen bei einzelnen Themen oder zur Erreichung bestimmter Programmziele sinnvoll, wenn nicht sogar notwendig ist. Um diese gegenseitige

Skepsis abzubauen kann auch eine Einbindung des Unternehmenstyp 1 sinnvoll sein (siehe Kapitel 7.3.2.). Die dem Unternehmen vorstehende Person ist meist in der Region bekannt und hat sich schon des Öfteren in der Region engagiert und

genießt ein gewisses Vertrauen in der Region. Er kann in dieser Phase als eine Art Multiplikator wirken, denn er kennt sowohl die anderen Unternehmen als auch die Vereine und Verbände und kann deshalb als "Brücke" zwischen den unterschiedlichen Interessen fungieren und vermitteln. Eine breite Beteiligung vieler Unternehmen ist zu diesem Zeitpunkt nicht empfehlenswert, da dazu die Umsetzung des Programms und die Ziele zu dieser Zeit meist noch zu unpräzise sind und die Strukturen erst aufgebaut und gefestigt werden müssen.

Aufklären und Motivieren

Sind die Strukturen und Ziele des Programms in der Region in angemessenem Maße gefestigt, stehen im nächsten Schritt die Unternehmen selbst im Fokus. Um eine verstärkte Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen herbeizuführen, ist es wichtig, die Unternehmen so früh wie möglich an dem Prozess zu beteiligen und sie

„Aber es ist wichtig, die Unternehmen irgendwie zu motivieren, denn letztendlich müssen solche Strukturen im Nachhinein auch von der Wirtschaft getragen werden.“ Regionalmanager

von Anfang an mit ins "Boot zu holen". Deswegen ist es notwendig, interessierte Unternehmen bereits zu Anfang über die Strukturen und die Ziele des Programms sowie über ihre Beteiligungsmöglichkeiten aufzuklären und sie für eine Beteiligung zu motivieren. Hierbei gilt es nicht um das Aufzeigen bereits konkreter Projekte, sondern es sollte deutlich werden, welche Inhalte das Programm anspricht und inwieweit eine Beteiligung direkt oder indirekt auch den Unternehmen zugute kommen kann. Sowohl der Nutzen einer Beteiligung als auch der Aufwand sollten den Unternehmen deutlich vermittelt werden. Dabei sollte jedoch nicht nur der monetäre Nutzen einer Förderung, sondern auch andere Nutzenkategorien wie Kontaktmöglichkeiten, branchenbezogene Kooperationen etc. aufgegriffen werden, sowie eine gewisse Verantwortlichkeit der Unternehmen gegenüber der Region verdeutlicht werden.

möglichkeiten aufzuklären und sie für eine Beteiligung zu motivieren. Hierbei gilt es nicht um das Aufzeigen bereits konkreter Projekte, sondern es sollte deutlich werden, welche Inhalte das Programm anspricht und inwieweit eine Beteiligung direkt oder indirekt auch den Unternehmen zugute kommen kann. Sowohl der Nutzen einer Beteiligung als auch der Aufwand sollten den Unternehmen deutlich vermittelt werden. Dabei sollte jedoch nicht nur der monetäre Nutzen einer Förderung, sondern auch andere Nutzenkategorien wie Kontaktmöglichkeiten, branchenbezogene Kooperationen etc. aufgegriffen werden, sowie eine gewisse Verantwortlichkeit der Unternehmen gegenüber der Region verdeutlicht werden.

Im Gegensatz zum ersten Schritt geht es deswegen in diesem Schritt nicht darum, die Skepsis der anderen Akteure gegenüber einer Beteiligung der Unternehmen abzubauen, sondern die Skepsis der Unternehmer gegenüber dem Programm zu verringern. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass man „gerade zu Anfang sehr sensibel sein [sollte]. Man sollte nicht sofort mit der Tür ins Haus hineinfallen und die Unternehmen mit dem Projekt vor vollendete Tatsachen stellen. Wichtig ist es, die Unternehmen von Beginn an darüber aufzuklären, dass es ohne sie nicht geht.“ (Hufnagel, Interview am 28.11.2007)

Um eine möglichst große Anzahl von interessierten Unternehmen ansprechen zu können, sind zu diesem Zeitpunkt regionale Veranstaltungen von Vorteil, die entweder von den Prozessverantwortlichen alleine oder in Zusammenarbeit mit wirtschaftsnahen bzw. unternehmensnahen Organisationen wie z.B. der Wirtschaftsförderung durchgeführt werden sollten, da diese meist über weitreichende Kontakte zu den Unternehmen verfolgen. Die Unternehmen sollten über diese Veranstaltungen in den regionalen (Fach-)Medien in angemessenem Maße informiert oder auch per-

sönlich kontaktiert werden. Ob dieses Angebot angenommen wird, liegt letztendlich beim Unternehmen.

Dass solche Veranstaltungen zum Erfolg führen können, zeigt ein Beispiel in Hesselsberg. In der Region Hesselsberg bestand ebenfalls die Problematik, dass privatwirtschaftliche Unternehmen nur schwerlich und vereinzelt zur Mitarbeit motiviert werden konnten. Deshalb wurde in der Region eine Zukunftskonferenz für die regionale Entwicklung mit dem Fokus auf den Bereich Wirtschaft durchgeführt. Die Unternehmen wurden für diese Veranstaltung persönlich angesprochen und eingeladen. Dies hat zu einer hohen Beteiligung und großem Interesse am Thema seitens der Unternehmen geführt. Man konnte gemeinsam überlegen, welchen Beitrag die Unternehmen leisten können und welchen Bedarf Unternehmen an dem Prozess der regionalen Entwicklung haben (vgl. Vieting 2005: 45-47).

Bedürfnisse ermitteln

Wie auch das Beispiel Hesselsberg deutlich macht, sollten bereits auf den Einführungsveranstaltungen oder spätestens im Anschluss daran, die Bedürfnisse der Unternehmen ermittelt werden, um den Unternehmen im weiteren Verlauf des Programms einen konkreten Nutzen einer Beteiligung aufzeigen zu können. Von Anfang an muss deutlich werden, wo die Probleme in der Region existieren und welchen Bedarf die Unternehmen sehen. Durch eine Befragung der einzelnen Unternehmen und den daraus resultierenden Ergebnissen kann dann eine Strategie entwickelt werden, die auf die Unternehmen zugeschnitten ist. Es ist wichtig, dass sich

„Ich halte eine thematische Abgrenzung aber für sinnvoll. Sicherlich kann man dadurch andere Bereiche nicht mehr fördern, aber es ist ganz klar, in welche Bereiche die Fördergelder fließen. Man hat eine Strategie. Und man kann dadurch etwas bewegen.“ Regionalmanager

die Unternehmen in dem Konzept wieder finden, und sehen, dass ihre Probleme und Belange aufgegriffen worden sind.

Für diesen Schritt bietet sich eine Bandbreite von Instrumenten an, um die Bedürfnisse der Unternehmen zu

ermitteln. Diese reicht von Veranstaltungen bzw. Informationsabenden für Unternehmen, über übergreifende Unternehmensbefragungen bis hin zu persönlichen Gesprächen mit einzelnen Unternehmern.

Thematische Nähe herstellen

Um privatwirtschaftliche Unternehmen für eine aktive Beteiligung gewinnen zu können, ist es wichtig, im weiteren Verlauf des Prozesses thematische Nähe zu den Unternehmen herzustellen, und zwar zu jenen, die man bei der Umsetzung ansprechen möchte.

Eine thematische Nähe kann vor allem über das regionale Entwicklungskonzept hergestellt werden. Unter Regionalen Entwicklungskonzepten werden in diesem Kontext „handlungs- und aufgabenorientierte Zukunftsentwürfe für eine bestimmte Region [verstanden]. Sie sollten demnach möglichst konkret formuliert sein und die durchzuführenden Aktivitäten enthalten. Zugleich kann es sich niemals um eine endgültige Projektliste

handeln; das Konzept muss vielmehr offen sein für neue Vorhaben, die z.B. aus der Umsetzungspraxis entstehen.“ (Geißendörfer et al. 2003: 57)

Diese Konzepte bilden in den Regionen die Basis der Umsetzung und die Entscheidungsgrundlage für die Projekte. In diesen Konzepten sollte, aufbauend auf den ermittelten Bedürfnissen der Unternehmen, eine thematische Nähe zu den Unternehmen bzw. zu der Wirtschaft hergestellt werden. Dies kann entweder darüber erreicht werden, dass das Konzept einen konkreten wirtschaftlichen Bezug aufweist, oder bereits konkrete branchenbezogene Handlungsfelder in das Konzept integriert werden. Wichtig ist, dass sich die Unternehmen mit dem Konzept identifizieren können und deutlich wird, dass das Konzept auch – aber nicht nur! – die Bedürfnisse der Wirtschaft bzw. der Unternehmen widerspiegelt. Zudem ist es wichtig, dass eine klare Strategie erkennbar ist, denn ein allzu unkonkretes Konzept schreckt Unternehmen vielmehr ab, als dass ihr Interesse geweckt wird.

Einen möglichen Ansatzpunkt, um die thematische Nähe zu den Unternehmen herzustellen, bietet die Aufnahme der Förderung regionaler thematischer Wertschöpfungsketten in die Konzepte der Regionen, wie es in Phase 2 von Regionen Aktiv praktiziert wurde. Unter einer regionalen Wertschöpfungskette ist „der gesamte Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Erzeuger über den Verarbeiter und dem Vermarkter bis zum Endkunden zu verstehen.“(Geschäftsstelle RA 2007: 12) Im Kontext von Regionen Aktiv wurde unter einer regionalen Wertschöpfungskette „eine strategische Allianz zwischen den Unternehmen eines regionalen Wertschöpfungsnetzes einerseits und einer Partnerschaft der zentralen Akteure der Region andererseits [...] [verstanden]. Ziel der RWP [Regionale Wertschöpfungskette; *Anm. d. Verf.*] ist die Generierung einer nachhaltigen regionalen Wertschöpfung durch die Inwertsetzung der regionalen Potenziale zum wechselseitigen Nutzen aller Beteiligten.“ (Geschäftsstelle RA 2007: 11)

Die Aufnahme der Förderung von Wertschöpfungsketten in das Konzept der Region bietet den Vorteil, dass dadurch einerseits ein konkreter wirtschaftlicher Bezug hergestellt wird, andererseits, eine Vielzahl von Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftssektoren eingebunden werden können. So bietet die Umsetzung regionaler Wertschöpfungsketten auch die Möglichkeit, verstärkt das Handwerk ansprechen zu können (vgl. Benke⁶³, Interview am 5.05.2008)

Konkretes anbieten und belohnen

In der Phase der Umsetzung sollten den Unternehmen dann auf Grundlage des Konzepts konkrete Projekte und Fördermöglichkeiten angeboten werden, die auf die Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnitten sind. Des Weiteren gibt es meist, abhängig von den konkreten Fördertatbeständen, eine Vielzahl von Möglichkeiten, das Interesse von Unternehmen am Prozess zu steigern und zur Beteiligung zu motivieren.

⁶³ Carsten Benke, zuständiger Referent für Regionalpolitik und ländlicher Raum beim Zentralverband des Deutschen Handwerks.

So können z.B.:

- Verkaufsmessen oder ökologische Märkte organisiert,
- ein Stand des Projekts auf einer regionalen Messe präsentiert,
- Exkursionen zu Modellbetrieben durchgeführt,
- Fachtagungen und Veranstaltungen zu spezifischen Fragestellungen veranstaltet,
- oder Fördermöglichkeiten vorgestellt und finanzielle Ausstattung gegeben werden, um Projekte anschieben zu können

(vgl. IHK Ostwestfalen, in: Lindloff/Schneider 2001: 79).

Ungeachtet dessen ist es zudem wichtig, vor allem die Unternehmen, die sich in der Regionalen Partnerschaft beteiligen für ihr Engagement zu belohnen. Dieses Engagement sollte nach Außen durch eine angemessene Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert werden.

8.2. Unternehmenstypenbezogene Handlungsempfehlungen

Die Untersuchung der Fallstudien hat gezeigt, dass es sich bei den beteiligten Unternehmen um eine sehr heterogene Gruppe handelt. Jedoch konnten bei einigen Unternehmen in den Aussagen Gemeinsamkeiten ermittelt werden, worauf aufbauend in Kapitel 7.3.2. aus den Ergebnissen der Fallstudien vier Unternehmenstypen entwickelt wurden. Diese vier Unternehmenstypen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Motivationsgründe und ihrer Beteiligungsform, woraus Ansprüche an den Prozess abgeleitet und für zukünftige Programme nutzbar gemacht werden können (siehe Abb. 34).

Abb. 34: Unternehmenstypen und ihre Ansprüche an den Prozess

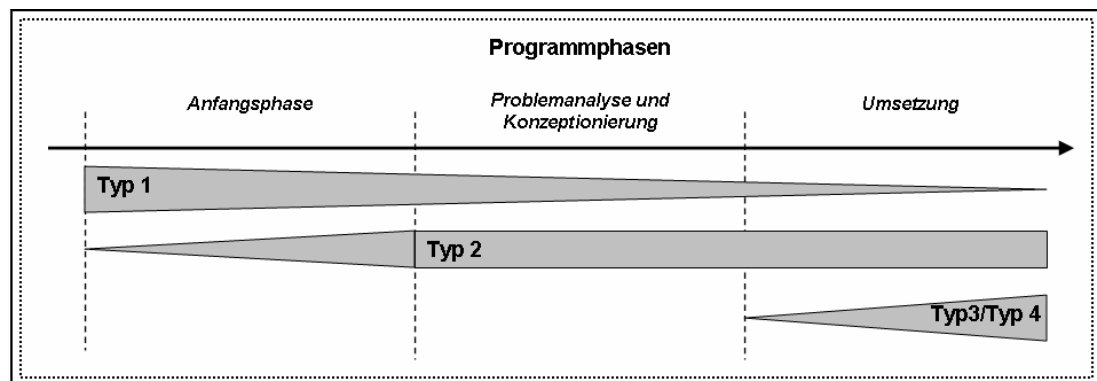
Unternehmenstyp:	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4
Motivation:	Das Unternehmen ist regional sehr engagiert und an der Entwicklung der Region interessiert – Die Beteiligung ist vor allem umfeldbezogen.	Das Unternehmen engagiert sich für die Region. Die Beteiligung ist vor allem umfeldbezogen.	Der unternehmerische Nutzen für das Unternehmen ist Voraussetzung. Die Beteiligung ist unternehmensbezogen.	Die Möglichkeit einer Förderung ist für das Unternehmen entscheidend. Die Beteiligten ist unternehmensbezogen.
Beteiligungsform:	Das Unternehmen beteiligt sich nur auf der Entscheidungsebene.	Das Unternehmen beteiligt sich sowohl auf der Entscheidungs- als auch Projektebene.	Das Unternehmen beteiligt sich sowohl auf der Entscheidungs- als auch Projektebene.	Das Unternehmen beteiligt sich nur auf der Projektebene.
Ansprüche an den Prozess:	Dem Unternehmen geht es vor allem darum, mitentscheiden zu können, um etwas in der Region bewegen zu können. An einem Projekt hat es kein Interesse.	Die Strukturen und Ziele des Programms und der Nutzen für die Region müssen klar erkennbar sein. Die Prozesse auf der Entscheidungsebene müssen beeinflussbar sein. Das Programm muss einen wirtschaftlichen Bezug haben und es muss eine Strategie erkennbar sein.	Das Programm muss einen deutlichen thematischen Bezug zu dem Unternehmen aufweisen und der Nutzen muss für das Unternehmen deutlich erkennbar sein. Der Nutzen eines Projektes muss deutlich erkennbar (Förderung), der Zeitaufwand sollte niedrig und die Abwicklung unbürokratisch sein.	Der Nutzen eines Projektes muss deutlich erkennbar – Förderung -, der Zeitaufwand sollte niedrig und die Abwicklung unbürokratisch sein.

Quelle: Eigene Darstellung

Die Untersuchung hat gezeigt, dass alle vier Unternehmenstypen auf unterschiedliche Art und Weise zu der Umsetzung des Programmes beitragen. Obwohl diese Unternehmenstypen nur aus einer kleinen empirischen Basis entwickelt wurden, wird bei den vorliegenden Handlungsempfehlungen davon ausgegangen, dass diese entwickelten Unternehmenstypen – wenn auch in unterschiedlichem Maße – auch in anderen Regionen bei Programmen zur Förderung der integrierten Entwicklung auftreten werden. Aus diesem Grund werden, aufbauend auf den bisherigen Handlungsempfehlungen für die Prozessverantwortlichen auf der regionalen Umsetzungsebene, weitere Handlungsempfehlungen für die gezielte Einbindung dieser unterschiedlichen Unternehmenstypen gegeben – auch vor dem Hintergrund der bereits aufgeführten Programmphasen (siehe Abb. 35).

Die beiden Unternehmenstypen 3 und 4 werden dabei zusammengefasst, da sie sich hinsichtlich ihrer Ansprüche an den Prozess nicht signifikant unterscheiden.

Abb. 35: Beteiligung der Unternehmenstypen in den einzelnen Programmphasen



Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmenstyp 1

Beim Unternehmenstyp 1 handelt es sich meistens um ein bekanntes und aktives Unternehmen, welches hohes Ansehen und Vertrauen in der Region genießt. Die unternehmensführende Person verfügt meist über weit reichende Kontakte zu wichtigen Entscheidungsträgern aus der Politik und der Wirtschaft und ist zudem in mehreren Vereinen und regionalen Organisationen vertreten.

Der Unternehmenstyp 1 sollte bereits verstärkt in der Anfangsphase, in der sich die Akteure formieren, persönlich angesprochen und zur aktiven Beteiligung aktiviert werden, da es sich ungeachtet dessen, welche Branchen angesprochen werden, für die (wirtschaftliche) Entwicklung der Region interessiert und einsetzen will. Aufgrund der Stellung in der Region kann es dabei behilflich sein, andere Akteure oder auch Unternehmen für eine Beteiligung der Wirtschaft zu sensibilisieren und zu motivieren. Der Unternehmenstyp 1 ist vor allem für eine aktive Rolle auf der Entscheidungsebene in der Regionalen Partnerschaft zu gewinnen. An einem Projekt in der Phase der Umsetzung hat es meist kein Interesse. Empfehlenswert wäre zudem, das oder die Unternehmen für das Engagement zu loben, indem dieses verstärkt in die Öffentlichkeit getragen wird. Hierzu bieten sich eigene Informationsbroschüren oder Zeitungsartikel an, in denen bspw. die Unternehmen vorgestellt werden und auf das Engagement verwiesen wird (siehe Kapitel 8.1.).

Unternehmenstyp 2

Vorrausgesetzt der Nutzen ist sowohl für die Region als auch für das Unternehmen erkennbar, ist der Unternehmenstyp 2 sowohl für die Entscheidungsebene in der Regionalen Partnerschaft, als auch für die Projektebene zu gewinnen. Dabei kann er vor allem die Arbeit in der Regionalen Partnerschaft sinnvoll ergänzen, bspw. zu Fragen der Wirtschaftlichkeit von Projekten oder der wirtschaftlichen Entwicklung der Region. Eine spezielle Wirtschafts-Arbeitsgruppe wäre mit diesen Unternehmen denkbar.

Vereinzelnd sollten diese Unternehmen bereits schon in der Anfangsphase, spätestens aber in der Phase zur Problemanalyse und Konzeptionierung zu einer aktiven

Mitarbeit motiviert werden. Insbesondere dann, wenn sie auch in der Regionalen Partnerschaft vertreten sein sollten.

Um diese Unternehmen für eine Beteiligung motivieren zu können, sind vor allem die im Schritt zur Aufklärung und Motivation vorgeschlagenen gezielten Veranstaltungen wichtig, auf denen sie über das Programm und ihre Möglichkeiten informiert werden, aber auch die Kontaktaufnahme durch persönliche Gespräche möglich ist. Da sie meistens schon an anderen Programmen in der Region beteiligt waren, sind diese Unternehmen bei den Zuständigen in der Region meist bekannt. Inwieweit dies zu einer Beteiligung führen kann, hängt dann aber letztendlich vom Unternehmen selbst ab. Die Entscheidung kann jedoch positiv beeinflusst werden, indem dafür Sorge getragen wird, dass für den weiteren Verlauf die thematische Nähe hergestellt wird und konkrete, auf die Bedürfnisse der Unternehmen, zugeschnittene Projekte angeboten werden können.

Unternehmenstyp 3/4:

Für den Unternehmenstyp 3 und 4 ist der direkte unternehmerische Nutzen vorrangig und die Fördermöglichkeit entscheidend. Damit diese einen direkten Nutzen erkennen können, müssen bereits das Konzept entwickelt und die thematische Nähe bspw. über branchenbezogene Handlungsfelder hergestellt sein. Zudem müssen die Strukturen und die Arbeitsabläufe in dem Programm bereits gefestigt und klar erkennbar sein.

Beide Unternehmenstypen spielen eine große Rolle in der Phase der Umsetzung. Diese Unternehmen haben konkrete Projektideen oder man kann sie durch konkrete Projektideen zu einer Beteiligung motivieren. Durch ihre Projekte können sie maßgeblich zu der Erreichung der Ziele des Programms bspw. zur Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft oder der Schaffung neuer Arbeitsplätze beitragen. Für eine Mitgliedschaft in der Partnerschaft sind sie nur vereinzelt zu gewinnen.

Um diese Unternehmen verstärkt einbinden zu können, bedarf es einer Vermittlung der konkreten Möglichkeiten für die Unternehmen, die mit einer Beteiligung verbunden sind. Im Vordergrund stehen dabei z.B. konkrete Fördermöglichkeiten oder zusätzliche Angebote zur Außendarstellung durch eine Projektteilnahme. Auch an dieser Stelle ist es sinnvoll verstärkt, gezielte Veranstaltungen oder Ideenworkshops für potentielle Unternehmen anzubieten und dabei auch verstärkt mit regionalen Wirtschaftsorganisationen, Interessensverbänden oder Vereinen zusammenzuarbeiten.

8.3. Handlungsempfehlungen für die Programmebene

Die Programmebene sollte sich weiterhin lediglich auf die Rahmenvorgaben beschränken und die Umsetzung des Förderprogramms den Regionen überlassen. Mit Rahmenvorgaben wie die Anforderung eines 50 % Anteils privater Akteure in der Regionalen Partnerschaft oder der in der Phase 2 von Regionen Aktiv geforderten Wertschöpfungskettenansatz sind dabei bereits Wege in die richtige Richtung unternommen worden. Diese sollten auch zukünftig beibehalten werden.

Für die Umsetzung des Programms bedarf es weitreichender Kompetenzverlagerungen in die Regionen. Die Entscheidungskompetenz insbesondere die Finanzierungskompetenz durch das regionale Budget aber auch die administrative Kompe-

„Wenn ich der Region und den Akteuren die Verantwortung übergebe, fördert dies stärker das Interesse, als wenn in Berlin oder Brüssel darüber entschieden wird.“ Regionalmanager

tenz haben sich bei Regionen Aktiv als sehr sinnvoll erwiesen. Dadurch konnte das Programm in den Regionen auf die spezifische Situation und die regionalen Bedürfnisse zugeschnitten werden und

ermöglicht den Prozessverantwortlichen in den Regionen größtmögliche Flexibilität. Ein Kriterium, was vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ansprüche privatwirtschaftlicher Unternehmen und deren Beteiligung sehr von Vorteil sein kann.

Des Weiteren sollte zukünftig von der Programmebene bereits zu Anfang solcher Programme viel stärker die Relevanz privatwirtschaftlicher Unternehmen für die Umsetzungsebene kommuniziert werden. Den Regionen sollte verdeutlicht werden, dass eine Vielzahl der Programmziele nur in Zusammenarbeit mit den privatwirtschaftlichen Unternehmen zu erreichen sind. Eine konkrete Möglichkeit, dies zu erreichen, ist das Aufzeigen erfolgreicher Beispiele bereits in der Anfangsphase (siehe Kapitel 8), in denen Regionen über positive Erfahrungen mit einer verstärkten Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen berichten. So geschehen auch bei dem Programm Regionen Aktiv – hier jedoch erst zum Ende des Vorhabens. Die Geschäftsstelle des Programms Regionen Aktiv hatte einen Newsletter herausgegeben, in dem Erfolgsgeschichten regionaler Wertschöpfungsketten und der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Regionalen Partnerschaft beschrieben wurden (vgl. website modellregionen). Solche positiven Beispiele können andere Regionen dazu motivieren, gleiche Wege zu beschreiten.

Die hier aufgezeigten Handlungsempfehlungen sollten nicht als festgeschnürtes Lösungspaket, sondern vielmehr als Orientierungshilfe verstanden werden. Die Empfehlungen müssen an die jeweiligen Rahmenbedingungen in den Regionen angepasst werden, da durch sich ständig verändernde situative Faktoren immer wieder neue und unterschiedliche Anforderungen an die Prozessverantwortlichen sowohl auf der Rahmen- als auch auf der regionalen Umsetzungsebene gestellt werden.

9. Fazit

Im Rahmen der zunehmenden Vielfältigkeit ländlicher Räume wird die Bedeutung integrierter Ansätze in der ländlichen Entwicklung weiter ansteigen. Gefragt sind Programme, die den unterschiedlichen Entwicklungsdynamiken gerecht werden und den regionalen Akteuren Möglichkeiten an die Hand geben, die regionalen Potenziale aufgreifen zu können, regional angepasste Strategien zu entwickeln und gemeinsam umzusetzen.

Eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen ist dabei von einem wechselseitigen Vorteil – sowohl für das Unternehmen als auch die Umsetzung solcher Programme. Denn, so wurde einerseits erarbeitet, die regionale Einbettung eines Unternehmens und die interaktive Beziehungen zu regionalen Akteuren für Unternehmen werden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Neben dem direkten Vorteil für das Unternehmen selbst wird diesem in den Programmen auch die Möglichkeit gegeben, Einfluss auf die Gestaltungen seines unternehmerischen Umfelds zu nehmen sowie sich mit anderen Unternehmen längerfristig zu vernetzen.

Andererseits sind die Programme auf die Beteiligung der privatwirtschaftlichen Unternehmen angewiesen, da die Unternehmen einer Region deren wirtschaftliche Entwicklung maßgeblich determinieren. Zur Erreichung der wirtschaftlich bezogenen Programmziele, wie die Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft, ist es deshalb sinnvoll und notwendig, die Unterstützung der privatwirtschaftlichen Unternehmen zu gewinnen. Des Weiteren ist zur Sicherung und Fortführung der angestoßenen Prozesse eine verstärkte Aktivierung von privatem Kapital erforderlich, welches privatwirtschaftliche Unternehmen stellen können.

Trotz dieser aufgezeigten Vorteile und Nutzen hat sich jedoch gezeigt, dass es auch problematisch sein kann privatwirtschaftliche Unternehmen in die Programme zu integrieren. Hier dürfen aber keine pauschalen Annahmen getroffen werden, da festgestellt wurde, dass diese Probleme immer regions- und unternehmensabhängig sind. Dass dennoch vieles für die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen spricht, konnte anhand der Fallstudien festgestellt werden, da die erwähnten Vorteile tatsächlich eingetreten sind, wenn Unternehmen für eine Beteiligung motiviert werden konnten.

Letztendlich gibt es aber kein Patentrezept für die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen in Programmen zur Förderung einer integrierten ländlichen Entwicklung. Nichtsdestotrotz können die konzipierten Handlungsempfehlungen eine wichtige Orientierungshilfe bei der Ausgestaltung zukünftiger Programme darstellen.

Abschließend kann gesagt werden, dass es sinnvoll ist, dass sich privatwirtschaftliche Unternehmen aktiv beteiligen, da sowohl das Unternehmen selbst, der Prozess an sich als auch die gesamte Region durch diese Beteiligung profitieren.

„Es ist halt Ehrenamt, aber es lohnt sich auch.“ (Unternehmer der Region Altmark)

Forschungsausblick

Für die Zukunft in diesem Forschungsbereich wäre es sinnvoll, die gewonnenen Ergebnisse auf eine breitere empirische Basis zu stellen, um zum einen zu untersuchen, ob die in Kapitel 7.3.2. erarbeiteten Unternehmenstypen auch in anderen Regionen aufzufinden sind und ob man diese gegebenenfalls modifizieren oder um weitere Typen ergänzen muss. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass durch die Hinzunahme weiterer Regionen aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen weitere Lösungsansätze eruiert werden können.

Des Weiteren wäre es erstrebenswert, den Zusammenhang zwischen einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen und den durch das Programm in der Region ausgelösten weichen und harten Effekten wie z.B. die Arbeitsplatzeffekte oder Folgeinvestitionen zu untersuchen, da es bislang – zumindest bei Regionen Aktiv – dazu keinen empirischen Beweis gibt.

Quellenverzeichnisse

zitiert als AEIDL 1997:

Europäische Beobachtungsstelle LEADER (AEIDL) (1997): Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften. Innovation im ländlichen Raum; Heft Nr. 2; (gefunden unter: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-de/biblio/parten/parten.pdf>; zugegriffen am 22.02.2008).

Altmark (2002): Die Altmark mittendrin: Integriertes Regionales Entwicklungskonzept der Region Altmark; im Rahmen der Phase II des Wettbewerbs Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft. Salzwedel/Stendal; (gefunden unter: <http://www.nova-institut.de/ra-attach/72/rek-altmark.pdf>; zugegriffen am 05.03.2008).

Altmark (2004): Halbzeitbericht über die Durchführung des Modell- und Demonstrationsvorhaben Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft in der Region Altmark. Stendal; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/7875/Halbzeitbericht_Altmark_2.pdf; zugegriffen am 05.03.2008).

Altmark (2005): Abschlussbericht Regionen Aktiv – Teil 1 – der Steuerungsansatz. Über die Durchführung des Modell- und Durchführungsvorhaben in der Altmark (Sachsen-Anhalt). Stendal; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/15718/Teil_1_Abschlussbericht-Altmark_.pdf; zugegriffen am 05.03.2008).

Altmark (2006a): Abschlussbericht Regionen Aktiv – Teil 2 – Das Erreichte aufzeigen. Über die Durchführung des Modell- und Durchführungsvorhaben in der Altmark (Sachsen-Anhalt); Stendal; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/16528/Altmark_Abschlussbericht_Teil_2.pdf; zugegriffen am 05.03.2008).

Altmark (2006b): Regionskonzept der Altmark 2006/2007 zur Umsetzung der Phase 2 des Wettbewerbs Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft. Stendal; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/15454/Unternehmens-konzept_Regionalmanagement_Altmark_.pdf; zugegriffen am 05.03.2008).

Altmark (2007): Regionen Aktiv – Phase 2 – Aktueller Umsetzungsstand und Perspektiven in der Modellregion Altmark. Stendal; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/17128/Jahresbericht_2006_-_Altmark_.pdf; zugegriffen am 03.05.2008).

Altmark (2008): Regionen Aktiv – Phase 2 – Abschlussbericht. Stendal; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/20888/Abschlussbericht2007_Altmark_Berichtssteil.pdf; zugegriffen am 05.03.2008).

zitiert als ARL 1998:

Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) (1998): Interkommunale und regionale Kooperation – Variablen ihrer Funktionsfähigkeit. Arbeitsmaterial Nr. 244; Hannover.

Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11., neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Erich Schmidt Verlag; Berlin.

Bathelt, Harald; Johannes Glückler (2003): Wirtschaftsgeographie. 2. Auflage; UTB Stuttgart.

zitiert als BLU 2000:

Bayrisches Landesamt für Umweltschutz (BLU) (2000): KOMMA21 Bayern – Agenda 2; Baustein Nr2: Beteiligung der Wirtschaft an kommunalen Agenda 21 – Prozessen. (gefunden unter <http://www.lfu.bayern.de/komma21/bausteine/pdf/baustein2.pdf>; zugegriffen am 10.02.2008).

Benz, Arthur (2003): Regional Governance. 2. Auflage; Hagen.

zitiert als Benz et al. 1999:

Benz, Arthur; Dietrich Fürst, Heiderose Kilper; Dieter Rehfeld (1999): Regionalisierung – Theorie, Praxis, Perspektiven. Leske + Buderich; Opladen.

Benz, Arthur; Anna Meincke (2007): Regionalwissenschaftliche Theorieansätze und Analyse der Governance Strukturen. Endbericht der Module 3. und 4. der Begleitforschung „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“. Hagen.

zitiert als Bieker et al. 2004:

Bieker, Susanne, Jörg Knieling, Frank Othengraf, Heidi Sinning (2004): Kooperative Stadt-Region 2030 – Forschungsergebnisse. Braunschweig. (Gefunden unter: http://www.zgb.de/barrierefrei/misc/downloads/Stadt2030_H13.pdf; zugegriffen am 02.04.2008).

Blotevogel, Hans. H. (1999): Zur Neubewertung der Region für die Regionalentwicklung und Regionalpolitik. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg): Europäische Einflüsse auf die Raum- und Regionalentwicklung am Beispiel des Naturschutzes, der Agenda 2000 und des regionalen Milieus. Hannover; S. 44-60.

Blotevogel, Hans. H. (2001): Zur Konjunktur der Regionsdiskurse. In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 9/10; S. 491-502.

Blotevogel, Hans. H. (2005): Metropolräume und ländliche Räume – Eine Solidargemeinschaft. In: Leitlinien der niedersächsischen Landesentwicklungspolitik 2005. Hannover.

Borchard, Klaus (2007): Quo vadetis ländliche Räume?. In: Flächenmanagement und Bodenordnung. Heft 1; S. 1-11.

Braun, Marcel, Michael Schwarz (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Vom Konzept der Corporate Social Responsibility zur Förderung von Corporate Citizenship in Nordrhein-Westfalen. Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs); Beiträge aus der Forschung; Band 150; Dortmund.

Bryden, John (2006): Von LEADER I zu LEADER+ und wie es weitergeht. In: LEADER+ Magazine. Heft 6; S. 8-12; (gefunden unter: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/magazine/mag6_de.pdf; zugegriffen am 23.11.2007).

zitiert als BBR 2005:

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2005): Raumordnungsbericht 2005. Bonn.

zitiert als BMVEL 2001:

Bundesministerium für Verbraucherschutz Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) (2001): Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft. Informationen zum Wettbewerb. Bonn.

zitiert als BMELV 2004:

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2004): Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft. Zwischenbericht zum Wettbewerb. Bonn.

zitiert als BMELV 2005:

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2005): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten – Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung. Bonn.

zitiert als BMELV 2006a:

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2006): So haben ländliche Räume Zukunft – Regionen Aktiv: Ergebnisse 2002-2005 und Neuer Ansatz bis 2007. Bonn.

zitiert als BMELV 2006b:

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2006): Nationaler Strategieplan für die Bundesrepublik Deutschland zur Entwicklung der ländlichen Räume 2007-2013. Bonn.

zitiert als DLKG 2006:

Deutsche Landeskulturgesellschaft (DLKG) (2006): Ländlicher Raum auf Roter Liste – Der Beitrag der Integrierten ländlichen Entwicklung zur Schaffung von Arbeitsplätzen unter besonderer Berücksichtigung der demographischen Entwicklung in Deutschland. Schriftenreihe der DLKG; Sonderheft 01,2006; o.O..

Dreier, Volker (1997): Empirische Politikforschung. Oldenburg Verlag; München; Wien.

zitiert als Einig et al. 2003:

Einig, Klaus, Dietrich Fürst, Jörg Knieling (2003): Aktionsraum Region – Regional Governance. Einführung. In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 8-9; S. I-VI.

Elbe, Sebastian (2006): Der Steuerungsansatz von Regionen Aktiv: Initiierung von Wirkungsketten der Veränderung. In: Böcher, Michael; Max Krott; Sebastian Tränkner (Hrsg.): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung – Ergebnisse der Begleitforschung zum Bundesmodell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen Aktiv“; Wiesbaden. (im erscheinen).

Elbe, Sebastian (2007): Die Voraussetzung der erfolgreichen Steuerung integrierter Ansätze durch Förderprogramme – Untersucht am Beispiel des Modellvorhabens Regionen Aktiv. Dortmund.

zitiert als Elbe et al. 2006:

Elbe, Sebastian; Florian Langguth; Robert Lukesch, Harald Payer, Jutta Rabenau, Sebastian Tränkner; Michael Böcher (2006): Übergreifende Auswertung des Teil 2 der Abschlussberichte Regionen Aktiv. Darmstadt; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/17815/Das_Erreichte_aufzeigen.pdf; zugegriffen am 19.05.2008)

zitiert als Elbe et al. 2007:

Elbe, Sebastian; Günter Kroës, Arthur Benz, Robert Lukesch, Katrin Weiß, Michael Böcher, Max Krott, Anna Meincke, Ute Middelman, Harald Payer, Jutta Rabenau, Sebastian Tränkner (2007): Begleitforschung „Regionen Aktiv“ – Synthesebericht und Handlungsempfehlungen; Göttingen.

Elbe, Sebastian; Florian Langguth (2008): Regionen Aktiv - Auswertung der Abschlussberichte 2007. Darmstadt. (im erscheinen)

zitiert als EU-KOM 2006a:

Europäische Kommission (EU-KOM) (2006): Der LEADER-Ansatz – Ein grundlegender Leitfaden. Fact Sheet; Brüssel; (gefunden unter: http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/leader/2006_de.pdf; zugegriffen am 16.11.2007).

zitiert als EU-KOM 2006b:

Europäische Kommission (EU-KOM) (2006): Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Brüssel; (gefunden unter: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf; zugegriffen am 20.03.2008).

Erklärung von Cork (1996): Schlussfolgerungen der ersten Europäischen Konferenz über ländliche Entwicklung vom 7-9 November 1996 in Cork, Irland; (gefunden unter: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork_de.htm; zugegriffen am 14.01.2008).

Erklärung von Salzburg (2003): Schlussfolgerungen der zweiten Europäischen Konferenz über ländliche Entwicklung vom 12-14 November 2003 in Salzburg, Österreich; (gefunden unter: http://europa.eu/rapid/press_ReleasesAction.do?reference=MEMO/03/236&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en; zugegriffen am 14.01.2008).

zitiert als Fischer 2007a:

Fischer Robert (2007a): Regional Corporate Citizenship: gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt/Rhein Main. Rhein-Mainische Forschungen, Band 127; Frankfurt am Main.

zitiert als Fischer 2007b:

Fischer, Robert (2007): Engagement in der Region - noch ein Gewinner mehr. In: Hessische Wirtschaft. Heft Dezember/Januar 2007/2008; S. 7-9.

Forschungskonsortium Lernende Regionen (2004): Ausgewählte Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bonn; (gefunden unter: http://www.lernende-regionen.info/dlr/download/Lernende_Regionen_-_Empfehlungen_wiss_Begleitung_0704.pdf; zugegriffen am 02.05.2008).

zitiert als Fuchs et al. 2002:

Fuchs, Oliver, Dietrich Fürst, Ruth Rohr-Zänker (2002): Neue Kooperationsformen zwischen Kommune, Bürgern und Wirtschaft. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung – Auftakt zum neuen Forschungsfeld im Experimentellen Wohnungs- und Städtebau. Wertstatt: Praxis; Nr. 2/2002; Bonn; S. 1-83.

Fürst, Dietrich (1996): Regionalentwicklung: von staatlicher Intervention zu regionaler Selbststeuerung. In: Klaus Selle (Hrsg.): Planung und Kommunikation. Bauverlag; Wiesbaden; S. 90-105.

Fürst; Dietrich (2001): Wandel der Regionalplanung im Kontext des Wandels des Staates. In: Dietrich Fürst; Bernhard Müller (Hrsg.): Wandel der Planung im Wandel der Gesellschaft. IÖR-Schriften; Band 33; Dresden; S. 9-28.

Fürst, Dietrich; Herbert Schubert (1998): Regionale Akteursnetzwerke – Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 5-6; S. 352-361.

Fürst, Dietrich; Jörg Knieling (2004): Innovation und Konsens – ein Widerspruch? - Lösungsstrategien für die Regionalentwicklung. In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 4-5; S. 280-289.

zitiert als Fürst et al. 2004:

Fürst, Dietrich; Marion Lahner, Karsten Zimmermann (2004): Neue Ansätze integrierter Stadtteilentwicklung: Placemaking und Local Governance. Reihe REGIO Transfer; Erkner.

Gärtner, Stefan (2003): Sparkassen als Akteure einer integrierten Regionalentwicklung: Potential für die Zukunft oder Illusion? Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2003-05.

zitiert als Gebhardt et al. 2007:

Gebhardt, Hans; Rüdiger Glaser; Ulrich Radtke; Paul Reuber (Hrsg.) (2007): Geographie – Physische Geographie und Humangeographie. München.

zitiert als Geißendörfer et al. 2003:

Geißendörfer, Manfred; Thomas Rahn; Michael Stoiber (2003): Handbuch „Erfolgreiches Regionalmanagement“. In: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen. Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung. Triesdorf.

Gehrlein, Ulrich (2005): Integrierte ländliche Entwicklung – Perspektiven und offene Fragen. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung zu beabsichtigten Umsetzung in den Bundesländern. Frankfurt; (gefunden unter: http://www.ifls.de/download/ILE_Perspektiven_Gehrlein.pdf; zugegriffen am 20.04.2008).

Genesko, Joachim (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Schüren-Verlag; Marburg.

zitiert als Geschäftsstelle RA 2007:

Geschäftsstelle Regionen Aktiv (2007): Regionale Wertschöpfungs(ketten)partnerschaften (RWP) in der ländlichen Entwicklung – Hintergrund, Ziel, Steuerung und Potenziale. (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/18541/Fachpapier_RWP.pdf; zugegriffen am 02.05.2008).

Häger, Astrid; Dieter Kirschke (2007): Politik für den ländlichen Raum 2007+. In: Raumforschung und Raumordnung; Heft 4; S. 275-287.

de Haen, Hartwig; Folkhard Isermeyer (1990): Agrarstruktureller Wandel und ländlicher Raum – Probleme, Lösungsansätze Forschungsbedarf. In: de Haen, Hartwig; Folkhard Isermeyer (Hrsg.): Ländlicher Raum im Abseits? Probleme und Potentiale strukturschwacher Regionen bei stagnierenden Agrareinkommen. Kiel.

Hahne, Ulf (1985): Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale – zu den Chancen endogener Entwicklungsstrategien. Florentz; München.

Hahne, Ulf (2004): Ländliche Regionalentwicklung mit LEADER+ - Ein EU-Förderprogramm auf dem Weg von der Experimentierstube zum Mainstream. In: RaumPlanung. Heft 116; S. 199-204.

Hahne, Ulf; Jörg Maier (1993): Integrierte Entwicklung ländlicher Räume – Neuere Konzepte und Erfahrungen und ihre Übertragung auf Schleswig-Holstein. Bayreuth/Flensburg.

Hahne, Ulf; Klaus von Stackelberg (1994): Regionale Entwicklungstheorien – Konkurrierende Ansätze zur Erklärung der wirtschaftlichen Entwicklung in Regionen. EURES – Institut für regionale Studien in Europa; Freiburg.

Hohenlohe (2002): Regionales Entwicklungskonzept der Region Hohenlohe mit Partnerregion Heilbronn. Schwäbisch Hall; (gefunden unter: <http://www.nova-institut.de/ra-attach/92/rek-hohenlohe.pdf>; zugegriffen am 03.05.2008).

Hohenlohe (2005): Abschlussbericht Phase 1 – Teil 1: Den Steuerungsansatz bewerten. Schwäbisch Hall; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/15843/Abschlussbericht_2005_Teil_1_18_10_2005.pdf; zugegriffen am 03.05.2008).

Hohenlohe (2006a): Abschlussbericht Phase 1 – Teil 2: Das Erreichte aufzeigen – den Steuerungsansatz bewerten. Schwäbisch Hall; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/16497/AB_Teil_2_Endfassung.pdf; zugegriffen am 03.05.2008).

Hohenlohe (2006b): Regionskonzept 2006/2007. Wolpertshausen; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/16652/Regionskonzept_2006.pdf; zugegriffen am 03.05.2008).

Hohenlohe (2007): Jahresbericht 2006 – Aktueller Umsetzungsstand und Perspektiven Modellregion Hohenlohe mit Partnerregion Heilbronn. Wolpertshausen; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/17118/Jahresbericht_2006_Hohenlohe.pdf; zugegriffen am 03.05.2008).

Hohenlohe (2008): Abschlussbericht Regionen Aktiv Phase 2. Wolpertshausen; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/20483/Abschlussbericht_Hohenlohe_2007.pdf; zugegriffen am 03.05.2008).

Kilper, Heiderose (1991): Strategien und Konzepte Regionaler Entwicklung. Gelsenkirchen.

zitiert als Knickel et al. 2004:

Knickel, Karlheinz, Rosemarie Siebert, Christian Ganzert (2004): Ergebnisse der Begleitforschung 2002-2003 – Abschlussbericht. o.O.; (gefunden unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/7852/RA_BF_fin.pdf; zugegriffen am 12.02.2008).

Knieling, Jörg (2004): Ländliche Regionalentwicklung : Perspektiven zwischen Theorie und Praxis. In: Niedersächsisches. Ministerium für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Integrierte ländliche Entwicklung - der niedersächsische Weg. Hannover; S. 17-29.

Koschatzky, Knut (2001): Räumliche Aspekte im Innovationsprozess – ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung. Lit-Verlag; Münster.

Kroës, Günter; Sebastian Elbe (2008): Strategiewechsel zur Förderung des ländlichen Raums: Notwendigkeit, erprobt, aber politisch blockiert. In: Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft. Sonderheft zur Konferenzreihe „Zukunft der ländlichen Räume“. Bonn; o.S.; (im erscheinen).

Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung. 10. Auflage; UTB Bude- rich+Leske; Opladen.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. 4., vollständig überarbeitete Auflage; Beltz Verlag; Weinheim.

zitiert als Lamping et al. 2002:

Lamping, Wolfram; Henning Schridde; Stefan Plaß; Bernhard Blanke (2002): Der Aktivierende Staat – Positionen, Begriffe, Strategien. Studie für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung. Universität Hannover, Abteilung Sozialpolitik und Public Policy. (gefunden unter www.aktivierender-staat.de am 19.12.2007).

Lindloff, Karsten; Lothar Schneider (2001) Handbuch nachhaltige Regionale Entwicklung – Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde. Dortmund Vertriebs für Bau- und Planungsliteratur; Dortmund.

zitiert als von Löwis et al. 2004:

von Löwis, Sabine; Thorsten Wiechmann; Bernhard Müller (2004): Regionale Agenden in Deutschland – Akteure, Institutionen und Strategien nachhaltiger Regionalentwicklung am Beispiel der „Regionen der Zukunft“. In: Thorsten Wiechmann; Sabine von Löwis; Johann Kaether (Hrsg): Das Modellvorhaben „Regionen der Zukunft“ – Erfahrungen und Schlussfolgerungen für eine nachhaltige Regionalentwicklung in Deutschland. IÖR-Schriften; Band 45; Dresden; S. 13-78.

Ludwig, Jürgen (2005): Die Neue Planungskultur in der Regionalentwicklung – eine Spurensuche. In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 5; S. 319-329.

Lückenkötter, Johannes (2001): Ein Plädoyer für Partnerschaften – Argumente und Anregungen für die ländliche Regionalentwicklung. In: LEADERforum. Heft 1/2001; S.18-29.

Mayntz, Renate (2003): Governance im modernen Staat. In: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Eine Einführung. Hagen; S. 71-83.

Mose, Ingo (1993): Eigenständige Regionalentwicklung – neue Chance für ländliche Peripherie? VSAG – Vechtaer Studien zur Angewandten Geographie und Regionalwissenschaft. Vechta.

Mose, Ingo (2005): Ländliche Räume. In: Akademie für Raumordnung und Landesplanung (Hrsg): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover;

zitiert als OECD 2006:

Organisation of Economic Co-operation and Development (OECD) (2006): Das neue Paradigma für den ländlichen Raum – Politik und Governance. OECD-Prüfberichte über die Politik für den ländlichen Raum. Paris.

zitiert als OECD 2007:

Organisation of Economic Co-operation and Development (OECD) (2007): OECD-Prüfbericht zur Politik für ländliche Räume – Deutschland. Paris.

Pommerening, Thilo (2005): Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. o.O.; (gefunden unter: http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/Pommerening_Thilo.pdf; zugegriffen am 15.05.2008).

Scheer, Günter (2008): Regionalentwicklung – eine Einführung. In: Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz – Handbuch für Regionalentwicklung. Springer; Wien; S. 1-10.

Schön, Helmut (1997): Regionalpolitische Konzepte und Strukturwandel ländlicher Räume – Eine Analyse am Beispiel des oberen Altmühltals. Berlin.

Stiens, Gerhard (2000): Die neue Konjunktur von Region und Regionalisierung – Einführung. In: Informationen zur Raumentwicklung; Heft 9/10; o.S.

Thierstein, Alain; Manfred Walser (2000): Die nachhaltige Region. Ein Handlungsmodell. Beiträge zur Regionalwirtschaft. Bern.

Vieting, Ute (2005): Region Hesselberg: Wirtschaft als Partner der Regionalentwicklung. In: Ländlicher Raum. Heft 1; S. 45-47.

zitiert als Weiß et al. 2004:

Weiß, Katrin; Günter Kroës; Johannes Lückenkötter (2004): Regionale Partnerschaften – vom Zweckbündnis zum Entwicklungsmotor. In: Ländlicher Raum. Heft 5; S. 43-46.

Wiechmann, Thorsten (2004): Das Modellvorhaben „Regionen der Zukunft“. In: Thorsten Wiechmann; Sabine von Löwis; Johann Kaether (Hrsg): Das Modellvorhaben „Regionen der Zukunft“ – Erfahrungen und Schlussfolgerungen für eine nachhaltige Regionalentwicklung in Deutschland. IÖR-Schriften; Band 45; Dresden; S. 1-10.

Gesetzestexte:

Verordnung (EG) Nr. 1689/2005 DES RATES vom 20. September 2005 über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER-VO)

Literatur Dritter:

Witzel, A (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt.

Abels, H. (1975): Lebensweltanalyse von Fernstudenten. Qualitative Inhaltsanalyse – theoretische und methodische Überlegungen; Werkstattbericht; Hagen.

Internet:**website lexikon.meyers**

url: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Parafiski> (zugegriffen am 19.02.2008)

url: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Unternehmen> (zugegriffen am 19.02.2008)

website modellregionen

url: <http://www.nova-institut.de/modellregionen/> (zugegriffen am 23.02.2008)

website altmarkportal

url: <http://www.altmarkportal.de> (zugegriffen am 15.04.2008)

website hohenlohetour

url: <http://www.hohenlohetour.de> (zugegriffen am 1.03.2008)

website regionaktiv-altmark

url: <http://www.regionaktiv-altmark.de> (zugegriffen am 1.03.2008)

website lernende regionen

url: <http://www.lernende-regionen.de> (zugegriffen am 10.04.2008)

website europa

url: <http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/l26121.htm> (zugegriffen am 20.05.2008)

Anhang

1. Förderspektrum Regionen Aktiv	XIII
2. Experteninterviews	XIV
2.1. Interviewverzeichnis Expertengespräche:	XIV
2.2. Interviewleitfäden für die Expertengespräche	XV
2.2.1. Interviewleitfaden BMELV:	XV
2.2.2. Interviewleitfaden Dr.Heuser AG:	XVI
3. Interviews in den Fallstudien	XVII
3.1. Interviewverzeichnis Altmark	XVII
3.2. Interviewverzeichnis Hohenlohe	XVII
3.3. Interviewleitfäden für die Fallstudien	XVIII
3.3.1. Interviewleitfaden Regionale Partnerschaft	XVIII
3.3.2. Interviewleitfaden Regionalmanagement	XX
3.3.3. Interviewleitfaden Unternehmen	XXII
4. Telefonische Befragung der Unternehmen	XXIV
4.1. Fragebogen für die telefonische Befragung	XXIV
4.2. Altmark	XXVI
4.2.1. ausgewählte privatwirtschaftliche Unternehmen – Altmark	XXVI
4.2.2. Auswertungsergebnisse der telefonischen Befragung	XXVI
4.3. Hohenlohe	XXIX
4.3.1. ausgewählte privatwirtschaftliche Unternehmen – Hohenlohe	XXIX
4.3.2. Auswertungsergebnisse der telefonischen Beratung	XXIX
5. Mitgliederliste der Regionalen Partnerschaft – Altmark	XXXII
6. Mitgliederliste der Regionalen Partnerschaft – Hohenlohe	XXXII

1. Förderspektrum Regionen Aktiv

Phase 1		Phase 2		
Maßnahme:	Begünstigter:	Förderintensität:	Förderhöchstbetrag:	Förderintensität/-höchstbetrag
<p>A. Finanzierung des Regionalmanagements Kosten können vollständig übernommen werden für: •Organisation der Partnerschaft, •Konzept und Auswahl der zu fördernden Projekte •Sicherstellen der ordnungsgemäßen und zielgerichteten Abwicklung der Projekte, •Monitoring und Evaluation der Maßnahmen •erforderliche Weiterentwicklung des REK</p> <p>B. Investive Maßnahmen:</p> <p>1. Maßnahmen gemäß geltenden Rahmenplan für GAK soweit nicht im Land angeboten.</p> <p>2. Maßnahmen nach geltendem Rahmenplan der GRW soweit nicht im Land angeboten</p> <p>3. Investitionen unter Einhaltung der Bestimmungen der De-minimis-Beihilfen. Es sollen betriebliche und überbetriebliche Investitionen zur Schaffung bzw. Stärkung regional und intersektoral abgestimmter Wirtschaftskreisläufe und Wertschöpfungsketten gefördert werden.</p> <p>4. Investitionen unter Einbeziehung der VO Nr. 70/2001 für KMU</p>	<p>RM stellen können einseitig Privatpersonen sein, andererseits kann es sich dabei um Unternehmen handeln, die bestimmte Leistungen für die regionale Partnerschaft erbringen. Die Auswahl muss im Wege der öffentlichen Auswahl entscheiden.</p> <p>Zuwendungsempfänger sind die Träger der im Rahmen der Modellprojekte durchgeführten Maßnahmen. Zuwendungsempfänger können sein: •Gemeinden, Landkreise und Körperschaften des öffentlichen Rechts, wenn sie Aufgaben im öffentlichen Interesse wahrnehmen. •Nicht- und juristische Personen, Personengemeinschaften des privaten Rechts.</p>	<p>100 %</p>	<p>70 %</p>	<p>2006 2007</p> <p>50%</p>
<p>C. Nichtinvestive Maßnahmen</p> <p>1. Maßnahmen gemäß Rahmenplan der GAK soweit sie im Land nicht angeboten werden.</p> <p>2. Informations-, Ausbildungs- und Beratungsdienstleistungen zur Erschließung von Projekten zur ländlichen Entwicklung, Information und Einbeziehung der Bevölkerung und regionalen Akteure in den Entwicklungsprozess, Verstärkung der Kooperationsstrukturen innerhalb der Kooperation.</p> <p>D. Agrarumweltmaßnahmen Maßnahmen zur Ergänzung bestehender Agrarumweltprogramme der Länder, die von der regionalen Partnerschaft speziell auf die naturräumliche Situation ihres Gebietes abgestimmt werden und in ihrer ökologischen Wirkung ein qualitatives Plus gegenüber bestehenden Agrarumweltprogrammen darstellen.</p>	<p>Zuwendungsempfänger sind die Träger der im Rahmen der Modellprojekte durchgeführten Maßnahmen. Zuwendungsempfänger können sein: •Gemeinden, Landkreise und Körperschaften des öffentlichen Rechts, wenn sie Aufgaben im öffentlichen Interesse wahrnehmen. •Nicht- und juristische Personen, Personengemeinschaften des privaten Rechts.</p>	<p>100%</p>	<p>100.000 € pro Begünstigten innerhalb von drei Jahren (De-minimis)</p> <p>100.000 € pro Begünstigten innerhalb von drei Jahren (De-minimis)</p>	<p>100 %</p>
	<p>Gefördert werden Landwirte (ebenfalls Unternehmen) die sich für mindestens fünf Jahre verpflichten.</p>	<p>100%</p>	<p>Die Zuwendungen werden jährlich gewährt und sind auf Höchstbeträge festgesetzt</p>	<p>100 %</p>

Quelle: Eigene Darstellung nach Notifizierungstext

2. Experteninterviews

Zur ersten Orientierung und Einarbeitung des Themas sowie als Unterstützung der Konzeption der Handlungsempfehlungen wurden zu Anfang der Untersuchung Experteninterviews geführt.

2.1. Interviewverzeichnis Expertengespräche:

- *Thorsten Hinrichs*
Bundesministerium für Ernährung, Verbraucherschutz und Landwirtschaft;
Referat für ländliche Entwicklung;
Interview am 05.12.2007 in Bonn

- *Dietmar Hufnagel*
Dr. Heuser AG
(Beratungsunternehmen; Tätigkeitsschwerpunkt: Umsetzung regionaler Wachstumskonzepte)
Interview am 28.11.2007 in Dortmund

- *Carsten Benke*
Zentralverband des Deutschen Handwerks;
Referent für Regionalpolitik und ländlicher Raum;
Telefoninterview am 05.05.2007

2.2. Interviewleitfäden für die Expertengespräche

2.2.1. Interviewleitfaden BMELV:

Integrierte Ansätze in der Förderpolitik zur ländlichen Entwicklung:

- Welche Anforderungen stellt heutzutage der ländliche Raum an die Förderpolitik?
- Der Ländliche Raum? Ziel der Agrarpolitik oder Regionalpolitik?
- Welche Ursachen sehen Sie in der Tendenz zum vermehrten Einsatz von integrierten Ansätzen?
- Welchen Stellenwert haben integrierte Ansätze in der Förderpolitik des ländlichen Raums?
- Sind integrierte Ansätze eine sinnvolle Förderstrategie? Worin liegen die Vorteile, worin die Nachteile?
- Wie sieht die Zukunft integrierter Ansätze aus? Was passiert nach dem Modellvorhaben Regionen Aktiv?
- Was sollte Ihrer Meinung nach bei der zukünftigen Ausgestaltung integrierter Ansätze stärker beachtet werden?
- Funktioniert der integrierte Ansatz überall, oder gibt es Grenzen? Oder was muss vorhanden sein, damit er funktioniert?

Integrierte Ansätze – Integration der Akteure:

- Welchen Stellenwert hat die Integration unterschiedlicher Akteure für die Entwicklung des ländlichen Raums?
- Welche Akteure bzw. welche Akteursgruppen übernehmen welche Funktion bei integrierten Ansätzen?
- Welchen Stellenwert haben privatwirtschaftliche Unternehmen in integrierten Ansätzen zur Entwicklung des ländlichen Raums?

Privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv:

- Welchen Stellenwert haben privatwirtschaftliche Unternehmen bei Regionen Aktiv?
- Welche privatwirtschaftlichen Unternehmen haben sich bei Regionen Aktiv beteiligt (Größe der Unternehmen; Wirtschaftszweige; wirklich privatwirtschaftlich oder öffentlich-privat?)?
- War die Berücksichtigung bzw. Integration privatwirtschaftlicher Unternehmen zufrieden stellend?
- Haben sich bestimmte Programmphasen, Instrumente oder Förderrichtlinien als besonders günstig oder ungünstig für die Integration privatwirtschaftlicher Unternehmen herausgestellt?
- Was sollte zukünftig bei der Integration privatwirtschaftlicher Unternehmen berücksichtigt werden. Welche Instrumente sollten verstärkt eingesetzt werden.

2.2.2. Interviewleitfaden Dr.Heuser AG:

- Wie gestalten sich die Projekte der Dr. Heuser AG?
- Sie sprechen die Akteure an. Gibt es in der Startphase eines Projekts zentrale Akteure, die insbesondere für das Gelingen der Initialphase ausschlaggebend sind?
- Gibt es Unterschiede bei den sich beteiligenden Unternehmen?
- Wie gestaltet sich die erste Ansprache der Unternehmen. Sind alle Unternehmen sofort interessiert oder müssen zuerst Erfolge vorgetragen werden?
- Beteiligen sich alle Unternehmen an solchen Umsetzungsgesellschaften, oder gibt es auch Unternehmen, die sich lediglich an einzelnen Projekten beteiligen und an der Gesellschaft kein Interesse haben?
- Können im weiteren Verlauf des Projekts weitere Unternehmen gewonnen werden, und von welchen Faktoren hängt dies ab?
- Zur Steigerung der wirtschaftlichen Entwicklung einer Region erarbeiten sie Wachstumskonzepte. Diese basieren auf den Branchen-Schwerpunkten der Region. Wie sieht es mit den Unternehmen aus, die außerhalb dieser Branchenschwerpunkte tätig sind?
- Wenn es um die Aktivierung der Unternehmen geht, welche Faktoren sind aus ihrer Erfahrung heraus ausschlaggebender: Die intrinsische Motivation des Unternehmers oder die Aussicht auf Förderung?
- Welche Instrumente nutzen Sie, um mit den Unternehmen in Kontakt zu treten; Sie zur Mitarbeit zu aktivieren, insbesondere in der Startphase?

3. Interviews in den Fallstudien

Für die Untersuchung der Fallstudien wurden in den Regionen leitfadengestützte Interviews mit dem Regionalmanagement, der Regionalen Partnerschaft und wenn möglich einem beteiligten Unternehmen durchgeführt. Die Namen der Interviewpartner in den Regionen sowie die Leitfäden der Interviews werden folgend aufgeführt.

3.1. Interviewverzeichnis Altmark

- *N.N.*
Regionale Partnerschaft;
Interview am 10.03.2008 in Stendal
- *N.N.*
Regionalmanagement Regionen Aktiv;
Interview am 11.03.2008 in Stendal
- *N.N. - Unternehmen*
Interview am 10.03.2008 in Stendal
- *N.N. - Unternehmen*
Stendaler Landbäckerei GmbH;
Interview am 11.03.2008 in Stendal

3.2. Interviewverzeichnis Hohenlohe⁶⁴

- *N.N.*
Interview am 13.03.2008 in Schwäbisch Hall
- *N.N.*
Regionalmanagement Hohenlohe;
Interview am 14.03.2008 in Wolpertshausen
- *N.N.*
Regionale Partnerschaft Hohenlohe;
Antworten wurden per E-Mail zugesandt

⁶⁴ In Hohenlohe konnte leider kein Unternehmen gefunden werden, dass sich zu einem Leitfadeninterview bereit erklärt hat.

3.3. Interviewleitfäden für die Fallstudien

3.3.1. Interviewleitfaden Regionale Partnerschaft

Allgemein:

- Was verstehen Sie unter dem ländlichen Raum?
- Welche Bedeutung hat für Sie der Sektor Landwirtschaft im ländlichen Raum?
- Welches Potenzial bieten ländliche Regionen Ihrer Meinung nach?
- Welche allgemeinen Probleme sehen Sie auf die ländlichen Räume zukommen und welche zukünftigen Probleme sehen Sie speziell in ihrer Region?
- Was verstehen Sie unter einer Förderpolitik für den ländlichen Raum und was sollte sie beinhalten?
- Was bedeutet ihrer Meinung nach integrierte ländliche Entwicklung? Welche Ziele werden ihrer Meinung nach damit verfolgt?
- Sind Förderprogramme mit integriertem Ansatz bzw. einem ganzheitlichen Ansatz ihrer Meinung nach eine sinnvolle Förderstrategie für ländliche Regionen? (ggf. kurz die Vor- und Nachteile Worin sehen sie Grenzen)
- Welche Bedeutung haben ihrer Meinung nach die regionalen Akteure in der Regionalentwicklung?
- Sollten sich privatwirtschaftliche Unternehmen ihrer Meinung an der Regionalentwicklung und in Förderprogrammen beteiligen?
- Welchen Stellenwert kommt ihrer Meinung nach privatwirtschaftlichen Unternehmen in der Regionalentwicklung zu? Welchen Beitrag können/sollten sie leisten?

Regionen Aktiv:

- Welche Erwartungen haben Sie mit dem Programm Regionen Aktiv verbunden? Haben sich diese erfüllt?
- Ist ihrer Meinung nach Regionen Aktiv ein Programm, was den ländlichen Raum in seiner Gesamtheit fördert bzw. fördern konnte?
- Hat ihrer Meinung nach Regionen Aktiv zur Stärkung des ländlichen Raums beigetragen?
- Sind in der Regionalen Partnerschaft privatwirtschaftliche Unternehmen vertreten? (Waren Sie bei den Mitgliederversammlungen?)
- Sind Sie der Meinung, dass privatwirtschaftliche Unternehmen im Gegensatz zu anderen Akteuren unterrepräsentiert sind. Ist das ihrer Meinung nach ein Problem.
- Warum, glauben Sie, zeigen manche privatwirtschaftliche Unternehmen kein Interesse an der Regionalen Partnerschaft? oder an Projekten?
- Wie haben Sie die Mitarbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen in der Regionalen Partnerschaft erlebt?
- Ist die Kompetenz der Fördermittelvergabe für privatwirtschaftliche Unternehmen interessant?

- Haben sich ihrem Wissen nach privatwirtschaftliche Unternehmen bereits im Zuge der Erstellung des REKs aktiv beteiligt? Wenn nicht, wieso? Wurde trotzdem auf Unternehmerinteressen acht gegeben?
- Hatte die thematische Ausrichtung des Regionalen Entwicklungskonzeptes Auswirkungen auf die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen? Gibt es ihrer Meinung nach Themen, die hinderlich waren?
- Gibt es ihrer Meinung nach Unterschiede in der Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen zwischen der ersten Phase und der zweiten Phase
- Haben sich ihrer Meinung nach in Phase 2 mehr Unternehmen aktiv bei Regionen Aktiv beteiligt, wenn ja warum?

- Ist es ihrer Meinung nach gelungen, bei Regionen Aktiv privatwirtschaftliche Unternehmen einzubinden bzw. aktiv zu beteiligen?
- Wie sehen sie die Rolle der privatwirtschaftlichen Unternehmen im Prozess?
- Welchen Nutzen haben ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen
 - an einer Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft?
 - an einem Projekt?
 - an der WSK-Partnerschaft?
- Wenn Sie zurückblicken, was hat die Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen gehemmt bzw. gefördert? Welche Instrumente bzw. Maßnahmen haben sich als förderlich bzw. hemmend herausgestellt?
- Gab es den typischen Unternehmer, der sich bei Regionen Aktiv beteiligt hat oder war es eher eine sehr heterogene Gruppe?
- Welche Motivation steckt ihrer Meinung nach hinter der Beteiligung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens
- Welchen Beitrag konnten ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen zu Regionen Aktiv leisten?
- Wie hoch schätzen Sie die Identifizierung der aktiven privatwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Prozess ein?
- Sollten sich ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen stärker finanziell in der Region beteiligen bspw. an der Finanzierung eines Regionalmanagement?
- Was sollte in zukünftigen Programmen unternommen werden, um privatwirtschaftliche Unternehmen einzubinden?

- Gibt es ihres Wissens in der Region eine aktive Unternehmerschaft?
- Gibt es ihres Wissens in der Region Interessenszusammenschlüsse von Unternehmen, und wenn ja, wurden diese gezielt eingebunden bzw. informiert.
- Was würden Sie sich zukünftig von der Politik für ländliche Räume wünschen?
- Wer, glauben Sie, hat am meisten in ihrer Region von Regionen Aktiv profitiert?

3.3.2. Interviewleitfaden Regionalmanagement

Allgemein:

- Was verstehen Sie unter dem ländlichen Raum?
- Welche Bedeutung hat für Sie der Sektor Landwirtschaft im ländlichen Raum?
- Welche allgemeinen Probleme sehen Sie auf die ländlichen Räume zukommen und welche zukünftigen Probleme sehen Sie speziell in ihrer Region?
- Welches Potenzial bieten ländliche Regionen Ihrer Meinung nach?
- Was verstehen Sie unter einer Förderpolitik für den ländlichen Raum und was sollte sie beinhalten?
- Was bedeutet ihrer Meinung nach integrierte ländliche Entwicklung? Welche Ziele werden ihrer Meinung nach damit verfolgt?
- Sind Förderprogramme mit integriertem Ansatz bzw. einem ganzheitlichen Ansatz ihrer Meinung nach eine sinnvolle Förderstrategie für ländliche Regionen? (ggf. kurz die Vor- und Nachteile Worin sehen sie Grenzen)
- Welche Bedeutung haben ihrer Meinung nach die regionalen Akteure in der Regionalentwicklung?
- Sollten sich privatwirtschaftliche Unternehmen ihrer Meinung an der Regionalentwicklung und in Förderprogrammen beteiligen?
- Welchen Stellenwert kommt ihrer Meinung nach privatwirtschaftlichen Unternehmen in der Regionalentwicklung zu? Welchen Beitrag können/sollten sie leisten?

Regionen Aktiv:

- Welche Erwartungen haben Sie mit dem Programm Regionen Aktiv verbunden? Haben sich diese erfüllt?
- Ist ihrer Meinung nach Regionen Aktiv ein Programm, was den ländlichen Raum in seiner Gesamtheit fördert bzw. fördern konnte?
- Hat ihrer Meinung nach Regionen Aktiv zur Stärkung des ländlichen Raums beigetragen?

- Wie beurteilen Sie generell die Akteursstruktur?
- Haben sich ihrer Meinung nach genügend Unternehmen aktiv beteiligt?
- Wie hat sich aus ihrer Sicht des Regionalmanagements die Zusammenarbeit mit den privatwirtschaftlichen Unternehmen gestaltet?
- Zeigten viele Unternehmen Interesse an einem Projekt oder musste aktiv um Sie geworben werden?
- Hatten sie das Gefühl, dass Beteiligte Unternehmen eher an der Möglichkeit einer Förderung interessiert waren, als an dem Entwicklungsprozess der Region (Differenzierungen möglich)
- Wurden konkret die Fördermöglichkeiten für Unternehmen in der Region kommuniziert?

-
- Wie haben Sie privatwirtschaftliche Unternehmen auf den Prozess aufmerksam gemacht, einmalig oder mehrmalig?
 - Gibt es in der Region eine aktive Unternehmerschaft bzw. Interessenszusammenschlüsse? und wurden diese eingebunden?
 - Welche Möglichkeiten der Ansprache haben Sie genutzt? Und wie war die Reaktion darauf?
 - Warum glauben Sie zeigen privatwirtschaftliche Unternehmen kein Interesse an Projekten, auch wenn Sie eine Förderung erhalten würden?
 - Im Notifizierungstext sind Maßnahmen wie Existenzgründung Unternehmensberatung etc. aufgeführt, wurden diese von Ihnen genutzt? bzw. kommuniziert?
 - Haben Sie privatwirtschaftliche Unternehmen, die keine Förderung erhalten haben auch weiterhin informiert bzw. nach Möglichkeiten der Einbindung gesucht?

 - Haben sich ihrem Wissen nach privatwirtschaftliche Unternehmen bereits im Zuge der Erstellung des REKs aktiv beteiligt? Wenn nicht, wieso? Wurde trotzdem auf Unternehmerinteressen acht gegeben?
 - Hatte die thematische Ausrichtung des Regionalen Entwicklungskonzeptes Auswirkungen auf die Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen? Gibt es ihrer Meinung nach Themen, die hinderlich waren?
 - Gibt es ihrer Meinung nach Unterschiede in der Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen zwischen der ersten Phase und der zweiten Phase
 - Haben sich ihrer Meinung nach in Phase 2 mehr Unternehmen aktiv bei Regionen Aktiv beteiligt, wenn ja warum?
 - Glauben Sie durch Regionen Aktiv haben sich mehr privatwirtschaftliche Unternehmen AKTIV in den Prozess eingebunden als in anderen Programmen?

 - Wie sehen sie die Rolle der privatwirtschaftlichen Unternehmen im Prozess?
 - Welchen Nutzen haben ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen
 - an einer Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft?
 - an einem Projekt?
 - an der WSK-Partnerschaft?
 - Wenn Sie zurückblicken, was hat die Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen gehemmt bzw. gefördert? Welche Instrumente bzw. Maßnahmen haben sich als förderlich bzw. hemmend herausgestellt?
 - Gab es den typischen Unternehmer, der sich bei Regionen Aktiv beteiligt hat oder war es eher eine sehr heterogene Gruppe?
 - Welche Motivation steckt ihrer Meinung nach hinter der Beteiligung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens
 - Welchen Beitrag konnten ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen zu Regionen Aktiv leisten?
 - Wie hoch schätzen Sie die Identifizierung der aktiven privatwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Prozess ein?

- Sollten sich ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen stärker finanziell in der Region beteiligen bspw. an der Finanzierung eines Regionalmanagement?
- Was sollte in zukünftigen Programmen unternommen werden, um privatwirtschaftliche Unternehmen einzubinden?
- Was sollte zukünftig in der Konzeptionierung von Förderprogrammen der integrierten ländlichen Entwicklung beachten werden, um privatwirtschaftliche Unternehmen stärker einzubinden?
- Was würden Sie sich zukünftig von der Politik für ländliche Räume wünschen?

3.3.3. Interviewleitfaden Unternehmen

Allgemein:

- Haben Unternehmen ihrer Meinung nach eine Verantwortung für die Region?
- Sollten sich privatwirtschaftliche Unternehmen in der Region aktiv beteiligen?
- Welchen Beitrag können ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen zur Regionalentwicklung leisten?
- Was halten Sie von Regionalen Entwicklungsprogrammen/Förderprogrammen allgemein?
- Welchen Stellenwert hat für Sie als Unternehmer die Region (ökonomisch/ nicht ökonomisch gesehen?)

Regionen Aktiv:

- Welche Erwartungen hatten Sie an das Programm Regionen Aktiv? Und wurden diese erfüllt?
- Sie waren Mitglied in der Regionalen Partnerschaft bzw. Projektträger? Wie beurteilen Sie ihren eigenen Nutzen aus dem Projekt bzw. aus der Regionalen Partnerschaft?
- Warum haben Sie sich dazu entschieden bei Regionen Aktiv teilzunehmen? Könnten Sie sich vorstellen, dass es noch weitere Gründe für privatwirtschaftliche Unternehmen gibt?
- Wie hat sich aus ihrer Sicht die Zusammenarbeit gestaltet mit
 - der Regionalen Partnerschaft?
 - dem Regionalmanagement?
 - anderen Projektträgern?
- Gab es für Sie einen Lerneffekt?
- Wie würden Sie ihren eigenen Stellenwert in dem Programm sehen?
- Wie würden Sie den Stellenwert anderer Akteure sehen?
- Sind Sie der Meinung, dass privatwirtschaftliche Unternehmen im Gegensatz zu anderen Akteuren unterrepräsentiert sind. Ist das ihrer Meinung nach ein Problem.

-
- Wie würden Sie die Beteiligung anderer privatwirtschaftlicher Unternehmen bewerten?
 - Wer glauben Sie hat am meisten von Regionen Aktiv profitiert?

 - Warum beteiligen sich ihrer Meinung nach Unternehmen? Welchen Nutzen haben ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen an
 - einer Mitgliedschaft in der Regionalen Partnerschaft?
 - an einem Projekt?
 - an der WSK-Partnerschaft?
 - Welche Motivation steckt ihrer Meinung nach hinter der Beteiligung eines privatwirtschaftlichen Unternehmens
 - Was glauben Sie welche Unternehmenstypen haben sich bei Regionen Aktiv aktiv beteiligt?
 - Wie schätzen die die Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen in der Region ein und bei Regionen Aktiv?
 - Hat es einen Informationsaustausch zwischen den Unternehmen gegeben, wurde man gegenseitig motiviert?
 - Kann ihrer Meinung nach Regionen Aktiv zu Innovation führen?
 - Wie hoch schätzen Sie die Identifizierung der aktiven privatwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Prozess ein?
 - Sind Elemente bei Regionen Aktiv, (wie die stärkere Entscheidungskompetenz über Strategie, oder Finanzen) für ein Unternehmen lukrativ?
 - Was glauben Sie hindert privatwirtschaftliche Unternehmen an einer aktiven Teilnahme bei Regionen Aktiv
 - in der Regionalen Partnerschaft
 - an der Projektarbeit
 - allgemein an der Entwicklung der Region?
 - Warum beteiligen Sie ihrer Meinung nach so wenige privatwirtschaftliche Unternehmen?

 - Will man Unternehmen für die Regionalentwicklung gewinnen, worauf sollte zukünftig geachtet werden, privatwirtschaftliche Unternehmen einzubinden.
 - Sehen Sie einen Bedarf an Strukturen wie das Regionalmanagement oder solche Programme in der Region oder für das Unternehmen?
 - Sollten sich ihrer Meinung nach privatwirtschaftliche Unternehmen stärker finanziell in der Region beteiligen bspw. an der Finanzierung eines Regionalmanagement?
 - Was würden Sie sich zukünftig von der Politik für ländliche Räume wünschen?

4. Telefonische Befragung der Unternehmen

Nachfolgend werden der Fragebogen der telefonischen Befragung aufgezeigt sowie die ausgewählten aktiv beteiligten privatwirtschaftlichen Unternehmen der Regionen aufgelistet. Dazu sei darauf hingewiesen, dass es sich bei der Auflistung der Unternehmen um die eruierten Unternehmen und nicht die befragten Unternehmen handelt. Welche dieser Unternehmen letztendlich befragt wurden bzw. sich zu einer Befragung bereiterklärt haben bleibt anonym.

4.1. Fragebogen für die telefonische Befragung

Region: _____
 Name des Unternehmens: _____
 Gesprächspartner: _____

Frage 1.1.: Wie viele Mitarbeiter sind bei Ihnen beschäftigt?

Frage 1.2.: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

Frage 2.1.: Waren bzw. sind Sie bei Regionen Aktiv Mitglied in der Regionalen Partnerschaft?

- Ja [weiter mit Frage 2.2.]
- Nein [weiter mit Frage 2.3.]

Frage 2.2.: Warum haben Sie sich an der Regionalen Partnerschaft beteiligt?

- Aus Verantwortung für die Region? (wirtschaftlich, Lebensumfeld etc.)
- Um neue Kontakte knüpfen zu können? (Geschäftlich o. außergeschäftlich)
- Um über die regionale Entwicklung mitentscheiden zu können?
- Um über die Fördermittelvergabe mitentscheiden zu können?
- Aus Imagegründen?
- Um informiert zu sein?
- Sonstiges _____

Frage 2.3.: Warum waren bzw. sind Sie kein Mitglied der Regionalen Partnerschaft?

- zu hoher Zeitaufwand?
- zu hohe Kosten?
- kein erkennbarer Nutzen?
- das ist Sache des Interessensverband (Bauernverband; IHK, etc.)
- Dominanz anderer Gruppen (Profilierungsstreben)
- Strukturen bzw. Ziele zu diffus.
- Sonstiges _____

Frage 2.4.: Waren Sie bei Regionen Aktiv an einem Projekt beteiligt?

- Ja als Träger [Weiter mit Frage 2.5.]
- als Kooperationspartner [Weiter mit Frage 2.5.]
- Nein [Weiter mit Frage 2.6.]

Frage 2.5.: Warum waren Sie bei Regionen Aktiv an einem Projekt beteiligt?

- Um eine Förderung in Anspruch nehmen zu können?
- Um neue Kontakte knüpfen zu können?
- Aus Verantwortung für die Region?
- Um neue Ideen ausprobieren zu können?
- Sonstiges _____

Frage 2.6.: Warum waren Sie bei Regionen Aktiv an keinem Projekt beteiligt?

- zu hoher Zeitaufwand.
- zu hohe Kosten.
- kein Nutzen erkennbar.
- Ich habe kein Projekt beantragt.
- Ich wurde nicht gefördert.
- Sonstiges _____

Frage 2.7.: Haben Sie bei Regionen Aktiv auch an anderen Veranstaltungen bzw. Treffen teilgenommen?

- Ja (Wenn Ja, welche?) _____
- Nein

Frage 3.1.: War Regionen Aktiv ihr erstes regionales Programm an dem sie sich beteiligt haben?

- Ja
- Nein _____

Frage 3.1.: Werden Sie sich auch nach Ablauf von Regionen Aktiv weiterhin in der Region engagieren?

- Ja [Weiter mit Frage 3.2.]
- Nein

Frage 3.2.: Wie werden Sie sich engagieren?

- Weiterhin im Projekt?
- Weiterhin im Verein bzw. Regionale Partnerschaft?
- Bei anderen Förderprogrammen, Bei regionalen Aktivitäten?
Wenn ja, welche _____

Frage 3.3. Warum wollen Sie sich nicht mehr engagieren?(offen)

Frage 3.4. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Programm Regionen Aktiv gemacht?

(offen)

4.2. Altmark

4.2.1. ausgewählte privatwirtschaftliche Unternehmen – Altmark

Telefonische Befragung:

Die Liste wurde nach Absprache mit dem Regionalmanagement erstellt (dies betrifft Auswahl der Aktiven von nicht Aktiven und lediglichen Scheinmitgliedschaften, Private von öffentlich privaten etc.).

- *Nur auf Anfrage*

4.2.2. Auswertungsergebnisse der telefonischen Befragung

Anm.: Die qualitativen Angaben zu "Sonstiges" oder den offenen Fragen wurden in dieser Tabelle nicht aufgenommen. Zudem wurden die Prozentangaben auf ganze Zahlen gerundet, sodass es vorkommen kann, dass die 100% entweder unter bzw. überschritten werden.

Frage 2.1. Mitglied in der Partnerschaft?	Gesamtnennungen (n=15)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Ja	11	73 %
Nein	4	27 %

Frage: 2.2. Gründe für Mitgliedschaft? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=11)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Aus Verantwortung für Region	11	100 %
Neue Kontakte	7	64 %
<i>davon Geschäftlich</i>	7	100 %
<i>davon Außergeschäftlich</i>	3	43 %
Über regionale Entwicklung mitentscheiden zu können	9	82 %
Über Fördergeldervergabe mitentscheiden zu können	6	55 %
Aus Imagegründen	6	55 %
Um informiert zu sein.	10	91 %

Frage 2.2. Warum kein Mitglied der RP ? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=4)	
	absolut	prozentual
zu hoher Zeitaufwand	3	75 %
zu hohe Kosten	3	75 %
kein erkennbarer Nutzen	2	50 %
Sache des Interessenverband	3	75 %
Dominanz anderer Gruppen	0	0
Strukturen bzw. Ziele zu diffus	0	0

Frage 2.4. Waren sie an einem Projekt beteiligt?	Gesamtnennungen (n=15)	
	absolut	prozentual
Ja,	8	53 %
<i>davon Träger</i>	6	75 %
<i>davon Kooperationspartner</i>	2	25 %
Nein	7	47 %

Frage 2.5. Warum am Projekt beteiligt? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=8)	
	absolut	prozentual
Möglichkeit der Förderung	4	50 %
Neue Kontakte	3	38 %
Aus Verantwortung für die Region	6	75 %
Um neue Ideen auszuprobieren	8	100 %

Frage 2.6. Warum nicht am Projekt beteiligt? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=7)	
	absolut	prozentual
zu hoher Zeitaufwand	0	0
zu hohe Kosten	0	0
kein Nutzen erkennbar	1	14 %
ein Projekt wurde nicht beantragt	6	86 %
wurde nicht gefördert	1	14 %

Frage 2.7. Beteiligung an anderen Veranstaltungen?	Gesamtnennungen (n=15)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Ja	10	67 %
Nein	4	27 %
Keine Angabe	1	7 %

Frage 2.8. RA erstes Programm?	Gesamtnennungen (n=15)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Ja	9	60 %
Nein	5	33 %
Keine Angabe	1	7 %

Frage 3.1. Weiteres Engagement nach Ablauf?	Gesamtnennungen (n=15)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Ja	14	93 %
Nein	1	7 %

Frage: 3.2. Wie sieht das zukünftige Engagement aus? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=14)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Weiterhin im Projekt?	1	7 %
Weiterhin im Verein bzw. Reg. Partnerschaft	9	64 %
bei anderen Programmen	12	86 %

4.3. Hohenlohe

4.3.1. ausgewählte privatwirtschaftliche Unternehmen – Hohenlohe

Telefonische Befragung:

Liste wurde nach Absprache mit dem Regionalmanagement erstellt (dies betrifft Auswahl der Aktiven von nicht Aktiven und möglichen Scheinmitgliedschaften, Private von öffentlich privaten etc.).

- Nur auf Anfrage

4.3.2. Auswertungsergebnisse der telefonischen Beratung

Anm.: Die qualitativen Angaben zu "Sonstiges" oder den offenen Fragen wurden in dieser Tabelle nicht aufgenommen. Zudem wurden die Prozentangaben auf ganze Zahlen gerundet, sodass es vorkommen kann, dass die 100% entweder unter bzw. überschritten werden.

Frage 2.1. Mitglied in der Partnerschaft?	Gesamtnennungen (n=7)	
	absolut	prozentual
Ja	2	29 %
Nein	5	71 %

Frage: 2.2. Gründe für Mitgliedschaft? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=2)	
	absolut	prozentual
Aus Verantwortung für Region	2	100 %
Neue Kontakte	1	50 %
<i>davon Geschäftlich</i>	1	100 %
<i>davon Außergeschäftlich</i>	1	100 %
Über regionale Entwicklung mitentscheiden zu können	2	100 %
Über Fördergeldervergabe mitentscheiden zu können	2	100 %
Aus Imagegründen	2	100 %
Um informiert zu sein.	2	100 %

Frage 2.2. Warum kein Mitglied der RP ? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=5)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
zu hoher Zeitaufwand	0	0
zu hohe Kosten	0	0
kein erkennbarer Nutzen	0	0
Sache des Interessenverband	0	0
Dominanz anderer Gruppen	0	0
Strukturen bzw. Ziele zu diffus	0	0
Sonstiges (Keine Information)	5	100 %

Frage 2.4. Waren sie an einem Projekt beteiligt?	Gesamtnennungen (n=7)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Ja,	5	71 %
<i>davon Träger</i>	3	60 %
<i>davon Kooperationspartner</i>	2	40 %
Nein	2	29 %

Frage 2.5. Warum am Projekt beteiligt? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=5)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Möglichkeit der Förderung	3	60 %
Neue Kontakte	1	20 %
Aus Verantwortung für die Region	4	80 %
Um neue Ideen auszuprobieren	5	100 %

Frage 2.6. Warum nicht am Projekt beteiligt? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=2)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
zu hoher Zeitaufwand	0	0
zu hohe Kosten	0	0
kein Nutzen erkennbar	0	0
ein Projekt wurde nicht beantragt	1	50 %
wurde nicht gefördert	1	50 %

Frage 2.7. Beteiligung an anderen Veranstaltungen?	Gesamtnennungen (n=7)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Ja	5	71 %
Nein	2	29 %
Keine Angabe	0	0

Frage 2.8. RA erstes Programm?	Gesamtnennungen (n=7)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Ja	4	57 %
Nein	3	43 %
Keine Angabe	0	0

Frage 3.1. Weiteres Engagement nach Ablauf?	Gesamtnennungen (n=7)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Ja	7	100 %
Nein	0	0

Frage: 3.2. Wie sieht das zukünftige Engagement aus? (Mehrfachnennungen möglich)	Gesamtnennungen (n=7)	
	<i>absolut</i>	<i>prozentual</i>
Weiterhin im Projekt?	2	29 %
Weiterhin im Verein bzw. Reg. Partnerschaft	1	14 %
bei anderen Programmen	7	100 %

5. Mitgliederliste der Regionalen Partnerschaft – Altmark

- Nur auf Anfrage

6. Mitgliederliste der Regionalen Partnerschaft – Hohenlohe

- auf Anfrage