

forschung
evaluation
implementation

sprint 



Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung

Endbericht

Bearbeitung

Florian Langguth

Dirk Schubert

Sebastian Elbe (Projektleitung)

Darmstadt/Bonn April 2011

Auftraggeberin:

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

Hinweis:

Der Bericht gibt die Auffassung und Meinung der Verfasser wieder und muss nicht mit der Auffassung der Auftraggeberin übereinstimmen.

Bietergemeinschaft SPRINTconsult und nova-Institut

SPRINT - wissenschaftliche Politikberatung (GbR) nova-Institut GmbH

Geschäftsführer:

Dr. Sebastian Elbe

Kontakt:

Luisenstraße 16
64283 Darmstadt

Tel.: +49 (0)6151 667 78 01

Fax: +49 (0)6151 460 09 60

E-Mail: info@sprintconsult.de

Internet:

www.sprintconsult.de

Geschäftsführer:

Dirk Schubert

Kontakt:

In der Kumme 122
53175 Bonn

Tel.: +49 (0)228 538 84 38

Fax: +49 (0)228 538 84 39

E-Mail: Dirk.Schubert@nova-institut.de

Internet:

www.nova-institut.de

Inhalt

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
1. ZIELE UND AUFGABENSTELLUNG DES PROJEKTS.....	7
2. PLANUNG UND ABLAUF DES PROJEKTES.....	9
3. WISSENSCHAFTLICHER UND TECHNISCHER STAND, AN DEN ANGEKNÜPFT WURDE..	11
3.1. AUSGEWÄHLTE THEORETISCHE ZUGÄNGE	11
3.2. AUSGEWÄHLTE EMPIRIEN	18
4. MATERIAL UND METHODEN	27
4.1. BEFRAGUNG	27
4.2. FALLSTUDIEN	31
4.3. PROJEKTFOKUSGRUPPE	33
5. AUSFÜHRLICHE DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	34
5.1. ERGEBNISSE DER ONLINE-BEFRAGUNG (BREITENANALYSE)	34
5.2. ERGEBNISSE DER TELEFONBEFRAGUNG	60
5.3. ERGEBNISSE DER FALLSTUDIEN	67
5.4. STRATEGIEENTWICKLUNG	83
6. VORAUSSICHTLICHER NUTZEN UND VERWERTBARKEIT DER ERGEBNISSE.....	85
6.1. VORAUSSICHTLICHER NUTZEN	85
6.2. VORSCHLÄGE ZUR VERWERTUNG UND VERBREITUNG DER ERGEBNISSE	86
7. ZUSAMMENFASSUNG	90
8. GEGENÜBERSTELLUNG DER URSPRÜNGLICH GEPLANTEN ZU DEN TATSÄCHLICH ERREICHTEN ZIELEN; GGF. MIT HINWEISEN AUF WEITERFÜHRENDE FRAGESTELLUNGEN	93
9. LITERATURVERZEICHNIS	95
 ANHANG	 99
ANHANG I: ONLINE-FRAGEBOGEN	99
ANHANG II: FRAGEBOGEN FÜR TELEFONBEFRAGUNG	110
ANHANG III: REGIONALE FALLSTUDIEN	116
ANHANG IV: PROGRAMMFALLSTUDIE.....	146
ANHANG V: WEITERE AUSWERTUNGEN.....	157
ANHANG VI: LEITFADEN „STRATEGIEN ZUR EINBINDUNG VON UNTERNEHMEN IN ILE-PROZESSE“	161

Abbildungsverzeichnis

Übersichten

Übersicht 1: Ziele und Forschungsfragen des Forschungsvorhabens	8
Übersicht 2: Arbeitsschritte und Meilensteine	9
Übersicht 3: Arbeitsplan im Projektzeitraum	10
Übersicht 4: Merkmale der Konzepte regionaler Unternehmenskooperationen	14
Übersicht 5: Nutzen einer Beteiligung von Unternehmen	23
Übersicht 6: Unterschiedliche Handlungslogiken	24
Übersicht 7: Einflussfaktoren	26
Übersicht 8: Übersicht Fragebogen	29
Übersicht 9: Ablauf der Befragungen	31
Übersicht 10: Gliederung der guten Beispiele	32
Übersicht 11: Statistische Maßzahlen	37
Übersicht 12: Auswertung absolute Beteiligung	37
Übersicht 13: Auswertung relative Beteiligung	39
Übersicht 14: Ergebnisse der Programmfallstudie	80
Übersicht 15: Nutzenkategorien	84
Übersicht 16: Erreichte Ziele des Forschungsvorhabens	93

Abbildungen

Abbildung 1: Beteiligungsmöglichkeiten in den Regionen nach Programm	36
Abbildung 2: Absolute Beteiligung nach Programm und Beteiligungsmöglichkeit	38
Abbildung 3: Relative Beteiligung nach Programm und Beteiligungsmöglichkeit	40
Abbildung 4: ILE gemäß GAK - Zufriedenheit nach Beteiligungsmöglichkeit	42
Abbildung 5 : LEADER - Zufriedenheit nach Beteiligungsmöglichkeit	43
Abbildung 6: Notwendigkeit einer Beteiligung von Unternehmen nach Akteursgruppen	45
Abbildung 7: Nutzen regionale Wertschöpfung/Arbeitsplätze schaffen	46
Abbildung 8: Nutzen unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit steigern	46
Abbildung 9: Nutzen Verstetigung des Prozesses mitfinanzieren	47
Abbildung 10: Nutzen Inhaltliche Unterstützung	48
Abbildung 11: Nutzen Finanzielle Unterstützung	48
Abbildung 12: Nutzen Einsatz fürs regionale Umfeld	49
Abbildung 13: LEADER – Bewertung hemmender Faktoren	51
Abbildung 14: LEADER – konkret hemmende Faktoren	52
Abbildung 15: ILE gemäß GAK – Bewertung hemmender Faktoren	53
Abbildung 16: ILE gemäß GAK – konkret hemmende Faktoren	54
Abbildung 17: LEADER – Bewertung fördernder Faktoren	56
Abbildung 18: LEADER – konkret fördernde Faktoren	57
Abbildung 19: ILE gemäß GAK – Bewertung fördernder Faktoren	58
Abbildung 20: ILE gemäß GAK – konkret fördernde Faktoren	59
Abbildung 21: Beteiligungsarten	60
Abbildung 22: Nutzen einer Beteiligung für Unternehmen	61
Abbildung 23: Fördernde Faktoren aus Unternehmenssicht	62
Abbildung 24: Unternehmensgröße nach Mitarbeiter im Vergleich	64
Abbildung 25: Unternehmensführung im Vergleich	65
Abbildung 26: Zugehörigkeit zu den Wirtschaftszweigen	66

1. Ziele und Aufgabenstellung des Projekts

Der Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung¹ wurde im letzten Jahrzehnt im Rahmen von Modellvorhaben (z.B. Regionen Aktiv, LEADER+) entwickelt und umgesetzt und ist mittlerweile in der Regelförderung verankert. Beispiele dafür sind der Schwerpunkt LEADER im Rahmen des Europäischen Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und der Fördergrundsatz „Integrierte ländliche Entwicklung“ gemäß der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes (GAK). Die **zentrale These** des Forschungsvorhabens ist, dass Unternehmen (sowohl aus dem landwirtschaftlichen als auch dem nichtlandwirtschaftlichen Bereich) größtenteils nicht in ausreichendem Maße in Prozesse der integrierten ländlichen Entwicklung (im Folgenden kurz ILE-Prozesse²) eingebunden sind. Damit verbunden sind Risiken im Hinblick auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, Investitionen und Wertschöpfung sowie die Verstetigung regionaler Entwicklungsprozesse nach dem Auslaufen der öffentlichen Förderprogramme. Ausgehend von dieser These dient das Forschungsvorhaben dazu, verlässliche und abgesicherte Erkenntnisse in folgenden Bereichen zu gewinnen:

1. Art und Umfang der Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen insbesondere in Bezug auf die Motive und Nutzen der Beteiligung und die Gründe, warum sich Unternehmen häufig nicht an ILE-Prozessen beteiligen sowie die Struktur von Unternehmen, die sich an ILE-Prozessen beteiligen (**Ziel 1**).
2. Aufarbeitung von regionalen Beispielen in denen sich Unternehmen an ILE-Prozessen beteiligen (**Ziel 2**), um darauf aufbauend
3. geeignete Strategien zur stärkeren Beteiligung/Einbindung von Unternehmen in ILE-Prozesse zu entwickeln (**Ziel 3**).

Der Aufbau einer verlässlichen und breiten Datenbasis wird als **Querschnittsziel** innerhalb des Projektes verstanden und durch eine breit angelegte Online-Befragung aller Leader und ILE gemäß GAK-Regionen in Deutschland, regionale Fallstudien zur inhaltlichen Vertiefung sowie exemplarische Experteninterviews und eine Projekt-Fokusgruppe als „Qualitätskontrolle“ und Feedback-Instrument sichergestellt (Ausführliche Informationen zu den verwendeten Methoden befinden sich in Kapitel 4).

¹ Die Hintergründe, Ziele, Prinzipien und Instrumente der integrierten ländlichen Entwicklung werden als bekannt vorausgesetzt.

² Wird im Folgenden von ILE-Prozessen gesprochen, so sind darunter Prozesse zu verstehen, die sowohl durch LEADER als auch dem Fördergrundsatz ILE gemäß GAK gefördert werden. Bezieht sich hingegen eine Aussage nur auf eins der beiden Programme, so wird dieses auch explizit genannt.

Bezogen auf die Ziele ergeben sich die folgenden konkreten Forschungsfragen:

Übersicht 1: Ziele und Forschungsfragen des Forschungsvorhabens

Ziele	Forschungsfragen
<p>Ziel 1: Sammlung von verlässlichen Erkenntnissen über die Beteiligung von Unternehmen anhand systematischer Aufarbeitungen</p>	<p>Theorie: Welcher Nutzen und welche Effekte (Wertschöpfung, Investitionen und Beschäftigung) sind mit der Einbindung von Unternehmen in ILE-Prozesse verbunden?</p> <p>Programmatisch: Welche unternehmensbezogenen Ziele werden auf der Programmebene formuliert und welche konkreten Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen werden angeboten?</p> <p>Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche unternehmensbezogenen Ziele werden in den Regionalen Entwicklungskonzepten definiert? ▪ Wie viele Unternehmen beteiligen sich aktuell an ILE-Prozessen absolut und in Relation zu anderen Akteuren? ▪ Wird die Beteiligung aus Sicht der Befragten und aus übergreifender Perspektive als ausreichend angesehen? ▪ Welche Unternehmen beteiligen sich an ILE-Prozessen (Struktur, Größe, Branchen)? ▪ Gibt es Zusammenhänge zwischen der Struktur der Unternehmen und der Art der Beteiligung? <p>Auf allen drei Ebenen (Theorie, programmatisch, Praxis): Motive, Nutzen, Hemmnisse: Welche Faktoren fördern eine Beteiligung von Unternehmen? welche Faktoren verhindern eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen (aus Sicht der Regionen, Unternehmen, Partnerschaften, des Regionalmanagements)?</p>
<p>Ziel 2: Aufarbeitung von positiven Beispielen in denen sich Unternehmen an ILE-Prozessen beteiligen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche positiven Beispiele gibt es für die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen? ▪ Welche (Rahmen-)Bedingungen waren fördernd und welche Hindernisse mussten überwunden werden?
<p>Ziel 3: Entwicklung geeigneter Strategien zur stärkeren Beteiligung/Einbindung von Unternehmen an ILE-Prozessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie müssen unterschiedliche Typen von Unternehmen angesprochen werden, um sie für ILE-Prozesse zu gewinnen? ▪ Welche unterschiedlichen Strategien zur Einbindung von Unternehmen können verfolgt werden (z.B. Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten oder regionalen Wertschöpfungspartnerschaften, einzelbetriebliche Förderung oder Kofinanzierung durch Unternehmen)?

2. Planung und Ablauf des Projektes

Zur Strukturierung der Arbeiten wurden vier Tätigkeitsbereiche (TB) mit entsprechenden Arbeitsschritten (AS) gebildet:

1. Eine **Breitenanalyse** zur Erfassung und Bewertung der Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen.
2. Eine **Tiefenanalyse** zur Aufarbeitung von regionalen Beispielen, deren fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen sowie die Befragung von beteiligten Unternehmen.

3. Entwicklung von **Strategien** zur stärkeren Einbindung von Unternehmen in ILE-Prozesse aufbauend auf den Ergebnissen der Breiten- und Tiefenanalyse.

Neben den aufeinander aufbauenden, inhaltlichen Tätigkeitsbereichen gibt es zudem einen weiteren begleitenden, administrativen Tätigkeitsbereich.

4. **Querschnittsaufgaben** zur Abstimmung u.a. mit der Auftraggeberin, Rückkopplung und Berichtslegung.

Die folgende Übersicht konkretisiert die Arbeitsschritte und nennt Meilensteine des Projektes.

Übersicht 2: Arbeitsschritte und Meilensteine

Meilensteine im Berichtszeitraum			
AS 1	M1	Aufbereitung der Theorie/Empirie	✓
	M2	Aufarbeitung der programmatischen Ebene für die fünf Programme	✓
AS 2	M3	Erstellung und Programmierung Online-Fragebogen und Datenbank	✓
	M4	Pretest	✓
	M5	Liste Kontaktdaten der Managementeinheiten	✓
	M6	Online-Befragung Schritt 1	✓
	M7	Online-Befragung Schritt 2	✓
	M8	Datenauswertung Online-Befragung	✓
	M9	Datenauswertung vorhandener Daten der Modellvorhaben	✓
AS 3	M10	Auswahl der Fallstudien	✓
	M11	Aufbereitung positiver Beispiele	✓
AS 4	M12	Erstellung und Programmierung Online-Fragebogen und Datenbank	✓
	M13	Pretest	✓
	M14	Liste Kontaktdaten der Unternehmen	✓
	M15	Telefon-Befragung	✓
	M16	Datenauswertung Telefon-Befragung	✓
AS 5	M17	Entwurf Strategien	✓
	M18	abgestimmte Strategien für eine verbesserte Einbindung von Unternehmen in ILE-Prozesse	✓
AS 6	M19	Entwurf Leitfaden	✓ lfd.
	M20	abgestimmter Leitfaden „Strategien zur Einbindung von Unternehmen in ILE-Prozesse“	✓ lfd.
AS 7	M21	Zusammenstellung und Einladung der Teilnehmer	✓
	M22	1. Workshop zur Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Breitenanalyse (inkl. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung)	✓
	M23	2. Workshop zur Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse der Tiefenanalyse und der Strategien (inkl. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung)	✓

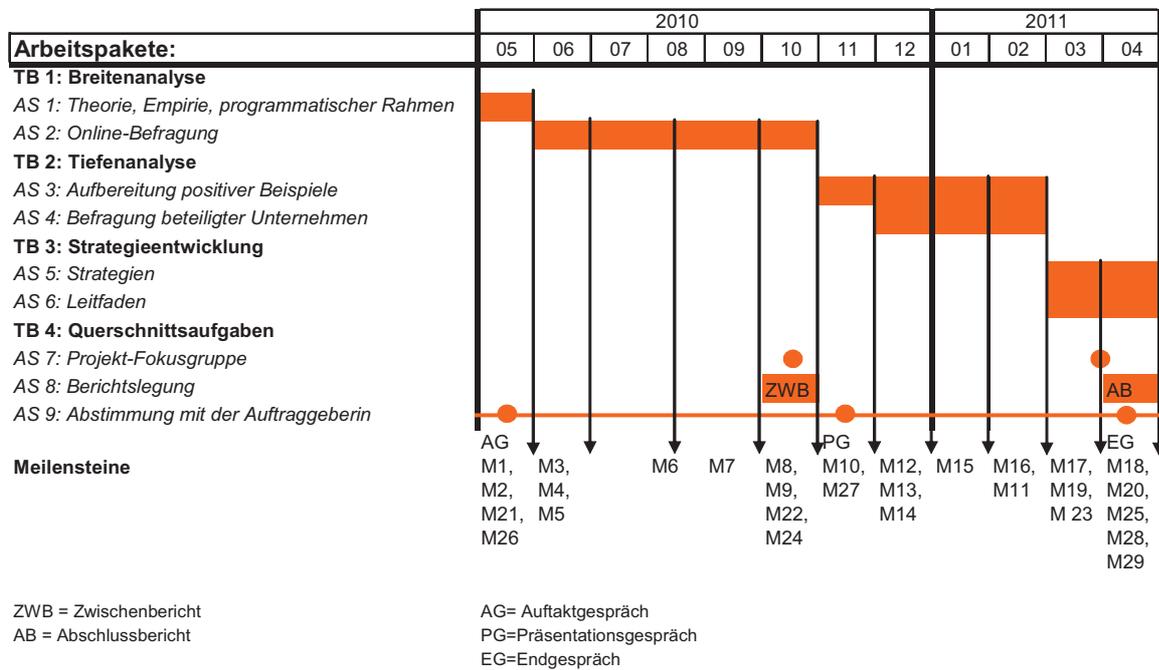
Meilensteine im Berichtszeitraum			
AS 8	M24	Zwischenbericht nach 6 Monaten nach Beginn des Vorhabens	✓
	M25	Endbericht nach 12 Monaten nach Beginn des Vorhabens	✓
AS 9	M26	Auftaktgespräch	✓
	M27	Zwischengespräch	✓
	M28	Abschlussgespräch	
	M29	bedarfsgerechte Abstimmung	✓

AS = Arbeitsschritt; M = Meilenstein

Ursprünglich war für den AS 4 eine Befragung nicht-beteiligter Unternehmen vorgesehen. Der AS 4 wurde jedoch im Laufe des Projektes modifiziert, da dies als nicht zweckmäßig und zielführend empfunden wurde. Der Aufwand hätte nicht in Relation zu den erwarteten Ergebnissen gestanden. Hinzu kam, dass im Rahmen der Breitenanalyse der Rücklauf beteiligter Unternehmen zu niedrig war (n=16),

um verlässliche Aussagen zu zentralen Fragen des Forschungsprojektes treffen zu können. Aus diesem Grund wurde eine breit angelegte Telefonbefragung von 100 beteiligten Unternehmen durchgeführt, um diese gezielter anzusprechen und befragen zu können. Der zeitliche Arbeitsablauf wurde im Projektjahr wie folgt gestaltet:

Übersicht 3: Arbeitsplan im Projektzeitraum



3. Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde

Auf den ersten Blick handelt es sich bei ILE und Unternehmen um zwei unterschiedliche Systeme.

ILE als normatives regionales Entwicklungskonzept bedeutet, „dass ländliche Regionen anhand ihrer jeweils spezifischen Potenziale und Stärken eigenverantwortlich Entwicklungsprozesse in Gang bringen, die auf den sektorübergreifenden Partnerschaften der regionalen Akteure und ihren Netzwerken beruhen.“³ Das Konzept baut auf Prinzipien wie Regionalität, Partnerschaft, Integration, Reflexivität oder Innovation auf und verfolgt (gesamtgesellschaftliche) Ziele wie die Stärkung regionaler Identität, Schaffung von Arbeitsplätzen, Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft, Steigerung der Lebensqualität oder Erhaltung des kulturellen Erbes. Zur Umsetzung werden Instrumente wie das Regionalmanagement, Regionale Partnerschaften, Integrierte bzw. Regionale Entwicklungskonzepte oder Regionale Wertschöpfungspartnerschaften, Dorfentwicklung oder Flurneuordnung genutzt.⁴

Bei einem Unternehmen bzw. einer Unternehmung handelt es sich hingegen um ein „wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf nachhaltig ertragbringende Leistung gezielt wird, je nach Art der Unternehmung nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung oder dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung.“⁵ Die Bandbreite der Ziele von Unternehmen ist groß. An vorderster Stelle steht die Gewinnmaximierung, die durch Wachstum und Wettbewerbssteigerung erreicht werden kann. Hinzu kommen weitere Ziele wie Arbeitsplätze schaffen oder Kundenbedürfnisse befriedigen. Das Gewinn- oder Rentabilitätsstreben eines Unternehmens ist dabei sicherlich nicht als das einzige, aber das bedeutendste Ziel anzusehen.⁶

³ Elbe et al. 2007: 5.

⁴ vgl. u.a. Elbe 2007, Giessen 2010, Böcher et al. 2008, BMELV 2005: 8; Gebhardt et al 2007: 512ff, Hahne 2004: 2002.

⁵ Gabler Wirtschaftslexikon (2010): Unternehmung.

⁶ Gabler Wirtschaftslexikon (2010): Unternehmensziele.

Zwischen den beiden Systemen können jedoch viele Schnittstellen und Synergien bestehen. Der Ankerpunkt ist dabei die Region, verstanden als Verflechtungsraum zwischen den einzelnen Akteuren (Zivilgesellschaft, Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft), die es zu entwickeln gilt.

Im Folgenden werden Theorien vorgestellt, die Erklärungsansätze für mögliche Schnittstellen und Synergien aufzeigen.

3.1. Ausgewählte theoretische Zugänge

Zur theoretischen Einordnung des Themas wurde auf Theorien der Wirtschafts-, Sozial- und Politikwissenschaften zurückgegriffen, auf die im Folgenden kurz eingegangen wird. Wir halten diese multidisziplinäre Herangehensweise für sinnvoll und notwendig, um die in der Wirklichkeit vermuteten multikausalen Zusammenhänge einer Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen angemessen abbilden zu können.

3.1.1. Eine wirtschaftsgeographische Einordnung

Zur wirtschaftsgeographischen Einordnung wurde die Theorie der Standortfaktoren sowie Theorieansätze regionaler Unternehmenskonzentration herangezogen. Ansätze wie Cluster, Innovative Milieus und Industrial Districts heben Aspekte wie räumliche, soziale und organisatorische Nähe für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sowie Regionen hervor.

Theorie der Standortfaktoren

Eine Unternehmung ist örtlich ungebunden. Die örtliche Bindung erfolgt erst durch den Betrieb eines Unternehmens. Der Ort, an dem sich das Unternehmen befindet, ist sein Standort, der „Ort der Wertschöpfung, an dem die Produktionsfaktoren für die Leistungserstellung zusammengeführt werden. Damit handelt es sich um den geographischen Ort, an dem ein Wirtschaftsbetrieb aktiv ist, d.h. Güter erstellt oder verwertet, und der sich durch physische, ökonomische, soziale, kulturelle usw. Umweltbedingungen auszeichnet.“⁷

⁷ Hass/Neumair 2007: 12.

Die Qualität eines Standortes hängt dabei von seinen Standortfaktoren ab. Die Ansprüche an den Standort und seine Faktoren sind dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. So stellt ein Handwerksbetrieb andere Anforderungen an den Standort als ein Biotech-Unternehmen.

Standortfaktoren können u.a. in harte und weiche Faktoren unterschieden werden. Harte Standortfaktoren sind z.B. Gebäude, Infrastruktur, Arbeitskräfte oder Rohstoffe. Sie gelten als Grundausstattung und wirken sich direkt auf Kosten und Erlöse eines Unternehmens aus. Sie spielen zwar eine wichtige Rolle, verlieren im Wettbewerb der Regionen aufgrund ihrer ubiquitären Verfügbarkeit zunehmend an Bedeutung.⁸ Der Standortwettbewerb wird mehr und mehr durch weiche Standortfaktoren bestimmt. „Der Begriff „weiche Standortfaktoren“ [Herv. i. Org.; Anm. d. Red.] stellt ein Sammelbecken aller Faktoren dar, die „sich auf das individuelle Raumempfinden der Menschen in ihrer Arbeits- und Lebenswelt beziehen“ (Schroer 1993: S. 499f; Zitat im Zitat). Diese lassen sich monetär nur schwer quantifizieren und meist nicht in unmittelbaren Kosten-Nutzen-Analysen eines Standortes auflösen, weil sie ökonomisch schwer begründet sind und durch subjektive Präferenzen geprägt werden.“⁹

Der Embeddedness-Ansatz

Ausgangspunkt ist der Transaktionskostenansatz, der sich mit der Frage beschäftigt, welche Produktionsschritte in einem Unternehmen integriert (Hierarchie) und welche ausgelagert werden können (Markt; „make-or-buy“). Die Entscheidung darüber hängt von den damit entstehenden Kosten – den Transaktionskosten – ab. Darunter sind die im Leistungsaustausch entstehenden unterschiedlichen Kosten für Informationssuche und -beschaffung, für Vertragsvereinbarung und -abschluss, bei der Kontrolle und Sicherung der Qualität sowie zur Steuerung und Koordination der Transaktion zu verstehen.¹⁰ Je höher die Kosten sind, de-

sto eher werden die Transaktionen unternehmensintern abgewickelt.

Ökonomischer Austausch organisiert sich jedoch keineswegs nur über die Formen Markt und Hierarchie. In dem Kontinuum dazwischen gibt es weitere zwischenbetriebliche Organisationsformen, die Eigenschaften von Markt und Hierarchie aufweisen. In der Transaktionskostentheorie werden diese Formen als Hybride bzw. Netzwerke bezeichnet. Bezogen auf Unternehmensnetzwerke sind darunter relativ flexible Kooperationsformen wie z.B. Joint Ventures, Zulieferbeziehungen oder strategische Allianzen zu verstehen.¹¹

Im Rahmen der „new economic sociology“ wurde der Transaktionskostenansatz dahingehend kritisiert, dass er kontextfrei handelnde Akteure unterstellt. Diese Sichtweise vernachlässigt die Tatsache, dass „ökonomisches Handeln und erzielte Ergebnisse in der Wirtschaft nicht isoliert, sondern immer im Zusammenhang mit den sozialen Beziehungen der Akteure zu betrachten sind. Damit rückt weniger das Unternehmen als abgeschlossene Einheit in den Mittelpunkt des Interesses, sondern das Unternehmen in seinem Beziehungsgeflecht zu anderen Unternehmen und Akteuren im Umfeld der Wirtschaft, wodurch hochkomplexe und vielschichtige Netzwerke entstehen.“¹² Demnach sind die Verhaltensweisen und Entscheidungen von Akteuren in konkrete, sich ständig erneuernde Systeme sozialer Beziehungen eingebettet, die sich positiv auf die (geschäftlichen) Beziehungen der Unternehmen untereinander als auch zwischen Unternehmen und anderen Akteuren auswirken.¹³ In der Theorie wird dieser Ansatz mit „embeddedness“¹⁴ beschrieben.

Regionale Unternehmenskonzentrationen

Die beschriebenen Ansätze wurden von der Wirtschaftsgeographie adaptiert und mit einer räumlichen Perspektive versehen. Dabei wird unterstellt, dass die „räumliche Nähe die Vertrauensbildung erheblich erleichtert und be-

⁸ vgl. Hass/Neumair 2007: 16.

⁹ Hass/Neumair 2007: 16.

¹⁰ vgl. Bathelt/Glückler 2003: 156.

¹¹ vgl. Glückler 2001: 212.

¹² Haas/Neumair 2007: 96.

¹³ Haas/Neumair 2007: 104ff.

¹⁴ Der Begriff wurde durch Mark Granovetter 1985 geprägt.

schleunigt, weil gleiche Traditionen und ein gemeinsames Verständnis zugrunde liegen und sich private und geschäftliche Aktionskreise der Akteure überlappen.“¹⁵ Dadurch können Transaktionskosten zwischen Unternehmen begrenzt werden, da Unsicherheiten verringert werden und opportunistisches Verhalten weitgehend ausgeschlossen wird. Dies kann dazu führen, dass öfter eine Organisationsform gewählt wird, die zwischen Hierarchie und Markt steht.¹⁶

Ausgangspunkt dieser Einschätzungen waren Untersuchungen von regionalen Unternehmenskonzentrationen in den 1990er-Jahren, die Grundlage von Konzepten wie Cluster, Innovative Milieus oder Industrielle Distrikte waren. Im Fokus standen, ungeachtet kleinerer Akzentuierungen, neben konkurrierenden und komplementären Unternehmen sowohl wirtschaftsnahe Akteure wie Forschungseinrichtungen, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, Kammern und Verbände als auch wirtschaftsferne Akteure wie die lokalen Behörden und Politik, Kunden, Vereine etc. Zwischen den Akteuren besteht ein dichtes Netz an teils kooperierenden, teils konkurrierenden, teils formellen, teils informellen Beziehungen (siehe Übersicht 4).

Es wurde deutlich, dass räumliche, soziale und organisatorische Nähe ein Vorteil für die Bildung von regionalen Unternehmenskonzentrationen und die nachhaltige Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit von Unternehmen sein kann. Nähe stärkt den Aufbau von Beziehungen und erhöht die Möglichkeit von Face-to-Face-Kontakten. Dies wirkt risiko- und unsicherheitsreduzierend. Regionale und kollektive Lernprozesse sind möglich, die zu einem Aufbau von regional gebundenem Wissen und Know-how beitragen. Durch Arbeitsteilung und zwischenbetriebliche Kooperationen können Synergie- sowie Agglomerationseffekte erzeugt und (gemeinsame) Innovationsprozesse initiiert werden. Dies steigert die Produktivität, Flexibilisierung und Wettbewerbsfähigkeit regionaler Unternehmen, fördert regionale Unternehmens(aus)gründungen und trägt so zur Wettbewerbssteigerung der gesamten Region bei.¹⁷

¹⁵ Bathelt/Glückler 2008: 162.

¹⁶ vgl. Bathelt/Glückler 2008: 159.

¹⁷ vgl. u.a. Haas/Neumair 2007: 96f; Bathelt/Glückler 2003: 155ff.

Übersicht 4: Merkmale der Konzepte regionaler Unternehmenskooperationen

Konzept:	Industrielle Distrikte	Cluster	Innovative Milieus
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regional integrierte Produktions- und Dienstleistungsverbünde ▪ vertikale Kooperationsbeziehungen ▪ kleine hoch spezialisierte Betriebe derselben Branchen ▪ arbeitsteilige Produktion (flexible Spezialisierung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ räumliche Konzentration vernetzter kleiner und großer Betriebe/Institutionen in speziellen Sektoren ▪ spezialisierte Infrastruktur und spez. Arbeitsmarkt ▪ innovative Cluster: junge Industrien, Produkte am Beginn ihres Lebenszyklus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kollektive Realisierung von Innovationen durch regionales kooperatives Lernen ▪ branchenübergreifende und Informelle Kontakte ▪ gemeinsame Identität erleichtert Kooperation und reduziert Unsicherheit
räumliche Ausprägung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kleine räumliche Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ begrenzt durch interindustrielle/interinstitutionelle Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kleine, nicht metropolitane Regionen z.T. strukturell benachteiligt

Quelle: Koschatzky 2001: 207.

Bezug zum Untersuchungsthema

Bezogen auf das zu untersuchende Thema ergeben sich aus den aufbereiteten Erkenntnissen folgende Schlussfolgerungen:

- 1) Das ILE-Konzept als regionales Entwicklungskonzept mit gesamtgesellschaftlichen Zielen bietet die Möglichkeit, vor allem die weichen Standortfaktoren einer Region zu beeinflussen. Standortfaktoren, die für Unternehmen zunehmend für ihre Entwicklung und ihr Wachstum an Bedeutung gewinnen. Durch eine Beteiligung haben Unternehmen dabei die Möglichkeit, diese aktiv mitzugestalten.
- 2) ILE-Prozesse und die dahinter stehenden Netzwerke auf lokaler und regionaler Ebene bieten für Unternehmen die Möglichkeit, (Netzwerk-)Beziehungen in ihrem regionalen und lokalen Umfeld aufzubauen und zu intensivieren. Das Ergebnis können Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen unterschiedlicher Formalität sein wie z.B. Zulieferbeziehungen, strategische Allianzen, Forschungsaktivitäten oder gemeinsame Werbeaktionen. Die Nutzen dieser Beziehungen äußern sich in vielfältiger Weise: Kostensenkung, neue Absatzmärkte, größere und flexiblere Kapazitäten etc. Die Möglichkeit der Vernetzung

im Rahmen von ILE darf jedoch nicht nur auf wirtschaftliche Beziehungen reduziert werden, sondern muss auch außerwirtschaftliche Beziehungen berücksichtigen. So hebt insbesondere der Ansatz der Innovativen Milieus auch die Beziehungen zu Akteuren aus Lokalpolitik und Verwaltung oder zu den Kunden hervor. Hiervon können wichtige Impulse für die Entwicklung des Unternehmens ausgehen.¹⁸

- 3) Die beschriebenen Ansätze haben gezeigt, dass regionale Unternehmenskonzentrationen nicht nur für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, sondern auch für die ganzer Regionen von Vorteil sein können. ILE-Prozesse haben die Möglichkeit, solche Unternehmenskonzentrationen (einschließlich Unternehmenskooperationen und -netze) gezielt zu stimulieren und zu unterstützen. Ein Beispiel hierfür ist der im Rahmen von Regionen Aktiv entwickelte Ansatz regionaler Wertschöpfungspartnerschaften. Dabei handelt es sich um „eine strategische Allianz zwischen den Unternehmen einer regionalen Wertschöpfungskette bzw. eines -netzes einerseits und einer regionalen Partnerschaft

¹⁸ vgl. Fromhold-Eisebith 1999.

bestehend aus den zentralen Akteuren der Region aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft andererseits.“¹⁹

3.1.2. Eine sozial- und politikwissenschaftliche Einordnung

Zur sozial- und politikwissenschaftlichen Einordnung wurde auf den Ansatz der Regional Governance als Steuerungsform der regionalen Entwicklung sowie dem Konzept Corporate Citizenship als neues gesellschaftliches Rollenverständnis eines Unternehmens zurückgegriffen. Beides ist auf einen Wandel des Staatsverständnisses zurückzuführen, auf den zu Beginn kurz eingegangen wird.

Governance – neue Steuerungsformen in der Regionalentwicklung

Ausgangspunkt ist der Wandel des Staatsverständnisses in den 1980er- und 90er-Jahren. Der Staat agierte zunehmend nicht mehr hierarchisch-interventionistisch, sondern als aktivierender Staat, der „fortwährend [versucht], die Handlungsfähigkeit [...] durch neue Kooperationsformen, neue Rollenverständnisse und die Suche nach neuen, effektiven und nachhaltigen Problemlösungen zu steigern.“²⁰ Damit ist weder eine Alternativwahl zwischen staatlichem und privatem Sektor noch ein bloßer Rückzug des Staates gemeint, sondern eine neue Verantwortungsteilung²¹ zwischen Staat, Wirtschaft, Drittem Sektor und den Bürgern.²² Der Staat externalisierte zunehmend Aufgaben an private bzw. dezentrale Akteure, um die gesellschaftlichen Selbsthilfekräfte zu aktivieren²³, und zieht sich auf eine Kontextsteuerung zurück. „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“.²⁴ Das Ergebnis dieses Wandlungsprozesses sind neue Formen der Steuerung, die mit dem Begriff Governance umschrieben werden. „Einer weiten Begriffsauslegung folgend sind unter Governance alle Formen gesellschaftlicher Steuerung zu verstehen, die öffentliche und private Akteure 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.“²⁵

Der Wandel des Staatsverständnisses hat auch neuen Steuerungsformen in der Regionalentwicklung und -politik, verstanden als staatliche bzw. öffentliche Aufgabe, geführt. Lag der Schwerpunkt der Regionalpolitik in den 1980er-Jahren noch auf der Förderung einzelner Systeme wie z.B. Unternehmen, rückten in den 1990er-Jahren zunehmend alle Akteure einer Region (ihre Entscheidungsträger, die Unternehmer und die aktivierbare Bevölkerung) in den Mittelpunkt regionaler Entwicklungspolitik. Die Akteure in der Regionalentwicklung wurden nicht mehr lediglich als Adressaten des Staates, sondern als treibende Kraft der Regionalentwicklung betrachtet.²⁶ Die (staatliche) Aufgabe, einen möglichst vitalen und attraktiven Lebensraum auf Grundlage regionaler bzw. endogener Potenziale zu schaffen, stand von nun in der Verantwortung aller. Daraus ergab sich zwangsläufig die Notwendigkeit der Zusammenarbeit, die dazu führte, dass vielfältige kooperative Elemente und Formen zunehmend Eingang in die Regionalentwicklung gefunden haben. Denn die regionalen Potenziale zu identifizieren und zu nutzen, kann weder Angelegenheit einzelner

¹⁹ Bühler/Schubert 2008: 1.

²⁰ Lamping et al. 2002: 29.

²¹ 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).

²² vgl. Lamping et al. 2002: 29.

²³ vgl. Fürst 2001: 13.

²⁴ Benz et al. 1999: 42.

²⁵ Einig et al. 2003: I.

²⁶ vgl. Knieling 2004: 23.

Behörden noch einzelner Unternehmen sein, sondern muss durch kollektives Handeln bewirkt werden.²⁷

Die beschriebene Entwicklung hat im letzten Jahrzehnt zu neuen Formen der regionalen Selbststeuerung geführt, die im Allgemeinen analog zu zuvor mit dem Begriff *Governance* bezeichnet, jedoch um das Adjektiv „Regional“ ergänzt werden. „Regionale Governance meint die Gesamtheit der regionalen Steuerungsstrukturen, unterscheidet sich von Regional Government“ vor allem durch die Einbeziehung nicht öffentlicher Akteure, das Aufweichen des Territorial- zugunsten des Funktionalprinzips, den Bedeutungsgewinn der Entwicklungsgegenüber der Ordnungsfunktion und den relativen Bedeutungsverlust von festen Organisationen und rechtlichen Regelungen gegenüber netzwerkartigen informalierten Strukturen und Planwerken.“²⁸

Die Vorteile solcher Formen werden in der Einbindung unterschiedlicher Fachkenntnisse, dem Zugang zu verschiedenen Akteuren und den ihnen zur Verfügung stehenden Methoden und Ressourcen gesehen. „Daraus ergeben sich neue Gestaltungs- und Aktionskapazitäten mit Bezug zum betreffenden Gebiet, welche dem einzelnen Partner nicht zur Verfügung stehen.“²⁹ Durch die Vielfalt der Partner sind verschiedene Verbindungen zwischen sozialen und wirtschaftlichen Bereichen sowie zwischen finanziellen, materiellen und menschlichen Ressourcen möglich.³⁰

Corporate Citizenship

Mit dem neuen Staatsverständnis ist auch ein neues Rollenverständnis des Unternehmens inklusive seiner Aufgaben und Verantwortung verbunden. Mit dem Schlagwort *Corporate Citizenship*³¹ (CC) wird ein Konzept beschrie-

ben, 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.“³² Zu unterscheiden ist dabei zwischen dem Unternehmen als Wirtschaftsbetrieb und dem persönlich motivierten und engagierten Unternehmensinhaber, der neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer in der Gesellschaft aktiv ist.

Dieses am Gemeinwohl orientierte gesellschaftliche Engagement steht beim ersten Hinsehen im Widerspruch zum betrieblichen Eigeninteresse. Unternehmen agieren primär am Markt. Sie produzieren Güter und Dienstleistungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu steigern. Tun sie dies nicht, so steht mittelfristig ihre Existenz auf dem Spiel. *Taubken* argumentiert hingegen, dass „gesellschaftliches Handeln nicht primär philanthropisch ausgerichtet [ist], sondern [...] immer vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs [geschieht]“ und „zu einem Wettbewerbsvorteil“ für das Unternehmen geworden ist.³³ Unternehmen müssen sich engagieren, um langfristig Erfolg zu haben.

In Deutschland gibt es bereits viele Aktivitäten von Unternehmen, die als Formen des gesellschaftlichen Engagements aus angelsächsischer Sicht bezeichnet werden können. So verpflichten Unternehmen sich zur Einhaltung arbeits-, sozial- und umweltrechtlicher Regelungen, beteiligen sich am dualen Ausbildungssystem oder führen Beiträge zur Sozialversicherung ab, um nur einige zu nennen.³⁴ Der Trugschluss ist, dass diese Formen des

²⁷ vgl. Fürst/Knieling 2004: 281.

²⁸ vgl. Diller 2004: 271.

²⁹ AEIDL 1997: 15.

³⁰ AEIDL 1997: 16.

³¹ 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 die Gesetze fordern, verfolgen beide Konzepte jedoch unterschiedliche Ziele. So bezieht sich im Fall des *Corporate Social Re-*

sponsibility 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).

³² Braun/Schwarz 2006: 15.

³³ vgl. Taubken 2006: 155.

³⁴ vgl. Braun 2008: 6.

unternehmerischen Engagements in Deutschland im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft als selbstverständlich betrachtet werden. In Deutschland rücken deshalb die Formen des Engagements in den Fokus, die um das Attribut freiwillig erweitert werden können und über die bereits gesetzlich geregelten Beiträge hinausgehen.³⁵

Instrumente und Maßnahmen, die zum Einsatz kommen, sind entweder finanzieller Natur wie z.B. Spenden, Sponsorengelder oder Stiftungskapital (Stichworte: Corporate Giving, Social Sponsoring, Corporate Foundations) oder auch personeller Natur wie z.B. ehrenamtliche Tätigkeit der Mitarbeiter (Stichwort: Corporate Volunteering). Das Engagement kann entweder alleine oder in Kooperation mit öffentlichen Verwaltungen oder sozial- oder gemeinwohlorientierten Einrichtungen (Non-Profit-Organisationen) erfolgen. Für letztere hat sich auch der Begriff „soziale Kooperation“ in der entsprechenden Literatur durchgesetzt.³⁶

Die Einsatzfelder von CC sind hauptsächlich der soziale Bereich, gefolgt vom Kultur- und Bildungsbereich, Sportbereich, der Umweltbereich sowie die Wissenschaft.³⁷

Viele der Instrumente und Maßnahmen kommen auch auf regionaler Ebene durch eine explizit räumliche Bezugsebene und Zielstellung in vielfältiger Weise zum Einsatz. So werten bspw. Unternehmen mit CC-Maßnahmen gezielt das lokale Umfeld bzw. den Standort auf. *Fischer* hat hierfür die Begrifflichkeit "Regional Corporate Citizenship" geprägt.³⁸ Diese Form des freiwilligen Unternehmensengagements ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Ubiquifizierung der traditionellen Standortfaktoren und der gleichzeitigen Bedeutungszunahme der weichen Standortfaktoren zu betrachten. „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.“³⁹ Im Zuge dessen engagieren sich Unternehmen alleine oder in Kooperation mit anderen Akteuren vermehrt in ihrer Region. Die Unternehmen reagieren damit auf ihre regionalen Anspruchsgruppen (Stakeholder⁴⁰) und übernehmen Verantwortung für das lokale bzw. regionale Umfeld. Lokale und regionale Standortbedingungen werden verbessert, die den Unternehmen im Wettbewerb der Region Vorteile verschaffen.⁴¹

Bezug zum Untersuchungsthema

Bezogen auf das zu untersuchende Thema ergeben sich aus den aufbereiteten Erkenntnissen zwei Schlussfolgerungen:

- 1) Für ILE, die grundsätzliche Aspekte von Regional Governance reflektiert⁴², ist die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure mit unterschiedlichen Handlungslogiken und ihren finanziellen, geistigen und personellen Ressourcen von zentraler Bedeutung für die Umsetzung und ihren Erfolg. Es gilt, gebietsbezogen die unterschiedlichen Sektoren und Akteure zu Partnerschaften zusammenzuführen und gemeinsam die regionalen Potenziale zu identifizieren, um darauf aufbauend regionsspezifische Strategien zu entwickeln und gemeinsam umzusetzen. Unternehmen repräsentieren den Sektor Wirtschaft und/oder spezielle Branchen. Die Unternehmen einer Region verfügen über wichtiges (betriebs-)wirtschaftliches sowie branchenbezogenes Wissen und Know-how. Sie können am besten beurteilen, welche wirtschaftlichen Potenziale eine Region besitzt und an welchen Stellen Handlungsbedarf besteht. Gleichfalls verfügen sie über zentrale Ressourcen, die

³⁵ vgl. Braun 2008: 7.

³⁶ vgl. Dresewski/Lang 2005: 1ff.

³⁷ vgl. u.a. Maaß/Clemens 2002: 10ff.

³⁸ vgl. Fischer 2007a.

³⁹ Fischer 2007b: 7.

⁴⁰ Im Gegensatz zu dem Shareholder-Ansatz, bei dem das Management eines Unternehmens seine Entscheidungen an 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).

⁴¹ vgl. Fischer 2007a: 8.

⁴² vgl. Böcher et al. 2008: 14f.

bei der Inwertsetzung der regionalen Potenziale wichtig sind. Aus diesen Gründen darf unterstellt werden, dass Unternehmen eine wichtige personelle, finanzielle und inhaltliche Unterstützungsfunktion haben, ohne die der Erfolg integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse – gemessen an der Erreichung der Ziele – gefährdet ist.

- 2) ILE, als ganzheitlicher Ansatz zur Entwicklung ländlicher Räume, bietet Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich zu engagieren sowie neue (gesellschaftliche) Aufgaben entweder alleine oder in Kooperation zu übernehmen. Bestehendes gesellschaftliches Engagement kann zudem in einen übergeordneten Kontext – die Entwicklung des ländlichen Raums – integriert und mit anderen Maßnahmen koordiniert werden (strategische Ebene).

3.2. Ausgewählte Empirien

Für die Bearbeitung des Forschungsthemas und insbesondere für die Entwicklung des Erhebungsinstrumentes ist es sinnvoll und notwendig, auf vorangegangene Untersuchungen zu gleichen oder ähnlichen Themen zurückzugreifen. Die Ergebnisse können wertvolle Hinweise geben und Vergleichsmaßstäbe bieten, die für das Forschungsvorhaben von Interesse sind. Die Recherche und Auswertung vorhandener Studien⁴³ erfolgte vor dem Hintergrund der Forschungsfragen. Sie dienten dazu, den aktuellen Wissensstand zu recherchieren, sowie mögliche Antworten und Sachverhalte über die Beteiligung von Unternehmen, den Nutzen sowie fördernden und hemmenden Faktoren zu erhalten, die dann im Rahmen der Online-Befragung abgefragt werden konnten.

Die Recherche vorhandener Studien sowie der Literatur bestätigt die Vermutung, dass zu der Themenstellung bisher keine ausreichend empirisch abgesicherten Erkenntnisse vorliegen. Bis auf die selbst in kleinem Rahmen

⁴³ Die identifizierten Studien wurden dahingehend geprüft, ob sie den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis entsprechen. Bei positivem Eindruck wurden sie in die Auswertung aufgenommen. Eine kritische Bewertung der methodischen Vorgehensweise oder der Ergebnisse erfolgte nicht.

durchgeführten Arbeiten zu diesem Thema⁴⁴, konnten lediglich zwei weitere Studien bzw. Untersuchungen gefunden werden, die sich mit dem Thema – wenn auch im weiteren Kontext – auseinandergesetzt haben.⁴⁵ Aus diesem Grund wurden weitere Studien und Untersuchungen zu verwandten Themen sowie einzelnen Themenbereichen herangezogen, um zusätzliche Erkenntnisse und Hinweise für die Online-Befragung zu erlangen. Orientierung dazu haben die in Kapitel 3.1. aufbereiteten theoretischen Grundlagen gegeben. Folgende Themen wurden recherchiert:

- Unternehmen in regionalen Netzwerk- und Kooperationsprozessen – der Fokus lag hier ebenfalls auf Prozessen mit integriertem Charakter wie z.B. Agenda-21-Prozesse;⁴⁶
- Unternehmenskooperation;⁴⁷
- Freiwilliges Unternehmensengagement (Stichwort: Corporate Citizenship).⁴⁸

3.2.1. Beteiligung von Unternehmen

Zur Frage, ob Unternehmen in ausreichendem Maße in ILE-Prozessen beteiligt werden, konnten Erkenntnisse sowohl aus vergleichbaren als auch themenverwandten Untersuchungen gewonnen werden.

Erkenntnisse aus vergleichbaren Untersuchungen

Inwieweit sich Unternehmen beteiligen, hängt u.a. von den Möglichkeiten ab, die ihnen im Rahmen von ILE-Prozessen geboten werden. Die Auswertung vergleichbarer Untersuchungen zeigt, dass die Bandbreite der Beteiligungsmöglichkeiten groß ist⁴⁹: Sie reicht von einer Teilnahme von Unternehmen bei der Erstellung eines regionalen Entwicklungskon-

⁴⁴ siehe Langguth 2008.

⁴⁵ siehe Giessen 2008; LfL 2008.

⁴⁶ siehe u.a. Esparcia et al 2008; Website lernende Regionen, von Löwis et al. 2004; BLU 2000; Lindloff/Schneider 2001; ARL 1998; Fuchs et al 2002.

⁴⁷ siehe u.a. DIHK 2002; BMWi 2003; Zentes/Schramm-Klein 2005.

⁴⁸ siehe u.a. Maaß/Clemens 2002; Braun 2008; Gärtner et al 2010.

⁴⁹ Die Ebene der Programmplanung und -gestaltung wird hier außen vor gelassen, da hier unternehmerische Interessen und Belange über Vertretungsorganisationen wie Kammern und Verbände eingebracht werden.

zeptes und einzelnen Veranstaltungen, über Mitgliedschaften in begleitenden Arbeitskreisen oder Partnerschaften bis hin zur Trägerschaft eines konkreten Projektes.⁵⁰ Folgende Erkenntnisse zur Beteiligung von Unternehmen konnten ermittelt werden. Etwaige Schlussfolgerungen daraus werden am Ende des Kapitels im Fazit gezogen.

- Im Rahmen der Begleitforschung zu Regionen Aktiv wurde deutlich, dass 78 % der 700 befragten Akteure aus 18 Modellregionen denken, dass Unternehmen genügend eingebunden sind.⁵¹ Eine tiefer gehende Untersuchung im Rahmen von zwei Fallstudien zu diesem Thema kommt zu differenzierteren Ergebnissen. So wurde in einer der beiden Fallstudienregionen festgestellt, dass die befragten Akteure trotz eines nahezu 25-prozentigen Anteils von Unternehmen an der Regionalen Partnerschaft sowie Projekten und Unternehmen als unterrepräsentiert empfinden. In der anderen Region wurde hingegen ein Anteil von 10 % als nicht unterrepräsentiert empfunden. Zudem wurde in dieser Region deutlich, dass Unternehmen eher auf der Projekt- als auf der Entscheidungs- und konzeptionellen Ebene eingebunden waren.⁵²
- Eine Studie zur Beteiligung der Forstwirtschaft in ILE-Prozessen kommt hingegen zu dem Ergebnis, dass diese von den Befragten allgemein als zu gering empfunden wird.⁵³
- Eine Untersuchung aller ILE-Prozesse in Sachsen zur Beteiligung der Land- und Ernährungswirtschaft kommt zu dem Ergebnis, dass ebenfalls zwischen der konzeptionellen und der Projektebene unterschieden werden muss. So entsteht auf der konzeptionellen Ebene der Eindruck, dass die Land- und Ernährungswirtschaft bei der Ausarbeitung der Konzepte unterrepräsentiert ist. So waren zwar in 22 Gebieten während der Erarbeitung des Ent-

wicklungskonzeptes Arbeitsgruppen, die sich mit dem Thema Landwirtschaft auseinander gesetzt haben, aktiv, jedoch wurde lediglich in 12 der 22 Gebiete ein Hinweis gefunden, dass Vertreter der Land- und/oder Ernährungswirtschaft teilgenommen haben.⁵⁴ Auf Projektebene entsteht ein anderer Eindruck. Von den insgesamt knapp 7.900 ermittelten Projekten im Rahmen der Untersuchung konnte bei ca. 700 (9 %) ein land- bzw. ernährungswirtschaftlicher Bezug hergesellt werden. Je ein Siebtel entfällt dabei auf Projekte im Bereich der Diversifizierung landwirtschaftlicher Unternehmen sowie der ländlichen Infrastruktur. Rein ernährungswirtschaftliche Projekte sind hingegen in der Unterzahl. So konnten lediglich ca. 20 Projekte identifiziert werden, die dem Gebiet „Betriebliche Entwicklung im Bereich der Ernährungswirtschaft“ zugeordnet werden können.⁵⁵

Die Auswertung der Projektbögen aller sächsischen ILEKs zeigt, dass die Gruppe Landwirte mit knapp 240 Projektträgern hinter den Kommunen mit ca. 260 Projekten an zweiter Stelle steht. Sie liegt zudem weit vor der Gruppe der Vereine und Verbände, die mit ca. 100 Projekten den 3. Rang belegen. Akteure aus der Ernährungswirtschaft liegen mit ca. 25 Projekten auf dem letzten Platz. Wird der Träger unabhängig von der Anzahl der eingereichten Projekte nur einmal gezählt, so ist die Gruppe Landwirtschaft auf dem ersten Platz. Die Anzahl der Projektträger sowie die spezifische Anzahl der Landwirte variiert dabei von Region zu Region.⁵⁶

⁵⁰ vgl. Langguth 2008; LfL 2008.

⁵¹ vgl. Begleitforschung Regionen Aktiv – eigene Auswertung.

⁵² vgl. Langguth 2008: 98.

⁵³ vgl. Giessen 2008: 119.

⁵⁴ vgl. LfL 2008: 15.

⁵⁵ vgl. LfL 2008: 17-24.

⁵⁶ vgl. LfL 2008: 25-28.

Erkenntnisse aus themenverwandten Untersuchungen

Bisherige Erfahrungen mit vergleichbaren Programmen/Prozessen bzw. einzelnen Bausteinen bestätigen den Eindruck, dass es schwierig ist, privatwirtschaftliche Unternehmen für eine aktive Beteiligung in Prozessen der (integrierten) Regionalentwicklung zu gewinnen. So wurde z.B. im Bundeswettbewerb „Regionen der Zukunft“⁵⁷, der selbsttragende Strukturen für eine nachhaltige Regionalentwicklung zum Ziel hatte, beobachtet, dass sich Unternehmen zwar an den regionalen Netzwerken beteiligten, jedoch wesentlich weniger in Erscheinung traten als öffentliche Akteure.⁵⁸ Gleiches konnte auch für das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“⁵⁹ festgestellt werden.⁶⁰

Fazit

Die aufgeführten Erkenntnisse lassen folgende Schlussfolgerungen zu:

- Weder eine absolute noch eine relative Anzahl von Unternehmen ist ausschlaggebend für die Frage, was ausreichend ist, sondern vielmehr das Empfinden der Ak-

teure über die Beteiligung von Unternehmen selbst.

- Dieses Empfinden und die Beteiligung variieren dabei von Region zu Region.
- Die Beteiligung findet eher auf der Projekzebene als auf der regionalen konzeptionellen bzw. Entscheidungsebene statt.

Die Gründe für die unterschiedliche Beteiligung können vielfältig sein. Eine Übersicht darüber wird im Kapitel 3.2.3 gegeben.

3.2.2. Nutzen

Eine Beteiligung von Unternehmen kann sowohl für den Umsetzungsprozess (Prozessnutzen) als auch das Unternehmen von Nutzen sein.

Nutzen für Unternehmen

Wie bisher dargestellt wurde, ist die Gewinnmaximierung das vorrangige Ziel eines Unternehmens. Mit diesem Ziel hängen weitere Ziele wie Wachstum oder Wettbewerbssteigerung zusammen. Aus diesem Grund ist der mögliche Nutzen durch eine Beteiligung daran zu messen, inwieweit er zu den Zielen eines Unternehmens beiträgt.

Erkenntnisse aus vergleichbaren Untersuchungen

In zwei Fallstudien in im Rahmen von Regionen Aktiv geförderten Regionen konnten folgende Nutzen für Unternehmen ermittelt werden: Auf der Entscheidungsebene – hiermit ist die Ebene der Regionalen Partnerschaft gemeint, die vor allem strategisch agiert – bestehen die Nutzen darin, dass (wirtschaftliche) Interessen der Unternehmen eingebracht und vertreten werden können, Einfluss auf wichtige Entscheidungen zur Entwicklung der Region genommen sowie neue Kontakte aufgebaut als auch bestehende intensiviert werden können – und dies nicht nur zu anderen Unternehmen, sondern auch zu anderen regionalen Persönlichkeiten. Auf Projektebene – hiermit ist die Ebene gemeint, auf der Projekte umgesetzt werden – wurden folgende Nutzen genannt: das Ausprobieren neuer Ideen und das zusätzliche Kapital durch eine Förderung.⁶¹

⁵⁷ Der Bundeswettbewerb „Regionen der Zukunft“ wurde 1997 vom Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen als Teil des Aktionsprogramms „Modellvorhaben der Raumordnung“ ins Leben gerufen. Es 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 Potenziale für eine nachhaltige Regionalentwicklung freizusetzen.“ (Wiechmann 2004: 4) Der Wettbewerb war zunächst für drei Jahre angesetzt. Um den „erfolgreich eingeschlagenen Weg“ (Wiechmann 2004: 4) fortsetzen zu können, wurde im Anschluss des Wettbewerbs das Netzwerk „Regionen der Zukunft“ gegründet, welches den weiteren Erfahrungsaustausch der Regionen und die weitere Betreuung zum Ziel hatte. In der Zeit des Wettbewerbs sowie des Netzwerkes wurde „Regionen der Zukunft“ 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).

⁵⁸ vgl. von Löwis et al. 2004: 25.

⁵⁹ 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).

⁶⁰ vgl. Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004.

⁶¹ vgl. Langguth 2008: 104f.

Im Rahmen der Phase 2 von Regionen Aktiv wurde der Ansatz der Wertschöpfungspartner-schaften mit dem Ziel eingeführt, Unternehmen stärker zu beteiligen. Die Umsetzung wurde von einer Begleitforschung untersucht. Eine zentrale Frage war u.a. die nach den Nutzen für Unternehmen. Diese stellen sich wie folgt dar: Für Unternehmen ergeben sich aus dem Ansatz die bekannten Nutzen einer Kooperation, auf die auch in entsprechender Literatur verwiesen wird: Austausch von Wissen und Know-how, gemeinsam neue Märkte erschließen und Produkte vermarkten. Durch eine entsprechende begleitende Öffentlichkeitsarbeit durch die Verantwortlichen des ILE-Prozesses wie z.B. das Regionalmanagement, wurde zudem die Bekanntheit der Produkte und Hersteller erhöht, was maßgeblich zur Absatzsteigerung beigetragen hat.⁶²

Die Untersuchung zur Beteiligung der Forstwirtschaft in ILE spricht nicht von Nutzen, sondern von Potenzialen. Diese bestehen zum einen in konventionellen Potenzialen, wie zusätzlicher finanzieller Nutzen durch Projekte oder der Einbringung politischer Relevanz der Forstwirtschaft, und zum anderen in innovativen Potenzialen, wie z.B. die Weiterentwicklung von Politikstrategien oder Produktinnovationen.⁶³

Erkenntnisse aus themenverwandten Untersuchungen sowie der Literatur:

Die zuvor genannten Nutzen konnten durch Untersuchungen zu verwandten Themen bzw. einzelnen Themenaspekten bestätigt und ergänzt werden:

- **Regionale Netzwerk- und Kooperationsprozesse:** In der Literatur sowie in Untersuchungen zu regionalen (Unternehmens-)Netzwerk- und Kooperationsprozessen werden folgende Nutzen bestätigt: Unternehmen können durch eine Beteiligung neue geschäftliche und außergeschäftliche Kontakte in der Region knüpfen und intensivieren. Kooperations- und Netzwerkprozesse bieten nicht nur die Möglichkeit eines Erfahrungs- und Wissensaustausches mit Unternehmern der-

selben oder anderer Branchen, sondern sie fördern auch den Kontakt zu örtlichen und regionalen Verwaltungsstellen sowie zu Bürgern und möglichen (neuen) Kunden. Hierdurch entsteht die Möglichkeit zu einem dauerhaften Dialog und dem Aufbau von Sozialkapital. Mögliche Konflikte können so bereits im Vorfeld vermieden, Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen aufgebaut oder neue Aufträge akquiriert werden. Die Einbindung in regionale Netzwerke fördert dabei Lern- und Innovationsprozesse.⁶⁴

- **Unternehmenskooperationen:** Aus der Literatur sowie Untersuchungen zum Thema Unternehmenskooperationen sind folgende Nutzen erkennbar: Rationalisierung von Unternehmensabläufen, Nutzung von Synergien, Bündelung von Ressourcen (z.B. Arbeitskräfte, Betriebsmittel, Know-how), Verteilung von Risiken, Kostensenkung, Erschließung neuer Märkte oder Kunden, Stärkung der Markt- sowie Verhandlungsposition etc.⁶⁵
- **Corporate Citizenship:** Aus der Literatur und Untersuchungen zum Thema Corporate Citizenship gehen folgende Nutzen hervor: personalbezogene Nutzen wie z.B. Mitarbeiterbindung/-motivation und -werbung, vertriebs- und absatzbezogene Nutzen wie Kundenbindungen und Neukundengewinnung, öffentlichkeitsbezogene Nutzen wie Imageverbesserung und Reputationsaufbau oder umfeld- und standortbezogene Nutzen wie Verbesserung der Standort- und Lebensbedingungen von Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass CC-Maßnahmen dazu beitragen können, Sozialkapital aufzubauen.⁶⁶

Nutzen für ILE-Prozesse

Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Akteure und Strukturen des ILE-Prozesses können von einer Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen profitieren.

⁶² vgl. Elbe/Langguth 2008: 18.

⁶³ vgl. Giessen 2008: 118.

⁶⁴ vgl. u.a. Lindloff/Schneider 2001: 82f; Haas/Neumair 2007: 94f; Bathelt/Glückler 2003: 182f.

⁶⁵ vgl. IfM 2005: 40, BMWi 2003: 5f.

⁶⁶ vgl. Dresewski/Lang 2005: 6 und Maaß/Clemens 2002: 81ff.

Erkenntnisse aus vergleichbaren Untersuchungen:

- Aus den Fallstudienuntersuchungen zweier im Rahmen von Regionen Aktiv geförderten Regionen konnte ermittelt werden, dass die Regionen auf Entscheidungsebene (s.o.) vor allem vom unternehmerischen Know-how profitieren können. Insbesondere die wirtschaftliche Sichtweise bei der Bewertung von Projekten oder das Einbringen von branchenspezifischem Wissen und Kenntnissen sind für Regionale Partnerschaften und ein Regionalmanagement von großem Nutzen. Auf Projektebene fungieren Unternehmer vor allem als wichtige Ideengeber und stellen zusätzliches Kapital zur Verfügung.⁶⁷
- Auch der im Rahmen der Phase 2 von Regionen Aktiv angewandte Ansatz der Wertschöpfungspartnerschaften wurde hinsichtlich seines Nutzens für die Region bzw. den Prozess untersucht. Es wurde deutlich, dass die Region durch die Initiierung von regionalen Wertschöpfungsketten von Investitions-, Arbeitsplatz- sowie Wertschöpfungssteigerungen profitiert. Dadurch gewinnen der Prozess und die dahinter stehenden Akteure an Anerkennung und Authentizität. Dies hilft auch bei der Ansprache weiterer Unternehmen.⁶⁸

Erkenntnisse aus themenverwandten Untersuchungen sowie der Literatur:

Folgende Erkenntnisse können aus Untersuchungen und Literatur zu verwandten Themen bzw. einzelnen Aspekten gezogen werden:

- **Regionale Netzwerk- und Kooperationsprozesse:** Unternehmen übernehmen in regionalen Netzwerk- und Kooperationsprozessen eine wichtige Komplementärfunktionen, z.B. bei Fragen der Arbeitsmarktpolitik, bei Maßnahmen zur Umweltverbesserung oder bei der Umstrukturierung der regionalen Wirtschaftsstruktur. Sie bringen (betriebs-)wirtschaftliche oder branchenbezogene Kenntnisse in die Prozesse ein, die für die Meinungs- und Entscheidungsbildung der Arbeitsgruppen

oder bei der (wirtschaftlichen) Bewertung möglicher Projekte hilfreich sind. Unternehmen haben zudem eine wichtige finanzielle Unterstützungsfunktion, wenn es um die Finanzierung von Projekten, aber auch um die Verstetigung der Prozesse geht. Hierbei gilt aber zu beachten, dass Unternehmen eher dazu bereit sind, Prozesskosten für Umsetzungsprojekte als für längere Kooperationen (Diskursprojekte) zu übernehmen, da bei Ersteren die Durchführung meist mit direkten wirtschaftlichen Vorteilen verbunden ist.⁶⁹

- **Corporate Citizenship:** Je nach Maßnahme (siehe Kapitel 3.1.) kann der Nutzen für den Adressaten oder die Allgemeinheit entweder finanzieller (z.B. in Form von Spenden), personeller (z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten), materieller (z.B. Überlassung von Gerätschaften) aber auch inhaltlicher Natur sein (z.B. Wissen, Know-how) sein.⁷⁰

Fazit

Die folgende Übersicht fasst die ermittelten Nutzen noch einmal zusammen

⁶⁷ vgl. Langguth 2008: 104.

⁶⁸ vgl. Elbe/Langguth 2008: 18.

⁶⁹ vgl. Fuchs et al. 2002: 69; ARL 1998: 6; BLU 2000: 6f; Lindloff/Schneider 200: 82f.

⁷⁰ vgl. Dresewski/Lang 2005: 9; Maaß/Clemens 2002: 81ff.

Übersicht 5: Nutzen einer Beteiligung von Unternehmen

Nutzen für ...	
... Unternehmen	... für ILE (Prozess und Strukturen)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ können unternehmerische und wirtschaftliche Interessen einbringen und vertreten ▪ können mitentscheiden und mitgestalten, auch und insb. wenn es um die Entwicklung der Region geht ▪ können bestehende Kontakte in ihrem Umfeld intensivieren und neue knüpfen (Stichwort: Sozialkapital) ▪ können ihre Wettbewerbsfähigkeit durch das Ausprobieren neuer Ideen in Projekten oder Kooperationen mit anderen Unternehmen steigern (hieraus entstehen weitere vielzählige Nutzen wie Wissens- und Know-how-Austausch, Ressourcenbündelung etc.) ▪ können ihr Image sowohl in der Region, bei den Kunden als auch den Mitarbeitern verbessern ▪ können sowohl finanzielle als auch inhaltliche Unterstützung erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ können von (betriebs-)wirtschaftlichen und branchenbezogenen Kenntnissen profitieren ▪ bekommen Ideen für Projekte ▪ können die Akzeptanz für ihr Vorhaben bei Unternehmen bzw. dem Wirtschaftssektor in der Region steigern ▪ können privates Kapital zur Projekt- oder Prozessfinanzierung mobilisieren oder Spenden auf sinnvolle Projekte lenken ▪ können von personellen oder materiellen Ressourcen profitieren; dies spart eigene Ressourcen ▪ wichtige Ziele wie regionale Wertschöpfung, Arbeitsplätze oder Investitionen erreichen

3.2.3. Einflussfaktoren

Die Frage nach den fördernden und hemmenden Faktoren orientiert sich an der Frage, inwieweit die zuvor beschriebenen verschiedenen möglichen Nutzen erreicht werden können bzw. deren Erreichung behindert wird. Es geht letztlich um die Frage, ob eine Beteiligung sowohl für das Unternehmen als auch den Prozess mit seinen Akteuren und Strukturen in einem günstigen Aufwand-Nutzen-Verhältnis steht.

Die vorgegebenen Faktoren lassen sich unterschiedlichen Ebenen zuordnen, wobei die Zuordnung nicht immer trennscharf erfolgen kann: der strukturellen Ebene, der programmatischen Ebene sowie der regionalen bzw. der Umsetzungsebene.

Faktoren auf der strukturellen Ebene

Unterschiedliche Handlungslogiken: Eines der zentralen Hemmnisse sind die verschiedenen Handlungslogiken und Eigenzeitlichkeiten zwischen Unternehmen und anderen Akteuren in ILE-Prozessen: So denken politische Akteure in Territorialbezügen, wohingegen wirtschaftliche Akteure in funktionalen Bezügen denken⁷¹ – oder andererseits auch zwischen den Unternehmen und der regionalen Kooperation selbst. *Elbe* (2007) stellt den zweiten Fall exemplarisch anhand einer regionalen Partnerschaft dar (siehe Übersicht 6).

⁷¹ ARL 1998: 6.

Übersicht 6: Unterschiedliche Handlungslogiken

	Regionale Partnerschaft	Private Unternehmen
Orientierung des Handelns	Gemeinwohlorientiert: ▪ gesellschaftliche Ziele (für die Region) ▪ nicht monetär	Gewinnorientiert: ▪ Privatwirtschaftliche Ziele (für das Unternehmen) ▪ monetär
Hauptressource	Zeit (ehrenamtliches Engagement)	Geld (für Investitionen)
Entscheidungen	Konsens: Die Diskussion kann dabei 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: Elbe 2007: 155

Die Handlungslogiken sind systembedingt und sind als gegeben anzusehen. Die Kenntnis darüber sowie die Anerkennung der unterschiedlichen Handlungslogiken ermöglicht es jedoch, entsprechende Strukturen zu schaffen, die dies berücksichtigen.

Motivation: Die Beteiligung bzw. die Einbindung von Unternehmen kann als ein Verhalten bzw. eine Handlung angesehen werden, die von dem Unternehmen oder den Akteuren des ILE-Prozesses – z.B. den Akteuren im Entscheidungsgremium oder dem Regionalmanager – ausgeführt wird. Dabei ist die zentrale Frage, warum dieses Verhalten bzw. diese Handlung ausgeführt wird bzw. die Frage nach der dahinter stehenden Motivation. „Motivation ist keine überdauernde Persönlichkeitseigenschaft, sie entsteht vielmehr aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen sowie den Anreizen, die bei der Erreichung der Ziele in Aussicht gestellt sind, und der Situation. Motivation ist somit der Gesamtprozess, durch den zielgerichtete Verhalten initiiert und so lange in eine bestimmte Richtung gelenkt wird, bis das Ziel erreicht ist. Dabei kann das zielgerichtete Verhalten „von außen her“ (extrinsisch) oder „von innen her“ (intrinsisch) motiviert sein. Extrinsisch motiviertes Verhalten erfolgt, weil die Realisierung eines Handlungsziels von außen

positiv bestärkt wird. Intrinsische Motivation resultiert aus der Ausführung der Handlung selbst [...].“⁷²

Zentral ist hier die Unterscheidung zwischen der intrinsischen und der extrinsischen Motivation. Übertragen auf die Beteiligung von Unternehmen bedeutet dies, dass es sowohl bei den Unternehmern oder der das Unternehmen vertretenden Person aber auch den Akteuren im Prozess neben einer extrinsisch motivierten Beteiligung, bspw. durch finanzielle Belohnung, auch eine intrinsisch motivierte Beteiligung geben kann. Letztere erfolgt aus den Personen selbst heraus und baut auf persönlichem Interesse, Verantwortungsgefühl oder Wertschätzung auf.

Faktoren auf der Programmatische Ebene

Gesetzliche Rahmenbedingungen: Das Förderrecht wie z.B. die Verordnungen zu Förderprogrammen oder das Haushaltsrecht bilden den (gesetzlichen) Rahmen staatlich initiierten ILE-Prozesse. Diese können eine Beteiligung von Unternehmen be- oder verhindern (z.B. private Kofinanzierung, Anrechenbarkeit von Spenden). Deren Komplexität führt zudem oftmals zu aufwendigen Antragsverfahren. Die Folgen machen sich im Umsetzungsprozess auf der regionalen Ebene bemerkbar.

⁷² Kirchler/Walenta (2010): 9.

Programmatische Rahmenbedingungen:

Sind Unternehmen im Programm nicht als Zielgruppe oder die Förderung von Vorhaben von Unternehmen generell oder Unternehmen bestimmter Branchen nicht vorgesehen, so wird auch in deren Beteiligung auf der Umsetzungsebene keine Notwendigkeit gesehen.⁷³ Diesen Rahmenbedingungen kommt somit eine zentrale Funktion bei der Beteiligung von Unternehmen zu.

Faktoren auf der Umsetzungsebene (regionale Ebene)

Viele der Faktoren auf der regionalen Ebene sind auf die programmatischen sowie strukturellen Faktoren zurückzuführen.

Rahmenbedingungen auf der Umsetzungsebene:

Restriktive programmatische Rahmenbedingungen können sich negativ auf die Beteiligung auf der Umsetzungsebene auswirken. Eine stärkere Berücksichtigung auf der Programmebene ist zwar eine notwendige aber keine hinreichende Voraussetzung oder ein Garant für eine stärkere Beteiligung. So besteht trotz programmatischer Möglichkeiten grundsätzlich die Gefahr, dass der gegebene Spielraum bei der Umsetzung nicht ausgenutzt wird. So können z.B. weder Unternehmen bzw. einzelne Branchen bei der Durchführung der SWOT-Analyse berücksichtigt noch unternehmensbezogene Ziele oder Projekte in die regionalen Entwicklungskonzepte aufgenommen werden. Dies hat dann Auswirkungen auf den gesamten Prozess, denn Unternehmen werden nicht als Zielgruppe erkannt und es fehlt an entsprechenden Angeboten für sie.⁷⁴

Handlungslogiken auf der Umsetzungsebene:

Das strukturelle Problem der unterschiedlichen Handlungslogiken kann in der Umsetzung dazu führen, dass eine Beteiligung von Unternehmen erschwert oder verhindert wird. Aus diesem Grund müssen gemeinsame Schnittmengen und Interessen gefunden und nach Wegen gesucht werden, um Unternehmen zu beteiligen. Wichtig ist dabei, dass die Eigen- (im Vorliegenden Falle die Gewinnori-

entierung des Unternehmens) mit der Gemeinwohlorientierung in Einklang gebracht werden kann.

Information und Kommunikation: Oftmals sind Unternehmen aus der Region unzureichend über die Programme, deren Strukturen und Ziele sowie konkrete Beteiligungsmöglichkeiten und den damit zusammenhängenden Beteiligungsnutzen informiert. Zudem fehlt es an geeigneten Vermittlern, die als Informationsbrücke zwischen dem ILE-Prozess und den Unternehmen fungieren. Dies führt dazu, dass die Programme als nicht wirtschaftnah oder nicht unternehmenbezogen beurteilt werden.⁷⁵

Aufwendige Abstimmungsprozesse: Als weiteres Problem wird von Unternehmen insbesondere auf der Entscheidungsebene eines ILE-Prozesses 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 Unternehmen, wenn sie sich beteiligen, eher an konkreten Projekten interessiert sind als an der Entwicklung abstrakter Leitbilder oder Zielkonzepte. Dieses Problem tritt vor allem bei Inhabern von kleinen Unternehmen und freiberuflich Tätigen zu Tage, da diese oft nicht viel Zeit haben und deshalb auf Organisationsformen angewiesen sind, die nach wenigen Treffen in einem konkreten Projekt münden.⁷⁶

Hinzu kommt, dass in die Entscheidungsprozesse für Unternehmen externe Entscheider einbezogen werden, wodurch für die Unternehmen eine gewisse Unkalkulierbarkeit der Kooperationsabläufe und -ergebnisse entstehen kann.⁷⁷

⁷³ vgl. u.a. Langguth 2008; Giessen 2008.

⁷⁴ vgl. LfL 2008: 6f; Langguth 2008: 102.

⁷⁵ vgl. Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004: 28f; Lindloff/Schneider 2001: 80ff, BLU 2000ff; Langguth 2008: 102.

⁷⁶ vgl. Löwis et al. 2004: 26-27; Lindloff/Schneider 2001: 78f; Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004; Langguth 2008: 102.

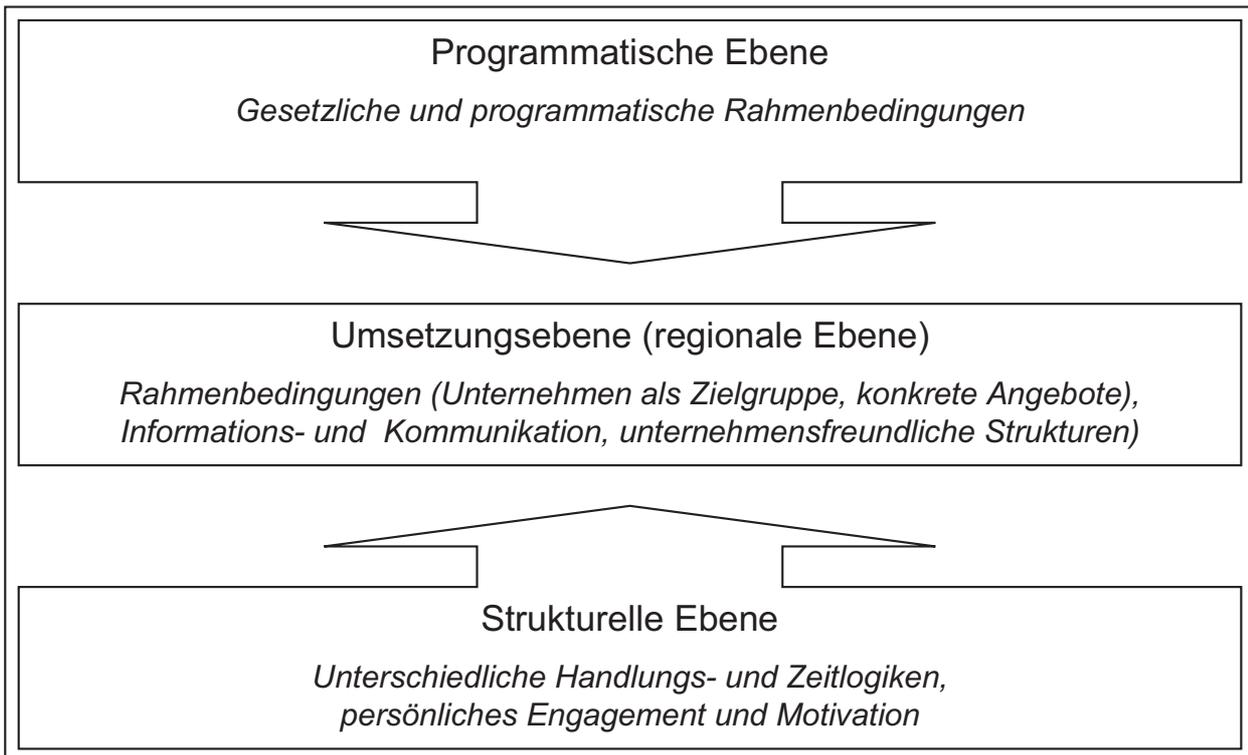
⁷⁷ vgl. ARL 1998: 5.

Fazit

Die aus bereits vorhandenen Studien und Untersuchungen ermittelten Faktoren geben bereits einen umfassenden Überblick über mögliche Faktoren, die eine Beteiligung von Unternehmen behindern bzw. verhindern oder för-

dern können. Es gilt in den eigenen empirischen Untersuchungen zu prüfen, ob diese Faktoren in ILE-Prozessen ebenfalls von Bedeutung sind und wenn ja, in welcher Weise sie auftreten.

Übersicht 7: Einflussfaktoren



4. Material und Methoden

Für die Forschungsarbeiten wurde ein Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden gewählt, mit dem sowohl bereits vorhandenes Wissen genutzt, als auch neue empirische Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Die Auswahl orientierte sich am neusten Stand der Wissenschaft, den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis und den anerkannten fachlichen Regeln. Zum Einsatz gekommen sind die Methoden Befragungen – sowohl online als auch telefonisch – ,(regionale) Fallstudien, eine Projekt-Fokusgruppe sowie Literatur- und Dokumentenanalysen und Experteninterviews. Auf eine Beschreibung des methodischen Vorgehens im Bereich der Literatur- und Dokumentenanalysen sowie Experteninterviews wird an dieser Stelle verzichtet. Diese Methoden werden als ausreichend bekannt eingestuft.

4.1. Befragung

Im Rahmen der Breitenanalyse und der Tiefenanalyse wurde eine Befragung ausgewählter Gruppen durchgeführt, um abgesicherte Erkenntnisse über die Beteiligung von Unternehmen zu erheben und auszuwerten. Im Erkenntnisinteresse der Befragung standen die Forschungsfragen des Projektes (siehe Kapitel 1). Zur Vorbereitung der Befragung wurden folgende Schritte durchgeführt:

1. Auswahl der Zielgruppen,
 2. Konzeption eines Fragebogens,
 3. Auswahl geeigneter Befragungsmethoden.
- Die Reihenfolge wurde bewusst gewählt, da die Wahl der Zielgruppen Auswirkungen auf die Konzeption des Fragebogens sowie die Auswahl einer geeigneten Befragungsmethode hatte. Die einzelnen Schritte werden im Folgenden näher erläutert.

4.1.1. Auswahl der Zielgruppe

Die Befragung wurde sowohl in LEADER als auch ILE gemäß GAK geförderten Regionen durchgeführt. Vor dem Hintergrund der Fragen des Forschungsvorhaben wurde vorab überlegt, welche Akteursgruppen aus den befragten Regionen zu Beantwortung der Fragestellungen beitragen bzw. hierzu wichtige und interessante Aussagen treffen könnten.

Folgende drei Zielgruppen wurden ausgewählt:

- **Regionalmanagement**⁷⁸: Die Zielgruppe Regionalmanagement umfasst alle Prozessverantwortlichen in den Regionen, die zum Zeitpunkt der Befragung über LEADER oder ILE gemäß GAK gefördert werden. In den meisten Fällen ist dies ein gefördertes Regionalmanagement. In einigen Ländern besteht diese Möglichkeit der Förderung nicht. Nichtsdestotrotz gibt es in diesen Regionen Prozessverantwortliche, die die Umsetzung eines REK organisieren und kontrollieren. Diese Akteure wurden zur Gruppe Regionalmanagement hinzugezählt.

Der Zielgruppe Regionalmanagement kommt in der Untersuchung eine zentrale Position zu. Sie organisieren und verwalten die ILE-Prozesse in den Regionen. D.h., sie führen die Beteiligung durch, haben einen Überblick über die beteiligten Akteure in den wichtigen Strukturen, wie dem Träger des REK sowie dessen Vorstand, den Projekten oder Arbeitskreisen und haben Zugang zu notwendigen Unterlagen.

- **Regionale Akteure**: Die Zielgruppe Regionale Akteure umfasst alle Akteure in den untersuchten ILE-Prozessen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung am Umsetzungsprozess beteiligt waren. Die Art und Weise der Beteiligung (z.B. im Rahmen des Trägers des ILEK, Arbeitskreis oder Projekte) spielte bei der Auswahl keine Rolle und wurde nicht überprüft.

Hinter der Auswahl der Zielgruppe stand die These, dass andere Akteursgruppen, gebildet durch Merkmale wie Beteiligungsart (Träger des ILEK, Arbeitskreise oder Projekte) oder Herkunft (Politik, Verwaltung, Verein etc.), das Thema Unternehmensbeteiligung unterschiedlich bewerten. Diese vermuteten unterschiedlichen Sichtweisen sollten dazu beitragen, dass Thema Unternehmensbeteiligung möglichst in seiner Gesamtheit zu erfassen.

⁷⁸ In einigen Fällen handelte es sich nicht um ein Regionalmanagement, sondern teils um ein Programmmanagement. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird auf diese Differenzierung verzichtet.

- **Unternehmen:** Die dritte und wichtigste Zielgruppe der Untersuchung bildet die Gruppe der Unternehmen. Diese Gruppe umfasst sowohl Unternehmen, die sich zum Zeitpunkt der Untersuchung am Umsetzungsprozess beteiligt haben, als auch solche, denen der Umsetzungsprozess in der Region bekannt ist, die sich zum Zeitpunkt der Untersuchung aber nicht beteiligen. Letztere waren jedoch weitaus in der Unterzahl.

Die Zielgruppe Unternehmen ist für die Beantwortung zentraler Forschungsfragen von großer Wichtigkeit. Informationen über die Struktur, Branche etc. können am besten bei den Unternehmen selbst erfasst werden. Hinzu kommt, dass sowohl über den Nutzen einer Beteiligung für Unternehmen als auch über die fördernden und hemmenden Faktoren für Unternehmen nicht spekuliert, sondern diese direkt bei den Unternehmen erfragt werden sollten.

4.1.2. Standardisierter Fragebogen

Für die Befragung der Zielgruppen wurde das Format eines standardisierten Fragebogens als Erhebungsinstrument gewählt.⁷⁹ Bei der Konzeption eines standardisierten Fragebogens wurden die wissenschaftlichen Regeln zu Formen, Struktur und Funktion der Fragen⁸⁰, Formulierung der Fragen⁸¹ sowie dem Aufbau des Befragungsinstrumentes⁸² berücksichtigt. Ausgangspunkt des Fragebogens waren die Forschungsfragen. Diese wurden zum Teil aus Gründen der besseren Verständlichkeit und Handhabbarkeit umformuliert, in mehrere Fragen aufgeteilt sowie zielgruppenspezifisch (Management, Regionale Akteure und Unternehmen) um zusätzliche Fragen ergänzt (der Fragebogen befindet sich im Anhang I). Der fertige Fragebogen enthält sowohl gemeinsame als auch zielgruppenspezifische Frageblöcke (siehe folgende Übersicht).

⁷⁹ Bei Befragungen wird hinsichtlich des Grades der Standardisierung zwischen standardisierten, teilstandardisierten und nicht-standardisierten Befragungen unterschieden. Bei einer standardisierten Befragung sind sämtliche Fragen vorformuliert und strukturiert. Bei teilstandardisierten Befragungen handelt es sich eher um ein Gerüst bzw. ein Leitfaden, der offene Fragen enthält und Zwischenfragen zulässt. Bei nichtstandardisierten Befragung wird hingegen gänzlich auf einen Fragebogen verzichtet und es werden nur Stichworte oder Themen genannt, die in der Interviewsituation besprochen werden (vgl. Kromrey, Helmut 2002: 378f).

⁸⁰ vgl. Atteslander, Peter 2006: 135-139.

⁸¹ Bei der Formulierung der Fragen wurde auf die gängigen wissenschaftlichen Regeln der Frageformulierung geachtet (vgl. hierzu u.a. Raitzel, Jürgen 2008: 73 oder Atteslander, Peter 2006: 145).

⁸² vgl. u.a. Porst, Rolf 2009: 134ff. oder Raitzel, Jürgen 2008: 75ff.

Übersicht 8: Übersicht Fragebogen

Frageblock/ Zielgruppe	Fragen zur Region und zum Prozess	Fragen zur Beteili- gung von Unterneh- men	Fragen zur eigenen Beteiligung	Angaben zu Nutzen und Faktoren	Angaben zu Unter- nehmensdaten sowie weiteren Kooperati- onsbeziehungen	Abschließende Fragen
Regionalmanagement	x	x		x		x
Regionale Akteure	x		x	x		x
Unternehmen	x		x	x	x	x

Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile verschiedener Fragevarianten⁸³ haben wir uns nur in wenigen Fällen für offene, in den meisten Fällen für kombinierte Fragen entschieden. Bei kombinierten Fragen bekommen die Befragten mögliche Antworten vorgegeben oder sie werden um eine Einschätzung bestimmter Sachverhalte zu einer Frage gebeten, erhalten aber auch die Möglichkeit, ergänzend offen zu antworten.

Die Antworten und vorgegebenen Sachverhalte für die Fragen des Fragebogens wurden aus bereits vorhandenen Studien und der wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema bzw. zu einzelnen Themenbereiche erarbeitet (siehe Kapitel 3).

Uns ist durchaus bewusst, dass mit der Vorgabe der Antworten und Sachverhalte immer die Gefahr besteht, dass die Aufmerksamkeit der Befragten auch nur auf diese gelenkt wird und andere Antworten von den Befragten als nicht wichtig interpretiert werden. Dem ist jedoch entgegenzustellen, dass eine Vorgabe die gezielte Überprüfung bestimmter Hypothesen und die Beantwortung der Fragen ermöglicht. Offene Antworten sind zudem mit einem höheren Aufwand für die Befragten verbunden und es besteht die Gefahr, dass die Antworten "nur" eine Momentaufnahme der Gedanken zu diesem Thema wiedergeben: „Sich erinnern ist schwieriger als Wiedererkennen.“⁸⁴

4.1.3. Befragungsmethoden

Eine Befragung kann persönlich, schriftlich, telefonisch oder online erfolgen. Die Wahl der Erhebungsmethode sollte unter Abwägung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Methode⁸⁵ zu Anfang einer Untersuchung wohl überlegt und vor dem Hintergrund des Untersuchungsziel sowie den gegebenen Ressourcen ausgewählt werden.

Die Befragung der Zielgruppen sollte ursprünglich vollständig online erfolgen. Denn in Bezug auf eine breite, verlässliche Datenbasis weist eine Online-Befragung das beste Verhältnis von Ressourceneinsatz und Ergebnissen auf – und das auf beiden Seiten, d.h. sowohl

- auf der Seite des Fragenden, z.B. dadurch, dass die zu erhebenden Daten direkt in ein EDV System durch die Befragten eingegeben und über Routinen ausgewertet werden können als auch
- auf der Seite des Befragten, z.B. durch die freie Wahl des Zeitpunktes, wann die Befragung abgearbeitet wird.

Hinzu kommt, dass in einer Online-Befragung keine klassische Interviewer-Befragten-Situation vorherrscht, in der sich der Befragte durch die Interviewperson und dessen Erscheinung oder Auftreten in seinem Urteil beeinflusst fühlen könnte.

Im Falle der Befragung der Unternehmen wurde sich jedoch im Verlauf des Projektes für

⁸³ vgl. u.a. Porst 2009: 58ff, Atteslander 2006: 137f.

⁸⁴ vgl. Atteslander 2006: 138; so auch Porst 2009: 7.

⁸⁵ zu den Vor- und Nachteilen der jeweiligen Erhebungsmethoden siehe u.a. Atteslander, Peter 2006: 147-158.

eine Telefonbefragung entschieden. Die Gründe hierzu wurden bereits aufgeführt (siehe Kapitel 2).

Programmierung des Fragebogens

Die ausgearbeiteten Fragen wurden mit Hilfe des Softwareprogramms LimeSurvey zu einem Online-Fragebogen programmiert und es wurde eine Datenbank zur Sammlung und Speicherung der Daten angelegt. Bei der Programmierung wurde auf die Bedienerfreundlichkeit und eine technisch reibungslose Funktionsfähigkeit des Fragebogens geachtet.

Der Online-Fragebogen wurde zudem mehrmals auf seine inhaltliche und technische Stimmigkeit geprüft. Die letztendliche Funktionsfähigkeit des Online-Fragebogens wurde über einen Pretest bestätigt. Darüber hinaus wurde ein „Helpdesk“ eingerichtet, an den sich die Befragten mit Problemen oder Fragen zur Befragung wenden konnten. Entsprechende Unstimmigkeiten wurden direkt behoben. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Anpassungen die bisherigen Ergebnisse und die weitere Befragung nicht beeinflussen (z.B. durch Weglassen oder Hinzufügen von Fragen oder Antwortkategorien).

Der angebotene Dienst wurde insgesamt nur wenig in Anspruch genommen. Neben Absagen und Rückfragen zur Befragung wurde der Dienst auch für Lob sowie Verbesserungsvorschläge und Probleme mit der Technik genutzt. Letztere konnten bis auf einen Fall alle umgesetzt bzw. gelöst werden. Anfragen wurden in der Regel innerhalb eines Tages bearbeitet.

Durchführung der Online-Befragung

Nachdem die Zielgruppen der Befragung festgelegt, die Befragungsmethode ausgewählt und der Fragebogen konzipiert und programmiert wurde, bedurfte es einer Recherche der Kontaktdaten, um die jeweiligen Zielgruppen anzusprechen.

Die Kontaktdaten der Gruppe Regionalmanagements geförderter LEADER-Regionen wurde von der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS) zur Verfügung gestellt. Als Servicestelle für das Netzwerk Ländlicher Räume in Deutschland unterstützen und betreuen die Mitarbeiter die LEADER-Regionen Deutschlands. Somit lagen aktuelle Kontakt-

daten aller Managementeinheiten in Deutschland vor.

Die Erhebung geförderter ILE gemäß GAK-Regionen und deren Prozessverantwortlicher gestaltete sich hingegen schwieriger und zeitaufwendiger. Die Gründe hierfür sind die unterschiedliche Ausführung des ILE-Fördergrundsatzes und unterschiedliche Zuständigkeiten in den Ländern. So konnte bspw. weder vorausgesetzt werden, dass jede ILE gemäß GAK-Region über einen entsprechenden Management verfügt, noch dass in den Ministerien und zuständigen Behörden entsprechende Kontaktlisten vorlagen. Vor diesem Hintergrund wurde im August 2010 eine telefonische Abfrage aller ILE-Referate der Länder durchgeführt, in denen erstens die länderspezifische Gestaltung des ILE-Fördergrundsatzes angesprochen und zweitens, soweit vorhanden, konkrete regionale Ansprechpartner ermittelt wurden.

Am Ende konnte eine eigene Kontaktdatenbank zu den zum Untersuchungszeitpunkt geförderten ILE gemäß GAK-Regionen zusammengestellt werden.

Die Beantwortung der Frage, wie der Zugang zu den beiden weiteren Zielgruppen der Untersuchung hätte erfolgen können, war von Anfang an eine Herausforderung. Der Versuch einer Vollerhebung wie im Falle der Gruppe Regionalmanagements hätte vorausgesetzt, entsprechende Daten über die Zielgruppen in den Regionen zu sammeln. Entsprechende Daten werden jedoch an keiner zentralen Stelle, auf die man hätte zurückgreifen können, gesammelt. Somit hätte die Sammlung der Daten einen entsprechenden Dialog mit der Zielgruppe Regionalmanagement vorausgesetzt, in dem die Verantwortlichen über die Notwendigkeit und Ziele der Befragung hätten informiert werden müssen. Der zeitliche Aufwand, die Daten abzufragen, zu sammeln und anschließend in einer Datenbank einzupflegen, wäre zu hoch und im Rahmen der Projektlaufzeit nicht zu gewährleisten gewesen. Hinzu kommt, dass eine Sammlung solcher Daten aus datenschutzrechtlichen Gründen bedenklich und den vielzähligen Akteuren nur schwer zu vermitteln gewesen wäre.

Vor diesem Hintergrund wurde sich dazu entschieden, die Befragung der Zielgruppen Regionale Akteure und Unternehmen über die Zielgruppe Regionalmanagement zu organisieren. D.h., die Zielgruppe Regionalmanagement wurde in einem zweiten Schritt der Online-Befragung in einer E-Mail über die Notwendigkeit und die Inhalte der Befragung der beiden anderen Zielgruppen informiert und darum gebeten, einen entsprechenden Link zur Online-Befragung an die Zielgruppen Regionale Akteure und Unternehmen in ihrer Region weiterzuleiten.⁸⁶

Übersicht 9: Ablauf der Befragungen

Erstversand Befragung der Managementeinheiten mit Teilnahme bis 30.09.2010	15.09.2010
Bei fehlerhafter E-Mail: Recherche neue Adresse und Nachversand Befragung (8 Ansprechpartner)	19.09.2010
Erstversand Befragung der Akteure über die Managementeinheiten mit Teilnahme bis 13. Oktober 2010	26.09.2010
Erinnerung Befragung Managementeinheiten und Befragung der Akteure mit Verlängerung der Teilnahme bis 25.10.2010	06.10.2010

⁸⁶ Uns ist durchaus bewusst, dass diese Vorgehensweise eine nicht zu beeinflussende Filterfunktion darstellt. Die Prozessverantwortlichen hätten durch eine gezielte Versendung Einfluss auf die Auswahl der Befragten und somit auf die Ergebnisse nehmen können. Vor dem Hintergrund der zuvor genannten Problematik wurde dies jedoch in Kauf genommen und bei der Auswertung der Ergebnisse entsprechend berücksichtigt. Letztendlich ging es in der Befragung der Zielgruppen weniger um repräsentative und verallgemeinerbare Ergebnisse, sondern vielmehr um Tendenzen bzw. Hinweise, die im weiteren Verlauf der Untersuchung entsprechend berücksichtigt werden konnten.

4.2. Fallstudien

Durch den Einsatz von Fallstudien 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 dem prägenden Einfluss dieses einen Instruments steht. Instrumentenspezifische Verzerrungen können kaum kontrolliert werden: „Erst durch die Wahl eines Mehrmethodenansatzes eröffnen sich die Möglichkeiten zur Kontrolle instrumentenspezifischer Verzerrungen.“⁸⁷ 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].“⁸⁸ 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.

Der Einsatz von Fallstudien im Rahmen des Forschungsvorhabens diente dazu, zum einen die eher quantitativ und deskriptiv zu charakterisierenden Daten aus den Befragungen qualitativ abzusichern, indem Gründe und Erklärungsansätze für die erhobenen Daten und Einschätzungen der befragten Akteure identifiziert bzw. vertieft wurden. Zum anderen wurden im Rahmen der Fallstudien „gute Beispiele“ aus Regionen aufgearbeitet, in denen sich Unternehmen an ILE-Prozessen beteiligen.

Die Auswahl der Fallstudien erfolgte auf der Grundlage der Ergebnisse aus der Online-Befragung im Rahmen der Breitenanalyse. Zudem wurden die Vorschläge im Rahmen der ersten Fokusgruppe diskutiert. Dabei wurde auch die Gewichtung der Ressourcenverteilung zwischen den Fallstudien auf der regionalen Ebene und der Programmebene festgelegt.

⁸⁷ Kromrey, Helmut 2002: 524.

⁸⁸ Kromrey, Helmut 2002: 524.

Die Untersuchung der „guten Beispiele“ in den Regionen erfolgte in zwei Schritten. In einem ersten Schritt wurden zentrale und relevante Konzepte sowie Dokumente der Region und des zu untersuchenden Prozesses analysiert. Hierzu zählten z.B. das REK oder Projektberichte. In einem zweiten Schritt wurden leitfadengestützte Interviews mit zentralen Akteuren des Prozesses wie z.B. dem Regional- bzw.

Programmmanagement oder einem Vorstand aus der LAG sowie beteiligten Unternehmen durchgeführt. Pro Beispiel wurden in der Regel vier Interviews vor Ort durchgeführt. Die Befragung der Akteure erfolgte entlang einer Gliederung, die gleichzeitig die Gliederung des Ergebnisberichts des guten Beispiels ist (siehe folgende Übersicht)

Übersicht 10: Gliederung der guten Beispiele

<p>Titel: Beteiligung von Unternehmen in integrierten ländlichen Entwicklungsprozessen – das Beispiel der Region xy</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Das gute Beispiel N.N.<ul style="list-style-type: none">▪ Darstellung von N.N▪ Ziele▪ Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess in der Region xy▪ Herausforderungen und Lösungen▪ Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhaft etc.)▪ Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen<ul style="list-style-type: none">▪ Aktivitäten zur Einbindung der Unternehmen▪ Fördernde und hemmende Faktoren im Rahmen des guten Beispiels▪ Nutzen für die beteiligten Partner (erwartet und tatsächlich erzielt)▪ Projektdaten und weiterführende Informationen<ul style="list-style-type: none">▪ Förderdaten (Laufzeit, Mittel gesamt und Förderanteil usw.)▪ Quellenangaben und weiterführende Infos▪ Ansprechpartner

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der regionalen Fallstudien befindet sich in Kapitel 5; eine ausführliche Darstellungen im Anhang III.

Neben den regionalen Fallstudien wurde zudem eine Programmfallstudie durchgeführt. Ausgangspunkt der Programmfallstudie war die These, dass es ebenfalls entscheidende Faktoren auf der Programmebene gibt, die eine Beteiligung von Unternehmen fördern oder hemmen. Die Programmfallstudie besteht aus drei Themenblöcken mit entsprechenden Faktoren, die im Rahmen der regionalen Fallstudien und Breitenanalyse erhoben wurden. Der Schwerpunkt richtet sich dabei auf den Themenbereich Finanzierung/Förderung im Kontext der Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung. Die einzelnen Themenblöcke sind:

- Ressourcen von Unternehmen: Im Fokus stehen die Faktoren Kofinanzierung und private Spenden.

- Ressourcen für Unternehmen: Im Fokus stehen Fördermöglichkeiten für Unternehmen im Rahmen der integrierten ländlichen Entwicklung (ELER und ILE gemäß GAK). Dies umfasst nicht nur die Faktoren konkrete Maßnahmen, sondern auch den Rahmen auf programmatischer Ebene (Ziele, Handlungsfelder etc.).
- Antrags- und Bewilligungsverfahren: Im Fokus des Themenblocks steht die verwaltungstechnische Umsetzung der Unternehmensbeteiligung bzw. -förderung. Der Faktor ist das Antrags- und Bewilligungsverfahren.

Die Programmfallstudie ist sowohl horizontal – zwischen den Ländern – als auch vertikal – über die verschiedenen Ebenen (EU, Bund, Länder) – angelegt. Die jeweiligen Faktoren werden mittels einer Dokumenten- und Literaturanalyse zentraler Dokumente sowie ergänzender Experteninterviews untersucht. Ausgangspunkt jeder Untersuchung sind Thesen, die aus den Erkenntnissen der regionalen Fallstudien und der Breitenanalyse entwickelt wurden. Mit Hilfe der jeweiligen These und entsprechender Fragen werden die Faktoren einer Status-Quo-Prüfung unterzogen und die Auswirkungen auf die Beteiligung von Unternehmen verbal-argumentativ abgeleitet. Anhand der Ergebnisse wurden dann Lösungsvorschläge entwickelt und diskutiert. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der regionalen Fallstudien und der Programmfallstudie befindet sich in Kapitel 5, eine ausführliche Darstellungen im Anhang III und IV.

4.3. Projektfokusgruppe

Im Rahmen des methodischen Vorgehens dient die Projektfokusgruppe dazu, das Expertenwissen mit empirischen Erkenntnissen zu verknüpfen, um so die Ergebnisse des Projektes zu prüfen und diskursiv zu verbessern.

Eine Fokusgruppe besteht aus Akteuren, die an einer gemeinsamen Sache beteiligt sind und ihr gemeinsames Handeln in strukturierter Form überdenken, um daraus Lernerfahrungen und Vorschläge für Verbesserungen zu gewinnen. In Fokusgruppen können die Erfahrungen der Akteure gesammelt, analysiert und zu Erkenntnissen für Dritte verdichtet werden. Im Gegensatz zu einem einmaligen Workshop sind Fokusgruppen ein kontinuierliches interaktives Element mit dem die Akteure über einen längeren Zeitraum mehrmals zusammenkommen, um nicht nur zeitpunktbezogene Erfahrungen auszutauschen, sondern um Entwicklungsprozesse thematisieren zu können.

Die methodischen Wurzeln der Fokusgruppen liegen in der Aktionsforschung, Organisationsberatung und -entwicklung sowie in der Marktforschung und können insgesamt den qualitativen Methoden der empirischen Sozi-

alforschung zugeordnet werden.⁸⁹ Der Nutzen der Fokusgruppen liegt insbesondere in der Verknüpfung von Experten- und Handlungswissen: Das durch die Bieter erarbeitete theoretische und vor allem empirische Wissen wird durch das Expertenwissen ergänzt, um so die empirischen und theoretischen Ergebnisse abzusichern. Für das Forschungsvorhaben wurden sowohl zuständige Vertreter aus entsprechenden EU-Kommissionen, Bundesministerien sowie Landesministerien als auch Vertreter der relevanten Verbände sowie der regionalen Umsetzungsebene eingeladen. Die Projektfokusgruppe kam sowohl zur Mitte als auch am Ende der Projektlaufzeit im Rahmen eines Workshops zusammen. Auf dem ersten Treffen der Fokusgruppe wurden die Ergebnisse der Breitenanalyse (u.a. Online-Befragung LEADER/ILE) diskutiert sowie das weitere Vorgehen im Rahmen der Tiefenanalyse geplant. Das zweite Treffen diente dazu, die Ergebnisse der Tiefenanalyse (Telefonbefragung der Unternehmen und Fallstudien) sowie die entwickelten Strategien zur zukünftigen Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung und die Ausrichtung eines entsprechenden Leitfadens für die Regionen zu diskutieren.

⁸⁹ Lukesch, Robert; Harald Payer, Jutta Rabenau 2006.

5. Ausführliche Darstellung der Ergebnisse

5.1. Ergebnisse der Online-Befragung (Breitenanalyse)

Die Online-Befragung diente dem 1. Ziel des Forschungsvorhabens, Informationen zu Art und Umfang der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen, der Struktur der Unternehmen, Motive und Nutzen der Beteiligung sowie Gründe gegen eine Beteiligung zu gewinnen. Damit trägt die Online-Befragung auch und vor allem zum Querschnittsziel des Forschungsvorhabens bei, eine verlässliche und breite Datenbasis zu schaffen.

Rücklauf der Befragung

Für die 1. Online-Befragung konnten Ansprechpartner aus insgesamt 366 Regionen identifiziert werden (=Grundgesamtheit). Davon entfallen 244 auf das Programm LEADER und 122 auf das Programm ILE gemäß GAK. Von den identifizierten 366 Regionen wurde keine Stichprobe gezogen, sondern alle Verantwortlichen der 366 Regionen wurden angeschrieben und um Teilnahme gebeten (Vollerhebung mit Selbstselektion).

Von den identifizierten LEADER-Regionen haben 76 Regionen geantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 31,1 %. Von den 122 identifizierten ILE gemäß GAK-Regionen haben 34⁹⁰ Regionen geantwortet, was einer Rücklaufquote von 27,8 % entspricht.

Für die 2. Online-Befragung konnte keine Grundgesamtheit festgestellt werden. Die Zahl beteiligter Akteure in den identifizierten LEADER und ILE gemäß GAK-Regionen ist nicht bekannt. Die Auswahl (bzw. Stichprobe) erfolgte willkürlich, d.h. die Managements entschieden selbst, ob sie die Befragung an ihre

Mitglieder weiterleiteten, und die Mitglieder entschieden selbst, ob sie an der Befragung teilnehmen. Insgesamt haben sich 103 Personen an der zweiten Online-Befragung beteiligt.

Wertung der Rücklaufquoten und Frage der Repräsentativität

Die Frage der Repräsentativität tritt dann auf, wenn von einer definierten Gesamtheit eine Stichprobe gezogen wird und anhand dieser Stichprobe auf die Gesamtheit geschlossen werden soll. Damit diese Stichprobe als repräsentativ angesehen werden kann, müssen bestimmte Bedingungen u.a. hinsichtlich der Art der Stichprobenwahl sowie des Rücklaufs erfüllt sein. Der Rücklauf hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, wie z.B. der gewählten oder verfügbaren Grundgesamtheit oder den Auswahl- und Adressierungsverfahren.⁹¹

Die Frage der Repräsentativität stellt sich im vorliegenden Forschungsvorhaben wenn überhaupt bei der 1. Online-Befragung. Die Art der Stichprobenwahl – im vorliegenden Fall selbstselektierende Vollerhebung – sowie die Rücklaufquote lassen hierzu keine eindeutige Aussage zu. Ein Vergleich mit Rücklaufquoten anderer Online-Befragungen ist ebenfalls schwierig, da eine pauschale Aussage zu Rücklaufquoten von Online-Befragungen nicht möglich ist.

Dadurch wird die Aussagefähigkeit der Daten aber keinesfalls gemindert. Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Rücklauf der 1. Online-Befragung besonders vor dem Hintergrund, dass LEADER- und ILE gemäß GAK-Regionen oftmals "Opfer" von Befragungen sind, ein sehr guter Wert ist, der eine gute Abbildung und Einschätzung der Situation zulässt. Mit einem Rücklauf von mehr als 30 % können entsprechende Antworten und Einschätzungen auf die Forschungsfragen gegeben werden. Hinzu kommt, dass nicht nur der Rücklauf, sondern auch die Datenmenge berücksichtigt werden muss. Insgesamt konnten mehr als 210 Datensätze gesammelt werden, aus der hinreichend Informationen ausgewertet werden können.

⁹⁰ Hierbei gilt es, zwei Punkte zu berücksichtigen: 1) im Rahmen der Online-Befragung haben sich drei Regionen aus Brandenburg dem Programme ILE gemäß GAK zugeordnet, obwohl nach Aussage des verantwortlichen Referenten, der Fördergrundsatz ILE gemäß GAK in LEADER aufgegangen ist. Diese seit dieser Förderperiode bestehende Änderung ist scheinbar in den Regionen noch nicht angekommen. Eine Zuordnung zu LEADER erfolgte nicht. 2) Zur der Region Spreewald gab es zwei Datensätze, die hinsichtlich der Antworten identisch waren. Ein Datensatz wurde deshalb gelöscht.

⁹¹ Theobald, Axel 2003: 204.

Datenbereinigung

Vor der Datenauswertung musste noch eine Datenbereinigung vorgenommen werden. Nach Sichtung des Rohdatensatzes fiel auf, dass zum einen zwei Datensätze komplett gelöscht werden mussten. Im ersten Fall handelte es sich um einen doppelten Datensatz einer Region. Im zweiten Fall um den Datensatz einer Region, die es faktisch nicht geben kann. So wurde für Berlin, in der keine LEADER-Region gefördert wird, ein entsprechender Datensatz ausgefüllt.

Zum anderen mussten insbesondere die numerischen Angaben der befragten Regionalmanagements zur absoluten sowie relativen Beteiligung bereinigt werden. Denn die Abfrage der Anzahl aktuell beteiligter Akteure insgesamt sowie der Unternehmen war offen, d.h. die Befragten wurden gebeten, die Anzahl selbst einzugeben. Sofern die Anzahl nicht vorlag, wurden die Befragten gebeten, mit einem „ich weiß nicht“ zu antworten.

Die Prüfung der eingegebenen Daten zeigte, dass einige Datensätze vor der Auswertung bereinigt werden mussten. Hierzu wurden leer gelassene Felder zur weiteren Verarbeitung als „ich weiß nicht“ deklariert, Circa-Angaben als gegebene Zahl angesehen sowie Von-bis-Angaben gemittelt. Des Weiteren wurden die Datensätze je Beteiligungsmöglichkeit mit denen der Frage nach den Beteiligungsmöglichkeiten rückgekoppelt. Dies diente dazu, dass sich die Ergebnisse nur auf die Regionen beziehen, in denen die Beteiligungsmöglichkeit auch angeboten wird.

Die so bereinigten Daten gingen in die Auswertung der absoluten sowie relativen Beteili-

gung ein. Datensätze mit „ich weiß nicht“ wurden nicht weiter ausgewertet. In die Auswertung der relativen Beteiligung von Unternehmen gingen je Beteiligungsmöglichkeit nur vollständige Paare ein, d.h. es mussten numerische Daten sowohl für die insgesamt beteiligten Akteuren als auch die beteiligten Unternehmen vorliegen.

Die so bereinigten Daten wurden mittels statistischer Verfahren (uni- und bivariate Analysemethoden) ausgewertet und in Form von Tabellen und Grafiken aufbereitet. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

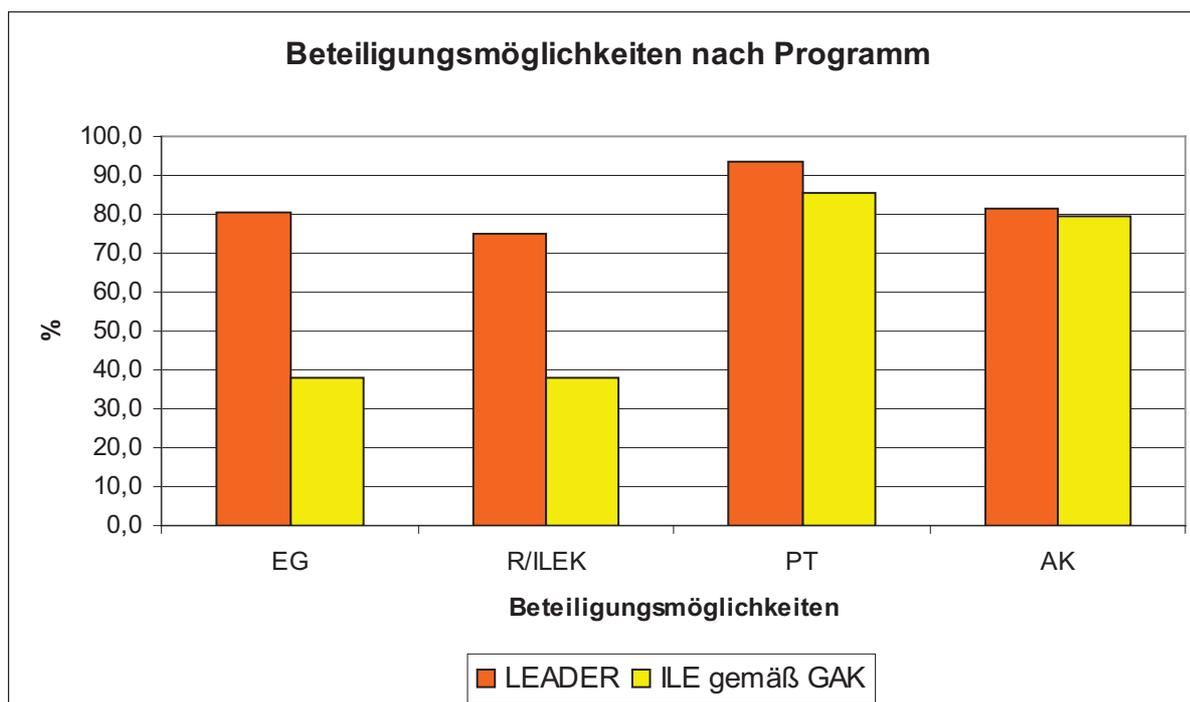
5.1.1. Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen

Die zentrale Frage des Forschungsvorhabens ist die nach der absoluten sowie relativen Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen. Hierzu wurden die Befragten der 1. Online-Befragung gebeten, Angaben zu den Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen in ihrem Prozess sowie zu den derzeit beteiligten Akteuren insgesamt und Unternehmen je Beteiligungsmöglichkeit zu machen.

Beteiligungsmöglichkeiten

Als Beteiligungsmöglichkeiten wurde die Beteiligung im Rahmen des Entscheidungsgremium (EG), als Projektträger (PT), im Rahmen eines Arbeitskreises (AK) sowie im Rahmen des Trägers des Regionalen bzw. Integrierten ländlichen Entwicklungskonzeptes (R/ILEK) vorgegeben. Die Befragten hatten darüber hinaus die Möglichkeit, weitere Beteiligungsmöglichkeiten in ihrer Region zu nennen.

Abbildung 1: Beteiligungsmöglichkeiten in den Regionen nach Programm



Hinweis: n=76 LEADER-Regionen; n=34 ILE gemäß GAK-Regionen

Anhand der Abbildung 1 wird deutlich, dass sich Unternehmen in den meisten Regionen als Projektträger beteiligen können. Sowohl auf 93 % der LEADER-Regionen als auch bei 85 % der ILE gemäß GAK-Regionen trifft dies zu. In jeweils ca. 80 % der antwortenden LEADER- und ILE gemäß GAK-Regionen können sich Unternehmen in Arbeitskreisen beteiligen. Deutliche Unterschiede zwischen den Programmen gibt es bei den Beteiligungsmöglichkeiten Entscheidungsgremium und Träger des R/ILEK. Eine Erklärung für die niedrigen Werte in den ILE gemäß GAK-Regionen kann sein, dass es in einigen Regionen weder ein Entscheidungsgremium noch einen Trägerverein für ein R/ILEK gibt. Der Grund hierfür liegt in unterschiedlichen Ausgestaltungen der ILE-GAK Grundsätze in den Ländern.

Als weitere Möglichkeiten der Beteiligung wurden von einigen Regionalmanagements genannt: Unternehmensstammtische (7 Nennungen), Infoabende, Veranstaltungen und Workshops (6), Unternehmensnetzwerke und -kooperationen (5), als Projektbeteiligte (5) oder als Sponsoren (3).

Absolute und relative Beteiligung von Unternehmen

In einem ersten Schritt wurden für die absolute und relative Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit folgende statistische Maßzahlen (siehe Übersicht 11) berechnet. Die Ergebnisse dienen als Referenz für die weitere Auswertung.

Übersicht 11: Statistische Maßzahlen

Statistische Maßzahlen	Definitionen ⁹²
Minimum/Maximum	Das Minimum bezeichnet den kleinsten, das Maximum den größten Wert einer Merkmalsausprägung. Die Differenz wird als Spannweite bezeichnet.
Modus/Modalwert	Der Modus bzw. Modalwert ist der am häufigsten vorkommende Wert einer Variablen.
Median	Der Median bildet den Zentralwert einer Häufigkeitsverteilung. Er teilt die Anzahl der Merkmalsträger in zwei gleich große Hälften.
Mittelwert	Der Mittelwert bzw. das arithmetische Mittel (umgangssprachlich: Durchschnitt) teilt eine Datenmenge wertmäßig in zwei gleich große Hälften.
Standardabweichung	Die Standardabweichung ist eine Streuungsmaßzahl. Die Maßzahl gibt an, wie weit die einzelnen Merkmalswerte von ihrem eigenen arithmetischen Mittel abweichen.

Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Berechnungen der absoluten Beteiligung.

Übersicht 12: Auswertung absolute Beteiligung

Beteiligungsmöglichkeit	EG (73/71)	R/ILEK (70/49)	PT (100/84)	AK (87/58)
Minimum	0	0	0	0
Maximum	15	149	70	80
Spannweite	15	149	70	80
Modus	2	1/2/3/8/10	0	10
Median	3,00	8,00	2,00	10,00
Mittelwert	3,48	16,04	6,65	12,28
Standardabweichung	3,211	26,494	12,071	14,695

Hinweis: (n = bereinigte Gesamtmenge/n=auswertbare numerische Daten)

Die Übersicht 12 zeigt, dass sich mit einem Mittelwert von 16,04 die meisten Unternehmen auf der Ebene der Träger R/ILEK beteiligen. Die Spannweite der Angaben zu beteiligten Unternehmen ist groß und reicht von 0 bis 149 Unternehmen. Berücksichtigt man den Median von 8,00, so wird deutlich, dass die meisten Nennungen im unteren Bereich der Spannweite liegen.

In den Entscheidungsgremien beteiligen sich durchschnittlich 3,48 Unternehmen. Die Spannweite der Merkmalsausprägung in dieser Beteiligungsmöglichkeit ist wesentlich kleiner, nämlich 0 bis 15. Berücksichtigt man die Stan-

dardabweichung bei der Betrachtung des Mittelwertes, so wird deutlich, dass die Werte nicht sehr breit gestreut sind.

Die durchschnittliche Beteiligung als Projektträger beträgt 6,65, bei den Arbeitskreisen 12,28. Bei den Projekten fällt auf, dass der Modus 0 ist und der Median 2,00 bei einem Maximum von 70. Dies zeigt, dass es einige Ausreißer im oberen Wertebereich gibt, die den Mittelwert beeinflussen (die zwei höchsten Werte sind: 66 und 70, der dritthöchste 38). Der Modus und Median bei der Beteiligung in den Arbeitskreisen deutet hingegen darauf hin, dass die Werte nah am Mittelwert liegen. Die

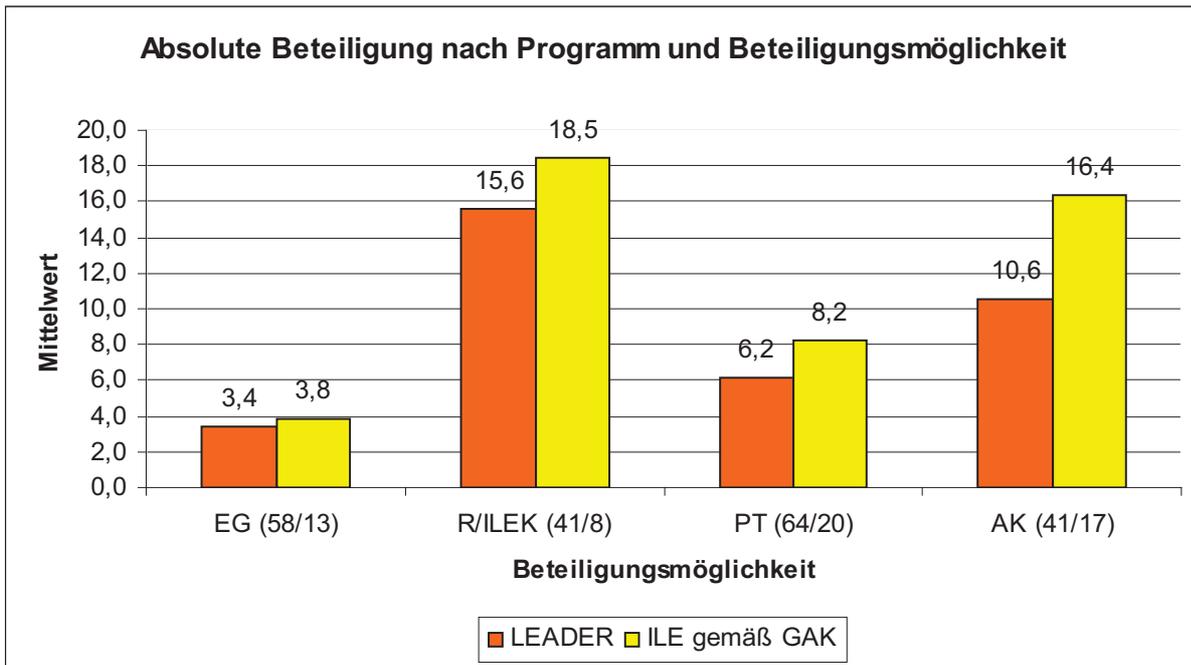
⁹² Raithef, Jürgen 2008: 135f.

Standardabweichung zeigt hier, dass die Streuung groß ist. Auch dies ist auf einige Ausreißer im oberen Viertel zurückzuführen (die fünf höchsten Werte sind 42, 45, 48, 50 und 80; der sechsthöchste 25).

In einem zweiten Schritt wurde bei der Auswertung der absoluten Beteiligung zwischen

den beiden Programmen unterschieden. Die Auswertung beschränkte sich ab diesem Schritt auf die Berechnung des Mittelwerts. Dieser Untersuchungsschritt diente dazu, Hinweise auf Unterschiede zwischen den Programmen anhand der absoluten Beteiligung zu finden.

Abbildung 2: Absolute Beteiligung nach Programm und Beteiligungsmöglichkeit



Hinweis: (n/n) = bereinigte Gesamtmenge

Anhand der Abbildung 2 wird deutlich, dass die durchschnittliche absolute Beteiligung von Unternehmen in jeder Beteiligungsmöglichkeit in den ILE gemäß GAK-Regionen höher ist als in den LEADER-Regionen. Am deutlichsten wird dies bei den Arbeitskreisen: Der Unterschied beträgt fast 6 Unternehmen. In den ILE gemäß GAK-Regionen beträgt die durchschnittliche Beteiligung 16,4 Unternehmen in durchschnittlich 4,8 Arbeitskreisen pro Region. In den LEADER-Regionen beteiligen sich durchschnittlich 10,6 Unternehmen in durchschnittlich 3,7 Arbeitskreisen.

Die durchschnittliche absolute Beteiligung im Entscheidungsgremium ist dagegen bei den Programmen nahezu gleich. So beteiligen sich in den LEADER-Regionen im Schnitt 3,4 Unternehmen, in den antwortenden ILE gemäß GAK-Regionen 3,8.

Als Projektträger beteiligen sich bei ILE im Schnitt 8,2 und bei LEADER 6,2 Unternehmen. Zu dieser Beteiligungsmöglichkeit sind weitere detailliertere Aussagen möglich, da zusätzlich

zur Beteiligung auch die Zahl der durchgeführten Projekte seit Beginn der Förderlaufzeit und die Anzahl der Projekte, bei denen Unternehmen Projektträger waren, abgefragt wurden. Das Ergebnis ist wie folgt: Betrachtet man die ILE gemäß GAK-Regionen, so waren dort bei insgesamt 18,4 % der bisher durchgeführten Projekte Unternehmen Projektträger. Pro Region sind bisher im Schnitt in 9,5 Projekten Unternehmen Projektträger gewesen. Die Zahl wird jedoch stark von Ausreißern beeinflusst. Lässt man drei der Ausreißer außen vor, so sind es 3,7 Projekte. In den LEADER-Regionen beträgt der Anteil 15,3 %. Durchschnittlich sind es 5,1 Projekte.

Die beschriebenen Berechnungen wurden auch für die relative Beteiligung durchgeführt (siehe Übersicht 13). Es ist zu erkennen, dass beim Träger des R/ILEK durchschnittlich ein Viertel der Akteure Unternehmen sind. Bei den anderen Beteiligungsmöglichkeiten ist es ca. je ein Fünftel.

Übersicht 13: Auswertung relative Beteiligung

Beteiligungsmöglichkeit	EG (73/71)	R/ILEK (70/47)	PT (100/73)	AK (87/55)
Minimum	0	0	0	0
Maximum	61,90	68,80	100,00	75,00
Mittelwert	20,4	25,6	22,00	22,00
Standardabweichung	14,095	18,306	21,814	18,294

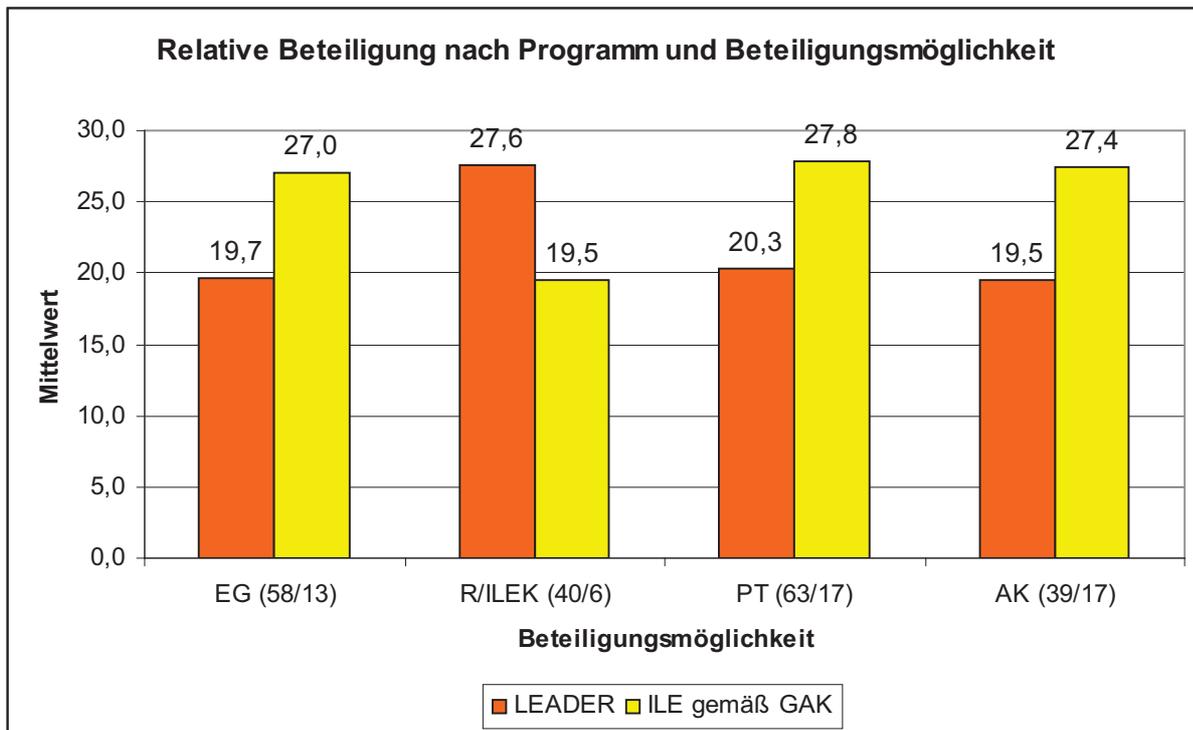
Hinweis: (n = Bereinigte Gesamtmenge/auswertbare numerische Daten)

Die Minimum- und Maximumwerte verdeutlichen analog zur Auswertung der absoluten Beteiligung, dass die Varianz zwischen den Regionen groß ist. Bei der Beteiligungsmöglichkeit als Projektträger gibt es sogar Regio-

nen bei denen nur Unternehmen Projektträger sind.

Betrachtet man die Werte getrennt nach Programm, kommt man zu folgenden Ergebnissen (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Relative Beteiligung nach Programm und Beteiligungsmöglichkeit



Hinweis: (n/n) = bereinigte Gesamtmenge

Es fällt auf, dass die Werte der LEADER-Regionen die gleichen Tendenzen aufweisen wie die Werte aus Tabelle 3. Im Falle der ILE gemäß GAK-Regionen gestaltet sich das Bild hingegen anders. Hier liegt die relative Beteiligung beim Träger R/ILEK bei ca. einem Fünftel, wohingegen sie bei den anderen Beteiligungsmöglichkeiten bei mehr als einem Viertel liegt.

Beteiligung getrennt nach Programm und Land

In einem dritten Schritt wurde ein weiterer Detaillierungsschritt unternommen und zusätzlich zur Unterscheidung zwischen Programm und Beteiligungsmöglichkeit noch zwischen den Ländern unterschieden. Dieser Schritt wurde aufgrund der Tatsache durchgeführt, dass die Ausgestaltung sowohl des LEADER- als auch

des ILE-Fördergrundsatzes gemäß GAK in den Ländern unterschiedlich ist.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass zum einen die einzelnen Länder extrem von Ausreißern beeinflusst werden und zum anderen die Daten in einigen Ländern auf einem sehr geringen Rücklauf beruhen. Teilweise konnten pro Land lediglich eine oder zwei Regionen ausgewertet werden. Die Aussagekraft dieser Abbildung und der Ergebnisse ist somit im Gegensatz zur Betrachtungsebene Bundesebene begrenzt, kann aber Hinweise für die weitere Untersuchung liefern (die Ergebnisse sind im Anhang V aufgeführt).

Zusammenfassung:

Fasst man die Ergebnisse zusammen, so wird Folgendes deutlich:

- Die Gesamtbetrachtung der Daten zeigt, dass sich sowohl absolut als auch relativ betrachtet die meisten Unternehmen im Träger R/ILEK und die wenigsten im Entscheidungsgremium beteiligen. An zweiter Stelle der Rangfolge steht die Beteiligungsmöglichkeit Arbeitskreise, an dritter Stelle Projektträger – wobei im Falle der relativen Beteiligung die beiden Möglichkeiten gleiche Werte aufweisen.
- Differenziert man zwischen den Programmen so fällt auf, dass die durchschnittliche absolute Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit der Programme dem Muster der Gesamtbetrachtung folgt. Im Falle der durchschnittlichen relativen Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit trifft dies nur auf die LEADER-Regionen zu. Die durchschnittlich relative Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit der ILE gemäß GAK-Regionen zeigt eine andere, gegensätzliche Verteilung.

Über die Gründe für diese Unterschiede kann an dieser Stelle nur spekuliert werden. Die Daten lassen jedoch einige Vermutungen zu, die als Thesen im weiteren Verlauf der Untersuchung berücksichtigt werden konnten:

- Die unterschiedlichen Werte zwischen den Programmen lassen vermuten, dass die Gründe in einer unterschiedlichen Programmausgestaltung liegen. Die zum Teil großen Unterschiede zwischen den Ländern untermauern diese Vermutung, dass sowohl LEADER als auch ILE gemäß GAK Rahmenprogramme bzw. -richtlinien sind, die länderspezifisch ausgestaltet werden.
- Die Tatsache, dass die Werte teils von Ausreißern beeinflusst werden, lässt die Vermutung zu, dass die Beteiligung von Unternehmen nicht nur von programmatischen, sondern vor allem auch von regionalen Faktoren abhängig ist.

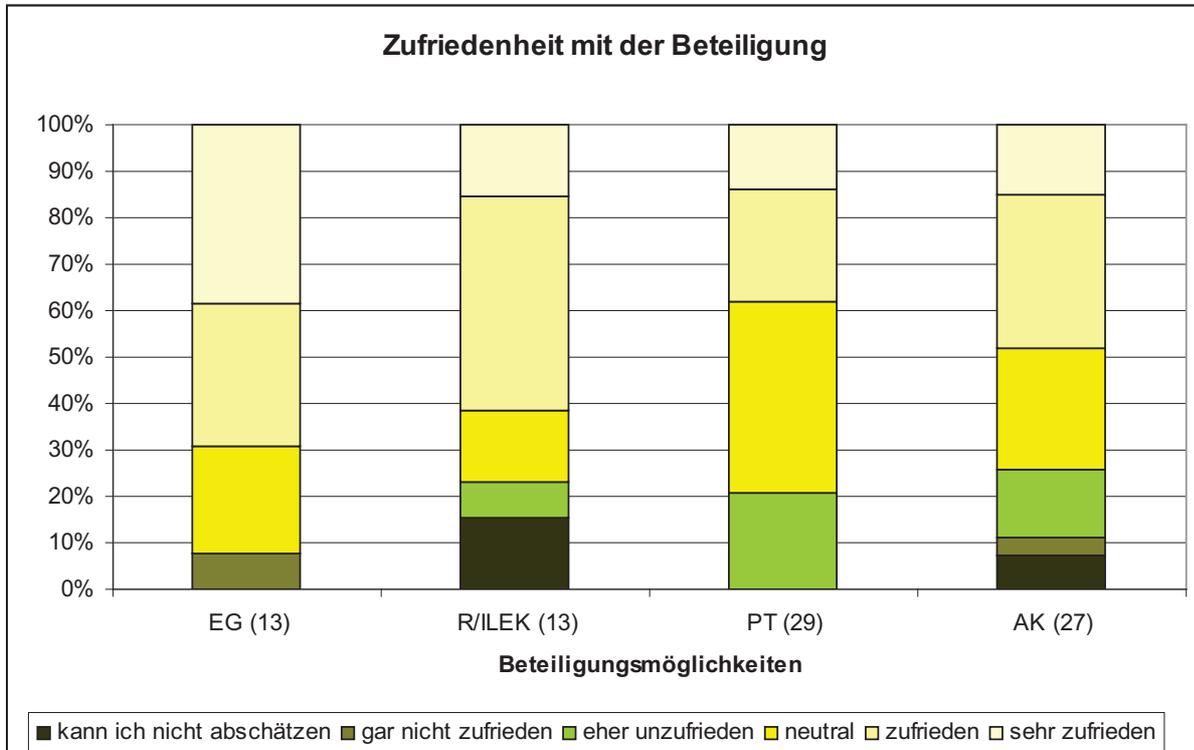
Betrachtet man die Daten vor dem Hintergrund bisheriger empirischer Erfahrungen können folgende Aussagen getroffen werden:

- Da zur absoluten wie relativen Beteiligung von Unternehmen im Rahmen von ILE-Prozessen bisher keine vergleichbaren Daten vorliegen, ist ein Vergleich schwierig. Gemessen an den vorliegenden Ergebnissen ist es schwer, die oftmals geäußerte Vermutung, Unternehmen beteiligen sich nicht in ausreichendem Maße, aufrecht zu erhalten. Nimmt man z.B. die relative Beteiligung, so sind im Schnitt je nach Möglichkeit 20 bzw. 25 % aller Beteiligten Unternehmen. Vor dem Hintergrund, dass ILE-Prozesse integriert und sektorübergreifend sind, stellt dies einen angemessenen Wert dar. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Ergebnisse auf 30 % der LEADER- und ILE gemäß GAK-Regionen beziehen. Unterstellt man zudem, dass sich vor allem die Regionen beteiligen, die ein besonderes Interesse an dem Thema haben und in denen eine Beteiligung in gewissem Maße funktioniert, so sollten die Werte mit entsprechender Vorsicht angenommen werden.
- Die unterschiedlich hohe absolute sowie relative Beteiligung von Unternehmen in den genannten Beteiligungsmöglichkeiten überrascht vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen. Bisherige Studien sehen die Beteiligung auf Projektebene wesentlich höher als auf Entscheidungsebene (hier Träger R/ILEK). Als Gründe hierfür werden der direkte (finanzielle) Nutzen auf Projektebene und die zeitaufwendigen Entscheidungs- und Diskussionsprozesse auf Entscheidungsebene genannt. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen jedoch, dass sich im Rahmen von LEADER und ILE gemäß GAK mehr Unternehmen absolut sowie relativ auf der Entscheidungsebene als auf der Projektebene beteiligt haben. Eine Erklärung hierfür kann sein, dass nicht in allen Ländern eine Projektträgerschaft von Unternehmen möglich ist bzw. Regelungen wie die Voraussetzung einer öffentlichen Kofinanzierung von Projekten dies verhindern (siehe hierzu auch die Ergebnisse zu den Einflussfaktoren sowie der Programmfallstudie).

Zufriedenheit mit der Beteiligung

Zusätzlich zur Anzahl beteiligter Unternehmen wurden die Regionalmanagements gefragt, ob sie mit der Beteiligung von Unternehmen in ihrer Region zufrieden sind.⁹³

Abbildung 4: ILE gemäß GAK - Zufriedenheit nach Beteiligungsmöglichkeit



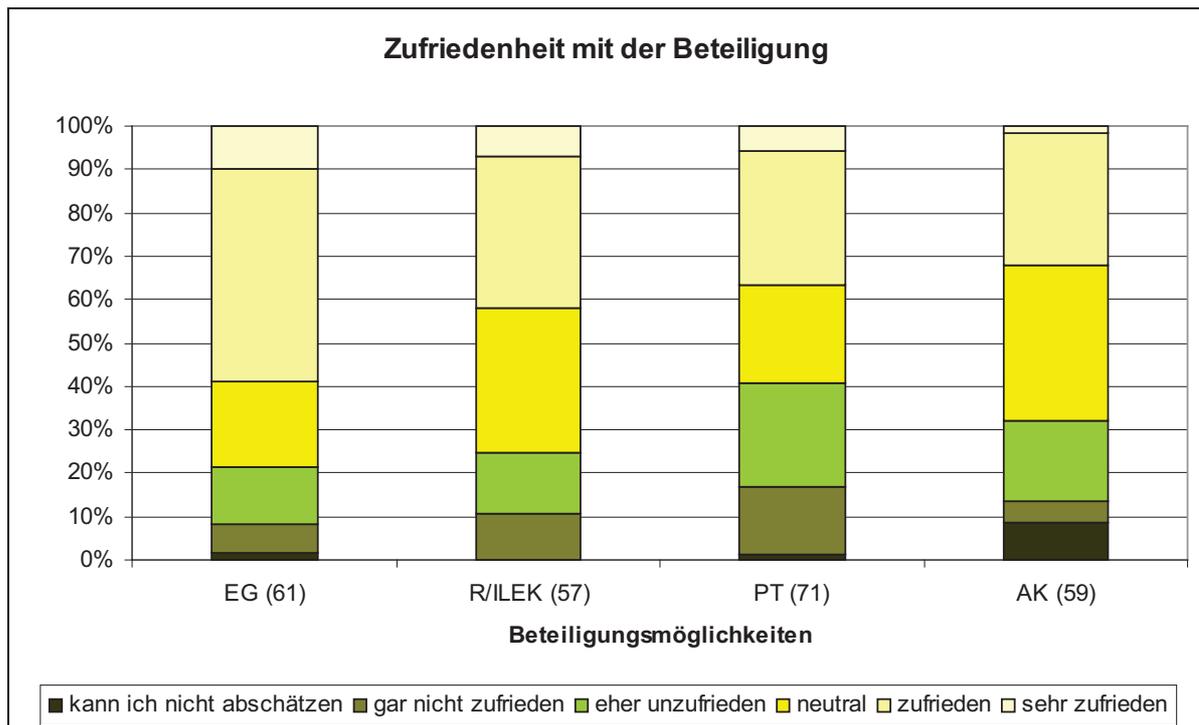
Hinweis: (n) = bereinigte Gesamtmengen

Die Abbildung 4 zeigt, dass die Verantwortlichen der ILE gemäß GAK-Regionen vor allem auf Ebene des Entscheidungsgremiums sowie auf Ebene des Trägers R/ILEK mit der Beteiligung zufrieden bis sehr zufrieden sind. Im Falle des Entscheidungsgremiums sind es 70 %, im Falle des Trägers R/ILEK ca. 60 %. Bei der Beteiligungsmöglichkeit Entscheidungsgremium darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass immerhin ca. 8 % mit der Beteiligung gar nicht zufrieden sind. Dies ist im

Vergleich zu den anderen Beteiligungsmöglichkeiten die höchste Zustimmungsrates. Betrachtet man die Beteiligungsmöglichkeit Projektträger, so fällt auf, dass zwar ca. 40 % der Verantwortlichen mit der Beteiligung zufrieden bis sehr zufrieden sind, fast 20 % jedoch auch eher unzufrieden. Hinzu kommt, dass ca. 40 % der Beteiligung gegenüber neutral eingestellt sind. Dies sind im Vergleich zu den anderen Beteiligungsmöglichkeiten in beiden Fällen die höchsten Zustimmungsrates.

⁹³ In die Auswertung gingen nur die Datensätze der Regionen ein, in denen auch die entsprechende Beteiligungsmöglichkeit angeboten wird. Die Daten wurden nach Programm und Beteiligungsmöglichkeit ausgewertet. Dies erfolgte auch bei dieser Frage aus der Motivation heraus, etwaige Unterschiede zwischen den Programmen erkennen zu können.

Abbildung 5: LEADER - Zufriedenheit nach Beteiligungsmöglichkeit



Hinweis: (n) = bereinigte Gesamtsummen

Die Abbildung zeigt eine annähernd vergleichbare Verteilung der Zufriedenheit wie in den ILE gemäß GAK-Regionen. Die höchste Zufriedenheit, gemessen am Anteil der Zufriedenen bis sehr Zufriedenen, besteht im Entscheidungsgremium, gefolgt von Träger R/ILEK, Projektträger und Arbeitskreise. Im Gegensatz zu ILE gemäß GAK ist bei LEADER der Anteil der nicht Zufriedenen und vor allem der gar nicht Zufriedenen höher. So sind 10 bzw. 15 % der Antwortenden mit der Beteiligung von Unternehmen beim Träger R/ILEK bzw. in Projekten gar nicht zufrieden. Zählt man den Anteil der eher Unzufriedenen hinzu, so kommt man auf Anteile von fast 25 bzw. 40 %.

Verschneidung Zufriedenheit und Beteiligungshöhe

Die gezeigten Abbildungen stellen zwar die Zufriedenheit bzw. Nicht-Zufriedenheit der Antwortenden mit der Beteiligung dar, woran die Zufriedenheit gemessen wird, bleibt jedoch offen. Auch wenn darüber nur spekuliert werden kann, so ist es trotzdem erlaubt, der Frage mit den gegebenen Möglichkeiten nachzugehen. Schließlich stellt sich bei der zentralen

These des Forschungsvorhabens „es werden nicht ausreichend Unternehmen in Prozesse der Integrierten ländlichen Entwicklung eingebunden“ die Frage, was als "ausreichend" empfunden wird.

Aus diesem Grund wurden die Angaben der Zufriedenheit denen zur absoluten und relativen Beteiligung gegenübergestellt und Korrelationsrechnungen⁹⁴ durchgeführt, um einen möglichen Zusammenhang zwischen den beiden Merkmalen zu prüfen bzw. zu untersuchen, ob die Zufriedenheit mit der Höhe der absoluten oder relativen Beteiligung steigt. Die Stärke drückt sich in einem Wert von -1 bis +1 aus. Bei -1 spricht man von einer negativen Korrelation, d.h. im vorliegenden Falle, je mehr Unternehmen, desto unzufriedener sind die Akteure. +1 ist hingegen eine positive Korrelation und bedeutet, dass die Zufriedenheit mit steigender (absoluter bzw. relativer) Zahl der Unternehmen zunimmt. Die Ausprägung des

⁹⁴ Da es sich bei den beobachteten Merkmalen um ordinal und kardinal skalierte Merkmale handelt, kommt zur Berechnung des Korrelationskoeffizienten der *Rangkorrelationskoeffizient von Spearman* zu tragen.

Wertes bezeichnet die Stärke bzw. Schwäche der Korrelation.

Die jeweiligen Rangkorrelationskoeffizienten der absoluten Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit zeigen, dass die Einschätzung des positiven Zusammenhangs bestätigt werden kann, wobei die Zusammenhänge unterschiedlich stark ausgeprägt sind. So ist der Zusammenhang beim Träger R/ILEK sehr schwach positiv ausgeprägt ($r_s=0,113$), wohingegen er beim Entscheidungsgremium ($r_s=0,535$) oder den Arbeitskreisen ($r_s=0,503$) mittel positiv ausgeprägt ist.

Die jeweiligen Rangkorrelationskoeffizienten der relativen Beteiligung zeigen, dass die Einschätzung des positiven Zusammenhangs auch in diesem Falle bestätigt werden kann. Die Koeffizienten der jeweiligen Beteiligungsmöglichkeiten (EG=0,483; R/ILEK=0,365, PT=0,575 und AK=0,345) zeigen schwache bis mittlere positive Korrelationen.

Zusammenfassung:

Fasst man die Ergebnisse zusammen, wird Folgendes deutlich:

- Sowohl bei LEADER als auch bei ILE gemäß GAK ist der Großteil der Verantwortlichen mit der Beteiligung neutral bis zufrieden. Bei ILE gemäß GAK ist die Gruppe der „Zufriedenen“ (zufrieden bis sehr zufrieden) größer als bei LEADER.
- Unterschiede zwischen LEADER und ILE gemäß GAK gibt es bei den Beteiligungsmöglichkeiten Entscheidungsgremium und Projektträger. Bei LEADER trifft die Beteiligung im Rahmen des Entscheidungsgremiums auf die höchste Zufriedenheit bzw. Neutralität. Bei ILE gemäß GAK ist dies die Beteiligungsmöglichkeit Projektträger.
- Bei beiden Programmen liegt die höchste Unzufriedenheit bei der Möglichkeit Projektträger vor – obwohl sie bei ILE gemäß GAK auch die höchste Zufriedenheit besitzt. In beiden Fällen haben mehr als ein Viertel ihre Unzufriedenheit ausgedrückt. Ein Erklärungsansatz hierfür kann sein, dass in der Projektträgerschaft eine der zentralen Aufgaben gesehen wird – diese in vielen Ländern jedoch nicht möglich ist.

Mit der Berechnung von Rangkorrelationskoeffizienten wurde der Versuch unternommen, sich der Beantwortung der Frage, woran die Zufriedenheit bemessen wird, zu nähern. Die Ergebnisse zeigen, dass der Zusammenhang zwischen den Merkmalen Zufriedenheit und der relativen sowie absoluten Beteiligung sehr schwach bis mittel positiv ausgeprägt ist. Das heißt, dass zwischen den Merkmalen ein leichter positiver Zusammenhang darin besteht, dass mit zunehmender Zahl der relativen bzw. absoluten Beteiligung von Unternehmen die Zufriedenheit der Akteure zunimmt.

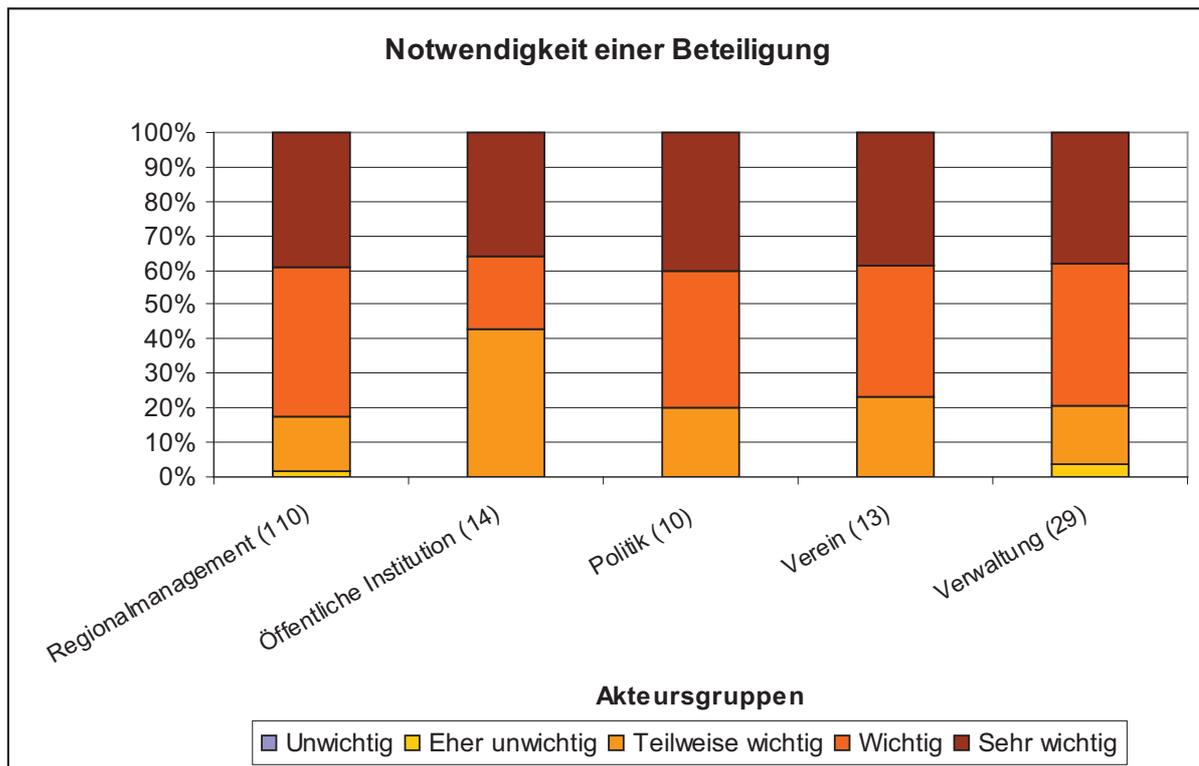
Die Korrelationskoeffizienten allein sagen allerdings noch nichts über einen wirklich gegebenen kausalen Zusammenhang aus.⁹⁵ Es können weitere Merkmale oder Variablen bestehen, die die Zufriedenheit der Akteure beeinflussen.

5.1.2. Nutzen einer Beteiligung

Den zweiten Schwerpunkt der Befragung bildeten Fragen zur Notwendigkeit einer Beteiligung von Unternehmen und zu den konkreten Nutzen durch eine Beteiligung.

⁹⁵ vgl. Atteslander, Peter 2006: 250.

Abbildung 6: Notwendigkeit einer Beteiligung von Unternehmen nach Akteursgruppen



Hinweise: (n)= Grundgesamtheit der jeweiligen Akteursgruppe

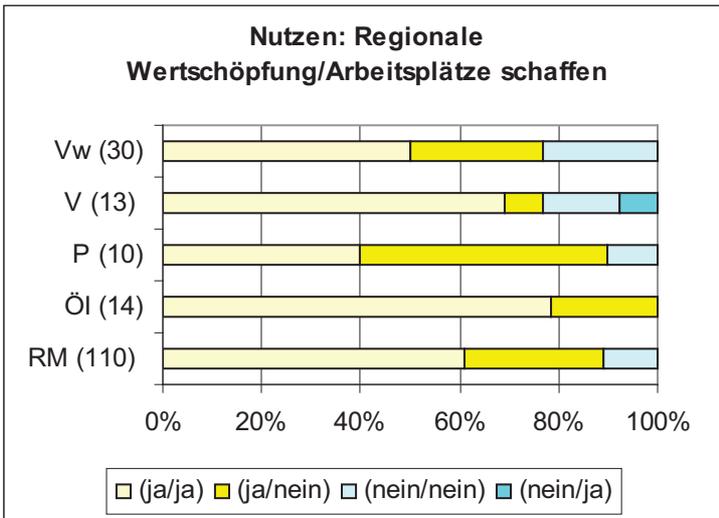
Die Datensätze der 1. und 2. Online-Befragung wurden getrennt nach den Akteursgruppen Regionalmanagement, öffentliche Institutionen (z.B. Wirtschaftsförderungen), Politik, Verein und Verwaltung ausgewertet.

Die Abbildung zeigt, dass ein Großteil der Antwortenden eine Beteiligung von Unternehmen als wichtig bis sehr wichtig ansieht. Bis auf die Gruppe öffentliche Institutionen bewerten dies ca. 80 % jeder Akteursgruppe so. In der Gruppe öffentliche Institutionen sind 40 % der Befragten der Meinung, dass eine Beteiligung von Unternehmen teilweise wichtig ist. Hiermit ist jedoch noch nicht die Frage beantwortet, warum eine Beteiligung als wichtig angesehen wird. Die unterschiedlichen Akteure wurden deshalb gefragt, welchen Nutzen Sie von einer Beteiligung von Unternehmen erwarten. Sie wurden jedoch nicht nur nach ihrem erwarteten Nutzen, sondern auch nach

dem konkreten Nutzen gefragt, den sie durch die Beteiligung bisher in ihrer Region erfahren haben. Somit stellt sich die spannende Frage, ob die erwartenden Nutzen erfüllt oder nicht erfüllt wurden bzw. ob die unerwarteten Nutzen trotzdem eingetroffen sind.

Die folgenden Abbildungen stellen getrennt nach Akteursgruppen die erwarteten und die tatsächlich eingetroffenen Nutzen gegenüber. Ob ein Nutzen erwartet wurde, ist anhand des ersten Teils der Klammer zu erkennen (entweder ja oder nein). Ob dieser Nutzen eingetroffen ist oder nicht, zeigt der zweite Teil der Klammer (entweder ja oder nein). Diese Form der Darstellung ermöglicht eine Aussage darüber, ob ein Nutzen erwartet wurde und dieser eingetroffen ist oder nicht bzw. ob der Nutzen nicht erwartet wurde, dieser aber trotzdem eingetroffen ist oder nicht.

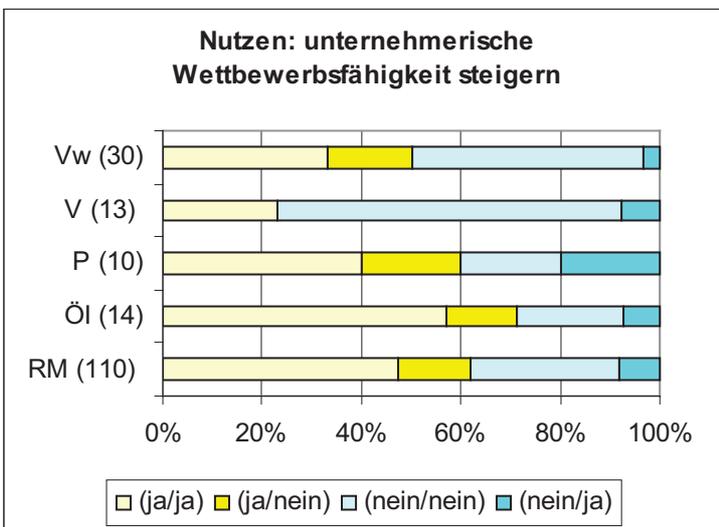
Abbildung 7: Nutzen regionale Wertschöpfung/Arbeitsplätze schaffen



In der zentralen These des Forschungsvorhabens heißt es, Unternehmen sollten sich beteiligen, um zentrale Ziele wie die Schaffung regionaler Arbeitsplätze oder Wertschöpfung zu erreichen. Wie die Abbildung zeigt, erwartet dies je ein Großteil der Akteursgruppen von der Beteiligung von Unternehmen. Es wird jedoch auch deutlich, dass ein gewisser Teil dieses Großteils den Nutzen bisher noch nicht

konkret erfahren hat. So erwarten bspw. ca. 90 % der Akteursgruppe Regionalmanagement, dass Unternehmen durch ihre Beteiligung regionale Wertschöpfung und Arbeitsplätze schaffen. Ca. 30 % sind jedoch der Meinung, dass dieser Nutzen bisher (noch) nicht stattgefunden hat. Bei der Akteursgruppe Politik beträgt dieser Anteil sogar mehr als die Hälfte.

Abbildung 8: Nutzen unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit steigern



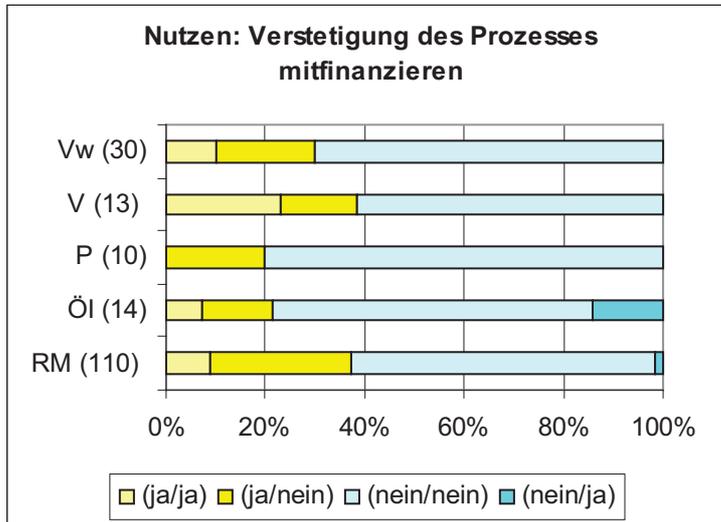
Durch eine Beteiligung haben Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Sei es z.B. durch die Erschließung neuer Märkte oder Kooperationen mit anderen Unternehmen. Dieser Nut-

zen für Unternehmen wird nur von einem Teil der Akteure in den jeweiligen Akteurguppen erwartet. Der Zustimmunganteil variiert zwischen ca. 25 % (Vereine) und ca. 70 % (öffentliche Institutionen).

Im Gegensatz zum Nutzen regionale Wertschöpfung/Arbeitsplätze schaffen werden die Erwartungen größtenteils erfüllt. Es fällt jedoch auf, dass für einen gewissen Anteil der Akteure, der Nutzen eingetroffen ist, obwohl sie die-

sen nicht erwartet haben. So haben 40 % der Akteure aus der Politik den Nutzen nicht erwartet, für die Hälfte davon ist er jedoch mittlerweile konkret eingetroffen.

Abbildung 9: Nutzen Verstetigung des Prozesses mitfinanzieren

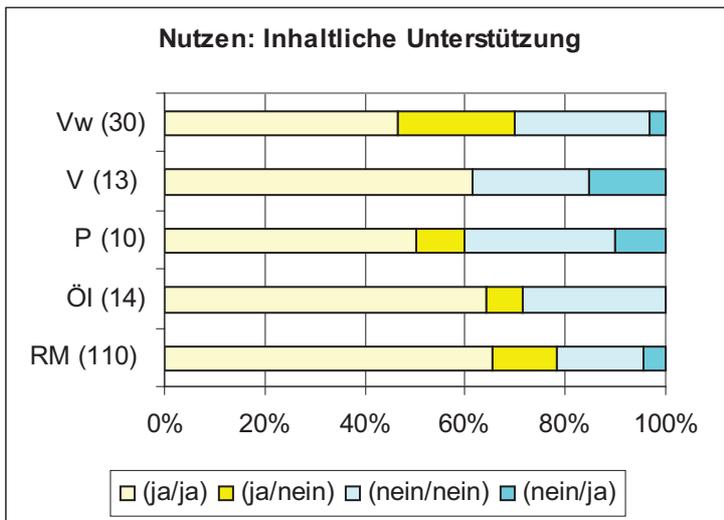


Nach dem Auslaufen der Förderung stellt die Finanzierung des weiteren Prozesses oftmals eine schwierige Aufgabe dar. Eine Möglichkeit ist die Aktivierung privaten Kapitals insbesondere das der Unternehmen. Der Nutzen Verstetigung des Prozesses mitfinanzieren ist somit als konkreter Nutzen für den ILE-Prozess zu verstehen. Dieser Nutzen wird nur von einem geringen Anteil der Akteure erwartet. Der Anteil je Akteursgruppe variiert zwischen 20 % und 40 %. Bis auf die Akteurs-

gruppe Verein ist zudem für mehr als die Hälfte des jeweiligen Anteils, die den Nutzen erwartet haben, dieser nicht eingetroffen. Bei der Akteursgruppe Politik trifft dies sogar auf den gesamten Anteil zu.

Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis kann sein, dass die Frage der Verstetigung in der jetzigen Förderperiode noch nicht relevant ist. Zustimmungen zu diesem Nutzen werden daher sehr wahrscheinlich auf frühere Erfahrungen zurückzuführen sein.

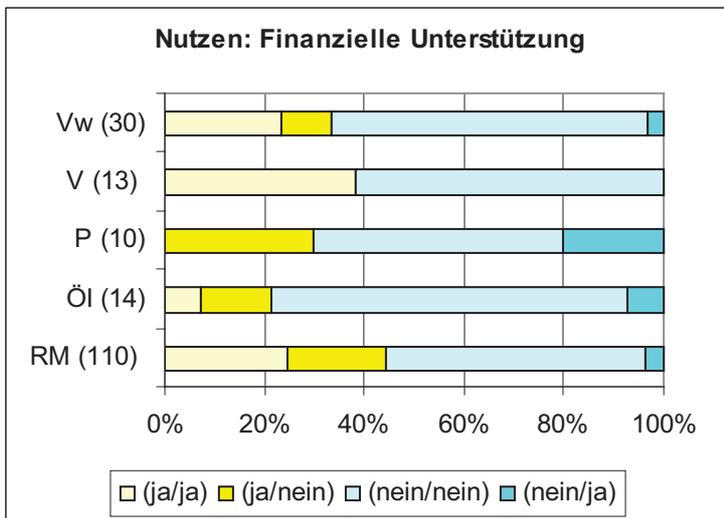
Abbildung 10: Nutzen Inhaltliche Unterstützung



Unternehmen können durch ihre Beteiligung den Prozess inhaltlich unterstützen, z.B. als Ideengeber für neue Projekte oder durch Weitergabe des eigenen betriebswirtschaftlichen Know-hows. Jeweils mehr als die Hälfte jeder Akteursgruppe sieht darin einen Grund, warum sich Unternehmen beteiligen sollten. Bei der Akteursgruppe Regionalmanagement ent-

spricht dies sogar einem Anteil von fast 80 %. Für den Großteil der jeweiligen Akteursgruppen ist der Nutzen bisher auch konkret eingetroffen (Zustimmungswerte von über 60 %). Bei der Akteursgruppe Verein fällt auf, dass ca. 15 % den Nutzen nicht erwartet haben, dieser aber dann für diesen Anteil konkret eingetroffen ist.

Abbildung 11: Nutzen Finanzielle Unterstützung



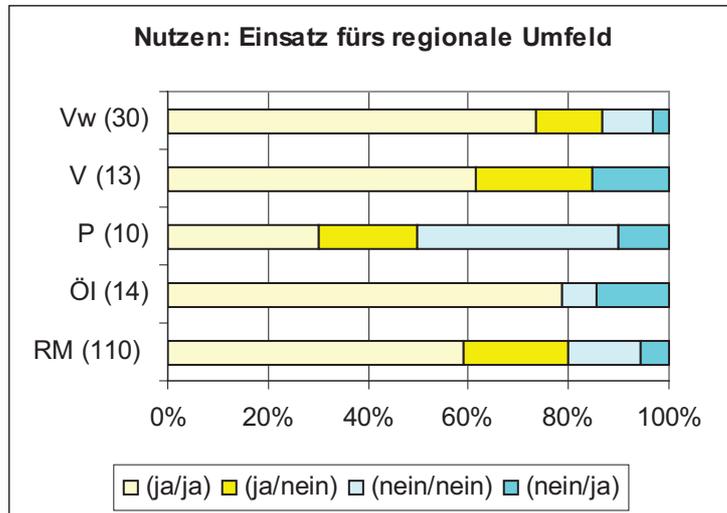
Weitaus geringere Erwartungen werden von den Akteursgruppen an die finanzielle Unterstützung durch Unternehmen gestellt. Dass Unternehmen den Prozess z.B. finanziell unterstützen, erwartet nur ein Teil der Akteursgruppen. Die Werte variieren zwischen ca. 20

% und ca. 45 %. In der Akteursgruppe Politik wurden diese Erwartungen nicht erfüllt, nach Meinung der Gruppe Verwaltung hingegen zu 100 %. Die geringen Werte können damit erklärt werden, dass die Möglichkeiten finanzieller Unterstützung begrenzt sind. So besteht

z.B. im Rahmen von LEADER nicht die Möglichkeit der privaten Kofinanzierung. Auch wirkt sich generell die Zuführung von privaten Spenden an Projekte auf die Förderung nega-

tiv aus (weitere ausführliche Punkte zu diesem Thema wurden ebenfalls in der Programmfallstudie ausgearbeitet – siehe Kapitel 5.3.8.).

Abbildung 12: Nutzen Einsatz fürs regionale Umfeld



Die Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen bietet diesen die Möglichkeit, sich für die Entwicklung des regionalen Umfelds einzusetzen. Die Abbildung zeigt, dass aus Sicht eines jeweils großen Anteils der Akteursgruppen, Unternehmen sich aus diesem Grund beteiligen sollten (Werte zwischen 50 % und 80 %). Ein jeweils kleinerer Anteil teilt diese Erwartungshaltung nicht. Es ist jedoch zu sehen, dass für einen gewissen Anteil dessen, der Nutzen trotzdem eingetroffen ist.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Befragung der Regionalmanagements sowie weiterer Akteursgruppen zeigen, dass die Beteiligung von Unternehmen jeweils von einem Großteil der jeweiligen Akteure als wichtig bis sehr wichtig angesehen wird. In den darauf folgenden Auswertungen wird deutlich, warum die Beteiligung wichtig ist bzw. warum sich Unternehmen beteiligen sollten (die Frage nach dem Nutzen). Dieser wird zum einen im Nutzen für die Region und die Umsetzung des ILE-Prozesses gesehen. Dies zeigen die hohen Zustimmungswerte für Nutzen, wie Schaffung regionaler Wertschöpfung und Arbeitsplätze, der Einsatz fürs regionale Umfeld oder die inhaltliche Unterstützung des

Prozesses. Die zentrale These des Forschungsprojektes, die Beteiligung von Unternehmen sei wichtig, da diese zur Erreichung der Ziele wie die Schaffung von Arbeitsplätzen und regionaler Wertschöpfung beitragen, wird durch diese Ergebnisse unterstützt.

Das immerhin bis auf die Akteursgruppe Vereine fast 50 % der jeweils anderen Akteursgruppen in der Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit einen Nutzen sehen, zeigt, dass dieser Teil nicht nur einen Nutzen für die Region und den Prozess sieht, sondern auch für das Unternehmen selbst (Win-Win-Situation).

Auffällig ist hingegen die geringe Erwartung bezüglich der finanziellen Unterstützung sowohl während als auch nach Auslaufen der Förderung. Die oftmals geäußerte Vermutung bzw. Forderung, Unternehmen als Kapitalgeber einzubinden, wird in der vorliegenden Untersuchung nur zum Teil zugestimmt – auf etwaige Gründe wurde bereits eingegangen.

5.1.3. Einflussfaktoren

Neben dem Nutzen wurden die Befragten auch zu den Einflussfaktoren einer Beteiligung von Unternehmen befragt. Dabei wurde zwischen

hemmenden und fördernden Faktoren unterschieden.

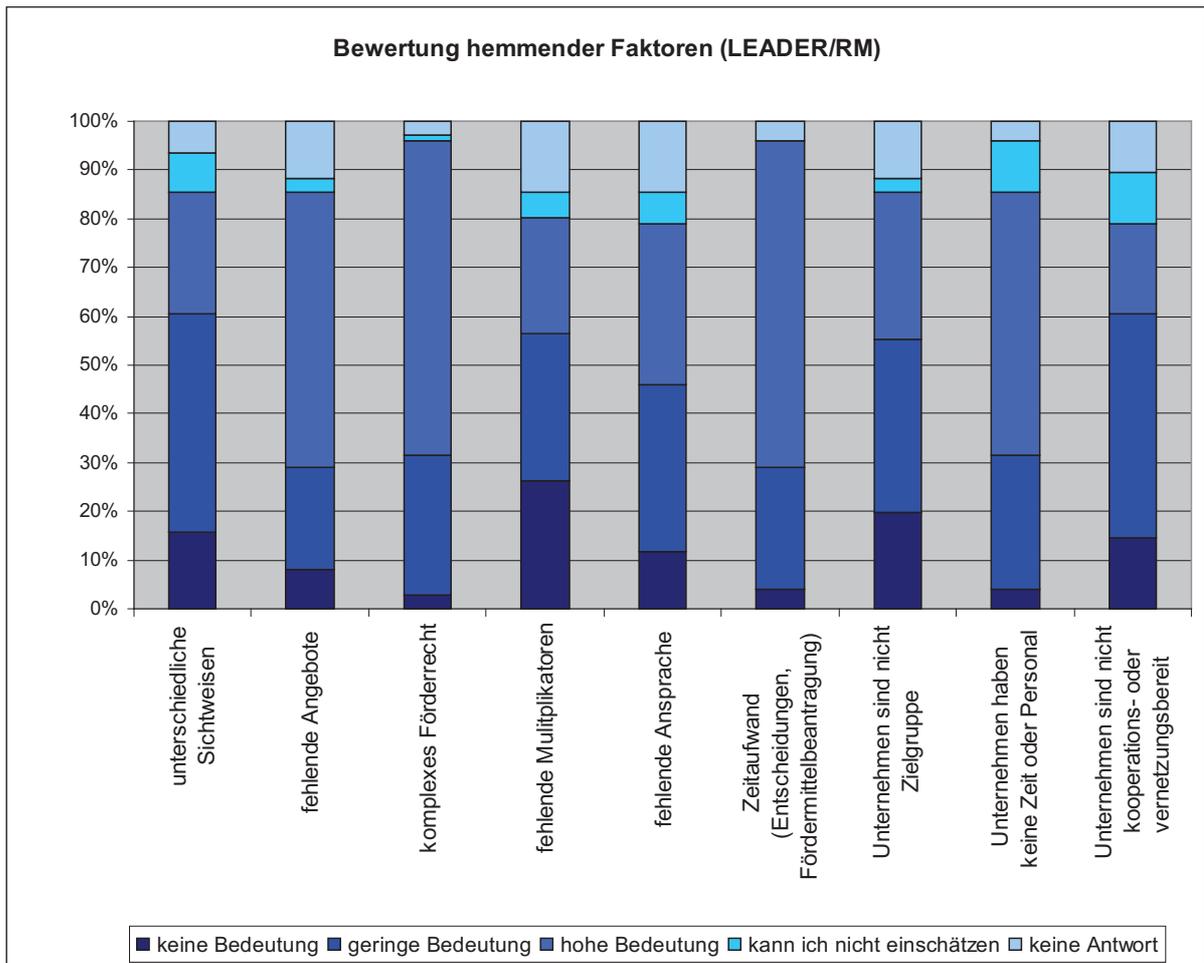
Die Befragung zu den Faktoren erfolgte auf zwei Wegen. Zum einen sollten die Befragten vorgegebene Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung bewerten (Skala: keine Bedeutung, geringe Bedeutung, große Bedeutung). Zum anderen wurden sie gebeten, den Faktoren zuzustimmen, sofern sie konkret in ihrer Region eine Beteiligung von Unternehmen verbzw. behindert oder gefördert haben. Die Auswertung der Einschätzung erfolgte getrennt nach den Programmen. Dies erfolgte aus der Motivation heraus, mögliche Unterschiede identifizieren zu können. Ausgewertet wurden die Daten der befragten Regionalmanagements, da sie dem Prozess am nächsten stehen und die Faktoren am besten einschätzen können.

Hemmende Faktoren

Den Befragten wurden folgende Faktoren vorgegeben, die aus der Empirie abgeleitet wurden:

- Die Sichtweisen/Interessenslagen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren sind zu unterschiedlich (Kurzform: *Unterschiedliche Sichtweisen*).
- Angebote für Unternehmen wie Fördermöglichkeiten oder Veranstaltungen fehlen (Kurzform: *fehlendes Angebot*).
- Das Förderrecht ist zu komplex (Kurzform: *komplexes Förderrecht*).
- Wichtige Multiplikatoren oder Interessensvertreter der Unternehmen (z.B. Wirtschaftsförderung, IHK oder Bauernverband) sind nicht eingebunden (Kurzform: *fehlende Multiplikatoren*).
- Unternehmen werden nicht gezielt angesprochen und erhalten keine Informationen (Kurzform: *fehlende Ansprache*).
- Die Entscheidungsfindungen oder Beantragung von Fördermitteln sind zu zeitaufwendig (Kurzform: *Zeitaufwand (z.B. Entscheidungen, Fördermittelbeantragung)*).
- Unternehmen werden nicht wahrgenommen und es fehlt an Problembewusstsein (Kurzform: *Unternehmen sind nicht Zielgruppe*).
- Unternehmen haben keine Zeit oder Personal für eine Beteiligung (Kurzform: *Unternehmen haben keine Zeit oder Personal*).
- Unternehmen sind nicht kooperations- und vernetzungsbereit (Kurzform: *Unternehmen sind nicht kooperations- oder vernetzungsbereit*).

Abbildung 13: LEADER – Bewertung hemmender Faktoren

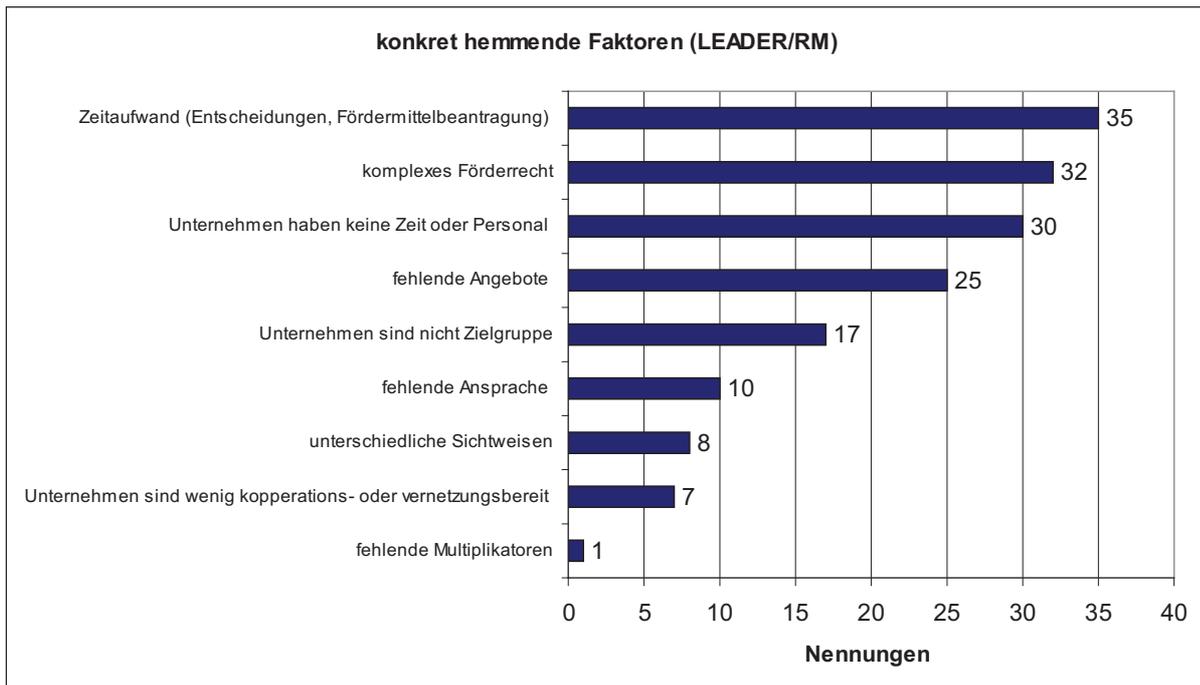


Hinweise: n=76

Wie die Abbildung 13 zeigt, wird die Bedeutung der Faktoren von den Antwortenden unterschiedlich bewertet. Eine hohe Bedeutung wird den Faktoren *fehlende Angebote*, *komplexes Förderrecht*, *Zeitaufwand* (z.B. Entscheidungen oder Fördermittelbeantragungen) sowie *Unternehmen haben keine Zeit oder Personal* beigemessen. Die Bedeutung von hemmenden Faktoren wie *unterschiedliche Sichtweisen* (zwischen Unternehmen und an-

deren Akteuren), eine *fehlende Ansprache* oder *Unternehmen sind nicht kooperations- oder vernetzungsbereit* wird hingegen als gering angesehen. Je nach Faktor wird dies von einem Drittel bis fast der Hälfte der Antwortenden so bewertet. Dem Faktor *fehlende Multiplikatoren* wird von mehr als der Hälfte der Antwortenden keine bis nur eine geringe Bedeutung beigemessen.

Abbildung 14: LEADER – konkret hemmende Faktoren



Hinweis: n=76; Mehrfachnennungen möglich

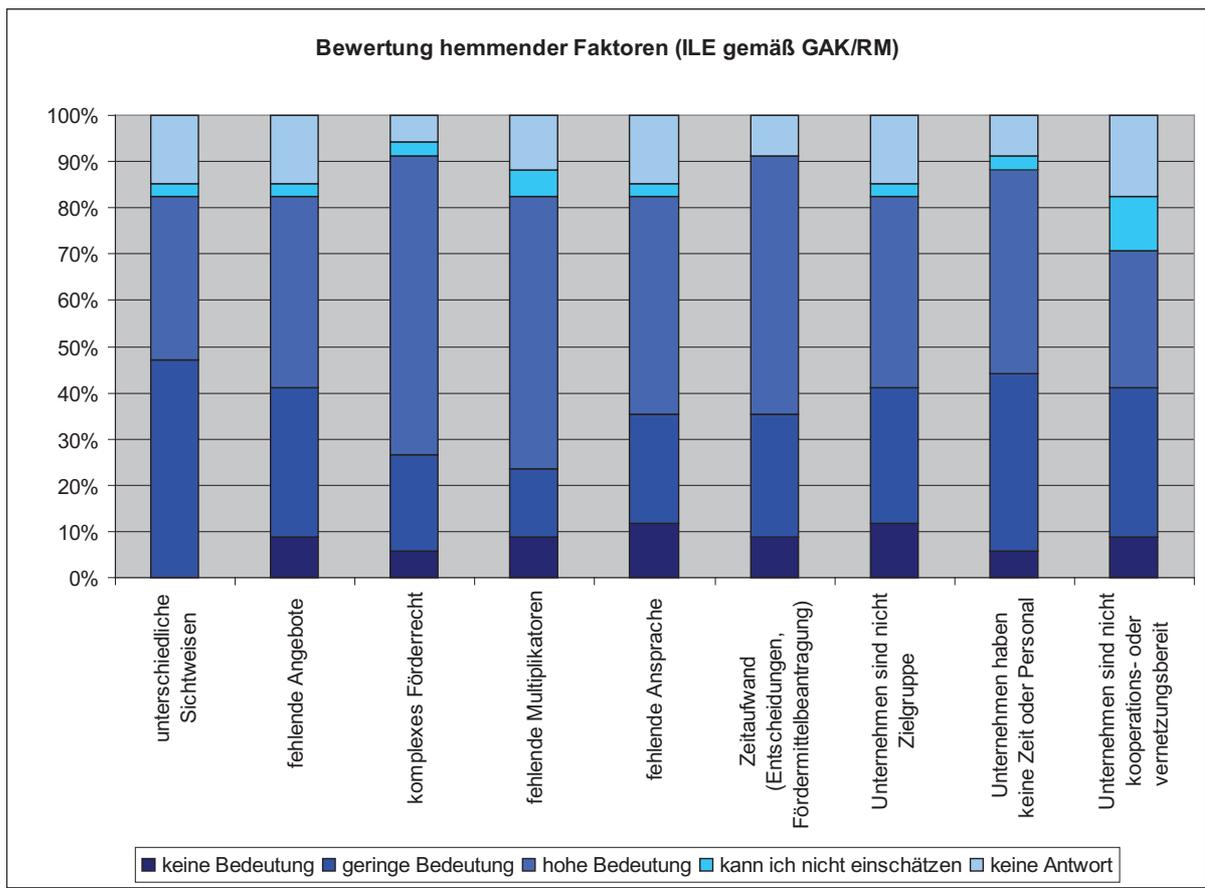
Betrachtet man die Abbildung 14 im Zusammenhang mit Abbildung 9, so wird Folgendes deutlich: Die Faktoren, deren Bedeutung hinsichtlich ihrer hemmenden Wirkung als hoch eingeschätzt wurden, wurden von einem Drittel bis fast der Hälfte der Antwortenden auch als konkret hemmende Faktoren in ihrer Region bestätigt. Faktoren, deren Bedeutungen als gering bis gar keine Bedeutung bewertet wurden, treten analog zu der vorangegangenen Auswertung weit weniger als konkret auftretende Hemmnisse in Erscheinung (z.B. *fehlen-*

de Ansprechpartner oder *unterschiedliche Sichtweisen*).

Als weitere Faktoren wurden genannt: Unternehmen erkennen keinen Nutzen, Problem der öffentlichen Kofinanzierung, die Unternehmen (fast) ausschließt oder eine ablehnende Haltung der LAG gegenüber Unternehmensprojekten.

Beide Fragen wurden auch für den Fördergrundsatz ILE gemäß GAK ausgewertet und ergeben folgende Ergebnisse (siehe Abbildungen 15 und 16).

Abbildung 15: ILE gemäß GAK – Bewertung hemmender Faktoren



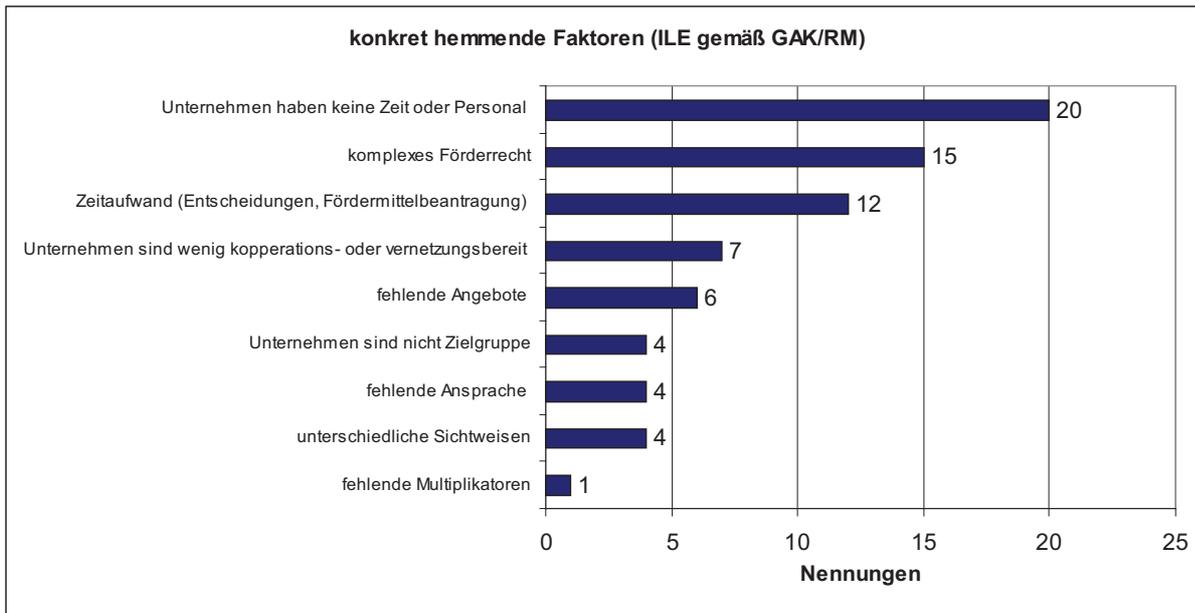
Hinweise: n=34

Die Verantwortlichen der ILE gemäß GAK-Regionen schätzen analog zur Auswertung der LEADER-Regionen die Bedeutung von Faktoren wie das *komplexe Förderrecht*, der hohe *Zeitaufwand* (z.B. Entscheidungen oder Fördermittelbeantragungen) sowie eine *fehlende Ansprache* als hoch ein. Anders sieht dies hinsichtlich des Faktors *Unternehmen haben keine Zeit und Personal* aus. Dessen Bedeutung wird im Gegensatz zur LEADER-Auswertung von einem Drittel der Antworten

den als gering eingeschätzt. Bei der LEADER-Auswertung wurde dem Faktor von mehr als der Hälfte eine hohe Bedeutung beigemessen und gerade einmal ein Viertel wertete dessen Bedeutung als gering.

Weitere Unterschiede treten z.B. hinsichtlich des Faktors *fehlende Multiplikatoren* zu Tage. Im Gegensatz zur LEADER-Auswertung wird dem Faktor von mehr als der Hälfte der antwortenden ILE gemäß GAK-Verantwortlichen eine hohe Bedeutung beigemessen.

Abbildung 16: ILE gemäß GAK – konkret hemmende Faktoren



Hinweise: n=34; Mehrfachnennungen möglich

Obwohl dem Faktor *Unternehmen haben keine Zeit oder Personal* ein Drittel der antwortenden ILE-Regionalmanagements eine hohe Bedeutung beigemessen haben, wird er von 20 Antwortenden (60 %) als be- oder verhindernder Faktor genannt. Das *komplexe Förderrecht* wird am zweithäufigsten genannt (15 Nennungen). An dritter Stelle kommt der Faktor *Zeitaufwand*. Dieser wurde von 12 Antwortenden (35 %) genannt, obwohl ihm von mehr als der Hälfte der antwortenden Regionalmanagements eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Im unteren Drittel der genannten Faktoren befinden sich Faktoren wie *persönliche Gründe*, *fehlende Ansprache*, *Unternehmen sind nicht Zielgruppe* sowie *unterschiedliche Sichtweisen*. Der am wenigsten genannte Faktor ist *fehlende Multiplikatoren*. Lediglich einer der 34 ILE-Ansprechpartner sieht darin einen Grund, warum eine Beteiligung von Unternehmen in ihrer Region be- oder verhindert wurde.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem den Faktoren *komplexes Förderrecht* sowie *Zeitaufwand* (z.B. Entscheidungen, Fördermittelbeantragung) hohe Bedeutung beigemessen wird und diese auch in den befragten Regionen konkret eine Beteiligung be- bzw. verhin-

dern. Diese Faktoren können der programmatischen Ebene zugeordnet werden. Die Tatsache, dass zwischen den programmbezogenen Auswertungen hinsichtlich dessen keine deutlichen Unterschiede zu erkennen sind, kann ein Hinweis sein, dass dies eher ein systematisches Problem der Förderpolitik ist als das einzelner Programme.

Der Faktor, dass *Unternehmen keine Zeit oder Personal* für eine Beteiligung haben, wird ebenfalls von einem Großteil der Befragten als konkret hemmender Faktor gesehen. Die Bedeutung des Faktors wird als hoch eingeschätzt. Die Gründe hierfür können auf zwei Aspekte zurückgeführt werden:

1. Der Faktor stützt die Vermutung, dass zwischen den ILE-Prozessen einerseits und den Unternehmen andererseits unterschiedliche Zeitlogiken bestehen, und dass
2. vor allem kleine Unternehmen andere Prioritäten setzen als die Beteiligung an einem ILE-Prozess (z.B. Betriebsaufbau oder -erweiterung). Ist eine Beteiligung nicht mit einem direkten Nutzen verbunden, so wird auch dafür keine Zeit oder Personal aufgewendet.

Es wird sich in den regionalen Fallstudien sowie der telefonischen Befragung der Unternehmen zeigen, welcher der beiden Gründe überwiegt.

Die wenigen Nennungen bei Faktoren wie *fehlende Ansprache, fehlende Angebote* sowie *Unternehmen sind nicht Zielgruppe* obwohl deren Bedeutung zum Teil als hoch bewertet wurde, sind hingegen auch kritisch zu hinterfragen. Diese Faktoren sind der regionalen Umsetzungsebene zuzuordnen, somit der Ebene, für die die befragten Regionalmanagements selbst verantwortlich sind. Es darf die Frage gestellt werden, ob diese Fakten wirklich keine Rolle spielen bzw. es diese Angebote oder Ansprachen gab, oder ob eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Prozess fehlt.

Es besteht auch hier die Möglichkeit, anhand der telefonischen Befragung der Unternehmen dies zu überprüfen.

Bei beiden Auswertungen fällt auf, dass das *Fehlen von Multiplikatoren* eine Beteiligung nicht gehemmt hat, obwohl dem Faktor eine hohe (ILE gemäß GAK) bzw. geringe bis hohe Bedeutung (LEADER) beigemessen wird. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass entsprechende Multiplikatoren in den befragten Regionen eingebunden wurden. Interessant ist zudem, dass dem Faktor *unterschiedliche Sichtweisen* größtenteils nur geringe Bedeutung beigemessen wird und auch in wenigen der befragten Regionen eine Beteiligung behindert hat. Das zeigt, dass zumindest nach Meinung der befragten Regionalmanagements zwischen den beiden „Systemen“ kein Interessenskonflikt besteht bzw. die Sichtweisen und damit verbundenen Ziele nicht inkompatibel sind.

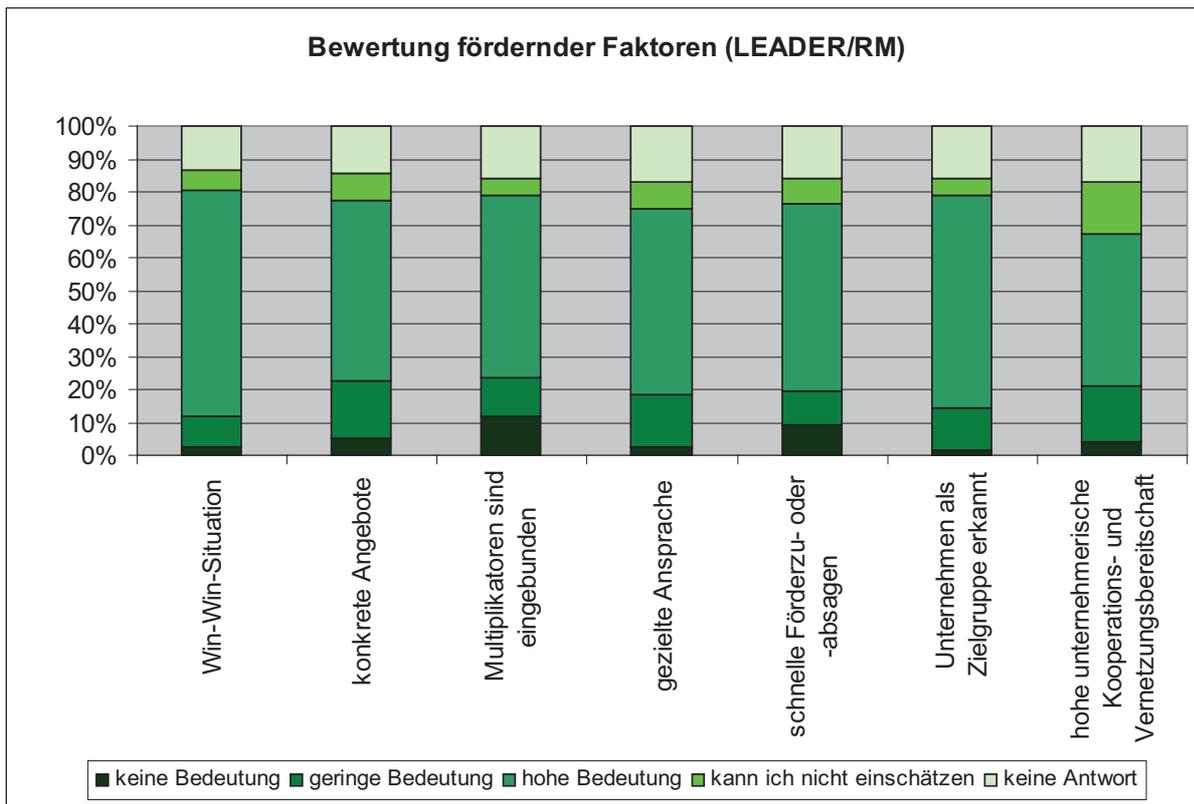
Fördernde Faktoren

Folgende fördernde Faktoren wurden abgefragt:

- Sowohl Unternehmen als auch die Region/andere Akteure profitieren (Kurzform: *Win-Win-Situation*).
- Es gibt konkrete Angebote für Unternehmen wie z.B. Fördermöglichkeiten oder Veranstaltungen (Kurzform: *konkrete Angebote*).
- Multiplikatoren oder Interessensvertreter für Unternehmen sind eingebunden (Kurzform: *Multiplikatoren sind eingebunden*).
- Unternehmen werden gezielt angesprochen und erhalten Informationen (Kurzform: *gezielte Ansprache*).
- Es werden schnelle Entscheidungen und schnelle Förderzu- oder -absagen getroffen (Kurzform: *schnelle Förderzu- oder -absagen*).
- Unternehmen werden als wichtige Akteure der regionalen Entwicklung wahrgenommen (Kurzform: *Unternehmen als Zielgruppe erkannt*).
- Unternehmen weisen eine hohe Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft auf (Kurzform: *hohe unternehmerische Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft*).

Die Auswertung der Daten ergab die folgenden Ergebnisse.

Abbildung 17: LEADER – Bewertung fördernder Faktoren

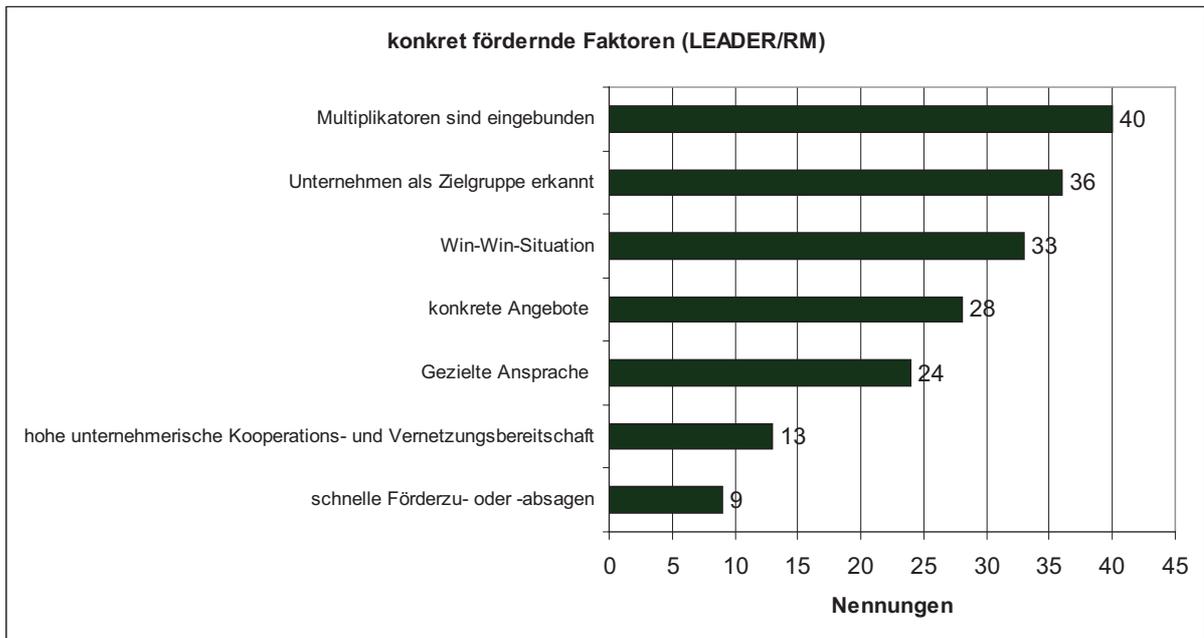


Hinweis: n= 76

Im Gegensatz zu den hemmenden Faktoren wird die Bedeutung der fördernden Faktoren weit weniger differenziert bei LEADER bewertet. Lässt man die Kategorie *keine Antwort* außen vor, so haben alle vorgegebenen Faktoren für mehr als die Hälfte der RM eine hohe Bedeutung, wobei leichte Unterschiede zu erkennen sind. So wird z.B. die Bedeutung der

Faktoren *konkrete Angebote*, *gezielte Ansprache* und *hohe unternehmerische Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft* von je einem Siebtel als gering gewertet. Dem Faktor *Multiplikatoren sind eingebunden* messen mehr als 10 % der Antwortenden keine Bedeutung zu. Gleiches trifft auch auf den Faktor *schnelle Förderzu- oder -absagen* zu.

Abbildung 18: LEADER – konkret fördernde Faktoren



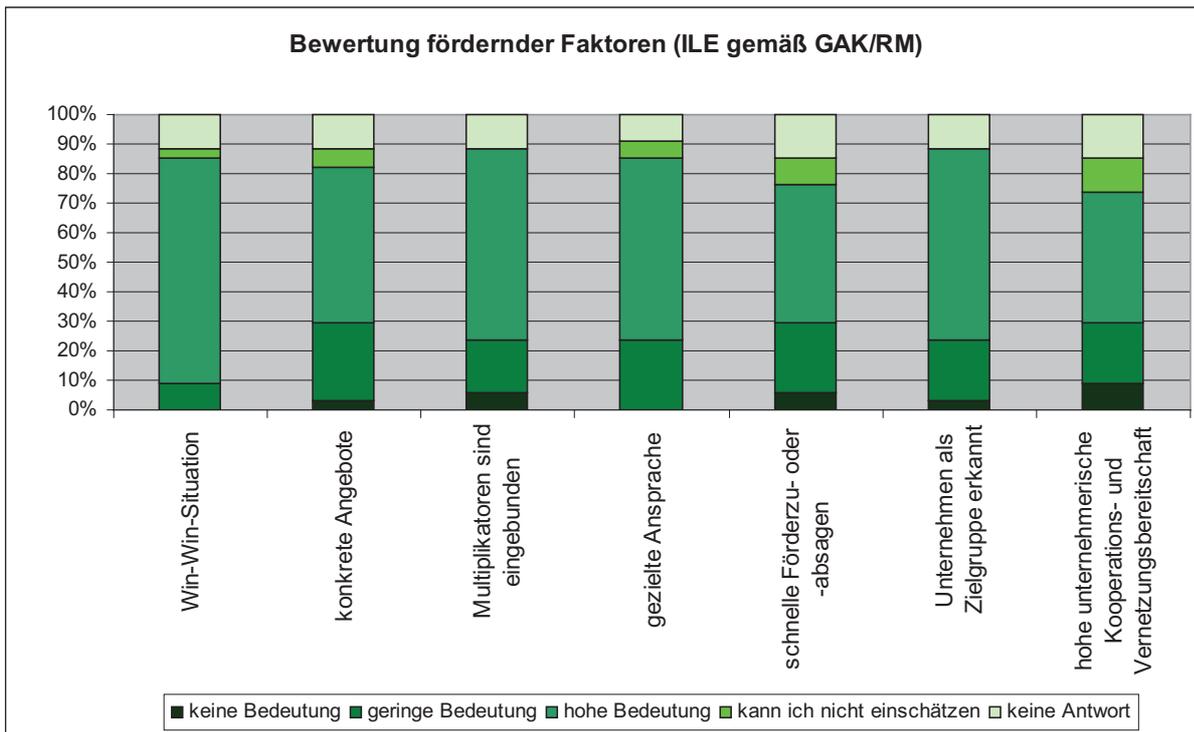
Hinweis: n=76; Mehrfachnennungen möglich

Der Faktor *Ansprechpartner und Multiplikatoren sind eingebunden* steht mit 40 Nennungen an erster Stelle. 53 % der LEADER Managements sehen darin einen Faktor, der die Beteiligung von Unternehmen in ihren Regionen konkret fördert. Ihm folgen die Faktoren *Unternehmen als Zielgruppe erkannt* sowie *Win-Win-Situation* mit Zustimmungswerten von 36 Nennungen (47 %) bzw. 33 Nennungen (43 %). Beides Faktoren, deren Bedeutung von einem Großteil der antwortenden Managements auch als hoch eingeschätzt wurde. Die geringe Anzahl der Nennungen für den Faktor *schnelle Förderzu- oder -absagen* (9

Nennungen bzw. 12 %) passt zu den Ergebnissen der hemmenden Faktoren. Demnach war der mit einer Fördermittelbeantragung und -entscheidung verbundene Zeitaufwand eine der meist genannten Faktoren, die eine Beteiligung von Unternehmen in der Region hemmen.

Beide Fragen wurden auch für das Programm ILE gemäß GAK ausgewertet und kommen zu folgenden Ergebnissen (siehe Abbildungen 19 und 20).

Abbildung 19: ILE gemäß GAK – Bewertung fördernder Faktoren

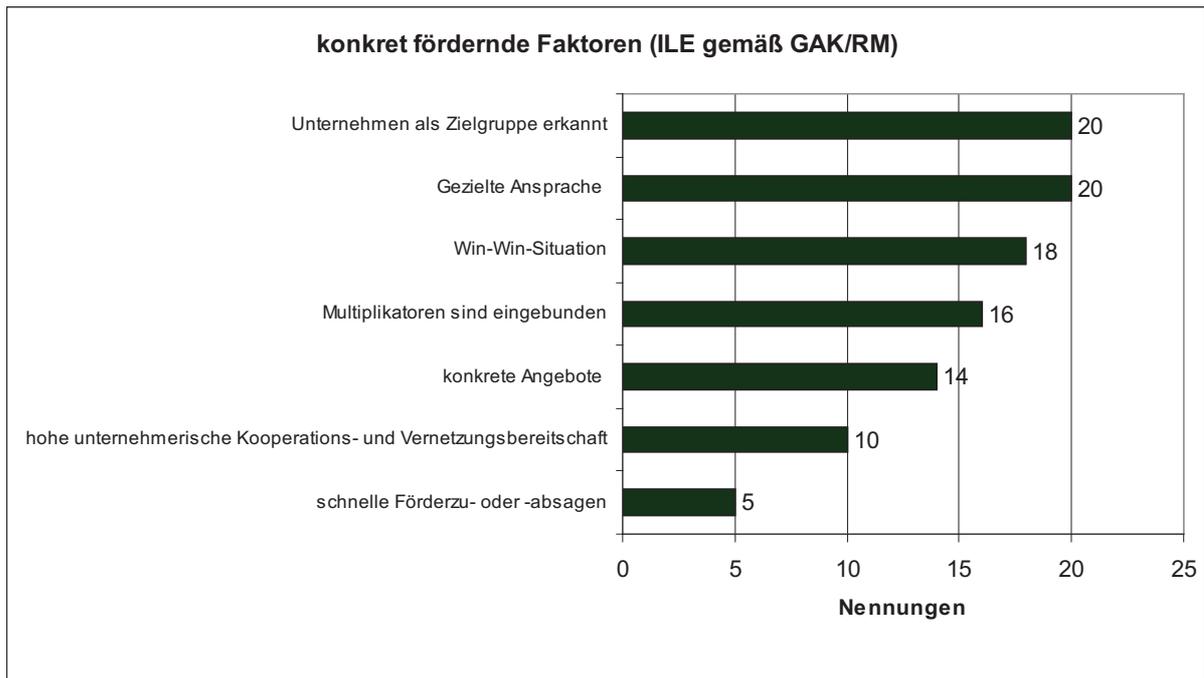


Hinweise: n=34

Die Auswertung der ILE gemäß GAK zeigt, dass sie dem Muster der Bewertung der LEADER-Auswertung folgt. Bis auf die Faktoren *schnelle Förderzu- oder -absagen* und *hohe unternehmerische Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft* misst jeweils mehr als die Hälfte der Antwortenden den anderen Faktoren eine hohe Bedeutung zu. Bei den Faktoren *Multiplikatoren sind eingebunden* und *Unternehmen als wichtige Zielgruppe erkannt* sind dies sogar je zwei Drittel. Beim Faktor *Win-Win-Situation* sogar nahezu 80 %. Trotz dieser Einschätzung wird der Faktor *Win-Win-Situation* auf die Frage, welche Faktoren

konkret in der Region eine Beteiligung von Unternehmen gefördert haben, nicht am häufigsten genannt (siehe nächste Abbildung). Dies sind die Faktoren *Unternehmen als wichtige Zielgruppe erkannt* sowie *gezielte Ansprache*. Beide wurden mit 20 Nennungen am häufigsten genannt. Dies sind nahezu 60 % der antwortenden RM. Analog zur LEADER-Auswertung wird von den ILE-Verantwortlichen der Faktor *schnelle Förderzu- oder -absagen* nur von wenigen als fördernder Faktor genannt und passt somit auch in dieser Auswertung zum Bild der Ergebnisse der hemmenden Faktoren.

Abbildung 20: ILE gemäß GAK – konkret fördernde Faktoren



Hinweise: n=34; Mehrfachnennungen möglich

Zusammenfassung

Fasst man die Ergebnisse zusammen, so können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden: Ungeachtet des Programms wird den Faktoren *Unternehmen als Zielgruppe erkannt*, *gezielte Ansprache*, *Win-Win-Situation* sowie *Multiplikatoren sind eingebunden* eine hohe Bedeutung beigemessen (Zustimmungswerte von 50 % bis nahezu 80 %). Diese Faktoren sind es auch, die nach Aussage der antwortenden Managements in den Regionen konkret eine Beteiligung fördern. Ungeachtet unter-

schiedlicher Rangfolgen werden diese Faktoren am häufigsten genannt. Sie sind der regionalen Umsetzungsebene zuzuordnen. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass die zentralen fördernden Faktoren auf der regionalen Umsetzungsebene angesiedelt sind. Dabei ist interessant, dass der Faktor *konkrete Angebote* wesentlich seltener in Erscheinung tritt. Schließlich umschreibt der Faktor *konkrete Angebote* all jene Maßnahmen, die Unternehmen einen konkreten Nutzen generieren.

5.2. Ergebnisse der Telefonbefragung

Die Befragung beteiligter Unternehmen war als zentraler Baustein in der Breitenanalyse vorgesehen. Die Befragung diente dazu, insbesondere Informationen zu der Struktur der Unternehmen, zum Nutzen durch die Beteiligung sowie zu den Gründen für eine Beteiligung zu gewinnen. Der Rücklauf aus den beteiligten Unternehmen war im Rahmen der Breitenanalyse jedoch zu gering ($n=16$), um verlässliche Aussagen zu den Forschungsfragen treffen zu können. Aus diesem Grund wurde dieser Arbeitsschritt des Projektes im Projektverlauf modifiziert. Die außerdem vorgesehene Befragung von nicht-beteiligten Unternehmen wäre zudem weder zweckmäßig noch zielführend gewesen. Der Aufwand hätte nicht in Relation zu den erwarteten Ergebnissen gestanden. Hinzu kam die Erkenntnis, dass eine Online-Befragung der Unternehmen zum Thema nur schwer umsetzbar ist. Das Thema ILE ist für Unternehmen zu komplex und wenig greifbar. Deshalb wurde in Abstimmung mit der Fokusgruppe eine Telefonbefragung durchgeführt, um beteiligte Unternehmen

gezielter ansprechen, befragen und dabei zugleich Rückfragen beantworten zu können (der Fragebogen befindet sich im Anhang II).

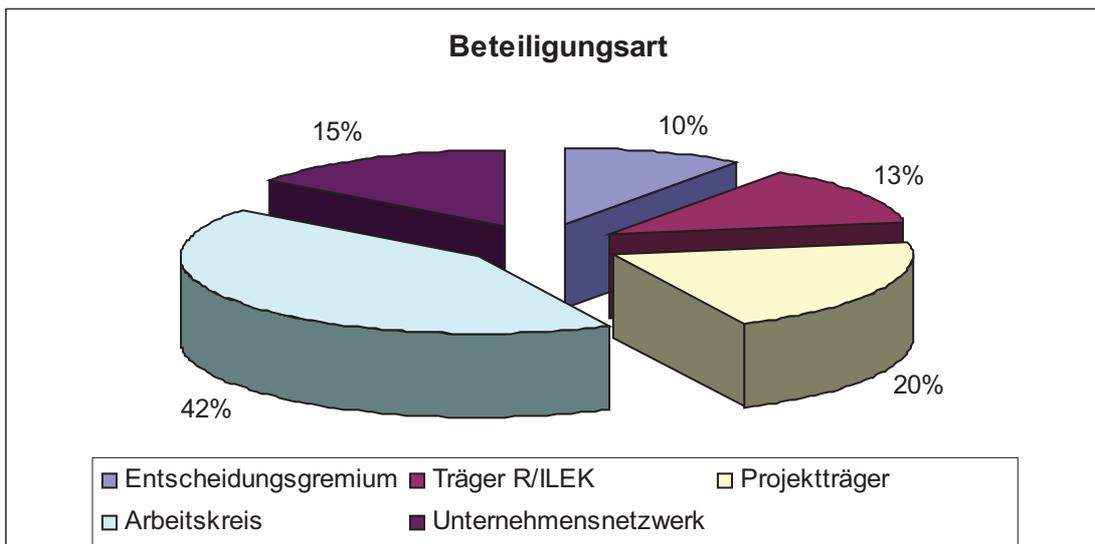
Befragt wurden Unternehmen aus den sechs Fallstudienregionen. Die insgesamt 135 Kontaktdaten wurden von den verantwortlichen Ansprechpartnern in den Regionen zur Verfügung gestellt. Mit 100 Unternehmen konnte ein Telefoninterview geführt werden. Dies entspricht einem Rücklauf von ca. 74%.

Die Daten wurden mittels univariater Analysemethoden ausgewertet und in Form von Tabellen und Grafiken aufbereitet. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

5.2.1. Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen

Von den 100 befragten Unternehmen haben sich 91 Unternehmen bisher aktiv beteiligt und zwar im Entscheidungsgremium (11%), beim Träger des REK (14%), im Projekt (23%), im Arbeitskreis (48%) oder in Unternehmensnetzwerken (16%). 14% der Unternehmen waren dabei in mehr als einer Form beteiligt.

Abbildung 21: Beteiligungsarten



Hinweis: $n=91$

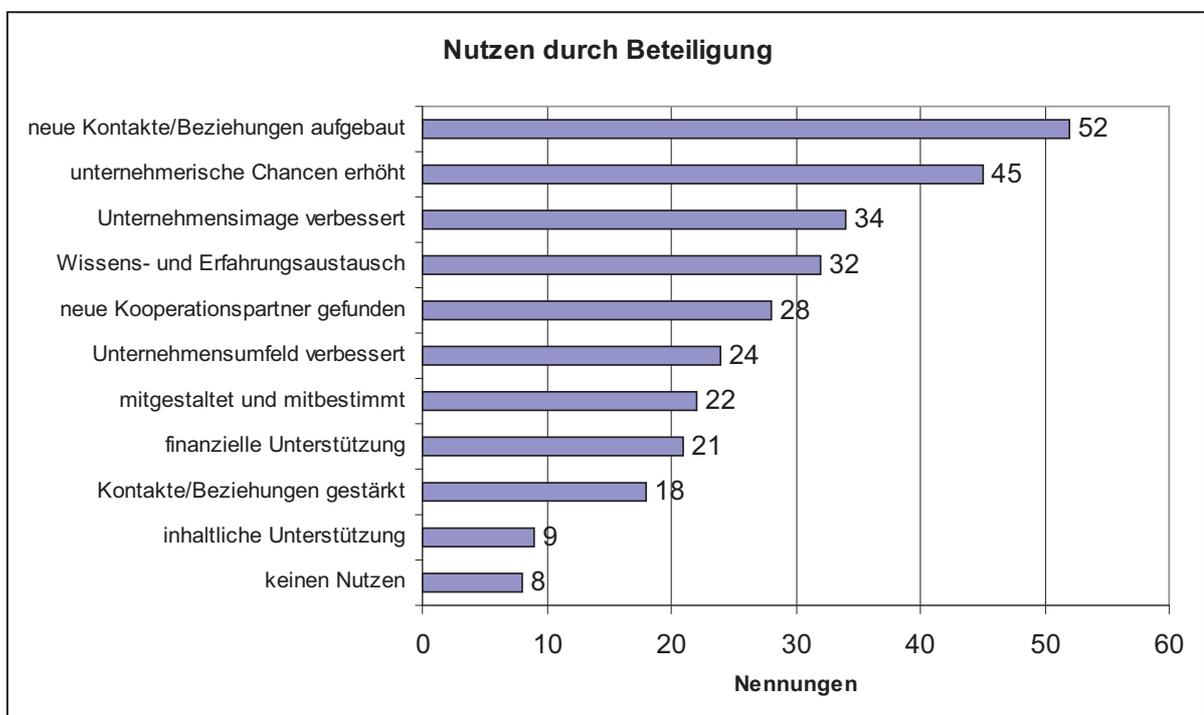
Mehr als die Hälfte (58%) der antwortenden Unternehmen gab an, dass sie selbst auf die Verantwortlichen zugegangen sind. Der andere Teil wurde von den Prozessverantwortlichen oder anderen beteiligten Akteuren angesprochen.

5.2.2. Nutzen einer Beteiligung

Mehr als die Hälfte der Unternehmen sieht im *Aufbau neuer Kontakte* einen Nutzen durch ihre Beteiligung (52 Nennungen). Diese neuen Kontakte beziehen sich sowohl auf wirtschaftli-

che als auch soziale und gesellschaftliche Kontakte. Der Wert dieser Kontakte liegt für einige darin, vor allem *Wissen und Erfahrungen auszutauschen* (32 Nennungen). Die geringere Anzahl der Nennung der anderen Nutzen wie z.B. *neue Kooperationspartner* sowie *Kontakte/ Beziehungen gestärkt* lässt vermuten, dass die neuen Kontakte eher zukunftsgerichtet sind und bisher noch nicht in Wert gesetzt wurden (siehe Abbildung 22)

Abbildung 22: Nutzen einer Beteiligung für Unternehmen



Hinweis: n=91

Ebenfalls fast die Hälfte der Unternehmen gibt an, die *unternehmerischen Chancen* (z.B. durch Entwicklung neuer Produkte, neue Auftragsverhältnisse oder neue Marktzugänge) durch die Beteiligung erhöht zu haben. Das immerhin ein Drittel der Unternehmen angibt, durch die Beteiligung wurde das *Unternehmensimage verbessert*, zeigt, dass ILE-Prozesse auch die weichen Faktoren eines Unternehmen bedienen kann. Gleiches gilt auch für den Nutzen *Unternehmensumfeld verbessert*.

Die geringe Nennung bei *finanzieller Unterstützung* kann darauf zurückgeführt werden, dass auch nur eine geringe Zahl in den Genuss einer Förderung gekommen ist. In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass die Interessen und die daraus resultierenden Nutzen der Unternehmen an ILE sehr unterschiedlich sind. Sie zeigt aber auch, dass ILE-Prozesse diese Bandbreite unterschiedlicher Nutzen adressieren können. Dabei fällt auf, dass verstärkt Nutzen angesprochen werden, die zu den weichen (Standort-)Faktoren von Unternehmen gezählt werden können, wie z.B.

der Aufbau von Kontakten und Beziehungen oder die Verbesserung des Unternehmensimage oder Unternehmensumfelds.

Der Vergleich mit den Ergebnissen der Breitenanalyse zeigt teils Überschneidungen, teils Gegensätze. So werden die Nutzen einer Beteiligung von Unternehmen von den antwortenden Regionalmanagements vor allem gesehen:

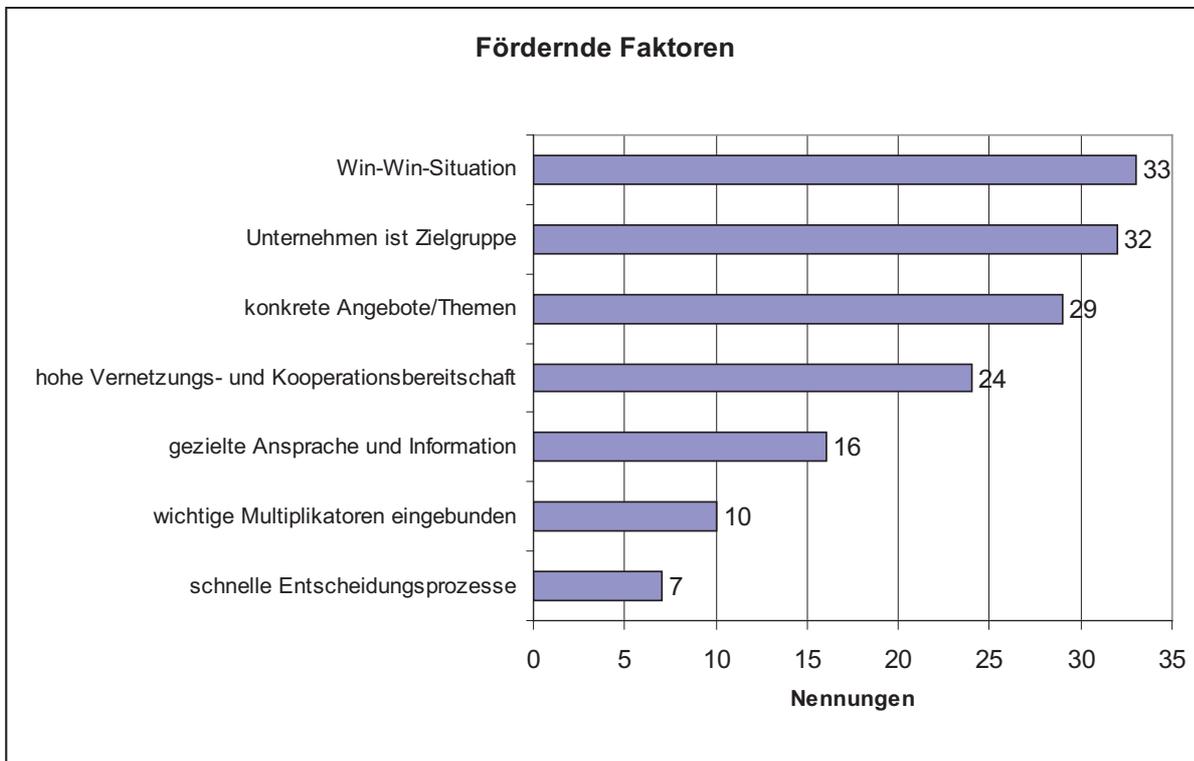
- In der Schaffung von Arbeitsplätzen und Wertschöpfung in der Region – dem entspricht die Einschätzung erhöhter unternehmerischer Chancen bei den Unternehmen,

- im Einsatz für die Verbesserung des regionalen Umfeldes – dieser Nutzen wird ebenfalls von einigen genannt, ist jedoch nur für ca. ein Viertel der Unternehmen präsent.
- der inhaltlichen Unterstützung durch Unternehmen – hier sehen bisher nur ca. ein Viertel der Unternehmen, dass sie mitgestalten und mitbestimmen konnten.

5.2.3. Fördernde Faktoren

Neben dem Nutzen wurden die Unternehmen auch dazu befragt, welche Faktoren durch ihre Beteiligung konkret gefördert wurden (siehe Abbildung 24).

Abbildung 23: Fördernde Faktoren aus Unternehmenssicht



Hinweis: n=91

Die Abbildung zeigt, dass ein Drittel der Unternehmen daran interessiert war, dass eine *Win-Win-Situation* entsteht, in der andere auch profitieren. Als „andere“ wurden von den Unternehmen dabei sowohl die Region als auch der Umsetzungsprozess gesehen. Für ebenfalls ca. je ein Drittel mussten jedoch auch *konkrete Angebote/Themen* existieren und *Unternehmen als Zielgruppe* des Prozesses

anerkannt sein. Hinzu kommt, dass auch die Einstellung der Unternehmen gegenüber den Themen Kooperation oder Vernetzung entsprechend ausgebildet sein muss. Denn ein Viertel der Unternehmen gibt an, dass sie allgemein sehr stark in der Region vernetzt sind. Der Faktor *gezielte Ansprache und Information* hat nur wenige Nennungen (16) bekommen. Dies passt zum o.a. Aspekt, dass mehr als die

Hälfte der beteiligten Unternehmen selbst auf die Verantwortlichen zugegangen sind.

Der Vergleich mit den Ergebnissen der Breitenanalyse zeigt auch hier teils Überschneidungen, teils Gegensätze. Diese zeichnen sich wie folgt aus:

- Das Groß der antwortenden Regionalmanagements sieht in den Faktoren *Win-Win-Situation* sowie *Unternehmen als Zielgruppe erkannt* zentrale fördernde Faktoren - diese Faktoren waren auch für viele der Unternehmen ausschlaggebend.
- Neben den beiden zuvor genannten Faktoren ist für die Regionalmanagements zudem der Faktor *gezielte Ansprache* ebenfalls förderlich – dieser Faktor hat jedoch nur bei einem Teil der Unternehmen die Beteiligung gefördert.
- Nur ein kleiner Teil der antwortenden Regionalmanagements findet, dass konkrete Angebote die Beteiligung gefördert haben – für ein Drittel der Unternehmen war dies jedoch ausschlaggebend.

5.2.4. Struktur der beteiligten Unternehmen

Die Unternehmen wurden nach ihrer Größe, Führung sowie dem Wirtschaftszweig befragt. Diese Fragen dienten dem Zweck, mehr über die Struktur der beteiligten Unternehmen zu erfahren.

Unternehmensgröße und -führung

Die Unternehmensgröße wird in der Regel anhand der Mitarbeiterzahl oder des Jahresumsatzes bzw. der Bilanzsumme festgemacht. Gängige Definitionen sind die der europäischen Union sowie des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung.⁹⁶ Für die vorliegende Auswertung wurde die KMU-Definition der Europäischen Union genutzt, da diese differenzierter ist.

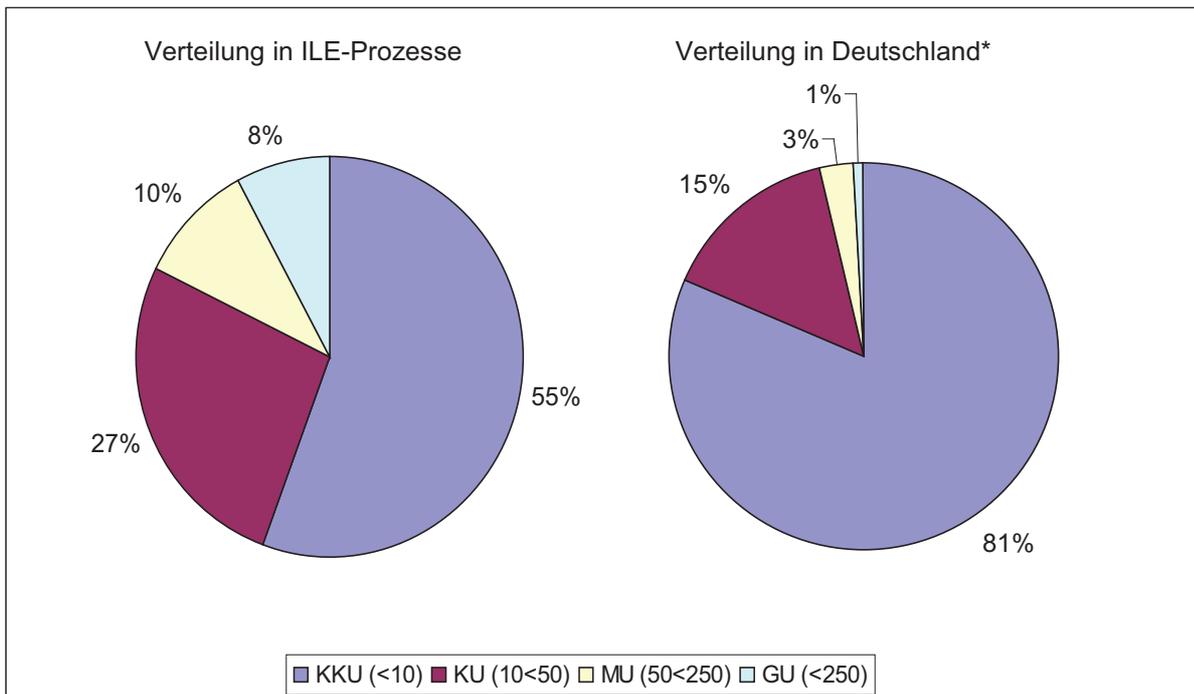
⁹⁶ KMU-Definition nach der Europäischen Union (Empfehlung 2003/361/EG):

- Kleinunternehmen (KKU): Mitarbeiter <10; Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz: < 2 Mio. EUR
- Kleinunternehmen (KU): Mitarbeiter 10<50; Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz: < 10 Mio. EUR
- Mittleres Unternehmen (MU): Mitarbeiter 50<250; Jahresumsatz <50 Mio. EUR bzw. Jahresbilanz <43. Mio. EUR
- Großunternehmen (MU): Mitarbeiter >250; Jahresumsatz >50 Mio. EUR bzw. Jahresbilanz <43. Mio. EUR

KMU-Definition nach dem Bonner Institut für Mittelstandsforschung:

- Kleinunternehmen: Mitarbeiter <10; Jahresumsatz < 1 Mio. EUR
- Mittleres Unternehmen (MU): Mitarbeiter <499; Jahresumsatz < 50 Mio. EUR
- Großunternehmen (MU): Mitarbeiter >500; Jahresumsatz >50 Mio. EUR

Abbildung 24: Unternehmensgröße nach Mitarbeiter im Vergleich



Hinweise: n=91; * Angaben nach dem Statistischen Bundesamt, Stand 2007

Die Abbildung 25 zeigt, dass der Großteil der befragten beteiligten Unternehmen Kleinstunternehmen sind. Es fällt jedoch auf, dass fast 20% der befragten Unternehmen zu den mittelständischen oder Großunternehmen gehören. Dies bedeutet, dass jedes Fünfte Unternehmen, das sich in den untersuchten Regionen beteiligt, mehr als 50 Mitarbeiter hat.

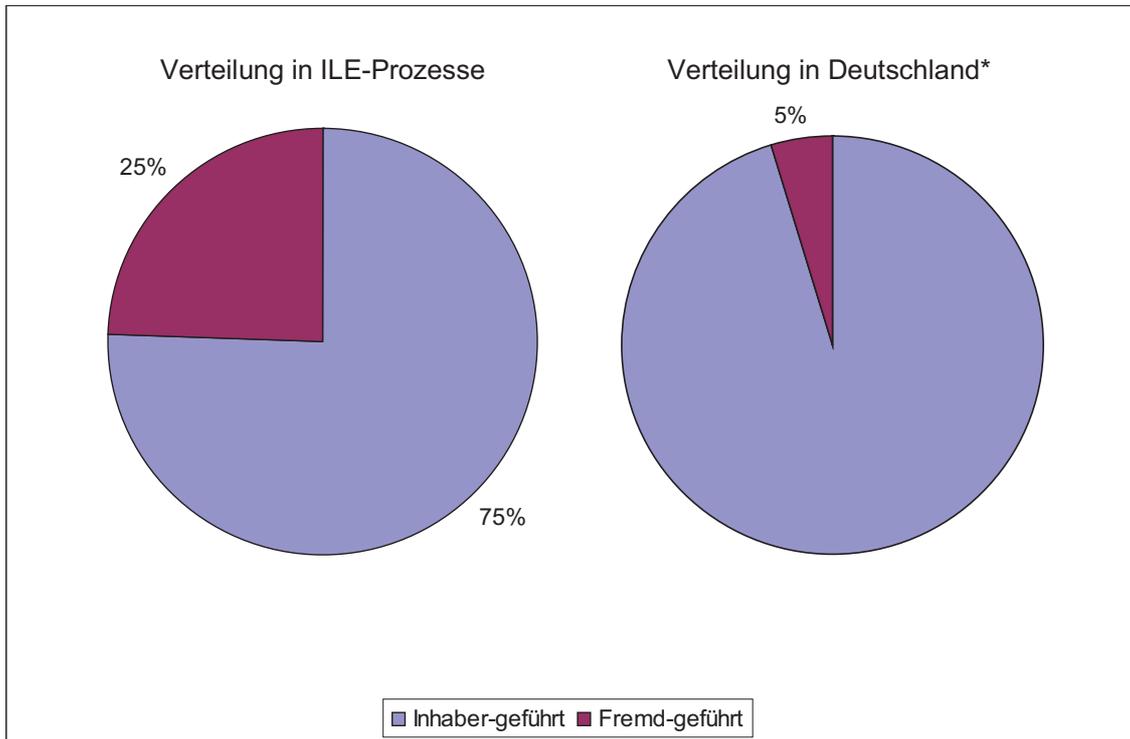
Vergleicht man die Zahlen mit der Verteilung in Deutschland insgesamt so wird deutlich, dass mittlere und Großunternehmen überrepräsentiert sind. Ihr Anteil in Gesamtdeutschland beträgt zusammen gerade einmal 3,5%.

Eine Erklärung für diese Verteilung ist, dass die Beteiligung für Unternehmen zeit- und personalaufwendig ist. In den regionalen Fallstudien wurde deutlich, dass es schwierig ist, gerade Kleinstunternehmen zu beteiligen, da diese in der Regel wenig Zeit haben bzw. andere Prioritäten setzen. Hier steht in vielen Fällen das Unternehmenswachstum im Vordergrund. Dass relativ viele MU und GU dabei sind, ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass ILE-Prozesse als Möglichkeit genutzt werden können, die Region als Standort voranzubringen und den strategischen Dialog mit anderen Unternehmen sowie der Politik und

Verwaltung zu suchen (z.B. hinsichtlich Themen wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel, etc). Gerade solche Möglichkeiten sind für MU und GU von besonderer Bedeutung.

Neben der Größe wurden die Unternehmen auch nach ihrer Führung gefragt. Dabei wurde unterschieden zwischen inhabergeführten Unternehmen, bei denen die Eigentums- und Leistungsrechte in einer Person oder einer Familie vereint sind - deshalb werden sie auch als Familienunternehmen bezeichnet - und fremdgeführten Unternehmen, bei denen diese Rechte getrennt sind. Von den befragten Unternehmen sind 76% inhabergeführt und 24 % fremdgeführt (siehe Abbildung 22). Verglichen mit der Verteilung in Deutschland insgesamt wird deutlich, dass in ILE-Prozesse relativ viele fremdgeführte Unternehmen beteiligt sind. Der im Vergleich hohe Anteil der fremdgeführten Unternehmen kommt u.a. durch einen hohen Anteil an Sparkassen und regionalen Banken, die aufgrund ihres Regionalprinzips regional fokussiert sind, gemeinnützigen Gesellschaften und Tochterunternehmen größere Unternehmen zustande.

Abbildung 25: Unternehmensführung im Vergleich



Hinweise: n=91; * Angaben nach Institut für Mittelstandsforschung (IFM)⁹⁷, Stand 2006

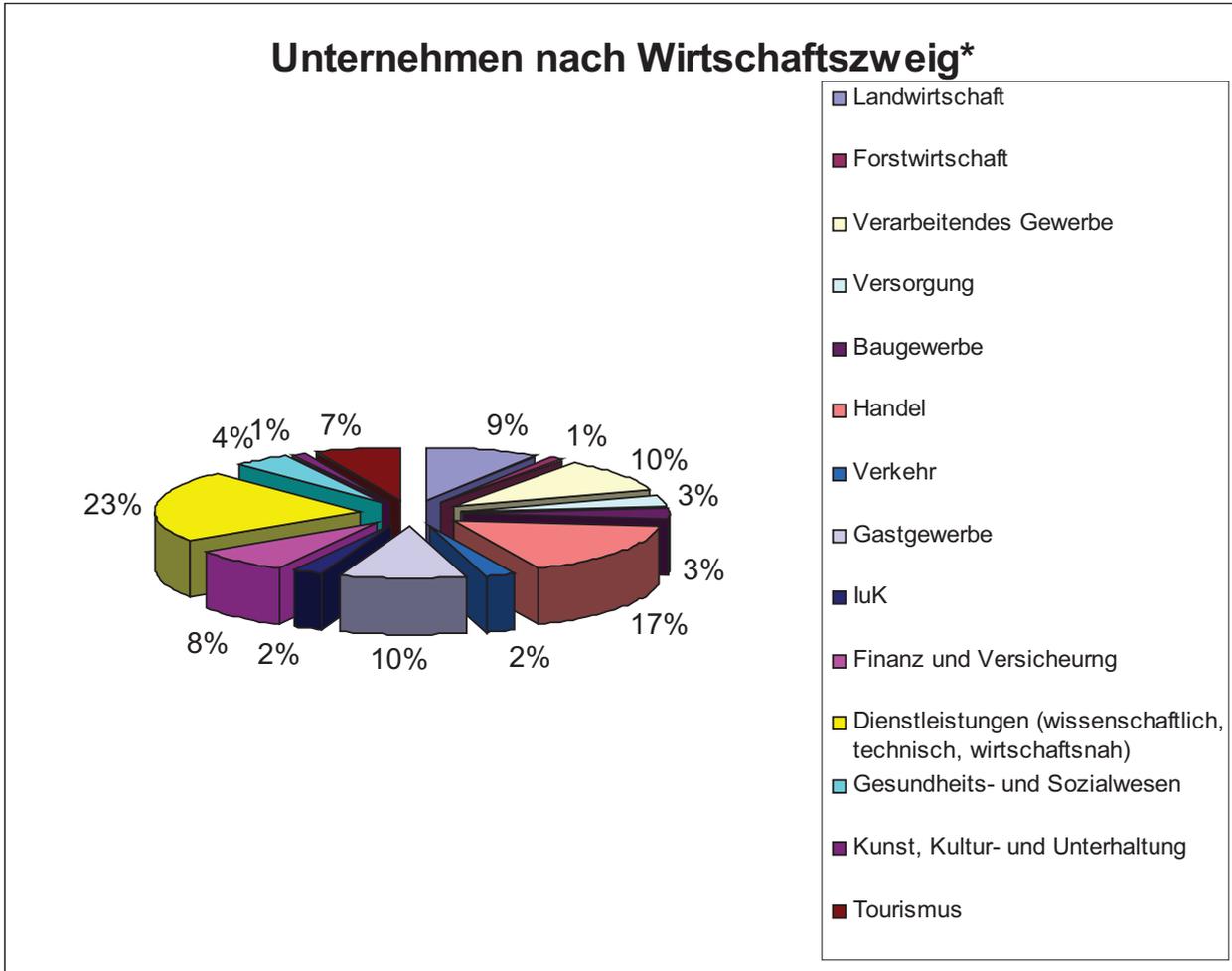
⁹⁷ Das Institut für Mittelstandsforschung (IFM) Bonn definiert Familienunternehmen als diejenigen Unternehmen, bei denen die Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers oder der Unternehmerin bzw. deren Familie vereint sind (vgl. Website ifm-bonn.de).

Wirtschaftszweig

Neben der Unternehmensgröße sowie - führung war die Branchenzugehörigkeit ein weiteres Unterscheidungsmerkmal. Die fol-

gende Abbildung gibt einen Überblick, welche Wirtschaftszweige in den ILE-Prozessen ver- treten sind.

Abbildung 26: Zugehörigkeit zu den Wirtschaftszweigen



Hinweise: n=91;* Klassifizierung nach Statistischem Bundesamt

An der Abbildung fällt als erstes auf, das obwohl Unternehmen vor allem im Förderbereich LEADER und ILE gemäß GAK befragt wurden, die Branchen Land- und Forstwirtschaft mit zusammen nur 10% vertreten sind. Daneben gibt es weitere 12 Wirtschaftszweige die - wenn auch zum Teil mit sehr geringen Anteilen - vertreten sind. Die höchsten Anteile haben die Wirtschaftszweige *Dienstleistungen* (wissenschaftlichen, technisch, wirtschaftsnah) sowie der *Handel*. Bei den Unternehmen aus dem Wirtschaftszweig Dienstleistungen handelt es sich u.a. um Steuerberatungen, Beratungsbüros oder Ingenieurbüros; bei den Un-

ternehmen aus dem Bereich Handel vor allem um Unternehmen aus dem Lebensmittelbereich wie Bäckerei oder Fleischerei. Die Bandbreite der vorkommenden Wirtschaftszweige unterstreicht, dass die ILE-Prozesse unterschiedliche Nutzen anbieten und ansprechen können. So zeigt die Tatsache, dass Wirtschaftszweige wie Handel, Gastgewerbe, Tourismus und Verarbeitendes Gewerbe vertreten sind, dass ILE -Prozesse mit ihren unterschiedlichen Handlungsfeldern wie z.B. Direktvermarktung oder Tourismus eine weitaus größere Bandbreite an Wirtschaftszweigen anspricht als rein sektorale

Programme. Dass jedoch auch Wirtschaftszweige wie Finanz- und Versicherung, Dienstleistungen oder Baugewerbe vertreten sind, zeigt, dass ILE-Prozesse nicht nur inhaltlich für Unternehmen interessant sind, sondern auch, weil sie regionale Vernetzung fördert und Themen wie Standortentwicklung oder -marketing vorantreiben kann. Beides sind Themen, die für alle Unternehmen gleich welcher Branche wichtig sind.

5.3. Ergebnisse der Fallstudien

Im Rahmen der Tiefenanalyse wurde als weitere Säule des Projektes regionale Fallstudien sowie eine Fallstudie auf Programmebene durchgeführt.

5.3.1. Regionale Fallstudien

In den sechs regionalen Fallstudien wurden gute Beispiele für eine Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen untersucht. Die Auswahl der Fallstudien erfolgte aufgrund der Ergebnisse der Breitenanalyse in Zusammenarbeit mit der Projektfokusgruppe. Die guten Beispiele wurden zusammen mit den Verantwortlichen in den Regionen ausgewählt.

Die regionalen Fallstudien sollten dabei sowohl LEADER und ILE gemäß GAK Prozessen als auch die unterschiedlichen Ebenen der Beteiligungsmöglichkeiten von Unternehmen abdecken. Zu beachten ist zudem, dass die Fallstudien jeweils einen bestimmten weiteren Aspekt verdeutlichen sollen, was aber das Vorhandensein anderer Aspekte der Beteiligung von Unternehmen nicht ausschließt. Im Gegenteil: Die Vielfalt und die Kombination unterschiedlicher Aspekte wirkte sich positiv auf die Aus-

wahl als Fallstudienregion aus. Konkret wurden die folgenden Regionen und Aspekte für die vertiefenden Fallstudien ausgewählt:

- Hesselberg: Einbindung von Unternehmen durch Regionalkonferenzen und organisatorisch über die Hesselberg AG sowie durch Umsetzung von Projekten aus der AG.
- Saalfeld-Rudolfstadt: Organisatorische und finanzielle Einbindung von Unternehmen (u.a. durch die direkte Kofinanzierung des Regionalmanagements).
- Vogelsberg: Organisatorisch durch die Vogelsberg-Consult und damit auch als direkt wirtschaftlich tätiges Regionalmanagement und direkte Unternehmensförderung über die ELER Maßnahme 312 und Wirtschaftsförderung.
- Dübener Heide: Einbindung von Unternehmensnetzen (angebotsorientiert) auf strategischer Ebene und Ebene WSK sowie z.B. gemeinsame Aktivitäten wie Messen.
- Leiningerland: Einbindung von Unternehmen in der Startphase (nachfrageorientiert).
- Gebiet zwischen Elbe und Havel: Einbindung von Unternehmen auf der Ebene von Einzelprojekten und Kombination von Förderprogrammen.

Die Ergebnisse der Fallstudien werden im Folgenden kurz dargestellt. Die ausführlichen Berichte der Fallstudien befinden sich im Anhang III.

5.3.2. Hesselberg

Region	Hesselberg
Programm	LEADER
Gutes Beispiel	Hesselberg AG - eine Zusammenschluss regionaler Unternehmen
Kurze Darstellung des Beispiels	<p>Die Hesselberg AG ist ein Zusammenschluss von 60 großen und kleinen Unternehmen, Selbstständigen und Freiberuflern aus der Region Hesselberg. Die Ziele der AG sind u.a. das Image der Region zu verbessern, die Interessen der Wirtschaft zu vertreten sowie die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft, das „Wir-Gefühl“ und den regionalen Teamgeist zu steigern und zu stärken.</p> <p>Die Hesselberg AG ist in den Prozess der regionalen Entwicklung (LEADER-Prozess) eingebunden und unterstützt die Entwicklung der Region durch ausgewählte Projekte.</p>
Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess	<p>Die Regionalentwicklung der Region Hesselberg baut auf einem <i>Drei-Säulen-Modell</i> auf. Die erste Säule wird durch die Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH⁹⁸ gebildet, die die Gruppe Politik und Verwaltung repräsentiert und vertritt. Die Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz e. V. ist die zweite Säule. Die dritte Säule ist die Hesselberg AG, die die unternehmerischen und wirtschaftlichen Belange in dem Prozess vertritt. Den inhaltlichen Rahmen bilden das Regionale Entwicklungskonzept und das Regionalmanagement der gemeinsamen Geschäftsstelle.</p>
Herausforderungen und Lösungen	<p>Die Hesselberg AG ist das Ergebnis eines langen und arbeitsintensiven Prozesses in der Region. Am Anfang stand die Erkenntnis, dass sich (zu) wenig Unternehmen am Prozess der Regionalentwicklung beteiligen. Aus diesem Grund wurde 2002 in der Region eine Zukunftskonferenz Wirtschaft organisiert. Zur Vorbereitung wurde ein ca. 30-köpfiges Team mit Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Politik gegründet, das sich im Rahmen von drei Veranstaltungen auf die Konferenz sowohl inhaltlich als auch methodisch vorbereitet hat.</p> <p>An der Zukunftskonferenz haben sich insgesamt 160 Akteure beteiligt, wovon 120 Unternehmen waren. Mit den Teilnehmern wurde drei Tage am Stück in Groß- und in Kleingruppen intensiv diskutiert. Am Ende wurden 27 Projekte entwickelt, die in Zukunft umgesetzt werden sollten. Hierzu gehörte die Hesselberg AG, aber auch andere Projekte wie z.B. die Hesselbergzeitung, ein Unternehmererfahrungsaustausch oder ein regionaler Veranstaltungskalender.</p> <p>Die Zukunftskonferenz war ein wichtiger Meilenstein im Beteiligungsprozess von Unternehmen. Durch diese Vorgehensweise ist ein "Wir-Gefühl" entstanden und die Unternehmen konnten für das Thema Regionalentwicklung und den dahinter stehenden Prozess sensibilisiert werden.</p>
Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)	<p>Ein Konstrukt wie die Hesselberg AG kann auch für andere Region interessant sein. Dabei müssen die Strukturen, in denen die Hesselberg AG eingebettet ist und die Anfänge mit der Zukunftskonferenz berücksichtigt werden. Ein einfaches Kopieren ohne Beachtung des dahinter stehenden Prozesses, der Strukturen und auch des persönlichen Engagements der Beteiligten ist nicht möglich.</p> <p>Die Hesselberg AG besteht mittlerweile seit fast 7 Jahren. Die Zahl der Mitglieder hat sich seit Gründung mehr als verdoppelt.</p> <p>Die Hesselberg AG hat bis heute mehrere Projekte zu verschiedenen Themen initiiert, umgesetzt und/oder finanziell unterstützt. Dies sind deutliche Zeichen dafür, dass es sich nicht nur um eine punktuelle Aktion, sondern um dauerhafte Strukturen handelt.</p>
Aktivitäten zur Einbindung von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zukunftskonferenz ▪ Schaffung einer Stelle „Kordinator Wirtschaft“ zur weiteren Begleitung des Beteiligungsprozesses ▪ weitere Angebote wie Unternehmererfahrungsaustausch, Hesselbergzeitung, etc

⁹⁸ Die Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH wurde 1999 von 24 Gemeinden gegründet und organisiert und unterstützt seitdem die Regionalentwicklung der Region.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ persönliche Ansprache
Nutzen	<p>Nutzen für Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagesteigerung durch die Beteiligung ▪ Standortverbesserung durch gezielte Projekte ▪ Aufbau von Kontakten und Beziehungen <p>Nutzen für die Region/Prozessnutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vitale Unternehmen, die für Wertschöpfung und Arbeitsplätze in der Region sorgen ▪ Unternehmensengagement in der Region ▪ Einbringung wirtschaftlicher Perspektiven in den Prozess
Fördernde und hemmende Faktoren	<p>Fördernde Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ unternehmerfreundliche Strukturen (Zukunftskonferenz Wirtschaft, Hesselberg AG, Drei-Säulen-Modell) ▪ Persönliches Engagement aller ▪ Persönliche Ansprache ▪ Nutzen generieren <p>Hemmende Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmstrukturen
Quellen und Interviewpartner	<p>Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz (2007): Region mit außergewöhnlicher Lebensqualität - Regionales Entwicklungskonzept der Region Hesselberg. Fortschreibung 2007-2013. Unterschwaningen. website region-hesselberg (http://www.region-hesselberg.de/cda/showpage.php?SiteID=21&language=de, zugegriffen am 08.03.2011) website openspaceworld.org (http://www.openspaceworld.org/german/index.html; zugegriffen am 16.03.2011)</p> <p>Interviews</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baronin von Süsskind (Freiherrliche von Süsskind'sche Schloss- und Gartenverwaltung Schloss Dennenlohe) ▪ Frank Dommel (Dommel GmbH) ▪ Ute Vieting und Dr. Franz Hitzelsberger (Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH)

5.3.3. Saalfeld-Rudolstadt

Region	Saalfeld-Rudolstadt
Programm	LEADER
Gutes Beispiel	LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V.
Kurze Darstellung des Beispiels	Der Verein „LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt“ e.V. ist der Trägerverein des LEADER-Prozesses in der Region Saalfeld-Rudolstadt. Er wurde 1998 auf Initiative von landwirtschaftlichen Unternehmen ins Leben gerufen und begleitet seitdem die integrierte ländliche Entwicklung in der Region. Das beispielhafte an dem Verein ist, dass mittlerweile acht Unternehmen aus der Region (ca. 27%) zusammen mit Akteuren aus dem öffentlichen und privaten Bereich den Prozess mit viel Engagement unterstützen und durch ihre Mitgliedsbeiträge zur Anteilsfinanzierung des Regionalmanagements beitragen. Hinzu kommt, dass der fünf-köpfige Vorstand des Vereins größtenteils mit Unternehmen besetzt ist, der das Regionalmanagement bei der Umsetzung des Regionalen Entwicklungskonzeptes maßgeblich unterstützt.
Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess	Der Verein ist Träger des Regionalen Entwicklungskonzeptes der LEADER-Region Saalfeld-Rudolstadt. Der Verein unterstützt den Prozess nicht nur inhaltlich, sondern auch finanziell. So wird u.a. der Eigenanteil zur Finanzierung des Regionalmanagements in der laufenden Förderperiode zu 25% vom Verein übernommen. Hierzu erhebt der Verein von seinen Mitgliedern je nach Mitgliedschaft Jahresbeiträge. Landwirtschaftliche Unternehmen zahlen z.B. 50 Cent/ha Landwirtschaftlicher Nutzfläche, sonstige Unternehmen pauschal 150 Euro pro Jahr. Die Unternehmen tragen zusammen mit einem Anteil von 25% (5.297,50 Euro) zur Anteilsfinanzierung des Regionalmanagement bei und sind nach den Gebietskörperschaften die zentralen Geldgeber.
Aktivitäten zur Einbindung von Unternehmen - Herausforderungen und Lösungen	Der Verein LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. besteht seit 1998 und hat seitdem die Umsetzung von LEADER in seinen verschiedenen Facetten in der Region Saalfeld-Rudolstadt aktiv begleitet. Die Herausforderungen für die seit Beginn an aktiven Vereinsmitgliedern sowie das Regionalmanagement bestanden darin, sowohl Unternehmen für die Beteiligung zu gewinnen als auch den Aufwand für die Beteiligung von Unternehmen so gering wie möglich zu halten. Zwar wurde über den Verein und entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten auf öffentlichen Veranstaltungen und über lokale Medien zu gegebenen Zeiten informiert - vor allem zur Aufstellung der Regionalen Entwicklungskonzepte zu Beginn der jeweils neuen Förderperioden -, die Nachfrage war jedoch bescheiden. Viel wichtiger waren und sind hingegen nach Meinung der Interviewpartner die eigene Motivation der Unternehmen, sich zu beteiligen, und eine direkte persönliche Ansprache, in der die Unternehmen über den Nutzen und ihre Vorteile durch eine Beteiligung überzeugt werden.
Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)	Der Verein LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. besteht mittlerweile seit mehr als 12 Jahren. Die Mitglieder begleiten die Umsetzung von LEADER mit viel Engagement aber auch finanzieller Unterstützung. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis eines langjährigen Prozesses und die Erkenntnis einiger engagierter Unternehmer der Region, dass der Prozess für die Region und somit auch für ihr Unternehmen selbst gut und notwendig ist („geht es der Region gut, geht es auch dem Unternehmen gut“) Dass dies funktioniert hat, ist auf folgende Faktoren zurückzuführen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein Gegen-, sondern Miteinander der Akteure insbesondere zwischen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Keiner darf die Vormachtstellung haben; politische Prozesse müssen außen vor bleiben. ▪ Eine finanzielle Unterstützung durch Unternehmen ermöglicht auch ein Stück Eigenständigkeit fernab lokaler politischer Befindlichkeiten, setzt jedoch voraus, dass ein Konzept vorliegt, dass auch den Bedürfnissen und Problemen der Unternehmen entspricht.

Nutzen	<p>Nutzen für Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissens- und Erfahrungsaustausch (Verein als Austauschplattform) ▪ Ausbau sozialer Kontakte und Beziehungen ▪ Umsetzung von Ideen und Projekten <p>Nutzen für die Region/Prozessnutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ finanzielle Unterstützung durch Unternehmen ▪ ehrenamtliches Engagement von Unternehmen ▪ Unternehmerisches Interesse für die Region
Fördernde und hemmende Faktoren	<p>Fördernde Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensbeteiligung als klar formuliertes Ziel sowie konkrete Projekte ▪ „Kümmerer“ in der Region ▪ Prozess außerhalb bürokratischer und politischer Strukturen <p>Hemmende Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verlust an Flexibilität insbesondere hinsichtlich innovativer Vorhaben bei LEADER
Quellen und Interviewpartner	<p>Finanzordnung des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. (Stand: Neufassung der Finanzordnung lt. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 30.07.2008)</p> <p>LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. (2007): Regionale Entwicklungsstrategie für die Region Saalfeld-Rudolstadt „Heute gemeinsam an Morgen denken“ - Wettbewerbsbeitrag zur Anerkennung als LEADER-Region.</p> <p>Satzung des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. (Stand: Neufassung der Satzung lt. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 20.10.2010)</p> <p>website leader saalfeld rudolstadt (http://www.leader-saalfeld-rudolstadt.de/, zugegriffen am 02.02.2011)</p> <p>Interviews</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Helmut Hercher (Vorstand der LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt und Vorstand der Agrargenossenschaft Königsee e.G.) ▪ Anke Sendig (Inhaberin des Haflinger Gestüt Meura) ▪ Interview Regionalmanagement: Ines Kinsky (LEADER-Regionalmanagement)

5.3.4. Vogelsberg

Region	Vogelsberg
Programm	LEADER
Gutes Beispiel	Unternehmensförderung
Kurze Darstellung des Beispiels	<p>Die Fördermaßnahme „Förderung von Unternehmensgründung und -entwicklung“ wird in Hessen im Rahmen des EPLR 2007-2013 angeboten. Die Maßnahme fördert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investitionen zur Gründung oder Erweiterung von Kleinunternehmen in der Gründungsphase zur Versorgung örtlicher und regionaler Märkte mit Produkten und Dienstleistungen, oder ▪ Investitionen zur Erschließung von Zusatzeinkommen oder zum Aufbau von Teilexistenzen zur Versorgung der regionalen Märkte mit Produkten und Dienstleistungen. <p>Mit Hilfe der Maßnahmen sollen der "Unternehmergeist" gefördert, die wirtschaftliche Kompetenz aufgebaut und regionale Märkte erschlossen werden, wodurch der Kaufkraftabfluss verringert und die regionale Wertschöpfung im ländlichen Raum erhöht werden können.</p>
Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess	<p>Die Maßnahme wird in Hessen im Rahmen des LEADER-Konzeptes umgesetzt. Die Vergabe ist an die Existenz eines regionalen Entwicklungskonzeptes (REK) und entsprechende organisatorische Strukturen, in Hessen die Regionalforen, geknüpft. Das bedeutet, das geförderte Vorhaben muss zur Umsetzung des REK beitragen, was durch die verantwortlichen Stellen geprüft und bescheinigt werden muss.</p> <p>Die Umsetzung erfolgt in der Region durch die Vogelsberg Consult GmbH. Die Maßnahme „Unternehmensgründung und -entwicklung“ aus dem ELER ist Teil eines Gesamtpaketes der Vogelsberg Consult zur Unternehmensberatung und -förderung, das sowohl finanzielle als auch inhaltliche Unterstützungsleistungen beinhaltet. Die finanziellen Elemente bilden ein Portfolio unterschiedlicher Förderprogramme. Auf diese Förderprogramme wird fallbezogen zurückgegriffen. Die finanziellen Elemente werden mit inhaltlichen Elementen kombiniert, die sich durch unterschiedliche Beratungsleistungen rund um das Thema Unternehmensberatung zusammensetzen (z.B. Erarbeitung ihrer Unternehmensidee, Erstellung von Businessplänen oder Beratungen zu einzelnen Themen der Unternehmensführung wie z.B. Patentrecht).</p>
Herausforderungen und Lösungen	<p>Für die Unternehmen ist die Beantragung entsprechender Fördermöglichkeiten mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden. Viele Informationen liegen nur dezentral vor und die auszufüllenden Anträge sowie Formulare sorgen für Verständnisprobleme. Die Vogelsberg Consult leisten hierbei Abhilfe. Sie übernimmt für die Unternehmen die Suche, stellt potentielle Fördermöglichkeiten vor und leistet hilfreiche Unterstützung bei der Antragstellung.</p>
Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)	<p>Das Thema (Teil-)Existenzgründungen spielt für den ländlichen Raum eine wichtige Rolle. Denn dem wirtschaftlichen Wachstum aus der regionalen Substanz heraus kommt im ländlichen Raum eine große Bedeutung zu. Die Fördermaßnahme von gewerblichen Kleinbetrieben im ländlichen Raum mit regionalem Fokus ist ein wichtiger Bestandteil in der Beratung der Wirtschaftsförderung. Damit wird eine wichtige Lücke in der „Förderlandschaft“ im ländlichen Raum geschlossen.</p>
Nutzen	<p>Nutzen für Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hilfestellung bei der Suche nach und Antragstellung auf Fördermittel ▪ finanzielle Unterstützung für Existenzgründungen und Betriebserweiterungen ▪ inhaltliche Unterstützung z.B. bei der Erstellung von Businessplänen <p>Nutzen für die Region/Prozessnutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Existenzgründungen und Betriebserweiterung ▪ Stärkung regionaler Märkte und Verringerung des Kaufkraftabfluss ▪ Aufbau von langfristigen Kontakten und Beziehungen zu Unternehmen

<p>Fördernde und hemmende Faktoren</p>	<p>Fördernde Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuständigkeiten auf regionaler Ebene - Führungsvorteile ▪ Kombination finanzieller und inhaltlicher Unterstützung <p>Hemmende Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mangelnde Flexibilität bei der Vergabe der Mittel ▪ erhöhter Zeit- und Personalaufwand bei der Beantragung der Fördermittel auf Seiten der Unternehmen
<p>Quellen und Interviewpartner</p>	<p>Hessen (o.J.) Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013.</p> <p>Institut für ländliche Strukturforschung (2006): Ex-Ante Bewertung des Entwicklungsplans für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013.</p> <p>Maier, Gunter und Franz Tödtling (2001): Regional- und Stadtökonomik 1 - Standorttheorie und Raumstruktur. Dritte, aktualisierte Auflage.</p> <p>website vogelsberg-consult (http://www.vogelsberg-consult.de/index_2.htm, zugegriffen am 02.03.2011)</p> <p>VogelsbergConsult (o.J.): Vulkan aktiv - Das regionale Entwicklungskonzept 2007-2013 der Region Vogelsberg.</p> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Thomas Schaumberger (Geschäftsführer) und Michael Poschen (Projektmanager) (Vogelsberg Consult GmbH) ▪ Markus Herbert (Getränke Herbert OHG) ▪ Dr. Klaus Peter Ebke (MESOCOSM GmbH (Unternehmen))

5.3.5. Dübener Heide

Region	Dübener Heide (Sachsen)
Programm	ILE
Gutes Beispiel	Unternehmensnetze
Kurze Darstellung des Beispiels	In der bundesländerübergreifenden ILE- bzw. LEADER-Region Dübener Heide (Sachsen/Sachsen-Anhalt) werden ca. 120 Unternehmen mittels fünf thematischer Unternehmensnetze in den regionalen Entwicklungsprozess eingebunden bzw. in ihrer Entwicklung unterstützt. In den Unternehmensnetzen der Dübener Heide arbeiten Unternehmen entlang einer regionalen Produkt- und Entwicklungslinie bzw. einer Wertschöpfungsketten zusammen. Die Themen der Netze sind: „Heidemagneten“ (Tourismus), „Bestes aus der Dübener Heide“ (Regionalvermarktung), „Naturreich/Erlebnis Wildtier“ (Inwertsetzung der Natur/Umweltbildung), „Von Natur aus Gesund“ (Gesundheits(-touristische) Angebote) und „Jugend-Abenteuer-Sport“ (Jugendfreizeit/Klassenfahrt).
Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess	Die Unternehmensnetze gehören zum Unterbau der Lokalen Aktionsgruppe und arbeiten als Untergruppen der Entwicklungspartnerschaft. Das Management der Unternehmensnetze übernimmt das Regionalmanagement. Bei den Unternehmensnetzen handelt es sich laut REK um einen zentralen strategischen Ansatz, um das Beschäftigungs- bzw. Wertschöpfungsziel zu erreichen.
Herausforderungen und Lösungen	In der regionalen Fallstudie sind keine konkreten Herausforderungen im Zusammenhang mit den Unternehmensnetzen benannt worden bzw. zu Tage getreten. Vielmehr wurde der Ansatz von vornherein so gestaltet, dass er unter den gegebenen Rahmenbedingungen funktionsfähig ist.
Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)	Der Ansatz wird als übertragbar auf andere Regionen – auch strukturschwächere Regionen – eingeschätzt. Im Hinblick auf die Region stellt sich perspektivisch die Frage, ob und in welchem Umfang die verschiedenen Unternehmensnetze im Zusammenspiel dazu beitragen können, dass die Dübener Heide als Marke mit einer klaren Positionierung sichtbar wird.
Nutzen	Nutzen für Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neues Know-How und Informationsaustausch im Unternehmensnetzwerk und Kontakte zu anderen Unternehmen, ▪ Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit/Marketing des Netzwerkes, in Teilen auch finanziell unterstützt, ▪ Gemeinsame Produktentwicklung bzw. Entwicklung von ergänzenden Angeboten, Nutzen für die Region/Prozessnutzen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung und Sicherung von Beschäftigung
Fördernde und hemmende Faktoren	Fördernde Faktoren <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung von Beschäftigung und Einbindung von Unternehmen als klar formuliertes Ziel des regionalen Entwicklungsprozesses insgesamt sowie von Seiten des Trägers ▪ Zielgerichtete und adäquate Ansprache der zu beteiligenden Unternehmen ▪ Schaffung einer Win-Win-Situation für Unternehmen einerseits und den regionalen Entwicklungsprozess andererseits bei gleichzeitiger ▪ Berücksichtigung der unterschiedlichen Handlungslogiken von Unternehmen und der regionalen Entwicklungsgruppe bei der Einbindung ▪ Kompetentes und pragmatisches Regionalmanagement mit unternehmerischem Grundansatz und -verständnis, klarer Nutzenorientierung, schnellen (Teil-)Erfolgen und hoher Umsetzungsgeschwindigkeit ▪ Anpassung des verfolgten Ansatzes auf das unter den gegebenen Rahmenbedingungen Machbare (z.B. keine betrieblichen Investitionen, weil hierfür die Fördermöglichkeiten nicht vorhanden sind)

	<p>Hemmende Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Rahmenbedingungen für die Förderung der Unternehmensnetze auf der Programmebene könnte günstiger gestaltet werden (z.B. die schnellere Bewilligung von gemeinsamen Marketingmaßnahmen, mehr regionale Verantwortung im Hinblick auf den Mitteleinsatz, ein breiteres Förderspektrum) - die Verbesserung dieser Punkte wird jedoch nicht als zwingend notwendig angesehen.
<p>Quellen und Interviews</p>	<p>Entwicklungspartnerschaft Dübener Heide (2011): Selbstevaluierungsbericht LAG Dübener Heide (Sachsen)</p> <p>LEADER-Aktionsgruppe Dübener Heide (2007): LEADER in Sachsen-Anhalt. Entwicklungskonzept Dübener Heide</p> <p>Internetseite des Naturparks Dübener Heide: http://www.naturpark-duebener-heide.com</p> <p>Internetseite der LEADER bzw. ILE Region Dübener Heide: http://www.regionalentwicklung-dh.de</p> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Josef Bühler, externer Regionalmanager (Neuland +) ▪ Tomas Klepel (Geschäftsführer des Naturparks) ▪ Martina Barth (Kräuterfrau der Dübener Heide) ▪ Frank Habdank (Reisebüro Habdank GmbH) ▪ Birgit Rabe (Naturparkführerin) ▪ Kerstin Plätzer (Reiseagentur Reisperle)

5.3.6. Leinigerland

Region	Leinigerland
Programm	ILE
Gutes Beispiel	Einbindung von Unternehmen in der Startphase
Kurze Darstellung des Beispiels	In der ILE Region Leinigerland in Rheinland Pfalz wurden ca. 50 Unternehmen jeglicher Größe in der Startphase und zu Beginn der Umsetzung des integrierten ländlichen Entwicklungsprozesses auf Ebene der Steuerungsgruppe, der Arbeitsgruppen und Projektgruppen eingebunden. Aus dem Dialog mit den Unternehmen und den dabei identifizierten Defiziten und Ideen konnten konkrete und zügig zu realisierende Handlungen und Aktivitäten entstehen. So wurden beispielsweise die folgenden drei Projekte angestoßen bzw. umgesetzt: Ausbildung und Qualifizierung im Leinigerland, Innovative Energieregion im Leinigerland und Breitbandversorgung.
Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess	Die Einbindung und Beteiligung von Unternehmen war von Anfang an erklärtes und zentrales Ziel im ILE-Prozess des Leinigerlandes. Unternehmen wurden gezielt und persönlich angesprochen und „eingeworben“ und zwar sowohl von Seiten des Vorsitzenden der Steuerungsgruppe, dem Bürgermeister der Verwaltungsgemeinde als auch von Seiten des Regionalmanagements. Den Unternehmen wurde dabei deutlich gemacht, dass ihre Beteiligung für den Entwicklungsprozess der Region von hoher Bedeutung ist und ihre Anliegen ernst genommen und berücksichtigt werden.
Herausforderungen und Lösungen	Der verfolgte Ansatz zur Beteiligung von Unternehmen im Leinigerland wurde von vornherein so gestaltet, dass er unter den gegebenen Rahmenbedingungen des ILE-Prozesses funktionsfähig ist. Den Schlüssel für die Einbindung der Unternehmen in den ILE-Prozess in der Startphase stellte die gezielte Unternehmensansprache dar. In der weiteren Umsetzung wurde darauf geachtet, den jeweiligen Interessen der Unternehmen entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen und möglichst zügig in konkrete Handlungen und Aktivitäten münden zu lassen (teilweise auch außerhalb des ILE-Prozesses). Durch eine entsprechende Moderation konnten langwierige und redundante Abstimmungen vermieden und die Unternehmen bei der „Stange gehalten“ werden.
Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)	Der verfolgte Ansatz zur Einbindung und Beteiligung von Unternehmen wird von den Akteuren für übertragbar auf andere – auch strukturschwächere – Regionen eingeschätzt. Für die Region stellt sich die Herausforderung, den begonnenen Prozess zu verstetigen und dauerhaft am Leben zu erhalten. Die Finanzierung des Regionalmanagements mit seinen zentralen Funktionen für den Entwicklungsprozess stellt dabei eine der zentralen Herausforderungen dar.
Aktivitäten zur Einbindungen von Unternehmen	Es wurden adäquate Beteiligungsangebote entwickelt, die 1) den besonderen Anforderungen von Unternehmen nach Ziel- und Umsetzungsorientierung möglichst weitgehend genügen und 2) die verschiedenen Interessen und Beweggründe der unterschiedlichen Unternehmen wie z.B. von Klein- und Großunternehmen reflektieren.
Nutzen	<p>Nutzen für Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategischer Dialog, Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Politik/Verwaltung (Themen wie demografischer Wandel oder Infrastruktur; insbesondere für große Unternehmen) ▪ konkrete Aktivitäten wie Unternehmensmessen (insbesondere für kleine Unternehmen) ▪ Mitgestaltung und Mitbestimmung bei regionalen Veränderungsprozessen <p>Nutzen für die Region/Prozessnutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugang und Dialog mit wichtigen Unternehmen in der Region
Fördernde und hemmende Faktoren	<p>Fördernde Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökonomische Zielsetzungen und Einbindung von Unternehmen als klar formuliertes Ziel des regionalen Entwicklungsprozesses insge-

	<p>samt sowie von Seiten des Initiators/Trägers</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Glaubwürdige, persönliche, zielgerichtete und adäquate Ansprache der zu beteiligenden Unternehmen durch Vertreter der Steuerungsgruppe und des Regionalmanagements ▪ Berücksichtigung der unterschiedlichen Handlungslogiken von Unternehmen und anderen Akteuren bei der Art der Einbindung ▪ Regionalmanagement mit unternehmerischem Verständnis, klarer Nutzenorientierung und schnellen (Teil-)Erfolgen ▪ Anpassung des verfolgten Ansatzes an das unter den gegebenen Rahmenbedingungen Machbare <p>Hemmende Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Rahmenbedingungen für die Förderung der Unternehmensnetze auf der Programmebene könnte günstiger gestaltet werden (z.B. die schnellere Bewilligung von gemeinsamen Marketingmaßnahmen, mehr regionale Verantwortung im Hinblick auf den Mitteleinsatz, ein breiteres Förderspektrum) - die Verbesserung dieser Punkte wird jedoch nicht als zwingend notwendig angesehen.
<p>Quellen und Interviews</p>	<p>Kobra-Beratungszentrum (2009): Integriertes ländliches Entwicklungskonzept Leiningerland. Im Auftrag der Verbandsgemeinde Grünstadt-Land, Verbandsgemeinde Hettenleidelheim, Stadt Grünstadt. Abschlussbericht. Oktober 2009</p> <p>Kobra-Beratungszentrum (2009): Integriertes ländliches Entwicklungskonzept Leiningerland. Zwischenbericht Struktur-, Agrarstruktur- und Stärken-Schwächen-Analyse. Im Auftrag der Verbandsgemeinde Grünstadt-Land, Verbandsgemeinde Hettenleidelheim, Stadt Grünstadt. Dezember 2008</p> <p>Internetseite der ILE Region Leiningerland: http://www.ile.leiningerland.com</p> <p>Internetseite der Praktikums- und Ausbildungsbörse Leiningerland: http://praktikum.leiningerland.com</p> <p>Internetseite des Leiningerland: http://www.leiningerland.com</p> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dr. Peter Dell, Regionalmanager Leiningerland (KOBRA-Beratungszentrum) • Reinhold Niederhöfer (Bürgermeister VG Grünstadt Land) • Martina Nighswonger (Gechem GmbH & Co KG) • Guido Dahm (Ecofond-shop)

5.3.7. Altmark

Region	Altmark
Programm	LEADER/ILE
Gutes Beispiel	Das Medizinische Zentrum Klietz und Hotelerweiterung
Kurze Darstellung des Beispiels	<p>Auf Privatinitiative von zwei Unternehmern wurde das Projekt zur Errichtung eines medizinischen Versorgungszentrums in Kombination mit einer Erweiterung des Landgasthofes Klietz initiiert. Das neue Gebäude wurde so optimiert, dass im Obergeschoss 19 seniorengerecht ausgestattete Hotelzimmer und im Erdgeschoss ein behindertengerechtes Hotelzimmer entstehen konnten. Somit kann der Landgasthof, in Verbindung mit dem bisherigem Hotel zukünftig Busreisen beherbergen.</p> <p>Im Erdgeschoss wurden neue Praxisräume für eine Gemeinschaftspraxis für Allgemeinmedizin, eine Zahnarztpraxis und eine physiotherapeutische Praxis geschaffen. Die Planung der Räume für die Praxen wurde zusammen mit den Nutzern vorgenommen, so dass auch hier eine optimale Aufteilung der Flächen erreicht werden konnte. Dieser Teil der Investition wurde über Leader gefördert, die Hotelerweiterung über die Gemeinschaftsaufgabe regionale Wirtschaftsstruktur (GRW).</p>
Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess	<p>Das Teilprojekt „medizinisches Zentrum Klietz“ konnte direkt einem zentralen Ziel im Leader-Konzept der Region „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ zugeordnet werden: Oberziel des LAG-Konzeptes ist die Anpassung der ländlichen Infrastruktur an sich verändernde demografische Rahmenbedingungen. Regional betrachtet stellt das Projekt einen wesentlichen Baustein zur nachhaltigen Aufrechterhaltung der medizinischen Versorgung in der ländlichen Region rund um Klietz dar.</p>
Herausforderungen und Lösungen	<p>Die Herausforderungen für die Investoren und das Leader-Management waren vielfältig:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten: Die Suche nach Fördermöglichkeiten gestaltete sich schwierig, da die Förderlandschaft stark zersplittert ist und die Ansprechpartner in den Verwaltungen zum Teil nicht richtig informiert waren, bzw. informiert haben. ▪ Bei der Ermöglichung der Förderung: Das Gesamtprojekt musste formal und offiziell in zwei Vorhaben zerlegt werden (GRW und LEADER). Damit verbunden waren unterschiedliche Ansprechpartner, Antragsformulare und Abrechnungsmodalitäten. Der Zeitaufwand für und die Dauer des Verfahrens waren hoch. ▪ Bei der Umsetzung: Während auf der einen Seite die Entscheidungen über die Leader-Förderung amtsseitig viel Zeit in Anspruch nahmen und mit Unsicherheiten verbunden waren, waren auf der anderen Seite die Bewilligungszeiträume und damit die Zeit für die Projektumsetzung sehr kurz. <p>Mit viel Durchhaltevermögen konnten die Projektträger zusammen mit dem LEADER-Management das Projekt letztendlich umsetzen.</p>
Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)	<p>Das Projekt zeigt, wie Gewinnerzielungsabsicht und gesamtgesellschaftliche Ziele in Einklang und private Investitionen zur Umsetzung integrierter Entwicklungsprozesse beitragen können.</p> <p>Die Nachhaltigkeit und Alltagstauglichkeit des Projektes zeigt sich darin, dass über die langfristige Vermietung der Räume für das Gesundheitszentrum Planungssicherheit sowohl für die Investoren als auch für die medizinische Versorgung in Klietz besteht. Hinzu kommt, dass durch die neuen Räume die medizinische Daseinsvorsorge abgesichert werden konnte.</p>
Nutzen	<p>Nutzen für Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fördermittel ▪ Planungs- und Einnahmesicherheit für die Investoren durch langfristige Vermietung ▪ Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit des Landgasthofes <p>Nutzen für die Region/Prozessnutzen</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der Daseinsvorsorge ▪ Stärkung des Tourismus ▪ Schaffung von Arbeitsplätzen ▪ Steigerung der Lebensqualität
<p>Fördernde und hemmende Faktoren</p>	<p>Fördernde Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das persönliche Engagement und die Motivation der Investoren, mit dem Projekt einen wichtigen Beitrag zur Daseinsvorsorge und somit zur Steigerung der Lebensqualität in der Gemeinde zu leisten ▪ Der Anreiz Fördermittel zu erhalten. Aber: Zuerst war die Idee, dann die Frage der Finanzierung. <p>Hemmende Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zersplitterte Förderlandschaft mit unterschiedlichen Ansprechpartnern, Antragsformulare und Abrechnungsmodalitäten ▪ hoher Zeitaufwand und Dauer des Verfahrens insb. bei der LEADER-Förderung
<p>Quellen und Interviews</p>	<p>ILEK Altmark LAG „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ Internetseite der LAG: http://leader-elbe-havel.de/ Geschäftskonzept „Errichtung und Betreibung eines Gästehauses verbunden mit einem medizinischen Versorgungszentrum“</p> <p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dr. Günter Bähne (Investor und Inhaber eines Einzelhandelsunternehmens in Klietz) ▪ Maik Kleinod (Investor und Inhaber des Landgasthofes „Seeblick“ in Klietz) ▪ Birgit Villbrandt (LAG/Leader-Management; Bauplanungsbüro Hackel & Press GbR) ▪ Hans-Joachim Preß (LAG/Leader-Management; Bauplanungsbüro Hackel & Press GbR)

5.3.8. Programmfallstudien

In der Programmfallstudie wurden Einflussfaktoren auf der programmatischen Ebene untersucht, die im Rahmen der regionalen Fallstudien und Breitenanalyse erhoben wurden. Der Schwerpunkt richtete sich dabei auf den Themenbereich Finanzierung/Förderung im Kontext der Beteiligung von Unternehmen in der ILE.

Die Ergebnisse der Programmfallstudie werden in der folgenden Übersicht zusammengefasst dargestellt. Eine ausführliche Darstellung befindet sich im Anhang IV. Die angewandte Methodik wurde in Kapitel 4 bereits ausreichend erläutert.

Übersicht 14: Ergebnisse der Programmfallstudie

	Status Quo	Auswirkungen auf die Beteiligung von Unternehmen	Lösungsmöglichkeiten
(private) Kofinanzierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Förderung über den Europäischen Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung des Ländlichen Raums (ELER) folgt dem Prinzip der Kofinanzierung. ▪ Die nationale Kofinanzierung im Rahmen der Politik für ländliche Räume obliegt den Ländern. Durch die GAK als anerkannte nationale Rahmenregelung wird die öffentliche Kofinanzierung durch den Bund mitfinanziert. ▪ Ein Großteil der Länder verlagert die nationale öffentliche Kofinanzierung im Rahmen von LEADER entweder zum Teil oder ganz auf die kommunale Ebene (Landkreise und Gemeinden). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgrund des Prinzips der öffentlichen Kofinanzierung ist die Förderung von Vorhaben von der kommunalen Finanzlage und der Zahlungsfähigkeit der öffentlichen Haushalte abhängig. Dies birgt die Gefahr, dass Projekte danach ausgewählt werden, ob sie vor allem im Interesse des Kofinanzierungsgebers liegen. Dies kann sich für Unternehmen wie folgt negativ auswirken: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgrund unterschiedlicher Kofinanzierungshöhen können sich die kommunalen Entscheidungsträger aus rationalen Gründen für andere Fördermaßnahmen mit geringeren Kofinanzierungssätzen entscheiden. (z.B. Konjunkturprogramm); 2. Die kommunalen Entscheidungsträger entscheiden sich im Rahmen von LEADER aufgrund der Finanzlage aus rationalen Gründen eher für eigene Projekte. Denn die Kofinanzierung eigener Projekte steht für Sie in einem direkten Kosten-Nutzen-Verhältnis. 	<p>Vor dem Hintergrund der genannten Punkte werden zwei Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kofinanzierung durch Landesmittel: Um die Probleme kommunaler Kofinanzierung zu umgehen, wäre die Kofinanzierung von Projekten mit Unternehmen als Vorhabensträger durch Landesmittel eine Lösungsmöglichkeit und gleichzeitig ein entsprechendes Signal für die stärkere Beteiligung privater Vorhabensträger bzw. von Unternehmen durch die Länder. ▪ Private Kofinanzierung: Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die öffentliche Kofinanzierung (teilweise) durch private Mittel zu ersetzen. Die private Kofinanzierung entlastet die öffentlichen Haushalte und verringert gleichzeitig die Abhängigkeit der privaten Vorhabensträger vom Zusageanspruch des öffentlichen Kofinanzierers.

	Status Quo	Auswirkungen auf die Beteiligung von Unternehmen	Lösungsmöglichkeiten
Unternehmensförderung	<p>Die Förderung von Existenzgründungen und Betriebsweiterungen im ländlichen Raum sind von hohem Stellenwert für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Versorgung mit regionalen Gütern und Dienstleistungen. Konkrete Fördermaßnahmen für Unternehmen im aktuellen Rahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Maßnahme „Unterstützung von Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen“ zur Förderung des Unternehmertums und Stärkung des Wirtschaftsgefüges im Rahmen des Artikels 54 der ELER-VO. Das Förderangebot richtet sich an Kleinbetriebe unabhängig von ihrer sektoralen Ausrichtung und dient dem primären Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen. ▪ Mit der Maßnahme 2.4.5. im Förderbereich Verbesserung ländlicher Strukturen/Teil A Integrierte ländliche Entwicklung der GAK wird ebenfalls eine Unternehmensförderung angeboten. Die Maßnahme ist jedoch auf Investitionen in Unternehmensgründungen, die im Rahmen von Kooperationen zwischen Land- und Forstwirten mit anderen Partnern im ländlichen Raum entstehen, beschränkt. ▪ Die Maßnahmen werden in der laufenden Förderperiode von 9 Ländern angeboten. 	<p>Durch eine Förderung von Unternehmensgründungen und -erweiterungen mit regionalem Fokus im ländlichen Raum können Arbeitsplätze geschaffen und zur Versorgung der ländlichen Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen beigetragen werden. Eine Überschneidung mit bereits bestehenden Angeboten der Wirtschaftsförderung sollte dabei vermieden werden. Die angesetzten Planzahlen für die Maßnahmen sind in einigen Ländern sehr gering. Es ist zu hinterfragen, inwieweit damit ein wirklicher Beitrag zur Entwicklung einer unternehmerischen Landschaft im ländlichen Raum geleistet werden kann.</p> <p>Anhand der Halbzeltbewertungen der Länder wird deutlich, dass eine Beschränkung der Förderung von Unternehmensgründungen auf Kooperationen zwischen nicht-landwirtschaftlichen und landwirtschaftlichen Unternehmen keine Nachfrage findet.</p>	<p>Vor dem Hintergrund der genannten Punkte werden zwei Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufnahme der ELER-Maßnahme in alle Länderprogramme sowie Erhöhung des finanziellen Anteils im Programmen. ▪ Erweiterung der GAK-Maßnahme auf den Rahmen der ELER-Maßnahme. Das heißt: Aufhebung der Beschränkung auf Land- und Forstwirte sowie Kooperationen.
Antrags- und Bewilligungsverfahren	<p>Bei der Beantragung und Bewilligung von Projekten im Rahmen von LEADER gibt es eine Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien sowie Dienstanweisungen zu berücksichtigen. Dabei wird grundsätzlich zwischen Projekten, die sofern möglich innerhalb der Maßnahmen der Schwerpunkte 1 bis 3 gefördert werden können, und innovativen Maßnahmen, die den Zielen des ELER entsprechen müssen, unterschieden.</p> <p>Ungeachtet länder- und regionalspezifischer Un-</p>	<p>Der Zeitraum für die Beantragung einer Leader-Förderung entspricht nicht der unternehmerischen Zeitlogik. Die vielen Schritte der Antragsstellung sowie die Tatsache, dass mit der Maßnahme erst nach Bewilligung begonnen werden darf, führen zu Vorlaufzeiten von bis zu einem Jahr.</p> <p>Die Anforderungen in den Anträgen werden von den Unternehmen als zu kompliziert und zu umfangreich empfunden und spiegeln nur</p>	<p>Vor dem Hintergrund der genannten Punkte werden folgende Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Straffere Organisation der Antragsprüfung und -bearbeitung sowohl auf regionaler Ebene (Regionalmanagement, Entscheidungsgremium, etc.) als auch auf behördlicher Ebene (Bewilligungsstelle).

	Status Quo	Auswirkungen auf die Beteiligung von Unternehmen	Lösungsmöglichkeiten
	<p>terschiede, durchlaufen Projektanträge im Rahmen von LEADER in der Regel folgende Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideenfindung und erste Prüfung durch das Management ▪ Erstellung einer Projektskizze ▪ Prüfung Projektskizze durch das Entscheidungsgremium, in einigen Fällen werden weitere Instanzen wie Beiräte oder Arbeitskreisvertreter hinzugezogen ▪ Formeller Antrag durch den Projektträger ▪ Prüfung Antrag durch Management und Weiterleitung an die zuständige Bewilligungsstelle ▪ Prüfung Antrag durch Bewilligungsstelle ▪ Ausstellung Bewilligungsbescheid ▪ Maßnahmenbeginn 	<p>seltener die Wirklichkeit insbesondere kleinerer Unternehmen wider. Dies kann zu Missverständnissen und Überforderung führen. Es besteht Abbruchgefahr.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit Blick auf die eigentliche Förderung entsteht für viele Unternehmen somit ein ungünstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Andere Förderungen bspw. über die GRW werden bezüglich des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses als „günstiger“ empfunden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkere Nutzung der Möglichkeit eines „vorzeitigen Maßnahmenbeginns“, der dem Projektträger erlaubt, auf eigenes Risiko mit der Maßnahme bereits mit Einreichen des Antrags mit dem Projekt zu beginnen. ▪ Einführung von Pauschalen und einem dem Projektvolumen angepassten Bewilligungsverfahren. Dies ist vor allem für alle Projekte möglich, die nicht im Rahmen der Achse 1 bis 3 programmiert sind wie z.B. die innovativen Maßnahmen. Die Länder müssten hierfür entsprechende Bewilligungsverfahren und -stellen im ELER-Programm definieren. Zu überlegen ist dabei, ob vereinfachte gemeinsame Prüfpfade für diese „Bypass-Lösung“ nicht auch als Zwischenlösung zwischen den Ländern abgestimmt und damit gemeinsame Vorgehensweise gegenüber der EU-Ebene durchgesetzt werden sollten.

5.4. Strategieentwicklung

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass es zentrale Einflussfaktoren auf der strukturellen und programmatischen Ebene gibt, die eine Beteiligung von Unternehmen hemmen (siehe Kapitel 5.2.). Die Beispiele aus den regionalen Fallstudien haben jedoch auch gezeigt, dass es nicht unmöglich ist, diese Einflussfaktoren zu umgehen und eine Beteiligung von Unternehmen zu fördern. Es wurde deutlich, dass die regionale Ebene der zentrale Schlüssel ist. Dabei kommt es vor allem auf das Engagement der zentralen Akteure der ILE-Prozesse und der Unternehmen selbst an. Die Akteure vor Ort müssen gewillt sein, (gemeinsam) eine Beteiligung von Unternehmen zu fördern und einen entsprechenden Nutzen für jedermann zu organisieren (Win-Win-Situation).

Zentrale Erfolgsfaktoren auf der regionalen Ebene sind dabei:

- Einbindung von Unternehmen als klar formuliertes und glaubwürdig kommuniziertes Ziel von der Steuerungsebene
- Adäquate Formen/Strukturen zur Einbindung von Unternehmen
- Fähigkeiten/Qualifikation der Personen, die für die Einbindung von Unternehmen verantwortlich sind!
- Nutzen für Unternehmen und ILE organisieren!

5.4.1. Schnittmengen, Schnittstellen, Nutzen organisieren

Die regionalen Fallstudien haben gezeigt, dass jede Region ihre eigene Strategie zur Beteiligung von Unternehmen benötigt. Dazu müssen die regionalen Akteure gemeinsam Schnittmengen und Schnittstellen identifizieren und darauf aufbauend entsprechende Strategien zur Beteiligung von Unternehmen entwickelt.

Schnittmengen bei Zielen und Nutzen

Zu Anfang des Prozesses ist es notwendig, dass zwischen dem ILE-Prozess und den Unternehmen gemeinsame Interessen identifiziert werden. Dies kann auf zweierlei Weise erfolgen:

1. Angebotsorientiert aus ILE Sicht, z.B. durch die Erstellung eines REKs und

Festlegung auf wichtige Handlungsfelder, für deren Umsetzung dann Unternehmen gesucht werden.

2. Nachfrageorientiert aus Unternehmenssicht, z.B. durch Unternehmensforen und anschließende Prüfung, ob die Bedarfe ILE-fähig sind.

Schnittstellen

Als weiterer Schritt ist es wichtig, herauszufinden, an welchen Stellen Unternehmen eingebunden werden können und welche Strukturen dafür notwendig bzw. geeignet sind. Prinzipiell ergeben sich zwei Möglichkeiten:

1. Organisatorisch-zeitlich (z.B. Einbindung bei der Erstellung des REK oder während der Umsetzung)
2. (im)materielle Einbindung (auf der strategischen oder der operativen Ebene)

Nutzen organisieren

Als letzter und wichtigster Schritt ist es notwendig, den beteiligten Unternehmen einen Nutzen zu organisieren. Dieser sollte über entsprechende Angebote an die Unternehmen kommuniziert werden, wobei eine direkte und konkrete Ansprache der Unternehmen durch die Verantwortlichen von Vorteil ist.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass eine Bandbreite von unterschiedlichen Nutzen für Unternehmen von Interesse sein können. Die folgende Übersicht gibt darüber einen Überblick. Die Übersicht sollte als Portfolio möglicher Instrumente zu verstehen sein, auf das regionsspezifisch zurückgegriffen werden kann. Aufbauend auf der Suche nach Schnittmengen und Schnittstellen sollte jede Region entsprechende Instrumente auswählen und daraus eine eigene, an den regionalen Begebenheiten und Bedürfnissen ausgerichtete Strategie zur Beteiligung von Unternehmen entwickeln.

Übersicht 15: Nutzenkategorien

Nutzenkategorien	Harte Faktoren <i>(Nutzen lässt sich in betriebswirtschaftlichen Messzahlen ausdrücken)</i>	Weiche Faktoren <i>(Nutzen lässt sich nur indirekt darstellen)</i>
Einzelbetrieblich	<ul style="list-style-type: none"> • Existenzgründung • Betriebserweiterung • Gründungsberatung • Produktentwicklung • Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionales Engagement
Überbetrieblich <i>(bezieht sich sowohl auf zwischenbetriebliche als auch Standortaspekte)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensnetzwerke • Kooperationen • Regionale Wertschöpfungsketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Standortentwicklung (Wohn- und Freizeitort) • Regionalmarketing (Imageaufbau) • Wissensaustausch • Strategischer Dialog mit Politik

5.4.2. Leitfaden

Die Ergebnisse der Strategieentwicklung werden ausführlich in einem Leitfaden beschrieben werden. Zielgruppe des Leitfadens sind sowohl die steuernde Ebene als auch die Regionalmanagements der LEADER- und ILE-Regionen gemäß GAK in Deutschland.

Der Leitfaden dient dem Ziel, die Vorteile und Notwendigkeit einer Einbindung von Unternehmen zu verdeutlichen und die Machbarkeit darzustellen. Hierzu werden die strukturellen Unterschiede zwischen Unternehmen und ILE-Prozess herausgearbeitet und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, wie mit diesen Unterschieden umgegangen werden kann. Die Lösungsmöglichkeiten enthalten verschiedene Ansätze und Strategien zur Einbindung von Unternehmen, die durch praxisnahe (Kurz-)Beispiele aus unseren Fallstudien in Infokästen ergänzt und untermauert werden.

Der Inhalt des Leitfadens ist wie folgt strukturiert:

- Einleitung (Hintergrund, Ziele und Zielgruppe des Leitfadens)
- Unternehmensbeteiligung – Warum und was bringt sie? (Nutzen der Beteiligung von Unternehmen für den ILE-Prozess)
- Unternehmensbeteiligung – Warum ist sie schwierig? (Strukturelle Unterschiede, unterschiedliche Handlungslogiken)
- Unternehmensbeteiligung – Wann funktioniert sie? (Anerkennen der Unterschiede, Nutzen für beide Seiten herstellen, „richtige“ Strukturen finden, Aufgaben Regionalmanager)
- Unternehmensbeteiligung – Wie geht das? (Mögliche Ansätze und Strategie sowie Strukturen)

6. Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse

Der Aufbau einer verlässlichen und breiten Datenbasis war das zentrale Ziel des Forschungsvorhabens. Um dieses Ziel zu erreichen wurde ein Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden gewählt (ausführliche Informationen zu den verwendeten Methoden befinden sich in Kapitel 4).

6.1. Voraussichtlicher Nutzen

Mit den ausgewählten Methoden konnten insgesamt 310 Datensätze von unterschiedlichen Akteuren zum Thema Beteiligung von Unternehmen gesammelt und ausgewertet werden. Hinzu kommen die Ergebnisse aus sechs regionalen und einer Programmfallstudie sowie aus der Projektfokusgruppe und zusätzlichen Experteninterviews. Zusammengefasst ergeben sich hierdurch vielfältige Erkenntnisse, die für den Auftraggeber und andere wichtige Adressaten im Bereich ILE von hohem Nutzen bei der Weiterentwicklung der Programme zur integrierten ländlichen Entwicklung sind. Diese sind:

- Die Erkenntnisse über die **absolute und relative Beteiligung** gibt eine gute Übersicht über den derzeitigen Status quo. Es wurde aufgezeigt, in welcher Form sich wie viele Unternehmen derzeit absolut sowie relativ an ILE-Prozessen beteiligen. Die Befragung der Unternehmen zeigt dabei ein genaueres Bild auf, welche Unternehmen sich wie beteiligen. Es wurde deutlich, dass ILE sowohl für kleine als auch mittlere und große Unternehmen einen Nutzen stiften kann und dies in vielen Fällen unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit. Der gemeinsame Ankerpunkt ist dabei die gemeinsame Entwicklung der Region.
- Die Erkenntnisse über den **Nutzen** einer Beteiligung von Unternehmen sowohl für den Prozess (Prozessnutzen) als auch für die Unternehmen zeigen, wie vielfältig der Nutzen durch eine Beteiligung sein kann. Es wurde deutlich, dass sich gerade für Unternehmen unterschiedliche Nutzenkategorien durch eine Beteiligung ergeben können. So können ILE-Prozesse Nutzen

sowohl für einzel- und überbetriebliche Faktoren stiften, die entweder harte oder weiche Wirkungen auf die Unternehmensentwicklung haben können. Auch wurde aufgezeigt, welchen Mehrwert die Beteiligung von Unternehmen für den Prozess haben kann. Die Erkenntnisse helfen dabei, die Programme und deren Umsetzung an die unterschiedlichen Nutzenkategorien auszurichten und entsprechend weiterzuentwickeln und liefern viele Argumente, warum die Beteiligung von Unternehmen sinnvoll ist.

- Die Erkenntnisse über die **Einflussfaktoren** zeigen auf, welche Faktoren bei der Rahmgebung, der Ausgestaltung und der Umsetzung von ILE-Programmen eine fördernde oder hemmende Wirkung auf die Beteiligung von Unternehmen haben. Diese zentralen Erkenntnisse und der verfolgte lösungsorientierte Ansatz in der Untersuchung ermöglicht es, diese Faktoren gezielt zu verändern bzw. zu stimulieren. Dies ist von hohem Nutzen für die zukünftige Umsetzung und Weiterentwicklung von ILE-Programmen - für alle beteiligten Ebenen.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse wurden dazu genutzt, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für die verantwortlichen Akteure auf den zentralen Ebenen zu entwickeln. Diese wurden in einem Verwertungsbericht zusammengefasst und im Folgenden vorgestellt.

6.2. Vorschläge zur Verwertung und Verbreitung der Ergebnisse

Ziel des Verwertungsberichts ist die Vorstellung von Vorschlägen zur Verwertung und Verbreitung der Forschungsergebnisse und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für die relevanten Adressaten.

Als relevante Adressaten stehen vier Verwaltungsebenen im Fokus: die europäische Ebene als rahmengebende Ebene für den ELER, die Bundesebene als rahmengebende Ebene für die GAK, die Landesebene als Gestaltungsebene der Programme zur ILE sowie die regionale Ebene als ausführende bzw. umsetzende Ebene. Als weitere wichtige Zielgruppen werden zudem die entsprechenden Multiplikatoren wie der Bauernverband, die kommunalen Spitzenverbände und die Unternehmensverbände und -kammern sowie die Fachöffentlichkeit gesehen.

Die Zielgruppen sollten auf unterschiedlichen Wegen angesprochen werden. Nähere Ausführungen hierzu befinden sich am Ende in einem entsprechenden Unterkapitel.

6.2.1. Verwertung der Ergebnisse und Empfehlungen

Europäische Ebene

Die europäische Ebene gibt durch den ELER sowohl den inhaltlichen Rahmen als auch den Rahmen für die finanz-technische Abwicklung für LEADER vor.

In der Untersuchung wurde deutlich, dass auf der europäischen Ebene wesentliche Einflussfaktoren verortet werden können, die eine Beteiligung von Unternehmen entweder fördern oder hemmen können.

Folgende Empfehlungen werden gegeben:

- **Private Kofinanzierung ermöglichen:** Die nationale öffentliche Kofinanzierung im Rahmen von LEADER erfolgt in Deutschland im Wesentlichen durch die kommunale Ebene. Dies bedeutet, private Vorhabensträger bzw. Unternehmen sind bei der Förderung ihrer Projekte auf eine Kofinanzierung durch die Kommune angewiesen. Aufgrund der angespannten kommunalen Finanz- und Haushaltslage besteht jedoch die Gefahr, dass sich die Kommunen im

Rahmen von LEADER aus rationalen Gründen für eine Kofinanzierung von eigenen kommunalen Projekten entscheiden, da diese aus ihrer Sicht in einem besseren Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen.

Es wird empfohlen, neben der öffentlichen auch eine private Kofinanzierung zuzulassen, um dieses Dilemma aufzuheben. Eine private Kofinanzierung würde die Abhängigkeit der privaten Vorhabensträger vom Zuspruch des öffentlichen Kofinanzierers verringern und gleichzeitig die öffentlichen Haushalte entlasten. Die Strukturfonds zeigen, dass dies möglich ist.

- **Vereinfachung der Antrags- und Bewilligungsverfahren:** In der Untersuchung wurde deutlich, dass aufgrund der zu beachtenden vielfältigen Bestimmungen und Regelungen die Antrags- und Bewilligungsverfahren im Rahmen von LEADER zeitaufwändig sind. Hinzu kommt, dass die Anforderungen des Fördermittelgebers in den Anträgen von den Unternehmen als zu kompliziert und zu umfangreich empfunden werden und nur selten die Wirklichkeit insbesondere kleinerer Unternehmen widerspiegeln. In Bezug zur eigentlichen Fördersumme entsteht für viele Unternehmen somit ein ungünstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis.

Es wird daher empfohlen, nach machbaren Möglichkeiten zu suchen, dass Antrags- und Bewilligungsverfahren zu verschlanken. Vorgeschlagen werden hierzu: straffere Organisation mit festen Zeitvorgaben der Antragsprüfung sowohl auf der regionalen Ebene durch das Regionalmanagement und die Lokale Aktionsgruppe als auch auf der behördlichen Ebene (Bewilligungstelle), stärkere Nutzung der Möglichkeiten eines vorzeitigen Maßnahmenbeginns, die Einführung von Pauschalen und eines dem Projektvolumen angepassten Bewilligungsverfahrens.

Bundesebene

Die Bundesebene gestaltet zusammen mit den Ländern die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutz (GAK), die gleichzeitig Grundlage für die Nationale Rahmenregelung (NRR) ist. Die GAK ist das zentrale nationale Programm zur Förderung der ILE.

Daneben kommt der Bundesebene eine strategische Funktion zu. Als übergeordnete Ebene sollte sie für die ILE wichtige Themen aufgreifen und diese durch entsprechende Maßnahmen fördern.

Folgende Empfehlungen werden gegeben:

- **GAK auf ELER-Rahmen ausweiten:** Im ELER wird mit der Maßnahme 312 eine Möglichkeit angeboten, Existenzgründungen und Betriebserweiterungen von Kleinunternehmen zu fördern. Dieses Thema spielt im Rahmen der ILE und im ländlichen Raum allgemein eine wichtige Rolle. Hierdurch können Existenzgründungen gefördert, Arbeitsplätze geschaffen und durch den Fokus auf regionale Märkte das Angebot an Waren und Dienstleistungen sowie die Lebensqualität insgesamt verbessert werden.
In einigen Ländern wird die Maßnahme 312 im Rahmen der Maßnahme 2.4.5. der Nationalen Rahmenregelung umgesetzt. Diese Kombination beschränkt die Möglichkeit der Förderung auf Land- und Forstwirte und setzt Kooperationen mit anderen Partnern aus dem ländlichen Raum voraus. Die Halbzeitbewertung der Länderprogramme zeigt, dass diese Einschränkung kontraproduktiv ist.
Es wird daher empfohlen, die Maßnahme der GAK mindestens auf den ELER-Rahmen auszuweiten. Dies gilt für alle Maßnahmen, die über die NRR national öffentlich kofinanziert werden.
- **Mehr Hilfestellung zum Thema Unternehmensbeteiligung:** Die Umsetzung der ILE-Prozesse und die Beteiligung von Unternehmen finden auf der regionalen Ebene statt. Der Bund sollte jedoch die Möglichkeit nutzen, den Regionen mehr Hilfestellung zu geben und damit ein Signal zur

stärkeren Beteiligung von Unternehmen senden.

Eine zentrale Rolle kann hierbei die Deutsche Vernetzungsstelle (DVS) als Serviceeinrichtung für das Netzwerk ländlicher Raum einnehmen. Die DVS fördert den Know-How-Transfer und Erfahrungsaustausch zwischen den ILE-Regionen durch Informationsarbeit und Veranstaltungen. Es wird empfohlen, dass die DVS zum Thema Beteiligung von Unternehmen Informationen erarbeitet und verbreitet und das Thema auch in entsprechenden Veranstaltungen aufgreift. Hierdurch besteht die Möglichkeit, den Erfahrungsaustausch zwischen den Regionen zu diesem Thema zu fördern und die Verantwortlichen mit entsprechenden Inputs zu versorgen.

- **Blick über den Tellerrand:** Die Untersuchungen und Diskussionen in der begleitenden Projektfokusgruppe haben gezeigt, dass zum Thema Beteiligung von Unternehmen weiterer Forschungsbedarf besteht. So war aufgrund der begrenzten Projektzeit ein Blick „über den Tellerrand“ in andere Mitgliedstaaten nicht möglich. Es wird empfohlen, dies im Rahmen einer weiteren Untersuchung durchzuführen.
- **Modellvorhaben „Unternehmen in der ILE“:** Die Bundesebene könnte die Notwendigkeit einer verstärkten Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen durch ein entsprechendes Modellvorhaben noch unterstreichen.
Das Modellvorhaben „Unternehmen in der ILE“ wäre darauf ausgerichtet, neue Wege in der Beteiligung von Unternehmen in ILE zu erproben. Ziel wäre es, unterschiedliche Formen der Unternehmensbeteiligung zu begleiten, um damit Antworten auf die aktive Gestaltung der Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen geben zu können.

Landesebene

Die Landesebene ist für die Ausgestaltung der zentralen Programme zur ILE (ELER/GAK) mit- und für die konkrete Umsetzung verantwortlich. Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass es entscheidende Einflussfaktoren auf der Landesebene gibt, die eine Beteiligung von Unternehmen fördern bzw. behindern können.

Folgende Empfehlungen werden gegeben:

- **Unternehmen stärker als Zielgruppe fokussieren:** Die Landesebene gibt den Rahmen vor, in dem ILE-Prozesse auf regionaler Ebene umgesetzt werden (müssen).

Es wird empfohlen, dass Unternehmen und deren Beteiligung in ILE-Prozessen stärker in den Zielen der entsprechenden Programme berücksichtigt und hervorgehoben werden. Die Landesebene kann hiermit ein Signal an die umsetzenden Regionen geben, aus dem deutlich wird, dass die Beteiligung von Unternehmen ein wichtiger Bestandteil von ILE-Prozessen ist.

- **Mehr Landesmittel zur nationalen öffentlichen Kofinanzierung im Bereich LEADER:** Eine Auswertung der öffentlichen Kofinanzierungsanteile im Bereich LEADER hat gezeigt, dass zur Kofinanzierung kommunale Mittel eingesetzt werden. Die kommunale Ebene befindet sich aufgrund der angespannten Finanz- und Haushaltslage jedoch in einem Dilemma. So besteht einerseits die Gefahr, dass sich die Kommunen aufgrund unterschiedlicher Kofinanzierungshöhen aus rationalen Gründen für andere, lukrativere Fördermaßnahmen als LEADER entscheiden (Stichwort: Förderwettbewerb). Andererseits stünde im Rahmen von LEADER eine Kofinanzierung von eigenen kommunalen Projekten in einem besseren Kosten-Nutzen-Verhältnis als die Förderung von privaten Projektträgern, im vorliegenden Falle von Unternehmen.

Die verstärkte Kofinanzierung von LEADER-Maßnahmen für Unternehmen durch Landesmittel wäre eine Möglichkeit, um dieses Dilemma aufzulösen. Dies wür-

de die zuvor genannten Gefahren umgehen und die Länder würden ein entsprechendes Signal zur stärkeren Beteiligung von Unternehmen geben.

- **Fördermöglichkeiten:** Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass insbesondere die (Existenz-)Förderung von Kleinstunternehmen in ILE-Prozessen ein wichtiges Thema ist. Der ELER bietet mit der Maßnahme 312 bereits ein entsprechendes Angebot an. Eine Auswertung der Länderprogramme zeigt jedoch, dass die Maßnahme bisher erst in neun Ländern angeboten wird und dafür nur geringe Mittel zur Verfügung gestellt wurden. Hinzu kommt, dass sie in einigen Ländern im Rahmen der NRR umgesetzt wird. Wie bereits zuvor dargestellt, schränkt die Kombination die Möglichkeiten der Maßnahmen stark ein.

Es wird empfohlen, dass die Maßnahme 1) in allen Ländern angeboten, 2) der finanzielle Anteil im Programm insgesamt erhöht und 3) die Kombination mit der NRR entweder aufgehoben wird oder sich dafür einzusetzen, dass sie an den Rahmen der Maßnahme 312 angepasst wird (siehe hierzu Empfehlungen für die Bundesebene).

Regionale Ebene

Die regionale Ebene als Umsetzungsebene für ILE-Prozesse nimmt eine zentrale Stellung bei der Beteiligung von Unternehmen ein. Aus diesem Grund wurde sich dazu entschieden, den verantwortlichen Akteuren in den Regionen einen **Leitfaden** zu diesem Thema zur Verfügung zu stellen.

Der Leitfaden dient dem Ziel, sowohl den Mehrwert durch eine Beteiligung von Unternehmen aufzuzeigen als auch die Machbarkeit darzustellen. Hierzu werden die strukturellen Unterschiede zwischen Unternehmen und ILE-Prozessen herausgearbeitet, um darauf aufbauend verschiedene Strategien und Ansätze zur Beteiligung von Unternehmen zu nennen, die durch die praxisnahe Beispiele (die regionalen Fallstudien) untermauert werden.

6.2.2. Verbreitung der Ergebnisse

Die Verbreitung der Ergebnisse und Empfehlungen an die entsprechenden Adressaten, die zentralen Multiplikatoren und in die Fachöffentlichkeit sollte durch Strategiepapiere, Fach- und Informationsveranstaltungen und über Publikationen erfolgen.

Für jede der zuvor beschriebenen zentralen Ebenen werden in einem Strategiepapier die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und die entsprechenden Empfehlungen benannt.

Eine weitere Möglichkeit der Verbreitung bieten themenverwandte Fach- und Informationsveranstaltungen. Auf den Veranstaltungen können einzelne Vorträge zu dem Thema platziert oder ganze Veranstaltungsblöcke selbst organisiert werden. Konkret in Frage kommen:

- **Gemeinsame Veranstaltung mit der DVS:** Die DVS organisiert als Servicestelle in regelmäßigen Abständen Workshops zu Themen der ILE und deren Umsetzung für die verantwortlichen Akteure der ILE-Regionen in Deutschland. Es bietet sich an, gemeinsam mit der DVS eine Veranstaltung zum Thema Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen durchzuführen. Auf der Veranstaltung könnten die Ergebnisse der Untersuchung sowie die daraus entwickelten Empfehlungen zur verbesserten Beteiligung von Unternehmen den interessierten Teilnehmern vorgestellt und anschließend im Plenum oder Kleingruppen diskutiert werden. Die Veranstaltung würde sich zudem dazu eignen, den Regionen den Leitfaden offiziell vorzustellen.
- **Vorstellung der Ergebnisse und Empfehlungen auf dem ILE-/LEADER-Referententreffen:** Bisherige ILE-/LEADER-Referententreffen wurden bereits genutzt, um das Thema sowie den Stand der Untersuchung des Forschungsprojektes vorzustellen. Es wird empfohlen, auf kommenden Treffen die endgültigen Ergebnisse sowie Empfehlungen vorzustellen und mit den Referenten zu diskutieren.

- **Gemeinsame Veranstaltung mit den Unternehmensverbänden und -kammern:** Die Unternehmensverbände und -kammern wie Bauernverband, Handwerkskammer oder Industrie- und Handelskammern nehmen als Multiplikatoren eine wichtige Funktion bei der Verbreitung der Ergebnisse und Empfehlungen ein. Durch eine gemeinsame Veranstaltung würde sich die Möglichkeit bieten, die Ergebnisse und Empfehlungen vorzustellen und gemeinsam zu diskutieren.
- **EUREGIA Dreiländerdialog Regionalmanagement November 2011 am Bodensee:** Die EUREGIA ist ein Kongress auf dem sich Vertreter der Praxis und Wissenschaft zum Thema Regionalmanagement austauschen. Die Zielgruppe des Kongresses ist ebenfalls eine wichtige Zielgruppe der Ergebnisse. Es wäre eine gute und sinnvolle Möglichkeit einen Vortrag über das Forschungsprojekt und dessen Ergebnisse auf dem Kongress zu platzieren und auch hier auf den erstellten Leitfaden hinzuweisen.

Neben den Strategiepapieren und Veranstaltungen sollten die Ergebnisse zudem in Fachartikeln veröffentlicht werden. Die Veröffentlichungen sollten entsprechend beworben und verbreitet werden. Hierzu bieten sich z.B. Hinweise in entsprechenden Newslettern oder auf Internetseiten wie die der DVS, die der kommunalen Spitzenverbände oder der Unternehmensverbände bzw. -kammern an.

Darüber hinaus sollten eine Kurzfassung des Forschungsprojektes sowie der Leitfaden vom BMELV über die eigene Internetseite publik gemacht werden.

7. Zusammenfassung

Der Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung (ILE) wurde im Rahmen von Modellvorhaben (z.B. Regionen Aktiv, LEADER+) entwickelt und umgesetzt und ist mittlerweile in der Regelförderung verankert (Schwerpunkt LEADER und ILE gemäß GAK).

Die **zentrale These** des Forschungsvorhabens war, dass Unternehmen (sowohl aus dem landwirtschaftlichen als auch dem nichtlandwirtschaftlichen Bereich) größtenteils nicht in ausreichendem Maße in Prozesse der integrierten ländlichen Entwicklung eingebunden sind. Damit verbunden sind Risiken im Hinblick auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, Investitionen und Wertschöpfung sowie die Verstärkung regionaler Entwicklungsprozesse nach dem Auslaufen der öffentlichen Förderprogramme.

Ausgehend von dieser These diente das Forschungsvorhaben dazu, eine verlässliche und breite Datenbasis aufzubauen, um Erkenntnisse zu sammeln zu

- der Art und dem Umfang der Beteiligung von Unternehmen,
- der Struktur der beteiligten Unternehmen,
- dem Nutzen einer Beteiligung für den ILE-Prozess als auch für die Unternehmen und
- den Einflussfaktoren einer Beteiligung.

Das Arbeitsprogramm umfasste eine Breiten- und Tiefenanalyse. In der Breitenanalyse wurde eine Online-Befragung in allen LEADER und ILE-Prozessen in Deutschland durchgeführt. In der darauf folgenden Tiefenanalyse wurden anhand von ausgewählten regionalen Beispielen und einer Programmfallstudie Einflussfaktoren untersucht und beteiligte Unternehmen befragt. Die Ergebnisse wurden einer Projektfokusgruppe vorgestellt und kritisch diskutiert. Die Analysen kommen zu folgenden Ergebnissen:

Absolute und relative Beteiligung

Unternehmen haben in ILE-Prozessen die Möglichkeit, sich im Entscheidungsgremium (z.B. Vorstand einer LAG), beim Träger R/ILEK, als Projektträger oder in einem Arbeitskreis zu beteiligen. Als weitere zusätzliche Möglichkeiten wurden u.a. Unternehmens-

netzwerke oder Unternehmensstammtische genannt. Die Gesamtbetrachtung der Daten zeigt, dass sich im Schnitt absolut sowie relativ betrachtet die meisten Unternehmen innerhalb der Trägerschaft R/ILEK (absolut: 16,04; relativ: 25,6%) und die wenigsten im Entscheidungsgremium beteiligen (absolut 3,48; relativ: 20,4%). An zweiter Stelle der Rangfolge steht die Beteiligungsmöglichkeit Arbeitskreise (absolut 12,28; relativ: 22,0%), an dritter Stelle die Projektträger (absolut: 6,65; relativ: 22,0%). Differenziert man zwischen den Programmen, so fällt auf, dass im Falle der absoluten Beteiligung die Ergebnisse dem Muster der Gesamtbetrachtung folgen. Im Falle der relativen Beteiligung trifft dies nur auf das Programm LEADER zu. In den ILE gemäß GAK Regionen ist die relative Beteiligung mit jeweils ca. 27-28% bei den Möglichkeiten Entscheidungsgremium, Projektträger sowie Arbeitskreise am höchsten. In der Trägerschaft R/ILEK ist die relative Beteiligung mit 19,5% dagegen am geringsten.

Die befragten Akteure sowohl in den LEADER als auch den ILE gemäß GAK Regionen sind mit der Beteiligung größtenteils neutral bis zufrieden eingestellt.

Struktur der Unternehmen

Die beteiligten Unternehmen sind größtenteils inhabergeführte Kleinstunternehmen. Mit einem Anteil von ca. 20% sind jedoch im Vergleich zur Unternehmensstruktur in Deutschland auch überproportional viele mittlere und Großunternehmen am ILE-Prozess beteiligt. „Typische“ Branchen sind nicht zu erkennen. Es beteiligen sich sowohl Unternehmen aus dem Bereich Handel und Gastgewerbe als auch aus dem verarbeitenden Gewerbe oder dem Dienstleistungsbereich. Es fällt auf, dass obwohl Unternehmen im Förderbereich LEADER und ILE gemäß GAK befragt wurden, die Branchen Land- und Forstwirtschaft mit zusammen nur 10% vertreten sind.

Nutzen einer Beteiligung

Eine Beteiligung von Unternehmen wird vom Großteil der Befragten als wichtig bis sehr wichtig angesehen. Ein Nutzen wird dabei sowohl für die Unternehmen als auch den Prozess (Prozessnutzen) gesehen. Für den Pro-

zess liegt der Nutzen vor allem in der inhaltlichen Unterstützung durch die Unternehmen (z.B. das Einbringen einer wirtschaftlichen Perspektive bei der Bewertung von Projekten) sowie deren Einsatz für die Region insgesamt. Durch die Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit schaffen sie regionale Arbeitsplätze und regionale Wertschöpfung. Sie werden für das Thema Regionalentwicklung sensibilisiert und setzen sich für ihre Region ein.

Für Unternehmen sind die Nutzen aufgrund der Bandbreite an Beteiligungsmöglichkeiten sehr vielfältig. Es wird jedoch deutlich, dass ein zentraler Nutzen vor allem in der Möglichkeit besteht, neue Kontakte und Beziehungen in der Region sowohl zu anderen Unternehmen als auch zu zentralen Akteuren aus Politik und Verwaltung aufzubauen. Weitere Nutzen sind je nach Beteiligungsmöglichkeit der Erfahrungs- und Wissensaustausch, das Finden neuer Kooperationspartner, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, die Möglichkeit der Mitgestaltung und Mitbestimmung, der Beitrag zur Entwicklung des Unternehmensumfeldes, die Steigerung des Unternehmensimage und nicht zuletzt die finanzielle Unterstützung durch ein Projekt.

Einflussfaktoren

Einflussfaktoren sind Faktoren, die eine Beteiligung sowohl hemmen als auch fördern können. Diese Faktoren können auf unterschiedlichen Ebenen zu Tage treten. Hierzu zu zählen sind: die programmatische Ebene, die Umsetzungsebene (regionale Ebene) und die strukturelle Ebene.

Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem Faktoren auf der **programmatischen Ebene** wie das *komplexe Förderrecht* sowie ein daraus resultierender erhöhter *Zeitaufwand z.B. für die Antragstellung* für Unternehmen eine hohe Bedeutung hinsichtlich ihrer hemmenden Wirkungen beigemessen wird und diese auch von den antwortenden LEADER und ILE gemäß GAK-Regionen und den Unternehmen als konkrete hemmende Faktoren genannt wurden. Die Tatsache, dass innerhalb der programmbezogenen Auswertung keine deutlichen Unterschiede zwischen den Programmen zu erkennen sind, kann ein Hinweis dafür sein, dass dies eher ein systematisches Problem

der Förderpolitik ist als das einzelner Programme.

Die **strukturelle Ebene** ist als gegeben anzusehen. Darunter zu verstehen sind Faktoren wie unterschiedliche Handlungs- oder Zeitlogiken zwischen dem ILE-Prozess und den Unternehmen. Die Bedeutung unterschiedlicher Zeitlogiken wird als hoch angesehen und nach Meinung der antwortenden LEADER und ILE gemäß GAK-Regionen hemmt die Tatsache, dass Unternehmen nur wenig Zeit und Personal haben, eine Beteiligung. Dies ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Denn die regionalen Fallstudien zeigen, dass entsprechende "unternehmerfreundliche" Strukturen dieses Dilemma zum Teil auflösen können. Fakt ist jedoch, dass es schwierig ist, insbesondere Kleinunternehmen zu beteiligen, da diese in der Regel andere Prioritäten als ein regionales Engagement setzen.

Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungslogiken bzw. Sichtweisen wird von Seiten der antwortenden LEADER- und ILE gemäß GAK-Regionen hinsichtlich ihrer hemmenden Wirkung als gering eingeschätzt. Wichtig ist für beide Seiten, dass am Ende eine Win-Win-Situation entsteht. Ist diese vorhanden, fördert sie die Beteiligung.

In der Gesamtbetrachtung der Faktoren wird deutlich, dass gerade den Faktoren auf der **regionalen Umsetzungsebene** eine besondere Bedeutung zukommt. Dies zeigt die Auswertung der Frage nach den fördernden Faktoren. Die Meinung über einzelne Faktoren ist dabei aber zum Teil kontrovers. So sind sich Regionalmanagements und Unternehmen zwar darin einig, dass es förderlich ist, wenn Unternehmen konkret als Zielgruppe des Prozesses und der dahinter stehenden Akteure anerkannt werden und sie direkt und persönlich angesprochen werden. Unterschiedlicher Meinung sind sie aber, was konkrete Angebote betrifft. Dieser Faktor wurde nur von wenigen der antwortenden LEADER und ILE gemäß GAK-Regionen als förderlich genannt. Für die Unternehmen ist er dagegen der ausschlaggebende Faktor für eine Beteiligung.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde eine Strategie und Handlungsempfehlungen zur verstärkten Beteiligung von Unternehmen entwickelt.

Hauptadressat der Strategie sind die zentralen Akteure der regionalen Ebene. Diese sollten gemeinsam Schnittmengen zwischen den Unternehmen und dem ILE-Prozess identifizieren, konkrete Schnittstellen im Prozess zur (verstärkten) Einbindung von Unternehmen ausfindig machen und durch entsprechende Instrumente bzw. Projekte einen Nutzen organisieren. Die ausführliche Darstellung der Schritte erfolgt in einem Leitfaden für die regionale Ebene.

Die Handlungsempfehlungen wurden sowohl für die Programm- (EU, Bund, Land) als auch Umsetzungsebene (Region) entwickelt und mit ausgewählten Experten (Projektfokusgruppe) rückgekoppelt und diskutiert.

Die Handlungsempfehlungen werden an dieser Stelle nur kurz ausgeführt, da sie im Kapitel 6 bereits ausführlich dargestellt wurden. Die Handlungsempfehlungen sind:

EU-Ebene

- Private Kofinanzierung ermöglichen
- Vereinfachung und Verschlankung des Antrags- und Bewilligungsverfahren

Bundesebene

- GAK auf ELER-Rahmen im Bereich der Maßnahme 312 ausweiten
- Mehr Hilfestellung zum Thema Unternehmensbeteiligung (z.B. Veranstaltungen)
- Modellvorhaben „Unternehmen in der ILE“

Landesebene

- Unternehmen als Zielgruppe in den entsprechenden Programmen stärker fokussieren
- Mehr Landesmittel zur nationalen öffentlichen Kofinanzierung im Bereich LEADER
- Bestehende Fördermöglichkeiten (Maßnahme 312) stärker nutzen und ausbauen

Regionale Ebene

- Einbindung von Unternehmen als klar formuliertes und glaubwürdig kommuniziertes Ziel von der Steuerungsebene
- Nutzen für Unternehmen und ILE organisieren
- Adäquate Formen/Strukturen zur Einbindung von Unternehmen wählen
- Ausbau entsprechender Fähigkeiten/Qualifikation der Personen, die für die Einbindung von Unternehmen verantwortlich sind

8. Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen; ggf. mit Hinweisen auf weiterführende Fragestellungen

Übersicht 16: Erreichte Ziele des Forschungsvorhabens

Ziele	Forschungsfragen	Zielerreichung
<p>Ziel 1: Sammlung von verlässlichen Erkenntnissen über die Beteiligung von Unternehmen anhand systematischer Aufarbeitungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Theorie: Welcher Nutzen und welche Effekte (Wertschöpfung, Investitionen und Beschäftigung) sind mit der Einbindung von Unternehmen in ILE-Prozesse verbunden? ▪ Programmatisch: Welche unternehmensbezogenen Ziele werden auf der Programmebene formuliert und welche konkreten Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen werden angeboten? ▪ Praxis: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche unternehmensbezogenen Ziele werden in den Regionalen Entwicklungskonzepten definiert? ▪ Wie viele Unternehmen beteiligen sich aktuell an ILE-Prozessen absolut und in Relation zu anderen Akteuren? ▪ Wird die Beteiligung aus Sicht der Befragten und aus übergreifender Perspektive als ausreichend angesehen? ▪ Welche Unternehmen beteiligen sich an ILE-Prozessen (Struktur, Größe, Branchen)? ▪ Gibt es Zusammenhänge zwischen der Struktur der Unternehmen und der Art der Beteiligung? ▪ Auf allen drei Ebenen (Theorie, programmatisch, Praxis): Motive, Nutzen, Hemmnisse: Welche Faktoren fördern eine Beteiligung von Unternehmen; welche Faktoren verhindern eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen? (aus Sicht der Regionen, Unternehmen, Partnerschaften, Regionalmanagement)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittels einer Literatur- und Dokumentenanalyse sowie ergänzenden Experteninterviews wurden Theorien aus der Sozial- und Politikwissenschaft sowie Wirtschaftsgeographie identifiziert, die Erklärungsansätze für die Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen liefern. ▪ Zudem wurden bereits vorhandene Studien sowie Untersuchungen zum Thema insgesamt sowie einzelnen Aspekten ausgewertet und aufbereitet. Die Ergebnisse lieferten wertvolle Hinweise für die eigenen empirischen Arbeiten. ▪ Durch eine Online-Befragung sowie eine Telefonbefragung konnten insgesamt 310 Datensätze verschiedener Akteure gesammelt werden. ▪ Bereits vorhandene Daten zu früheren sowie laufenden Modellvorhaben wie Regionen Aktiv oder Bioenergie-Regionen wurden sekundärstatistisch ausgewertet. <p>Mit den gesammelten Daten standen hinreichend Informationen zur Verfügung, um verlässliche Erkenntnisse über die Beteiligung von Unternehmen systematisch aufzuarbeiten. Mit den Ergebnissen können hinreichende Antworten auf die genannten Forschungsfragen gegeben werden. Das Ziel wurde erreicht.</p>

Ziele	Forschungsfragen	Zielerreichung
<p>Ziel 2: Aufarbeitung von positiven Beispielen in denen sich Unternehmen an ILE-Prozessen beteiligen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche positiven Beispiele gibt es für die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen? ▪ Welche (Rahmen-)Bedingungen waren fördernd und welche Hindernisse mussten überwunden werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In insgesamt sechs regionalen Fallstudien wurden gute Beispiele der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen untersucht und die zentralen Einflussfaktoren sowie Nutzen durch eine Beteiligung herausgearbeitet. ▪ Durch eine übergreifende Programmfallstudie wurden die zentralen Einflussfaktoren für eine Beteiligung von Unternehmen auf der programmatischen Ebene untersucht und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. <p>Alle Fallstudien liefern wertvolle Erkenntnisse mit denen die zentralen Forschungsfragen der Tiefenanalyse beantwortet werden können. Das Ziel wurde erreicht.</p>
<p>Ziel 3: Entwicklung geeigneter Strategien zur stärkeren Beteiligung/ Einbindung von Unternehmen in ILE Prozessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie müssen unterschiedliche Typen von Unternehmen angesprochen werden, um sie für ILE-Prozesse zu gewinnen? ▪ Welche unterschiedlichen Strategien zur Einbindung von Unternehmen können verfolgt werden (z.B. Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten oder regionalen Wertschöpfungsnetzwerken, einzelbetriebliche Förderung oder Ko-Finanzierung durch Unternehmen)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbauend auf den umfassenden Ergebnissen aus der Breiten- und Tiefenanalyse konnten geeignete Empfehlungen zur stärkeren Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen entwickelt und im Rahmen einer Projektfokusgruppe rückgekoppelt und diskutiert werden. ▪ Die entwickelten Empfehlungen sprechen sowohl die unterschiedlichen relevanten Ebenen (EU-, Bundes-, Landes- und regionale Ebene) als auch unterschiedliche Unternehmertypen an. <p>Die Ergebnisse wurden sowohl im Rahmen des vorliegenden Endberichts als auch in Form eines Leitfadens für regionale Akteure adressatenorientiert aufbereitet. Das Ziel wurde erreicht.</p>

9. Literaturverzeichnis

Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) (1998): Interkommunale und regionale Kooperation - Variablen ihrer Funktionsfähigkeit. Arbeitsmaterial Nr. 224. Hannover.

Atteslander, Peter (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12., durchgesehene Auflage. Berlin.

Bathelt, Harald und Johannes Glückler (2002): Wirtschaftsgeographie: Ökonomische Beziehung in räumlicher Perspektive. UTB, Stuttgart.

Bayerisches Landesamt für Umweltschutz (BLU) (2000): KOMMA21 Bayern - Agenda 2, Baustein Nr.2: Beteiligung der Wirtschaft an kommunalen Agenda 21- Prozessen.

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

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

Braun, Sebastian (2008): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft 31/2008. S. 6-14.

Böcher, Michael; Max Krott; Sebastian Tränkner (2008): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. In: Michael Böcher, Max Krott, Sebastian Tränkner (Hrsg.): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen Aktiv“. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 11-22.

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

Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) (2003): Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin.

Bühler, Josef und Dirk Schubert (2008): Leitfaden „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“. (gefunden unter: http://www.regionale-wertschoepfung.de/rwp/data/Leitfaden_RWP.pdf; zugegriffen am 28.08.2010)

Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (2002): Mit Kooperationen zum Erfolg! Praxisleitfaden Unternehmenskooperationen. Berlin.

Diller, Christian (2004): Regionale Governance im „Schatten der Hierarchie“ - Theoretische Überlegungen und ein Beispiel aus Schleswig-Holstein. In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 4-5. S. 270-279.

Dresewski, Felix und Reinhard Lang (2005): Corporate Citizenship: Über den Nutzen von Sozialen Kooperationen für Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und das Gemeinwesen. In: Sabine Reimer, Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.): Corporate Citizenship. Diskussionsbeiträge. Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Philantropie und Zivilgesellschaft. Heft 16. Maecenata Verlag, Berlin.

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

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

Elbe, Sebastian und Florian Langguth (2008): Regionen Aktiv - Land gestaltet Zukunft Phase 2. Übergreifende Auswertung der Abschlussberichte 2007 aus den Modellregionen. Darmstadt.

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).

Esparcia, Javier; Malcom Mosely; Joan Nogura (2000): Exploring Rural Development Partnerships in Europe - An analysis of local partnerships across eight EU countries. Research Working Paper.

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

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

Fromhold-Eisebeth, Martina (1999): Das „kreative Milieu“ - nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung? In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 2-3. S. 168-175.

Forschungskonsortium Lernende Regionen (2004): Ausgewählte Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“. Bonn.

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. Werkstatt: Praxis. Heft 2/2002. S. 1-83.

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

Gabler Wirtschaftslexikon (2010); 17., komplett aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden.

Gärtner, Stefan; Dieter Rehfeld; Patrick Linnebach (2010): Kulturen in Unternehmen und Regionen. Ein multidisziplinäres Forschungsprojekt. Forschung Aktuell 4/2010. Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.

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

Giessen, Lukas (2008): Die Zurückhaltung der Forstwirtschaft in der integrierten ländlichen Entwicklung - Analyse der politischen Ursachen. In: Forstarchiv. Jahrgang 79. S. 116 - 121.

Giessen, Lukas (2008): Die Zurückhaltung der Forstwirtschaft in der integrierten ländlichen Entwicklung - Analyse der politischen Ursachen. In: Forstarchiv. Jahrgang 79. S. 116 - 121.

Glückler, Johannes (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Zeitschrift. Heft 89. S. 211-226.

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.

Haas, Hans-Dieter und Simon-Martin Neumair (2007): Wirtschaftsgeographie. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2005): BDI-Mittelstandpanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandbefragung. IfM-Materialien Nr. 165, Bonn.

Kirchler, Erich und Christa Walenta (2010): Motivation. 1. Aufl. UTB, Wien.

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.

Kromrey, Helmut (2002): Empirische Sozialforschung - Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 10., vollständig überarbeitete Auflage. S. 378f

Lamping, Wolfram; Henning Schridde; Stefan Paß; Bernhard Blanke (2002): Der Aktivierende Staat - Positionen, Begriffe, Strategien. Studie für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung. Universität Hannover.

Langguth, Florian (2008): Privatwirtschaftliche Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung - Eine Analyse am Beispiel des Förderprogramms Regionen Aktiv. Diplomarbeit; Universität Dortmund.

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

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. S. 13-78.

Lukesch, Robert; Harald Payer, Jutta Rabenau (2006): Fokusgruppen. Abschlussbericht Modul Wissenstransfer. Begleitforschung Regionen Aktiv 2004-2006. Als Download verfügbar unter www.regionenaktiv.de.

Maaß, Frank und Reinhard Clemens (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als guter Bürger. IfM - Schriften zur Mittelstandsforschung. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

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

Porst, Rolf (2009): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Raithel, Jürgen (2008): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2., durchgesehene Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) (2008): Landwirtschaft in der ILE. Schriftenreihe der Sächsischen Landesanstalt für Landwirtschaft. Heft 14/2008.

Taubken, Norbert (2006): Corporate Social Responsibility und Regional Governance - ein Zusammenhang? In: Ralf Kleinfeld, Harald Plamper, Andreas Huber (Hrsg.): Regional Governance. Band 2 - Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Form des Regierens. S. 153-166.

Theobald, Axel (2003): Rücklaufquoten bei Online-Befragungen. In: Axel Theobald, Marcus Dreyer, Thomas Starsetzki [Hrsg.]: Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler, Wiesbaden. S. 203-210.

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

Zentes, Joachim und Hanna Schramm-Klein (2005): Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation. In: Joachim Zentes (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. 2., überarb. und erw. Aufl. Gabler, Wiesbaden. S. 257-276.

Websites:

website ifm-bonn.de; url: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68> (zugegriffen am 12.04.2011)

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

Anhang

Anhang I: Online-Fragebogen

Teil I: Angaben zur Region

[Zielgruppe: Regionalmanagements, ILE-Akteure, Unternehmen]

Frage 1: Für welchen Prozess sind Sie aktuell verantwortlich?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- LEADER
- ILE gemäß GAK

Frage 2: Bitte wählen Sie Ihr Bundesland aus.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

Frage 3: Bitte wählen Sie Ihre LEADER/ILE-Region aus.

(Auswahl der LEADER/ILE-Regionen)

Teil II: Allgemeine Angaben

[Zielgruppe: ILE-Akteure, Unternehmen]

Frage 3.1: Welche Funktion haben Sie derzeit im LEADER/ILE-Prozess?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Mitglied im Entscheidungsgremium (z.B. Vorstand der LAG oder Lenkungsgruppe ILE)
- Mitglied beim Träger des Regionalen/Ländlichen Entwicklungskonzeptes (z.B. LAG oder Regionalverein)
- Projektträger
- Mitglied in einem oder mehreren Arbeitskreisen
- Regionalmanagement
- Sonstige:

Frage 3.2: Zu welcher Akteursgruppe zählen Sie sich?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Politik
- Verwaltung
- Öffentliche Institution (z.B. Wirtschaftsförderung)
- Interessensverband/Kammer
- Verein
- Formloser Zusammenschluss
- Unternehmen
- Privatperson
- Andere

Frage 3.2a Welche/r Interessensverband, Kammer, Verein oder formloser Zusammenschluss ist das? *

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Die Antwort war 'Formloser Zusammenschluss' oder 'Verein' oder 'Interessensverband/Kammer' bei Frage 3.2]

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 3.3: Wie ist Ihre Beteiligung zustande gekommen? *

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Die Antwort war 'Unternehmen' bei Frage 3.2]

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ich bin selbst auf die Verantwortlichen zugegangen
- Ich wurde angesprochen

Teil III: Beteiligung von Unternehmen in der Region

[Zielgruppe: Regionalmanagements]

Frage 4: Wie können sich Unternehmen* in Ihrer Region am ILE/LEADER-Prozess beteiligen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Im Entscheidungsgremium (z.B. Vorstand der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) oder Lenkungsgruppe ILE)
- Beim Träger des Regionalen/Ländlichen Entwicklungskonzeptes (z.B. Lokale Aktionsgruppe (LAG) oder Regionalverein)
- Als Träger eines Projektes
- In einem Arbeitskreis
- Sonstiges (z.B. Unternehmerstammtisch):

*Hinweis: Unternehmen sind z.B. landwirtschaftliche Betriebe, Forstbetriebe oder Dienstleistungsunternehmen, aber keine Verbände wie Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, etc.

Frage 5: Wie viele der derzeit in Ihrem ILE/LEADER -Prozess beteiligten Akteure sind Unternehmen?

Bitte tragen Sie Zahlen als Ziffern ein! Sollten Sie keine Angabe machen können, so schreiben Sie bitte: "Ich weiß es nicht"

	Akteure insgesamt	davon Unternehmen
im Entscheidungsgremium (z.B. Vorstand LAG)		
beim Träger des Regionalen/Ländlichen Entwicklungskonzeptes (z.B. Lokale Aktionsgruppe (LAG) oder Regionalverein)		
als Projektträger (bitte keine Doppelnennungen)		
in den Arbeitskreisen		

Frage 6: Wie viele Arbeitskreise gibt es in Ihrer Region?

Bitte tragen Sie Zahlen als Ziffern ein!

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 7: Wie viele Projekte wurden seit Beginn der Förderperiode genehmigt?

Bitte tragen Sie Zahlen als Ziffern ein!

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 8: Bei wie vielen Projekten waren/sind Unternehmen Projektträger?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Kann ich nicht einschätzen
- Anzahl Projekte _____

Frage 9: Gibt es ein Projekt im Rahmen von ILE/LEADER in Ihrer Region, das Sie als positives Beispiel für eine Beteiligung von Unternehmen nennen möchten? Bitte nennen Sie den Projekttitel.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 10: Wie haben sich Ihrer Meinung nach die Rahmenbedingungen für eine Beteiligung von Unternehmen gegenüber der letzten Förderperiode verändert?

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Die Antwort war 'LEADER' bei Frage 2]

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- verschlechtert
- verbessert
- kein Unterschied
- kann ich nicht einschätzen

Teil IV: Nutzen und Faktoren

[Zielgruppe: Regionalmanagements, ILE-Akteure, Unternehmen]

Frage 11: Unabhängig von Ihrer Region - Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die Beteiligung von Unternehmen in einem ILE/LEADER-Prozess?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Teilweise wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Ich habe keine Meinung

Frage 12: Unabhängig von ihrer Region - Warum sollten sich Unternehmen ihrer Meinung an einem ILE/LEADER-Prozess beteiligen?

[Zielgruppe: Regionalmanagements, ILE-Akteure]

Unternehmen sollten sich beteiligen, um... *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- regionale Wertschöpfung und neue Arbeitsplätze zu schaffen
- ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern
- die Verstetigung des Prozesses über die Förderlaufzeit hinaus mitzufinanzieren
- den Prozess inhaltlich zu unterstützen (z.B. Ideen für Projekte, betriebswirtschaftliches Know-How)
- den Prozess finanziell zu unterstützen (z.B. Spenden, Ko-Finanzierung)
- sich für die Entwicklung ihres regionalen Umfeldes einzusetzen
- den Prozess auch nach Auslauf der Förderphase zu unterstützen
- Sonstiges:

Frage 13: Welchen konkreten Nutzen sehen Sie für den ILE/LEADER-Prozess in ihrer Region durch die Beteiligung von Unternehmen?

[Zielgruppe: Regionalmanagements, ILE-Akteure]

Unternehmen haben ... *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- regionale Wertschöpfung und neue Arbeitsplätze geschaffen
- ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit gesteigert
- die Verstetigung des Prozesses über die Förderlaufzeit hinaus mitfinanziert
- den Prozess inhaltlich unterstützt (z.B. Ideen für Projekte, betriebswirtschaftliches Know-How)
- den Prozess finanziell zu unterstützt (z.B. Spenden, Ko-Finanzierung)
- sich für die Entwicklung ihres regionalen Umfeldes eingesetzt
- Ich sehe keinen Nutzen
- Sonstiges:

Frage 12.1: Was haben Sie von einer Beteiligung erwartet?

[Zielgruppe: Unternehmen]

Ich wollte ... *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- die unternehmerischen Chancen erhöhen (z.B. neue Produkte entwickeln, neue Märkte finden)
- das Image des Unternehmens verbessern
- mitgestalten und mitbestimmen
- das Unternehmensumfeld verbessern
- neue Kontakte und Beziehungen aufbauen
- bestehende Kontakte und Beziehungen intensivieren
- neue Kooperationspartner finden
- Wissen und Erfahrungen austauschen
- finanzielle Unterstützung erhalten
- sonstige Unterstützungsleistungen erhalten (z.B. Beratung, Hilfestellungen bei Personalsuche)
- Sonstiges:

Frage 13.1 Welchen konkreten Nutzen haben Sie durch Ihre Beteiligung?

[Zielgruppe: Unternehmen]

Ich habe... *

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- die unternehmerischen Chancen erhöht (z.B. neue Produkte entwickelt, neue Märkte gefunden)
- das Image des Unternehmens verbessert
- mitgestaltet und mitbestimmt
- das Unternehmensumfeld verbessert
- neue Kontakte und Beziehungen aufgebaut
- bestehende Kontakte und Beziehungen intensiviert
- neue Kooperationspartner gefunden
- Wissen und Erfahrungen ausgetauscht
- finanzielle Unterstützung erhalten
- sonstige Unterstützungsleistungen erhalten (z.B. Beratung, Hilfestellungen bei der Personalsuche)
- Ich habe bisher keinen Nutzen
- Sonstiges:

**Frage 14: Sind Sie mit der Beteiligung von Unternehmen in Ihrem Prozess zufrieden?
Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:**

Auf Ebene... *	Gar nicht zufrieden	Eher unzufrieden	neutral	zufrieden	sehrzufrieden	Kann ich nicht abschätzen
des Entscheidungsgremiums (z.B. Vorstand LAG oder Lenkungsgruppe ILE)						
des Trägers des Regionalen/Ländlichen Entwicklungskonzeptes (z.B. LAG oder Regionalverein)						
der Projekte						
der Arbeitskreise						

**Frage 15: Unabhängig von Ihrer Region - Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden hemmenden Faktoren ein?
Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:**

	keine Bedeutung	geringe Bedeutung	hohe Bedeutung	kann ich nicht einschätzen
Die Sichtweisen/Interessenslagen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren sind zu unterschiedlich				
Angebote für Unternehmen wie Fördermöglichkeiten oder Veranstaltungen fehlen				
Das Förderrecht ist zu komplex				
Wichtige Ansprechpartner der Unternehmen (z.B. Wirtschaftsförderung, IHK oder				

Bauernverband) sind nicht eingebunden				
Unternehmen werden nicht gezielt angesprochen und erhalten keine Informationen				
Die Entscheidungsfindungen oder Beantragung von Fördermitteln sind zu zeitaufwendig				
Unternehmen werden nicht als Zielgruppe wahrgenommen				
Unternehmen haben keine Zeit oder Personal für eine Beteiligung				
Unternehmen sind wenig kooperations- und vernetzungsbereit				
Sonstiges (bitte in der nächsten Frage erläutern)				

Frage 16: Sonstige Faktoren:

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Die Antwort war Sonstiges bei Frage 15]

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 17: Welche dieser Aspekte haben konkret in Ihrer Region eine Beteiligung von Unternehmen be- oder verhindert?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Die Sichtweisen/Interessenslagen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren sind zu unterschiedlich
- Angebote für Unternehmen wie Fördermöglichkeiten oder Veranstaltungen fehlen
- Das Förderrecht ist zu komplex
- Wichtige Ansprechpartner der Unternehmen (z.B. Wirtschaftsförderung, IHK oder Bauernverband) sind nicht eingebunden
- Unternehmen werden nicht gezielt angesprochen und erhalten keine Informationen
- Die Entscheidungsfindungen oder Beantragung von Fördermitteln sind zu zeitaufwendig
- Unternehmen werden nicht als Zielgruppe wahrgenommen
- Unternehmen haben keine Zeit oder Personal für eine Beteiligung
- Unternehmen sind wenig Kooperations- und Vernetzungsbereit
- Persönliche Gründe
- Eine Beteiligung von Unternehmen wurde nicht be- oder verhindert
- Andere Aspekte:

Frage 18: Unabhängig von Ihrer Region - Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden fördernden Faktoren ein?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	keine Bedeutung	geringe Bedeutung	hohe Bedeutung	kann ich nicht einschätzen
Sowohl Unternehmen als auch die Region/andere Akteure profitieren				
Es gibt konkrete Angebote für Unternehmen wie z.B. Fördermöglichkeiten oder Veranstaltungen				
Ansprechpartner oder Multiplikatoren für Unternehmen sind eingebunden				
Unternehmen werden gezielt angesprochen und erhalten Informationen				
Es werden schnelle Entscheidungen und schnelle Förderzu- oder absage getroffen				
Unternehmen werden als wichtige Akteure der regionalen Entwicklung wahrgenommen				
Unternehmen weisen eine hohe Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft auf				
Sonstige Faktoren (Bitte in der nächsten Frage unten erläutern)				

Frage 19: Sonstige Faktoren: *

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Die Antwort war Sonstiges bei Frage 18]

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 20: Welche dieser Aspekte haben konkret in Ihrer Region eine Beteiligung von Unternehmen gefördert?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Sowohl Unternehmen als auch die Region/andere Akteure profitieren
- Es gibt konkrete Angebote für Unternehmen wie z.B. Fördermöglichkeiten oder Veranstaltungen
- Ansprechpartner oder Multiplikatoren für Unternehmen sind eingebunden
- Unternehmen werden gezielt angesprochen und erhalten Informationen
- Es werden schnelle Entscheidungen und schnelle Förderzu- oder absage getroffen
- Unternehmen werden als wichtige Akteure der regionalen Entwicklung wahrgenommen
- Unternehmen weisen eine hohe Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft auf
- Eine Beteiligung von Unternehmen wurde nicht gefördert
- Sonstige Aspekte:

Frage 21: Was schlagen Sie vor, um Unternehmen in Ihrer Region stärker am Prozess zu beteiligen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Teil V: (Struktur-)Daten des Unternehmens

[Zielgruppe: Unternehmen]

Frage 22: Wie viele Mitarbeiter (einschließlich Ihnen selbst) sind in Ihrem Unternehmen tätig?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 23: Wie hoch war der Jahresumsatz* des Unternehmens im Jahr 2009?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- bis 100.000 €
- bis 250.000 €
- bis 500.000 €
- bis 1.000.000 €
- bis 2.000.000 €
- bis 10.000.000 €
- mehr als 10.000.000 €
- keine Angaben

Hinweis: ungefährender Wert (ohne USt)

Frage 24: Wer führt das Unternehmen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Inhaber/in
- Geschäftsführer/in (fremdgeführt)

Frage 25: Zu welchem Wirtschaftszweig gehört das Unternehmen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Landwirtschaft
- Forstwirtschaft
- Fischerei
- Bergbau- und Gewinnung von Steinen und Erden
- Verarbeitendes Gewerbe
- Energieversorgung, Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallversorgung

- Baugewerbe
- Handel
- Verkehr
- Gastgewerbe
- Information und Kommunikation
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen oder sonstige wirtschaftsnahe Dienstleistungen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Tourismus
- Anderer Wirtschaftszweig

Frage 26: Kooperiert Ihr Unternehmen aktuell an seinem Standort auch in einem anderen Zusammenhang mit weiteren Unternehmen/Institutionen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ja, im Bereich Forschung und Entwicklung
- Ja, im Bereich Beschaffung
- Ja, im Bereich Produktion
- Ja, im Bereich Vertrieb/Absatz
- Ja, im Bereich Personalplanung/Aus- und Weiterbildung
- Ja, im Bereich Verwaltung
- Ja, im Rahmen formloser Zusammenschlüsse (z.B. Unternehmensnetzwerk für Maschinenbau)
- Nein, es findet keine Kooperation statt
- Anderer Bereich: _____

Frage 27: Engagiert sich Ihr Unternehmen derzeit auch in anderen Bereichen an seinem Standort?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ja, im Bereich Sport
- Ja, im Bereich Kultur/Bildung
- Ja, im Bereich Umwelt
- Ja, im Bereich Soziales
- Ja, im Bereich Wissenschaft
- Ja, im Bereich Tourismus
- Nein, es findet kein Engagement statt
- Anderer Bereich: _____

Frage 28: In welcher Form engagiert sich das Unternehmen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Geldzuwendungen (z.B. Spenden, Sponsoring)
- Sachzuwendungen (z.B. Computer, Autos)
- Kostenlose Dienste (z.B. Übernahme von Verwaltungstätigkeiten)
- Nutzungsgestattungen (z.B. Bereitstellung des Hofes oder Hallen für kulturelle Veranstaltungen)
- Mitarbeiterfreistellungen (z.B. für die Organisation einer Veranstaltungen)
- Engagement der/des Eigentümers/in (z.B. Ehrenamtliche Tätigkeiten in einem Verein)
- Sonstiges Engagement:

Teil VI: Abschließende Fragen

[Zielgruppe: Regionalmanagements, ILE-Akteure, Unternehmen]

Frage 29: Ihre Meinung interessiert uns! Sie haben an dieser Stelle die Möglichkeit, uns noch einige Anmerkungen zum Fragebogen oder dem Thema „Beteiligung von Unternehmen in der ILE“ zu geben.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 30: Gerne stellen wir Ihnen unsere Ergebnisse nach Freigabe der Studie zur Verfügung. Kreuzen Sie im Folgenden an, an was Sie Interesse haben.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ergebnisse dieser Befragung
- Ergebnisse des Forschungsvorhabens

Frage 31: Bitte geben Sie uns Ihre E-Mail-Adresse an, damit wir Ihnen die gewünschten Ergebnisse zukommen lassen können.

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Sie haben ein Kreuz bei Frage 30 gesetzt]

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang II: Fragebogen für Telefonbefragung

Teil I: Angaben zur Region

Frage 1: Bitte wählen Sie Ihre Region aus.

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ILE Leiningerland
- Dübener Heide
- Saalfeld-Rudolstadt
- Vogelsberg
- Altmark
- Hesselberg

Teil II: Angaben zur Beteiligung

Frage 2: Beteiligen Sie sich oder haben Sie sich an dem Prozess beteiligt?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

Frage 3: In welcher Weise beteiligen Sie sich oder haben Sie sich beteiligt?

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Die Antwort war 'Ja' bei Frage '2]

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Mitglied im Entscheidungsgremium (z.B. Vorstand der LAG oder Lenkungsgruppe ILE)
- Mitglied beim Träger des Regionalen/Ländlichen Entwicklungskonzeptes (z.B. LAG oder Regionalverein)
- Projektträger
- Mitglied in einem oder mehreren Arbeitskreisen
- Ich weiß es nicht
- Sonstige:

Frage 4: Wie ist Ihre Beteiligung zustande gekommen?

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Die Antwort war 'Ja' bei Frage '2]

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ich bin selbst auf die Verantwortlichen zugegangen
- Ich wurde angesprochen

Teil III: Nutzen und Faktoren

Frage 5: Unabhängig von Ihrer Region - Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach die Beteiligung von Unternehmen im Prozess?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Teilweise wichtig
- Eher unwichtig
- Unwichtig
- Ich habe keine Meinung

Frage 6: Welchen konkreten Nutzen haben Sie durch Ihre Beteiligung?

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Die Antwort war 'Ja' bei Frage '2]

Ich habe...

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- die unternehmerischen Chancen erhöht (z.B. neue Produkte entwickelt, neue Märkte gefunden)
- das Image des Unternehmens verbessert
- mitgestaltet und mitbestimmt
- das Unternehmensumfeld verbessert
- neue Kontakte und Beziehungen aufgebaut
- bestehende Kontakte und Beziehungen intensiviert
- neue Kooperationspartner gefunden
- Wissen und Erfahrungen ausgetauscht
- finanzielle Unterstützung erhalten
- sonstige Unterstützungsleistungen erhalten (z.B. Beratung, Hilfestellungen bei der Personalsuche)
- Ich habe bisher keinen Nutzen
- Sonstiges:

Frage 7: Welche dieser Aspekte haben konkret Ihre Beteiligung be- oder verhindert?

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Die Antwort war 'Nein' bei Frage '2]

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Unterschiedliche Sichtweisen/Interessenslagen
- Fehlen konkreter Angebote für Unternehmen
- komplexes Förderrecht
- Fehlende Ansprechpartner oder Multiplikatoren von Unternehmen
- Fehlende Ansprache und Information über das Angebot für Unternehmen
- zeitaufwendige Prozesse für Unternehmen
- mangelnde Wahrnehmung von Unternehmen sowie fehlendes Problembewusstsein für Unternehmen
- Kein Interesse an Kooperation/Vernetzung
- Unternehmen haben keine Zeit oder Personal für die Beteiligung
- Weitere Aspekte:

Frage 8: Welche dieser Aspekte haben konkret Ihre Beteiligung gefördert?

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Die Antwort war 'Ja' bei Frage '2]

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Win-Win-Situation wurde hergestellt
- vorhandene Angebote für Unternehmen
- vorhandene Ansprechpartner oder Multiplikatoren für Unternehmen wurden eingebunden
- Unternehmen wurden gezielt angesprochen und informiert
- schnelle Entscheidungsprozesse
- Unternehmen wurden als wichtige Akteure wahrgenommen
- Die Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft ist allgemein hoch
- Weitere Aspekte:

Frage 9: Würden Sie sich zukünftig an einem solchen Prozess beteiligen?

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Die Antwort war 'Nein' bei Frage '2]

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

Frage 10: Welchen Nutzen erwarten Sie von einer Beteiligung?

Ich möchte...

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Die Antwort war 'Nein' bei Frage '2]

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- die unternehmerischen Chancen erhöhen (z.B. neue Produkte entwickeln, neue Märkte finden)
- das Image des Unternehmens verbessern
- mitgestalten und mitbestimmen
- das Unternehmensumfeld verbessern
- neue Kontakte und Beziehungen aufbauen
- bestehende Kontakte und Beziehungen intensivieren
- neue Kooperationspartner finden
- Wissen und Erfahrungen austauschen
- finanzielle Unterstützung erhalten
- sonstige Unterstützungsleistungen erhalten (z.B. Beratung, Hilfestellungen bei Personalsuche)
- Sonstiges:

Frage 11: Was schlagen Sie vor, um Unternehmen in Ihrer Region stärker am Prozess zu beteiligen?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Teil IV: (Struktur-)Daten des Unternehmens

Frage 12: Wie viele Mitarbeiter (einschließlich Ihnen selbst) sind in Ihrem Unternehmen tätig?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 13: Wie hoch war der Jahresumsatz* des Unternehmens im Jahr 2009?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- bis 100.000 €
- bis 250.000 €
- bis 500.000 €
- bis 1.000.000 €
- bis 2.000.000 €
- bis 10.000.000 €
- mehr als 10.000.000 €
- keine Angaben

Hinweis: ungefährender Wert (ohne USt)

Frage 14: Wer führt das Unternehmen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Inhaber/in
- Geschäftsführer/in (fremdgeführt)

Frage 15: Zu welchem Wirtschaftszweig gehört das Unternehmen?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Landwirtschaft
- Forstwirtschaft
- Fischerei
- Bergbau- und Gewinnung von Steinen und Erden
- Verarbeitendes Gewerbe
- Energieversorgung, Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallversorgung
- Baugewerbe
- Handel
- Verkehr
- Gastgewerbe
- Information und Kommunikation
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen oder sonstige wirtschaftsnahe Dienstleistungen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Tourismus
- Anderer Wirtschaftszweig

Frage 16: Kooperiert Ihr Unternehmen aktuell an seinem Standort auch in einem anderen Zusammenhang mit weiteren Unternehmen/Institutionen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ja, im Bereich Forschung und Entwicklung
- Ja, im Bereich Beschaffung
- Ja, im Bereich Produktion
- Ja, im Bereich Vertrieb/Absatz
- Ja, im Bereich Personalplanung/Aus- und Weiterbildung
- Ja, im Bereich Verwaltung
- Ja, im Rahmen formloser Zusammenschlüsse (z.B. Unternehmensnetzwerk für Maschinenbau)
- Nein, es findet keine Kooperation statt
- Anderer Bereich: _____

Frage 17: Engagiert sich Ihr Unternehmen derzeit auch in anderen Bereichen an seinem Standort?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ja, im Bereich Sport
- Ja, im Bereich Kultur/Bildung
- Ja, im Bereich Umwelt
- Ja, im Bereich Soziales
- Ja, im Bereich Wissenschaft
- Ja, im Bereich Tourismus
- Nein, es findet kein Engagement statt
- Anderer Bereich: _____

Frage 18: In welcher Form engagiert sich das Unternehmen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Geldzuwendungen (z.B. Spenden, Sponsoring)
- Sachzuwendungen (z.B. Computer, Autos)
- Kostenlose Dienste (z.B. Übernahme von Verwaltungstätigkeiten)
- Nutzungsgestattungen (z.B. Bereitstellung des Hofes oder Hallen für kulturelle Veranstaltungen)
- Mitarbeiterfreistellungen (z.B. für die Organisation einer Veranstaltungen)
- Engagement der/des Eigentümers/in (z.B. Ehrenamtliche Tätigkeiten in einem Verein)
- Sonstiges Engagement:

Teil V: Abschließende Fragen

Frage 19: Ihre Meinung interessiert uns! Sie haben an dieser Stelle die Möglichkeit, uns noch einige Anmerkungen zum Fragebogen oder dem Thema „Beteiligung von Unternehmen in der ILE“ zu geben.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Frage 20: Gerne stellen wir Ihnen unsere Ergebnisse nach Freigabe der Studie zur Verfügung. Kreuzen Sie im Folgenden an, an was Sie Interesse haben.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ergebnisse dieser Befragung
- Ergebnisse des Forschungsvorhabens

Frage 21: Bitte geben Sie uns Ihre E-Mail-Adresse an, damit wir Ihnen die gewünschten Ergebnisse zukommen lassen können.

[Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Sie haben ein Kreuz bei Frage 30 gesetzt]

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang III: Regionale Fallstudien

Inhalt

1. DIE HESSELBERG AG	117
2. DER VEREIN LEADER-AKTIONSGRUPPE SAALFELD-RUDOLSTADT E.V.	122
3. VOGELSBURG: DIE FÖRDERUNG VON GEWERBLICHEN KLEINSTBETRIEBEN	126
4. UNTERNEHMENSNETZE IN DER DÜBENER HEIDE	132
5. DIE STARTPHASE IM LEININGERLAND	137
6. GEBIET ZWISCHEN ELBE UND HAVEL: BETEILIGUNG VON UNTERNEHMEN IN DER ILE: DAS MEDIZINISCHE ZENTRUM KLITZ UND HOTELERWEITERUNG	142
7. PROGRAMMFALLSTUDIE	146

10. Die Hesselberg AG

von Florian Langguth

Die Hesselberg AG ist ein Zusammenschluss von 60 großen und kleinen Unternehmen, Selbstständigen und Freiberuflern aus der Region Hesselberg. Die Ziele der AG sind u.a. das Image der Region zu verbessern, die Interessen der Wirtschaft zu vertreten sowie die Konkurrenzfähigkeit der Wirtschaft, das „Wir-Gefühl“ und den regionalen Teamgeist zu steigern und stärken.⁹⁹

Die Hesselberg AG ist in den Prozess der regionalen Entwicklung (LEADER-Prozess) eingebunden und unterstützt die Entwicklung der Region durch ausgewählte Projekte. So initiiert und finanziert die Hesselberg AG z.B. Projekte zur Imagesteigerung und Öffentlichkeitsarbeit für die Region, organisiert Unternehmerstammtische und Infoveranstaltungen, lobt regionale Wettbewerbe aus oder setzt sich für die Themen Bildung und Qualifizierung in der Region ein.¹⁰⁰ Erfolgreiche Projekte, die die Hesselberg AG bisher initiiert und finanziell unterstützt hat, sind z.B. die jährliche Herausgabe der Regionalzeitung "Region Hesselberg" oder die Bildungsoffensive „Eine Lehrstelle für die Region“, bei der die Hesselberg AG die Ausbildung einer Bürokauffrau finanziell unterstützt hat.¹⁰¹

⁹⁹ Website region-hesselberg (<http://www.region-hesselberg.de/cda/showpage.php?SiteID=21&language=de>, zugegriffen am 08.03.2011).

¹⁰⁰ Website region-hesselberg (<http://www.region-hesselberg.de/cda/showpage.php?SiteID=21&language=de>, zugegriffen am 08.03.2011).

¹⁰¹ Auflage 35.000 Exemplare. Diese Zeitung wird an alle Haushalte in der Region verteilt.

10.1. Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess

Die Region Hesselberg liegt im südlichen Teil des Landkreises Ansbach in Bayern und umfasst eine Fläche von 787 km².¹⁰² Die Regionalentwicklung der Region Hesselberg baut auf einem *Drei-Säulen-Modell* auf (siehe folgende Abbildung). Die erste Säule wird durch die Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH¹⁰³ gebildet, die die Gruppe Politik und Verwaltung repräsentiert und vertritt. Die Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz e.V. ist die zweite Säule. Die Aktionsgruppe ist eine Interessengemeinschaft der lokalen Akteure und repräsentiert die Zivilgesellschaft der Region. Die dritte Säule ist die zuvor beschriebene Hesselberg AG, die die unternehmerischen und wirtschaftlichen Belange in dem Prozess vertritt. Den inhaltlichen Rahmen bilden das Regionale Entwicklungskonzept und das Regionalmanagement der gemeinsamen Geschäftsstelle.¹⁰⁴

Die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in der Region finden auf zwei Ebenen statt. Die erste Ebene sind die jeweiligen Säulen. Die zweite Ebene ist der Lenkungsausschuss, in dem Vertreter der drei Säulen sowie weiterer Strukturen¹⁰⁵ sitzen. Innerhalb einer Säule kann unabhängig von der Zustimmung der anderen Säulen über Projekte beraten und abgestimmt werden. Die Zusammenführung der Ideen und Projekte sowie die inhaltliche Abstimmung erfolgt im Lenkungsausschuss. Entscheidungsgrundlage ist hierbei das Regionale Entwicklungskonzept. Ist die inhaltliche

¹⁰² vgl. Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz (2007): Region mit außergewöhnlicher Lebensqualität – Regionales Entwicklungskonzept der Region Hesselberg. Fortschreibung 2007-2013. Unterschwaningen. S. 11ff.

¹⁰³ Die Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH wurde 1999 von 24 Gemeinden gegründet und organisiert und unterstützt seitdem die Regionalentwicklung der Region.

¹⁰⁴ vgl. Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz (2007): Region mit außergewöhnlicher Lebensqualität – Regionales Entwicklungskonzept der Region Hesselberg. Fortschreibung 2007-2013. Unterschwaningen. S. 80ff.

¹⁰⁵ Dazu zählen z.B. die Sprecher der frei gewählten Arbeitskreise, Projektleiter, Vertreter der Kommunen sowie weitere Wirtschafts- und Sozialpartner aus der Region (vgl. Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz (2007): Region mit außergewöhnlicher Lebensqualität – Regionales Entwicklungskonzept der Region Hesselberg. Fortschreibung 2007-2013. Unterschwaningen. S. 80).

Passfähigkeit gegeben, werden die Projekte umgesetzt.

Der Vorteil dieses *Drei-Säulen-Modells* liegt auf der Hand. Akteure mit homogenen Denk- und Handlungsstrukturen wurden in Arbeitsgruppen zusammengeführt, in denen sie entsprechend ihrer Vorstellungen zusammen arbeiten können. Dadurch wird die Motivation der Akteure, sich zu beteiligen, erhöht, deren Aufwand verringert und zeitaufwändige Abstimmungsprozesse innerhalb heterogener Gruppen von Akteuren in der Region verhindert.

10.2. Herausforderungen und Lösungen

Die Hesselberg AG ist das Ergebnis eines langen und arbeitsintensiven Prozesses in der Region. Die Herausforderung bestand zu Anfang darin, Unternehmen aus der Region auf den Prozess der Regionalentwicklung aufmerksam zu machen und sie zur Beteiligung zu motivieren. Denn nachdem 2002 der LEADER-Prozess in der Region in Gang gesetzt wurde, merkten die Verantwortlichen schnell, dass sich (zu) wenig Unternehmen beteiligen. Es wurde deutlich, dass LEADER und seine Strukturen nicht dazu geeignet waren, Unternehmen einzubinden, denn die Zeit- und Denkstrukturen sowie Prozessabläufe von Unternehmen sind nicht mit denen von LEADER kompatibel.

Aus diesem Grund hat sich das Regionalmanagement 2002 dazu entschieden, in der Region eine Zukunftskonferenz Wirtschaft zu organisieren. Zur Vorbereitung wurde ein ca. 30-köpfiges Team mit Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Bildung und Politik gegründet, die sich im Rahmen von drei Veranstaltungen sowohl inhaltlich als auch methodisch auf die Konferenz vorbereitet haben. Parallel dazu hat sich das Regionalmanagement einen Überblick über die wirtschaftsstrukturelle Situation verschafft und zentrale Wirtschaftspartner und Multiplikatoren wie z.B. die Industrie- und Handelskammer oder den Bund der Selbstständigen angesprochen und in die Vorbereitung eingebunden.

Die Einladung zur Zukunftskonferenz erfolgte persönlich. Dazu hatte jeder der Beteiligten

aus dem Vorbereitungsteam die Aufgabe bekommen, 10 ihr bzw. ihm bekannte Unternehmen aus der Region direkt anzusprechen und einzuladen.¹⁰⁶ Diese Vorgehensweise wurde bewusst gewählt, da sie wesentlich besser dazu geeignet war, die angesprochenen Unternehmen über die Konferenz und ihre Ziele aufzuklären und sie von dem Nutzen zu überzeugen. Mit einer unpersönlichen Einladung per E-Mail oder Brief wäre dies nicht möglich gewesen.

Die Zahlen sprechen für sich. Am Ende haben sich insgesamt 160 Akteure an der Zukunftskonferenz beteiligt – davon waren 120 Unternehmen. Die anderen Akteure kamen aus dem kirchlichen, sozialen, kommunal-politischen, Bildungs- sowie Umweltbereich. Ein Mix, der bewusst gewählt wurde. Mit den Teilnehmern wurde drei Tage am Stück in Groß- und Kleingruppen intensiv diskutiert. Die Themen wurden mittels der Open-Space-Methode¹⁰⁷ gefunden. Die Konferenz wurde bewusst durch weitere Veranstaltungen wie z.B. gemeinsame Abendessen oder eine Morgenandacht begleitet, die einen Austausch auch in lockerer Atmosphäre fördern sollten.

Durch diese Vorgehensweise ist am Ende ein "Wir-Gefühl" entstanden und die Unternehmen konnten für das Thema Regionalentwicklung und den dahinter stehenden Prozess sensibilisiert werden. Noch auf der Konferenz wurden gemeinsam Ideen für 27 Projekte entwickelt, die in Zukunft umgesetzt werden sollten. Nicht alle Projekte hatten bisher Erfolg oder konnten aus ressourcentechnischen Gründen ermöglicht werden. Andere hingegen konnten seitdem erfolgreich umgesetzt werden. Hierzu gehört die Hesselberg AG, aber auch andere, wie z.B. die Hesselbergzeitung, ein Unterneh-

¹⁰⁶ Die Ansprache wurde vom Regionalmanagement koordiniert, damit nicht es nicht zu Überschneidungen kam.

¹⁰⁷ Bei Konferenzen, die die Open-Space-Methode anwenden, gibt es keine Tagesordnung. Die Teilnehmer haben zu Beginn der Konferenz die Möglichkeit, ihr Anliegen oder ihre Themen in der großen Runde vorzustellen. Die Themen werden zentral gesammelt und die anderen Teilnehmer erhalten die Möglichkeit, sich für ein jeweiliges Thema zu entscheiden. Die Bearbeitung der Themen erfolgt dann in selbstorganisierten Kleingruppen (vgl. Website [openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org) [<http://www.openspaceworld.org/german/index.html>]; zugegriffen am 16.03.2011]).

mererfahrungsaustausch oder ein regionaler Veranstaltungskalender.

Die Zukunftskonferenz war ein wichtiger Meilenstein im Beteiligungsprozess von Unternehmen. Seitdem fällt die Ansprache der Unternehmen für das Regionalmanagement einfacher, die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und den Kommunen hat sich verbessert und weitere wichtige Strukturen wie z.B. ein Unternehmererfahrungsaustausch konnten in der Region etabliert werden.¹⁰⁸

Auch viele der beteiligten Unternehmen haben den Sinn erkannt. Für sie ist es wichtig, gemeinsam die Region voranzubringen und das Image der Region zu verbessern. Dies ist für sie in vielfältiger Weise von Bedeutung: sei es für die touristische Vermarktung, die Vermarktung regionaler Produkte oder die Mitarbeitergewinnung. Durch die Hesselberg AG haben die Unternehmen eine Plattform bekommen, auf der sie sich austauschen und mit Hilfe des Regionalmanagements gemeinsam Projekte umsetzen können. Das Konstrukt der drei Säulen ist hierbei sehr hilfreich, da es sich an die Strukturen und Prozessabläufe der Unternehmen anpasst, es gleichzeitig aber in den Gesamtprozess integriert.¹⁰⁹

10.3. Perspektiven

Ein Konstrukt wie die Hesselberg AG kann auch für andere Region interessant sein. Dabei müssen die Strukturen, in denen die Hesselberg AG eingebettet ist und die Anfänge mit der Zukunftskonferenz jedoch berücksichtigt werden. Ein einfaches Adaptieren ohne Beachtung des dahinter stehenden Prozesses, der Strukturen und auch des persönlichen Engagements der Beteiligten ist nicht möglich. Dass die Hesselberg AG alltagstauglich ist, zeigt sich daran, dass die AG mittlerweile seit fast 7 Jahren fester Bestandteil des LEADER-Prozesses in der Region Hesselberg ist und sich die Zahl der Mitglieder seit Gründung mehr als verdoppelt hat. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, sondern auf das persönliche Engagement vieler Unternehmen sowie einer

fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen dem Regionalmanagement und den Unternehmen zurückzuführen.

Die Hesselberg AG hat bis heute mehrere Projekte zu verschiedenen Themen initiiert, umgesetzt und/oder finanziell unterstützt.¹¹⁰

Ein deutliches Zeichen dafür, dass es sich nicht nur um eine punktuelle Aktion, sondern um dauerhafte Strukturen handelt.

10.4. Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen

Aktivitäten zur Einbindung von Unternehmen

Die zuvor vorgestellte Zukunftskonferenz war ein zentraler Meilenstein in der Beteiligung von Unternehmen und hat zur Gründung der Hesselberg AG geführt, die eine konstante Einbindung sichert. Seitdem haben die Aktivitäten des Regionalmanagements zur Beteiligung von Unternehmen jedoch keinesfalls aufgehört – vielmehr werden sie kontinuierlich weitergeführt. Die Schaffung einer Stelle "Koordinator Wirtschaft" in der Entwicklungsgesellschaft unterstreicht die Bedeutung dieser Aufgabe für die Prozessverantwortlichen.

Die Ansprache und Beteiligung von Unternehmen findet mittlerweile persönlicher und projektbezogener statt. Mit der Zeit wurde erkannt, dass eine direkte persönliche Ansprache wesentlich zielführender ist und man Unternehmen nicht nur fordern kann, sondern ihnen auch etwas bieten muss. Aus diesem Grund wurden neben der Hesselberg AG weitere Angebote für Unternehmen wie z.B. ein Unternehmererfahrungsaustausch geschaffen. Der Erfahrungsaustausch dient dazu, dass sich Unternehmen aus der Region kennenlernen und über ihre Erfahrungen (z.B. im Bereich der Mitarbeitergewinnung/-motivation und Zeiterfassung) austauschen.

¹⁰⁸ Interview Regionalmanagement.

¹⁰⁹ Interviews Unternehmen.

¹¹⁰ Eine Übersicht über die Projekte und Aktionen der Hesselberg AG ist unter <http://www.region-hesselberg.de/cda/showpage.php?SiteID=13&language=de> zu finden.

Nutzen für die Unternehmen

Der Nutzen der Hesselberg AG für Unternehmen ist vielfältig, jedoch nicht grundsätzlich mit einem direkten finanziell messbaren Nutzen verbunden. Es wurde deutlich, dass die Hesselberg AG vor allem dazu beiträgt,

- die Bekanntheit und auch das Image eines Unternehmens in der Region zu steigern, was insbesondere für mittelständische Unternehmen bei der Mitarbeitergewinnung von Bedeutung ist;
- über Projekte die Region als attraktiver Wohn-, Arbeits- und Freizeitort zu stärken;
- sich untereinander kennen zu lernen – was bereits zu einigen konkreten Kooperationen oder neuen Auftragsverhältnissen geführt hat – so haben auch Kommunen mehr Aufträge in der Region vergeben – und den Zusammenhalt in der Region ("Wir-Gefühl") gefördert hat. Außerdem bietet es die Möglichkeit, in weiteren Bedarfsfällen gezielt nachzufragen.

Nutzen für die Region

Regionale Entwicklung bedeute Vielfalt anerkennen und Vielfalt sei eine Stärke, so das Regionalmanagement. Zu dieser Vielfalt gehören auch die Unternehmen aus der Region und damit sind alle Unternehmen ungeachtet ihrer Branche gemeint. Die Unternehmen sorgen für regionale Wertschöpfung, schaffen Arbeitsplätze, zahlen Steuern und tragen so zur Lebensfähigkeit einer Region bei.¹¹¹

Durch die Zukunftskonferenz und die Hesselberg AG sowie die dadurch angestoßenen Prozesse konnten viele Unternehmen für das Thema Regionalentwicklung insbesondere hinsichtlich der Entwicklung der weichen Standortfaktoren sensibilisiert werden. Die Ansprache fällt seitdem leichter und es wurden bereits viele Projekte, die für die regionale Entwicklung wichtig sind, gemeinsam ins Leben gerufen.

Hinzu kommt, dass Unternehmen andere Perspektiven und Arbeitsweisen in die Diskussions- und Abstimmungsprozesse der Regionalentwicklung einbringen. Sie arbeiten zielgerichteter und bewerten Projekte oftmals viel

stärker aus der wirtschaftlichen Perspektive heraus.

Fördernde Faktoren

Das Beispiel Hesselberg AG zeigt, wie Unternehmen erfolgreich in den Prozess der Regionalentwicklung eingebunden werden können. Es wurden einige Faktoren erkannt, die besonders förderlich sind. Da auf diese Faktoren bereits ausführlich in den vorangegangenen Kapiteln eingegangen wurde, werden sie an dieser Stelle nur noch einmal kurz zusammengefasst.

- Unternehmerfreundliche Strukturen: Mit der Zukunftskonferenz und der Hesselberg AG in dem Drei-Säulen-Modell wurden Möglichkeiten gefunden, den Aufwand für Unternehmen so gering wie möglich zu halten, sie aber gleichzeitig in den LEADER-Prozess einzubinden.
- Persönliches Engagement: Unternehmerfreundliche Strukturen zu ermöglichen, ist eine zentrale Voraussetzung. Dass sich dann auch Unternehmen beteiligen, hängt jedoch auch viel von dem persönlichen Engagement ab. Zum einen von dem persönlichen Engagement der Unternehmen, sich neben ihrem Alltagsgeschäft noch am Prozess und Projekten zu beteiligen. Zum anderen von dem Engagement der Prozessverantwortlichen immer wieder den Kontakt zu den Unternehmen zu suchen.
- Persönliche Ansprache: Die Ausführungen haben gezeigt, dass die Einbindung von Unternehmen vor allem über eine persönliche Ansprache erfolgen sollte. Dies ist zwar mit einem entsprechenden Zeitaufwand verbunden, es ermöglicht aber, Unternehmen viel konkreter ihren Nutzen zu erklären.
- Nutzen generieren: Unternehmen beteiligen sich nicht völlig selbstlos. Die Herausforderung besteht darin, dass jede/r Unternehmer/in seinen/ihren Nutzen unterschiedlich bewertet und bemisst. Aus diesem Grund braucht es Angebote für Unternehmen, die unterschiedliche Nutzenkategorien ansprechen.

¹¹¹ Interview Regionalmanagement.

Hemmende Faktoren

Ungeachtet des Vorbildcharakters der Hesselberg AG, ermöglicht die Untersuchung, Faktoren abzuleiten, die eine Beteiligung hemmen:

- Nutzenkategorie: Mit der Beteiligung in der Hesselberg AG ist nicht immer ein direkter Nutzen verbunden, der finanziell messbar ist. Vielmehr sind damit eher weiche Nutzen, wie Imagesteigerung, Vernetzung oder Standortentwicklung, verbunden, die nicht von jedem Unternehmen als gleich wichtig empfunden werden.
- Kleine Unternehmen einbinden: Trotz unternehmerfreundlicher Strukturen ist es schwierig gerade Kleinstunternehmen in den Prozess einzubinden. Diese sind sehr stark in ihr Alltagsgeschäft eingebunden und haben für zusätzliche Aktivitäten meist wenig Zeit. Hinzu kommt, dass gerade Kleinstunternehmen den Nutzen durch ihre Beteiligung sehr viel stärker direkt und finanziell bewerten als größere Unternehmen („Was bekomme ich konkret für mein Geld?“).
- Programmstrukturen: Die Beteiligung von Unternehmen in Hesselberg wurde dadurch gefördert und gewährleistet, dass zwar der LEADER-Philosophie gefolgt wird, jedoch bewusst andere Strukturen als die herkömmlichen (RM und LAG) gewählt wurden. Denn LEADER in seiner aktuellen Ausführung erschwert eine Beteiligung von Unternehmen, da sowohl die Strukturen und Arbeitsweisen als auch die Fördermöglichkeiten mit den Zeit- und Prozessstrukturen eines Unternehmens nicht kompatibel sind. Auch wenn LEADER keine direkte Unternehmensförderung ist, kann es ohne Unternehmen nicht gehen. Darum müssen Strukturen ermöglicht werden, die den Regionen mehr Flexibilität verschaffen (z.B. ein Regionalbudget).

10.5. Projektdaten und weiterführende Informationen

Zukunftskonferenz: <http://www.region-hesselberg.de/cda/showpage.php?SiteID=50&language=de>

Hesselberg AG: <http://www.region-hesselberg.de/cda/showpage.php?SiteID=13&language=de>

AnsprechpartnerInnen

- Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH: Dipl.-Ing. Ute Vieting (Geschäftsführung, Regionalmanagerin)
- Hesselberg AG: Baron Robert Freiherr von Süsskind (Vorstand) (Freiherrliche von Süsskind'sche Schloss- und Gartenverwaltung Schloss Dennenlohe)

Quellen

Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz (2007): Region mit außergewöhnlicher Lebensqualität – Regionales Entwicklungskonzept der Region Hesselberg. Fortschreibung 2007-2013. Unterschwaningen.

Internetquellen:

Website region-hesselberg
<http://www.region-hesselberg.de/cda/showpage.php?SiteID=21&language=de>,
 zugegriffen am 08.03.2011

unter <http://www.region-hesselberg.de/cda/showpage.php?SiteID=13&language=de>
 zugegriffen am 08.03.2011

Website openspaceworld.org
<http://www.openspaceworld.org/german/index.html>;
 zugegriffen am 16.03.2011

InterviewpartnerInnen

Interview Unternehmen: Baronin von Süsskind (Freiherrliche von Süsskind'sche Schloss- und Gartenverwaltung Schloss Dennenlohe)

Interview Unternehmen: Frank Dommel (Dommel GmbH)

Interview Regionalmanagement: Ute Vieting und Dr. Franz Hitzelsberger (Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH)

11. Der Verein LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V.

von Florian Langguth

Der Verein „LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt“ e.V. ist der Trägerverein des LEADER-Prozesses in der Region Saalfeld-Rudolstadt. Er wurde 1998 auf Initiative von landwirtschaftlichen Unternehmen ins Leben gerufen und begleitet seitdem die integrierte ländliche Entwicklung in der Region. Das *Beispielhafte* an dem Verein ist, dass mittlerweile 8 Unternehmen aus der Region (ca. 27 %) zusammen mit Akteuren aus dem öffentlichen und privaten Bereich den Prozess mit viel Engagement unterstützen und durch ihre Mitgliedsbeiträge zur Anteilsfinanzierung des Regionalmanagements beitragen. Hinzu kommt, dass der 5-köpfige Vorstand des Vereins größtenteils mit Unternehmen besetzt ist, die das Regionalmanagement bei der Umsetzung des Regionalen Entwicklungskonzeptes maßgeblich unterstützen.

Ziele des Vereins

Ziel des Vereins und seiner Mitglieder ist es, die Umsetzung der Regionalen Entwicklungsstrategie der LEADER-Region Saalfeld-Rudolstadt zu unterstützen und wichtige Maßnahmen zur Entwicklung des ländlichen Raums voranzutreiben. Dazu gehören u.a.

- das traditionelle Brauchtum im ländlichen Raum, z.B. durch die Unterstützung von Bildungsmaßnahmen und Bauvorhaben;
- die Förderung der Jugend- und Altenhilfe, der öffentlichen Gesundheitspflege und des Sports, z.B. durch die Unterstützung von Projekten mit integrativem und generationsübergreifendem Charakter;
- die Förderung des Denkmalschutzes, z.B. durch die Unterstützung von Projekten zum Erhalt und der nachhaltigen Nutzung von Kulturdenkmälern;
- die Förderung des Naturschutzes und der Landschaftspflege, des Umwelt- und Hochwasserschutzes, z.B. durch die Unterstützung von Projekten zur Pflege der Kulturlandschaft;

- die Förderung der Zusammenarbeit der Beteiligten an der Umsetzung des Gesamtkonzeptes im Sinn der LEADER-Philosophie, z.B. durch Netzwerkarbeit und die Organisation von Veranstaltungen.¹¹²

11.1. Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess

Der Verein ist Träger des Regionalen Entwicklungskonzeptes der LEADER-Region Saalfeld-Rudolstadt. Die Fläche der Region Saalfeld-Rudolstadt umfasst den ländlichen Raum des gleichnamigen Landkreises mit einer Gesamtzahl von 63.682 Einwohnern.

Die Mitglieder des Vereins beraten und stimmen gemeinsam über die Förderwürdigkeit der LEADER-Projekte ab. Der Vorstand des Vereins arbeitet zudem eng mit dem Regionalmanagement der Region zusammen. Dazu zählen u.a. Aufgaben wie:

- Prozessbegleitung und -steuerung,
- Förderung der Kommunikation zwischen allen Beteiligten,
- Erfolgskontrolle,
- Vorabprüfung der Projektanträge,
- Öffentlichkeitsarbeit etc.

Der Verein unterstützt den Prozess nicht nur inhaltlich, sondern auch finanziell. So wird u.a. der Eigenanteil zur Finanzierung des Regionalmanagements von 25 % im Rahmen der Förderperiode von dem Verein übernommen. Hierzu erhebt der Verein von seinen Mitgliedern je nach Mitgliedschaft Jahresbeiträge (siehe folgende Tabelle).

Im Jahr 2010 kamen durch die Mitgliedschaftsbeiträge insgesamt 21.075,00 Euro (plus einem Zuschuss vom Landkreis von 5.000,00 Euro) zusammen. Die Unternehmen haben mit einem Anteil von 25 % (5.297,50 Euro) dazu beigetragen und sind somit neben den Gebietskörperschaften (70 %) die zentralen Geldgeber für die Anteilsfinanzierungen des Regionalmanagements.

¹¹² vgl. Satzung des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V.

Übersicht über die Mitgliedsbeiträge der LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V.¹¹³

Mitglieder	Beiträge
natürliche Personen	50,00 Euro
Vereine, Verbände, Ämter	100,00 Euro
Landwirtschaftsbetriebe	0,50 Euro/ha* je Landwirtschaftsfläche
sonstige Unternehmen	150,00 Euro
Gebietskörperschaften und Verwaltungsgemeinschaften	0,25 Euro/EW** (laut statistischem Bundesamt zum 31.12. des Vorjahres)

*ha = Hektar; ** EW = Einwohner

11.2. Herausforderungen und Lösungen

Der Verein LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. besteht seit 1998 und hat seitdem die Umsetzung von LEADER in seinen verschiedenen Facetten in der Region Saalfeld-Rudolstadt aktiv begleitet. Die Herausforderungen für die von Beginn an aktiven Vereinsmitglieder sowie das Regionalmanagement bestanden darin, sowohl Unternehmen für die Beteiligung zu gewinnen als auch den Aufwand für die Beteiligung von Unternehmen so gering wie möglich zu halten.

Zwar wurde über den Verein und entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten auf öffentlichen Veranstaltungen und über lokale Medien zu gegebenen Zeiten informiert – vor allem zur Aufstellung der Regionalen Entwicklungskonzepte zu Beginn der jeweils neuen Förderperioden –, die Nachfrage war jedoch bescheiden. Viel wichtiger waren und sind hingegen nach Meinung der Interviewpartner die eigene Motivation der Unternehmen, sich zu beteiligen, und eine direkte persönliche Ansprache, in der die Unternehmen über den Nutzen und ihre Vorteile durch eine Beteiligung überzeugt werden.

Die beteiligten Unternehmen mussten sich im Laufe der Zeit immer wieder auf neue Rahmenbedingungen einstellen. Dies hat viel Zeit und persönliches Engagement erfordert, denn der Einsatz für die Region geschieht zusätzlich zum Alltagsgeschäft des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund kommt dem Regionalmanagement eine zentrale Funktion zu. Das Regionalmanagement kann die notwendigen

Dinge vorbereiten und so den zeitlichen Aufwand für die beteiligten Unternehmen insbesondere im Vorstand auf ein angemessenes Maß reduzieren. Dies ist dem Regionalmanagement in der Region Saalfeld-Rudolstadt in den letzten Jahren gut gelungen, so die Unternehmen. Durch die Aufbereitung notwendiger Informationen und die Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen hat die zuständige Regionalmanagerin den Aufwand für die beteiligten Unternehmen insbesondere für die Unternehmen im Vorstand so gering wie möglich gehalten und so die Beteiligung und das Engagement gefördert.

11.3. Perspektiven

Der Verein LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. besteht mittlerweile seit mehr als 12 Jahren. Die Mitglieder begleiten die Umsetzung von LEADER mit viel Engagement aber auch finanzieller Unterstützung. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis eines langjährigen Prozesses und der Erkenntnis einiger engagierter Unternehmer der Region, dass der Prozess für die Region und somit auch für ihr Unternehmen selbst gut und notwendig ist („geht es der Region gut, geht es auch dem Unternehmen gut“).

Die Begleitung der ILE-Prozesse durch Regionale bzw. Lokale Aktionsgemeinschaften ist in Deutschland fester Bestandteil in der Umsetzung von LEADER. Die Herausforderung besteht darin, Unternehmen in den Aktionsgemeinschaften zu beteiligen. Die Region Saalfeld-Rudolstadt ist hierfür ein gutes Beispiel.

¹¹³ vgl. Finanzordnung des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V.

Dass dies funktioniert hat, ist neben den bereits zuvor genannten Faktoren außerdem auf folgende Faktoren zurückzuführen:

- Kein Gegen-, sondern Miteinander der Akteure insbesondere zwischen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Keiner darf die Vormachtstellung haben; politische Prozesse müssen außen vor bleiben.
- Eine finanzielle Unterstützung durch Unternehmen ermöglicht auch ein Stück Eigenständigkeit fernab lokaler politischer Befindlichkeiten, setzt jedoch voraus, dass ein Konzept vorliegt, das auch den Bedürfnissen und Problemen der Unternehmen entspricht.

11.4. Fazit: Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen

Die Fallstudie in der Region Saalfeld-Rudolstadt hat gezeigt, dass eine Beteiligung von Unternehmen in die Regionale Aktionsgemeinschaft möglich ist. Die Ergebnisse zeigen, dass folgende gegebene *Faktoren* sich dabei als *förderlich* erwiesen haben:

- Inhaltliche Nähe des REK: Sollen Unternehmen den Umsetzungsprozess des Regionalen Entwicklungskonzeptes sowohl inhaltlich als auch finanziell unterstützen, dann muss das Konzept auch die Bedürfnisse der Unternehmen in der Region ansprechen und darauf Konkretes anbieten. Dies setzt eine entsprechende Bedarfsanalyse in der Region durch das Regionalmanagement voraus, die von einem intensiven und persönlichen Dialog mit den Unternehmen geprägt sein muss.
- „Kümmerer“: Es braucht eine Person, die auf die Unternehmen in der Region zugeht und die Beteiligung organisiert. Wichtig ist dabei die direkte persönliche Ansprache, die Aufbereitung notwendiger Informationen, die gezielt weitergegeben werden, oder die Hilfestellung bei Förderanträgen. Der Aufwand für Unternehmen wird dadurch reduziert und der Nutzen deutlicher erkennbar.
- Außerhalb der Bürokratie/Politik: Die Arbeit der LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt wird zusammen mit dem Re-

gionalmanagement vor allem von den Unternehmen im Vorstand organisiert. Die Arbeit findet außerhalb politischer Prozesse statt. Die Übernahme der Anteilsfinanzierung des Regionalmanagements schafft zudem Unabhängigkeit.

Nur wenige *Faktoren* haben die Arbeit des Vereins und die Beteiligung von Unternehmen in der Region *gehemmt*. Am stärksten hat sich jedoch der Mainstream von LEADER ausgewirkt. Die starke inhaltliche Einschränkung und die Einschränkungen bei den Umsetzungsmöglichkeiten für innovative Vorhaben schränken die Arbeit und die Möglichkeiten des Vereins ein. Die Möglichkeit des „Experimentierens“ – eine Möglichkeit, die LEADER zuvor ausgezeichnet hat – fällt schwerer. Der Verlust an Flexibilität behindert die persönliche Motivation Einzelner, da ein gewisser Anreiz fehlt. Dies hat auch negative Auswirkungen auf die Beteiligung von Unternehmen.

Nutzen für die Unternehmen

Der Verein fördert die Vernetzung der Akteure in der Region untereinander. Er fungiert als eine Art Austauschplattform, die den Mitgliedern Zugang zu teils impliziten Informationen in der Region ermöglicht und den Austausch von Wissen zwischen Ihnen fördert. Unternehmen haben die Möglichkeit, Ideen für neue Projekte zu sammeln, von einander zu lernen, neue Partnerschaften aufzubauen (bspw. zwischen Landwirtschaftsunternehmen und touristischen Anbietern) sowie Kontakt zu wichtigen (öffentlichen) Personen zu bekommen. Letzteres ist für Unternehmen von zentraler Bedeutung; „heikle“ Themen oder verwaltungsbezogene Fragen können so vorab informell angefragt und geklärt werden.

Darüber hinaus bietet der Verein die Möglichkeit, Projektideen vorzustellen und dafür eine finanzielle Unterstützung zu erhalten.

Nutzen für die Region

Der Verein übernimmt nicht nur die Anteilsfinanzierung für das Regionalmanagement, sondern führt zentrale und engagierte Schlüsselpersonen der Region zusammen. Mit viel ehrenamtlichem Engagement unterstützen diese den Umsetzungsprozess der regionalen Entwicklungsstrategie. Die Unternehmen im

Verein werden in die ländliche Regionalentwicklung eingebunden und für das Thema sensibilisiert.

11.5. Projektdaten und weiterführende Informationen

Mitgliederstruktur des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt

Mitglieder	Anzahl	Beiträge
natürliche Personen	12	600,00 Euro
Vereine, Verbände, Ämter	2	200,00 Euro
Landwirtschaftsbetriebe	8	5.297,50 Euro
sonstige Unternehmen	0	0,00 Euro
Gebietskörperschaften und Verwaltungsgemeinschaften	8	14.977,50 Euro
Summe	30	21.075,00 Euro

Ansprechpartner

Ines Kinsky , Regionalmanagement, Telefon: 036450 39687; mobil: 0162.4726450
E-Mail: kinsky_leader@yahoo.de

Helmut Hercher (Agrargenossenschaft Königsee e.G.), Vorstand LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt, Telefon: 036738.65460; mobil 0170.8328153

Quellen und Interviewpartner

- Finanzordnung des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. (Stand: Neufassung der Finanzordnung lt. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 30.07.2008)
- LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. (2007): Regionale Entwicklungsstrategie für die Region Saalfeld-Rudolstadt „Heute gemeinsam an Morgen denken“ – Wettbewerbsbeitrag zur Anerkennung als LEADER-Region.
- Satzung des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. (Stand: Neufassung der Satzung lt. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 20.10.2010)

Website leader saalfeld rudolstadt (<http://www.leader-saalfeld-rudolstadt.de/>,
zugegriffen am 02.02.2011)

InterviewpartnerInnen

- Interview Unternehmen: Helmut Hercher (Vorstand der LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt und Vorstand der Agrargenossenschaft Königsee e.G.)
- Interview Unternehmen: Anke Sendig (Inhaberin des Haflinger Gestüt Meura)
- Interview Regionalmanagement: Ines Kinsky (LEADER-Regionalmanagement)

12. Vogelsberg: Die Förderung von gewerblichen Kleinbetrieben

von Florian Langguth

Die Fördermaßnahme „Förderung von Unternehmensgründung und -entwicklung“ wird in Hessen im Rahmen des EPLR 2007-2013 angeboten. Mit ihr wird auf den Verlust wohnortnaher Arbeitsplätze im ländlichen Raum durch den Rückgang von Arbeitsplätzen im primären und sekundären Sektor reagiert. Zunehmende Pendlerströme oder gar Abwanderungen von Teilen der ländlichen Bevölkerung wären die Folge. Hinzu kommt eine unterdurchschnittliche Zahl an Gründungen in den strukturschwachen ländlichen Gebieten Hessens, die eine wichtige Rolle für die Existenzsicherung und die Schaffung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum spielen.¹¹⁴ Die Maßnahme fördert:¹¹⁵

- Investitionen zur Gründung oder Erweiterung von Kleinunternehmen in der Gründungsphase zur Versorgung örtlicher und regionaler Märkte mit Produkten und Dienstleistungen,
- Investitionen zur Erschließung von Zusatzeinkommen oder zum Aufbau von Teilexistenzen zur Versorgung der regionalen Märkte mit Produkten und Dienstleistungen.

Letzteres dient vor allem dazu, die Erwerbchancen von Frauen in selbstständigen Tätigkeiten zu erhöhen.

Mit Hilfe der Maßnahmen sollen der "Unternehmergeist" gefördert, die wirtschaftliche Kompetenz aufgebaut und regionale Märkte erschlossen werden, wodurch der Kaufkraftabfluss verringert und die regionale Wertschöpfung im ländlichen Raum erhöht werden können. Dadurch sollen der Strukturwandel im

ländlichen Raum vorangetrieben und positive Beschäftigungseffekte ausgelöst werden.¹¹⁶

Die Zuwendungen können ausschließlich Kleinunternehmen gemäß EU-Definition¹¹⁷ erhalten, wobei Unternehmen der Landwirtschaft, der Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse sowie der Tourismuswirtschaft ausgeschlossen sind.¹¹⁸ Diese werden über andere Fördermöglichkeiten bereits hinreichend abgedeckt.

Mit dem Fokus auf gewerbliche Kleinbetriebe, die lokale und regionale Märkte bedienen, stellt die Maßnahme eine Ergänzung zur Wirtschaftsförderung im Rahmen des EFRE und der GRW in Hessen dar und grenzt sich gleichzeitig dahingehend von ihr ab, da diese auf Existenzgründungen und Unternehmen mit überregionalen Märkten abzielt.¹¹⁹

Die Förderung erfolgt als Zuschuss: entweder als Anteilsfinanzierung der förderfähigen Ausgaben oder zum Zwecke der Risikominderung als einmaliger Zuschuss zu einem Kapitalmarktdarlehen. Die Förderquote beträgt in beiden Fällen 30 %. Der Höchstbetrag des Zuschusses bei der Anteilsfinanzierung ist auf 30.000 Euro beschränkt; bei den Kapitalmarktdarlehen auf 45.000 Euro.¹²⁰

Voraussetzung für die Förderung ist die Schaffung eines auf Vollzeit umgerechneten Arbeitsplatzes bei der Gründung oder Betriebserweiterung. Handelt es sich um (Teil-)Existenzgründungen, so werden die Vorhaben durch die Bewilligungsstellen einer gesonderten Prüfung unterzogen, bei der u.a. die Marktchancen, Qualifikation des Gründers,

¹¹⁴ vgl. Institut für ländliche Strukturforchung (2006): Ex-ante-Bewertung des Entwicklungsplans für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013. S. 62, Hessen (o.J.) Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013. S. 275.

¹¹⁵ Neben der Förderung betrieblicher Investitionen umfasst die Maßnahme auch die Förderung von Ausgaben für gemeinschaftliche Marketingprojekte von Kleinbetrieben. Da diese Fördermöglichkeit im weiteren Verlauf nicht weiter berücksichtigt wird, wird sie an dieser Stelle auch nicht weiter ausgeführt.

¹¹⁶ vgl. Institut für ländliche Strukturforchung (2006): Ex-ante-Bewertung des Entwicklungsplans für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013. S. 63, Hessen (o.J.) Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013. S. 275.

¹¹⁷ Es können nur Kleinunternehmen gefördert werden, die zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht mehr als 10 auf Vollzeit umgerechnete Arbeitsplätze haben (es gelten die Empfehlungen der Kommission 2003/361/EG).

¹¹⁸ vgl. Hessen (o.J.) Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013. S. 273.

¹¹⁹ vgl. Hessen (o.J.) Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013. S. 276.

¹²⁰ vgl. Richtlinien des Landes Hessen zur Förderung der regionalen Entwicklung. Nr. 6.3.5.

prognostizierte Umsätze und Erträge etc. geprüft werden.¹²¹

12.1. Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess der Region Vogelsberg

Die Maßnahme wird in Hessen im Rahmen des LEADER-Konzeptes umgesetzt. Die Vergabe ist an die Existenz eines regionalen Entwicklungskonzeptes (REK) und entsprechender organisatorischer Strukturen, in Hessen die Regionalforen, geknüpft. Das bedeutet, das geförderte Vorhaben muss zur Umsetzung des REK beitragen, was durch die verantwortlichen Stellen geprüft und bescheinigt werden muss.

Die umfassende Förderung der regionalen Wirtschaft ist ein zentrales Handlungsfeld des REK der LEADER-Region Vogelsberg. Die Stabilisierung und der Ausbau der regionalen Erwerbstätigkeit sind zentrale Ziele, welche u.a. durch die Maßnahmen Förderung von Existenzgründungen und Beratung von Unternehmen (Betriebswirtschaft, Ausbildung, Weiterbildung etc.) umgesetzt werden sollen.¹²²

Die Umsetzung erfolgt in der Region durch die Vogelsberg Consult GmbH. Die Vogelsberg Consult GmbH ist die regionale Wirtschaftsförderung, die 1999 durch die Verschmelzung der LEADER GmbH – Gesellschaft für Regionalentwicklung – mit dem Dienstleistungs- und Innovationszentrum Vogelsberg entstand.¹²³

Die Maßnahme „Unternehmensgründung und -entwicklung“ aus dem ELER ist Teil eines Gesamtpaketes der Vogelsberg Consult zur Unternehmensberatung und -förderung, das sowohl finanzielle als auch inhaltliche Unterstützungsleistungen beinhaltet. Die finanziellen Elemente bilden ein Portfolio unterschiedlicher Förderprogramme. Auf diese Förderprogramme wird fallbezogen zurückgegriffen. Das gute

Beispiel, die Förderung von gewerblichen Kleinstbetrieben über LEADER, ist in diesem Portfolio ein wichtiger Bestandteil. Denn die mit der Maßnahme verbundene Förderung schließt eine für den ländlichen Raum wichtige Finanzierungslücke. Im Fokus stehen Existenzgründer und Kleinstbetriebe mit unter 10 Vollzeit Arbeitsplätzen, die regionale Märkte bedienen. Diese haben oftmals einen Finanzierungsbedarf von nur wenigen zehntausend Euro. Mit diesen Kriterien fallen sie jedoch aus dem Raster der „herkömmlichen“ Wirtschaftsförderung heraus.

Die finanziellen Elemente werden mit inhaltlichen Elementen kombiniert, die sich durch unterschiedliche Beratungsleistungen rund um das Thema Unternehmensberatung zusammensetzen. So steht die Vogelsberg Consult den potenziellen Begünstigten bei der Beantragung der Mittel mit Rat und Tat zur Seite und unterstützt insbesondere Existenz- und TeilexistenzgründerInnen bei der Erarbeitung ihrer Unternehmensidee. Dazu bietet sie ihnen Hilfestellung u.a. bei der Erstellung von Businessplänen und führt Beratungen zu einzelnen Themen der Unternehmensführung wie z.B. Patentrecht durch.

12.2. Herausforderungen und Lösungen

Für die Unternehmen stellt die Suche nach entsprechenden Fördermöglichkeiten eine Herausforderung dar. Viele Informationen liegen nur dezentral vor oder führen zu Verständnisproblemen. Die Vogelsberg Consult leistet hierbei Abhilfe. Sie übernimmt für die Unternehmen die Suche und stellt potentielle Fördermöglichkeiten vor.

Für die Unternehmen ist die Beantragung entsprechender Fördermöglichkeiten mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden. Die auszufüllenden Anträge sowie Formulare sind aufwändig und spiegeln nicht immer die Realität von Kleinstbetrieben wieder. Die Vogelsberg Consult als beratende und das Amt für ländliche Entwicklung als ausführende Stelle haben hier hilfreiche Unterstützung für die Unternehmen geleistet.

Die förderrechtliche Systematik einschließlich haushalts- und förderrechtlicher Regelungen

¹²¹ vgl. Hessen (o.J.) Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013. S. 276.

¹²² vgl. VogelsbergConsult (o.J.): Vulkan aktiv – Das regionale Entwicklungskonzept 2007-2013 der Region Vogelsberg. S. 52-53.

¹²³ vgl. Website [vogelsberg-consult \(http://www.vogelsberg-consult.de/index_2.htm\)](http://www.vogelsberg-consult.de/index_2.htm), zugegriffen am 02.03.2011).

erlaubt in der Förderung des ländlichen Raums einen Vorhabensbeginn erst nach Bewilligungsbescheid. Dies führt dazu, dass zwischen Antragsstellung und Vorhabenbeginn teilweise ein Jahr liegt. Durch weitere Verzögerungen z.B. im Antragsverfahren sowie durch Probleme öffentlicher Haushalte (Stichwort: Haushaltssperre) kann dieser Zeitraum z.T. noch größer werden. Die Folge sind Frustrationen auf Seiten der Unternehmen und im schlimmsten Falle ausbleibende unternehmerische Investitionen. Eine entsprechende Lösungsmöglichkeit wäre z.B. ein Antrag auf vorzeitigen Maßnahmenbeginn.¹²⁴ Dieser würde dem Antragsteller erlauben, sein Vorhaben bereits nach Antragsstellung zu beginnen. Zwar ist dies mit einem gewissen Risiko für das Unternehmen verbunden – denn aus der Erlaubnis zum vorzeitigen Vorhabensbeginn geht keine Bewilligung für eine Zuwendung hervor –, jedoch würde er stärker der unternehmerischen Zeitlogik entsprechen.

12.3. Perspektiven

Die Fördermaßnahme von gewerblichen Kleinbetrieben im ländlichen Raum mit regionalem Fokus ist ein wichtiger Bestandteil in der Beratung der Wirtschaftsförderung.¹²⁵ Damit wird eine wichtige Lücke in der „Förderlandschaft“ im ländlichen Raum geschlossen. Gerade das Thema (Teil-)Existenzgründungen spielt für den ländlichen Raum eine wichtige Rolle. Der ländliche Raum ist im Gegensatz zum städtischen Raum nicht Ziel von Unternehmensansiedlungen. Aus diesem Grund kommt dem wirtschaftlichen Wachstum aus der regionalen Substanz heraus eine hohe Bedeutung zu. Aus diesem Grund sollte versucht werden, den Unternehmergeist so früh wie möglich bereits bei den jungen Bewohnern des ländlichen Raums zu wecken. Denn die Unternehmensgründer entscheiden sich vorrangig für ihren Wohnort als Standort. „Die

¹²⁴ Ein Vorhabensträger hat die Möglichkeit, einen Antrag auf vorzeitigen Maßnahmenbeginn zu stellen, um mit seinem Vorhaben bereits vor der eigentlichen Bewilligung zu beginnen. Der Vorhabensträger tut dies jedoch auf eigenes Risiko, da mit einer Bewilligung zum vorzeitigen Maßnahmenbeginn keine Vorentscheidung über die Förderung verbunden ist.

¹²⁵ vgl. Interviews (Wirtschaftsförderung).

[Suche nach einem Standort] beschränkt sich vielfach von vornherein auf das lokale und regionale Umfeld des Wohn- oder bisherigen Arbeitsortes des Unternehmens, da hier unter anderem die wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen [...] am dichtesten sind.“¹²⁶

12.4. Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen

Aktivitäten zur Einbindung von Unternehmen

Die Fördermaßnahme wird nicht im Einzelnen beworben. Die Vogelsberg Consult gibt vielmehr generelle Informationen über Fördermöglichkeiten und bietet entsprechende Beratungs- und Unterstützungsleistungen in Sachen Unternehmensförderung durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit über regionale Medien, Informationsveranstaltungen oder ihrem Internetauftritt an. Über konkrete Fördermöglichkeiten wird dann vorhabenbezogen informiert.

Hinzu kommt: Die Vogelsberg Consult ist stark in ein regionales Netz von wichtigen Wirtschaftspartnern wie Sparkassen und Banken, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Berufskammern eingebunden. Diese Vernetzung führt dazu, dass die Information bzw. Anfrage zu einer Förderung oftmals auch aufgrund persönlicher Kontakte oder persönlicher Hinweise zustande kommen.

Nutzen für die beteiligten Partner

Der Nutzen der Maßnahme für die Unternehmen liegt auf der Hand. Die finanzielle Unterstützung hilft den Unternehmen (in Gründung) ihr Vorhaben voranzubringen und umzusetzen. Das heißt, Unternehmen werden gegründet, Teilexistenzen aufgebaut oder Betriebserweiterungen ermöglicht. So wird bspw. insbesondere durch den Zuschuss die oftmals schwach ausgebildete Eigenkapitaldecke von Existenzgründern vergrößert, wodurch sie in eine bessere Position bei Verhandlungen um Fremdkapital versetzt werden.

¹²⁶ vgl. Maier, Gunter und Franz Tödting (2001): Regional- und Stadtökonomik 1 – Standorttheorie und Raumstruktur. Dritte, aktualisierte Auflage. S. 83.

Der Nutzen der Fördermaßnahme ist für die Unternehmen jedoch keinesfalls nur auf die finanzielle Unterstützung zu beschränken. Die Maßnahme ist Teil einer umfassenden Beratung durch die Vogelsberg Consult und ist eingebunden in ein umfangreiches Unterstützungspaket von zusätzlichen Leistungen. Die Vorhabenträger der Maßnahme können nicht nur auf die Förderung zurückgreifen, sondern werden auch auf das Unternehmerdasein durch entsprechende Schulungen vorbereitet. Konkret bedeutet dies Hilfestellung bei der Erund Bearbeitung von Businessplänen sowie weiteren wichtigen und notwendigen Unterlagen. Des Weiteren bietet die Vogelsberg Consult den Unternehmen eine Plattform, um sich auszutauschen und Kontakte zu knüpfen. Dies endet nicht selten in regionalen Kooperations- und Kontaktbeziehungen. „Die Unternehmen werden so ins Boot der Region geholt.“¹²⁷

Die inhaltlichen Unterstützungsleistungen sind ein Angebot der Vogelsberg Consult, das nur in einigen Fällen verpflichtend ist (z.B. Existenzgründungen). Ansonsten ist die Teilnahme freiwillig, wird jedoch von ca. der Hälfte der Unternehmen genutzt.

Neben dem Nutzen für die Unternehmen darf der Nutzen für die Region nicht außer Acht gelassen werden. Die neugegründeten Unternehmen, der Aufbau von Teilexistenzen sowie entsprechende Betriebserweiterungen bedeuten für die Region die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder die Sicherung bereits bestehender¹²⁸. Die Folgewirkungen sind ein Mehr an Steuern, die in der Region anfallen. Durch den Fokus auf regionale Märkte kommt hinzu, dass insbesondere die regionale Wirtschaft gestärkt und der Kaufkraftabfluss verringert werden kann.¹²⁹

Für die Wirtschaftsförderung Vogelsberg Consult kommt hinzu, dass viele der geförderten Unternehmen für die Region und regionale Themen sensibilisiert worden sind. Man hat

Vertrauen zueinander aufgebaut und die zukünftige Ansprache fällt oft leichter. Im Sinne eines „Nehmen und Geben“ sind viele der einmal geförderten Unternehmen langfristig auch gegenüber anderen wichtigen Aktivitäten oder Projekten für die Regionalentwicklung wie z.B. gemeinsamen Ausbildungsprojekten offen.¹³⁰

Fördernde und hemmende Faktoren

Die *gegebenen Zuständigkeiten auf regionaler Ebene* sind ein *fördernder Faktor*. Die regionale Ebene, hier die Landkreisebene, ist eine geeignete Ebene für die Vergabe von Fördermitteln insbesondere an Kleinbetriebe. Den beratenden und ausführenden Stellen kommt eine zentrale Funktion zu, denn sie agieren als „Filter“ in Sachen Förderung, indem sie aus den gegebenen Möglichen passgenaue Fördermöglichkeiten für die Betriebe aussuchen. Die Komplexität der Förderlandschaft wird für die Unternehmen auf das notwendige Maß reduziert. Denn für die Betriebe sei es letztendlich irrelevant, aus welchem „Topf“ die Mittel kommen oder welche Programme und Ziele dahinter stehen.¹³¹

Diese „Filterfunktion“ wird auch von den Unternehmen positiv bewertet. Die Nähe zum Ansprechpartner – und dies bezieht sich nicht nur auf die beratende Stelle Vogelsberg Consult, sondern auch auf das Amt für den ländlichen Raum als Koordinierungsstelle für Förder- und Auszahlungsanträge – zahlt sich für die Unternehmen aus. Die regionalen Institutionen stellen die notwendigen Informationen für die Unternehmen bereit, die sie sonst hätten selber herausuchen müssen. Zudem zeigen sie hohe Bereitschaft und viel Engagement die Unternehmen bei der Antragstellung zu unterstützen und ihnen zu helfen.¹³²

Hemmender Faktor ist zum einen die mangelnde Flexibilität. Wie zuvor dargestellt, wird die regionale Ebene als ausführende Ebene im Bereich der Förderung sowohl von Seiten der Unternehmen als auch der ausführenden Stelle positiv bewertet. Die regionale Ebene kann ihr Potential jedoch nicht ausreichend

¹²⁷ Interview (Unternehmen).

¹²⁸ laut der Halbzeitbewertung des EPLR Hessen hat die Maßnahme bisher im Rahmen von 29 abgeschlossenen Projekten 42,7 Vollzeit Arbeitsplätze in Hessen geschaffen (vgl. HZB EPLR Hessen, Teil II, Kapitel 10, S. 40).

¹²⁹ aussagekräftige und belastbare Daten hierzu konnten nicht gefunden werden.

¹³⁰ vgl. Interviews (Wirtschaftsförderung).

¹³¹ vgl. Interviews (Wirtschaftsförderung).

¹³² vgl. Interviews (Unternehmen).

entfalten, da sie sich in einem Korsett landes-, bundes- und EU-staatlicher Regeln befindet. Dieses Korsett spiegelt nicht immer die Vielfalt an Ideen für Projekte und Spezifika der ländlichen Gebiete wieder. Die fehlende Passgenauigkeit bremst jedoch Innovation und verhindert somit Wachstum. Was fehlt, ist eine stärkere Flexibilität bei der Vergabe von Fördermitteln, die notwendig wäre, um entsprechend auf die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse vor Ort reagieren zu können.¹³³

Das derzeitige *Antragsverfahren* ist ein weiterer hemmender Faktor. Die Barriere für die Nutzung von Fördermittel ist zu hoch, so die Interviewpartner (Unternehmen). Die Anforderungen in den Anträgen seitens des Fördermittelgebers sind zu kompliziert, zu umfangreich und spiegeln nur selten die Wirklichkeit insbesondere kleinerer Unternehmen wieder. Dies führt teils zu Missverständnissen und Überforderung beim Ausfüllen der Anträge und somit zur Frustration. Zudem birgt es die Gefahr, dass Förderanträge abgebrochen werden und somit unternehmerische Investitionen ausbleiben.¹³⁴

Hinzu kommt: Die hohen Anforderungen, dass Zusammensuchen und Bearbeiten etwaiger Unterlagen sowie das wiederholte Prüfen führen zu einem hohen *Zeitaufwand* und nicht selten zu Zeitverzögerungen. Die Tatsache, dass Vorhaben, die über LEADER bzw. den ELER gefördert werden sollen, erst nach Bewilligung starten dürfen, beeinflusst dies zusätzlich. Aufgrund dieser Umstände kommen oftmals Zeiträume von bis zu 1½ Jahren zustande. Dies entspricht jedoch in den seltensten Fällen der Zeitlogik unternehmerischen Handelns.¹³⁵

Die Förderung durch die EU muss durch nationale öffentliche Mittel kofinanziert werden. Das System der *Kofinanzierung* birgt jedoch die Gefahr, dass aufgrund der teils schwierigen finanziellen Lage öffentlicher Haushalte der Spielraum für solche Fördermaßnahmen eingeschränkt wird. Unvorhersehbare Entwicklungen führen zu Haushaltssperren, die wiederum zu weiteren zeitlichen Verzögerungen führen,

da die Bewilligung ins nächste Jahr verlegt wird.¹³⁶ Mögliche Folgen sind auch hier: Frustration bei den Unternehmen oder gar Abbruch des Antrags.

12.5. Projektdaten und weiterführende Informationen

Quellen und Interviewpartner

- Hessen (o.J.) Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013.
- Institut für ländliche Strukturforchung (2006): Ex-ante-Bewertung des Entwicklungsplans für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013.
- Maier, Gunter und Franz Tödting (2001): Regional- und Stadtökonomik 1 – Standorttheorie und Raumstruktur. Dritte, aktualisierte Auflage.
- Website [vogelsberg-consult \(http://www.vogelsberg-consult.de/index_2.htm](http://www.vogelsberg-consult.de/index_2.htm), zugegriffen am 02.03.2011)
- VogelsbergConsult (o.J.): Vulkan aktiv – Das regionale Entwicklungskonzept 2007-2013 der Region Vogelsberg.

Interviewpartner

- Vogelsberg Consult GmbH (Wirtschaftsförderung): Thomas Schaumberger (Geschäftsführer) und Michael Poschen (Projektmanager); Interview am 10.02.2011
- Getränke Herbert OHG (Unternehmen): Markus Herbert (Geschäftsführer); Interview am 10.02.2011
- MESOCOSM GmbH (Unternehmen): Dr. Klaus Peter Ebke (Geschäftsführer); Interview am 10.02.2011.

¹³³ vgl. Interviews (Unternehmen/Wirtschaftsförderung).

¹³⁴ vgl. Interviews (Unternehmen).

¹³⁵ vgl. Interviews (Unternehmen/Wirtschaftsförderung).

¹³⁶ vgl. Interviews (Wirtschaftsförderung).

Übersicht über die bisher geförderten Projekte (Stand März 2011)¹³⁷

Jahr	Anzahl Projekte	Bewilligter Zuschuss (in Euro)	Tatsächlich ausgezahlt (in Euro)
2007	-	-	-
2008	4	114.869	101.506
2009	17 (2)*	576.646	381.387
2010	15 (1)*	376.815	133.670
Summe	26	1.068.330	616.563
bisheriges Investitionsvolumen insgesamt			2,65 Mio.

* (n) = widerrufenen Projekte

¹³⁷ Vogelsberg Consult

13. Unternehmensnetze in der Dübener Heide

von Dirk Schubert

In der bundesländerübergreifenden ILE- bzw. LEADER-Region Dübener Heide (Sachsen/Sachsen-Anhalt) werden ca. 120 Unternehmen mittels fünf thematischer Unternehmensnetze in den regionalen Entwicklungsprozess eingebunden, bzw. in ihrer Entwicklung unterstützt.

Neben den Unternehmensnetzen, die im Folgenden ausführlicher dargestellt werden, werden in der ILE-/LEADER-Region Dübener Heide weitere Ansätze zur Einbindung von Unternehmen in den regionalen Entwicklungsprozess verfolgt. Hierzu zählen neben der Unterstützung der Existenzgründung von Kleinstunternehmen auch die sogenannte Heide-Aktie und die „Denkfabrik Dübener Heide“.¹³⁸

13.1. Darstellung der Unternehmensnetze

In den Unternehmensnetzen der Dübener Heide arbeiten Unternehmen entlang einer regionalen Produkt- und Entwicklungslinie bzw. einer Wertschöpfungskette zusammen. Die folgende Übersicht gibt einen Kurzüberblick über die Ausrichtung und die Anzahl der beteiligten Unternehmen in den aktuell bestehenden fünf Unternehmensnetzen der Dübener Heide.

Die Unternehmensverbände arbeiten als Untergruppen der Entwicklungspartnerschaft (siehe Kap. 4 „Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess“). Das Management der Unternehmensnetze erfolgt durch das Regionalmanagement bzw. den Naturpark. Aufgabe der Unternehmensnetze ist es, die Produkt- bzw. Entwicklungsbereiche wertschöpfungs- und umsetzungsorientiert weiter zu entwickeln, so dass für alle Beteiligten ein Vorteil damit verbunden ist.

So hat sich bspw. der Unternehmensverbund „Bestes aus der Dübener Heide“ Ende 2005 mit dem Ziel gegründet, gemeinsam Produkte der Region zu vermarkten, Spezialitäten zu entwickeln (u.a. Heidepils, Dübener Winterschinken) und neue Wertschöpfung zu organisieren. Nicht zuletzt sollen Arbeitsplätze erhalten, neue geschaffen und die Tourismusregion profiliert werden. Im Rahmen einer Potenzialanalyse haben sich sieben Produktlinien herauskristallisiert, die beste Chancen für Vermarktungsinitiativen bieten (u.a. Rindfleisch/Heideochse, Geflügel, Honig, Wild/Wildbret, Heidelbeerenanbau, alkoholische Getränke). Inzwischen sind 34 Unternehmen in dem Unternehmensnetz vertreten; sie ist eine von 21 dokumentierten Vermarktungsinitiativen im Freistaat Sachsen. Weitere Anbieter in der Region beabsichtigen, die Direkt- bzw. Regionalvermarktung auszubauen. An dem Unternehmensnetz Heidemagneten sind 37 Unternehmen an der gemeinsamen Produktlinie „Ausflugsregion“ beteiligt. Es wurde ein Kooperationsvertrag geschlossen, der eine Jahrespauschale zur Finanzierung der gemeinsamen Aktivitäten beinhaltet. In ca. 4 Treffen pro Jahr werden die gemeinsamen Aktionen geplant und ausgewertet. Ein wesentliches Element stellt die Karte „Heidemagneten“ dar, in der die Ausflugsziele beschrieben werden. Darüber hinaus gibt es einen gemeinsamen Mediaplan für den Heidesonntag (1. Sonntag im Monat), einen Imagekatalog, Anzeigen und einen monatlichen E-Mail-Newsletter etc. Die Moderation des Netzwerkes erfolgt durch den Naturpark und die grafische Umsetzung durch ein Grafikbüro; außerdem ist eine enge Verzahnung mit den anderen Produktlinien „Erlebnis Wildtier“ und „Bestes aus der Dübener Heide“ gewährleistet.

¹³⁸ In der Denkfabrik sollen mittelfristige und strategische Projekte in der Daseinsvorsorge bzw. im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel identifiziert werden. Die bundesländerübergreifende Denkfabrik besteht aus Vertretern von vierzehn größeren Unternehmen der Region sowie aus Wissenschaft, Kultur und Bildung. Neben der Denkfabrik

Unternehmensnetz	Inhalt / Ausrichtung	Beteiligte Unternehmen (konstant)
Heidemagneten	Ausflugsziele im Tagestourismus; touristische Leistungsträger	37
Bestes aus der Dübener Heide	Kulinarische und handwerkliche Produkte aus der Region; Verkaufsförderung (z.B. Einkaufsführer), Produktentwicklung; Produzenten, Verarbeitungsbetriebe, Handel	34
Naturreich/Erlebnis Wildtier	Inwertsetzung von Natur, Wildtiererlebnis, Umweltbildung	29
Von Natur aus Gesund	Gesundheits(-touristische) Angebote, Gesundheitsprävention mit Naturheilverfahren	38
Jugend/Abenteuer/Sport	Jugendfreizeiten, Klassenfahrten, Produktentwicklung, Vermarktungsstrategie für Gruppenreisen	21

13.2. Ziele und Strategie

Die Förderung von Beschäftigung durch zusätzliche Wertschöpfung ist ein zentrales Ziel und Anliegen der regionalen Entwicklungsstrategie in der Dübener Heide. Neben der Bedarfsanpassung der kommunalen Infrastruktur an die demographische Entwicklung sowie einer guten Kommunikationsarbeit ist aus Sicht der Dübener Heide die Schaffung und Sicherung von Beschäftigung der zentrale Schlüssel gegen das weitere Anwachsen der Abwanderung.

Bei den Unternehmensnetzen handelt es sich laut REK um einen zentralen strategischen Ansatz, um das Beschäftigungs- bzw. Wertschöpfungsziel zu erreichen. Im REK für die Förderperiode 2007-2013 wurde formuliert, dass „die bereits bestehenden Unternehmensnetze „Bestes aus der Dübener Heide“ und „Heidemagneten“ als Vorbild genommen werden, weitere Wertschöpfungspartnerschaften entlang von Produktlinien aufzubauen und über die Förderung hinaus zu begleiten. Das bedeutet, dass das LEADER-Management nicht nur Projekte zu beraten, sondern auch Unternehmensnetze zu moderieren hat. Daraus entstehen Maßnahmen, die teilweise der Förderung bedürfen und dann auch in LEADER-Anträge münden, aber auch viele Aktivitäten, die auf privaten Schultern im Unternehmensnetz (Wertschöpfungspartner-

schaft) gelöst werden. Für all diese Ansätze werden im Zusammenspiel von LEADER-Management und dem Akteursnetz eine Analyse der Wertschöpfungskette gemacht, Ziele definiert und Interventionen vereinbart.“

Die verfolgten Ziele und die Strategie werden im REK nicht nur allgemein beschrieben, sondern es wird u.a. folgende Operationalisierung vorgenommen:

- 90 direkt neu geschaffene sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze;
- 20 Existenzgründungen mit mindestens einem Arbeitsplatz, mehrheitlich für Frauen;
- 70 gesicherte sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze;
- 5 Unternehmensnetze als Wertschöpfungspartnerschaften in denen über 100 Betriebe der Region zusammenarbeiten.

13.3. Hintergrund und Einbettung in den ILE Prozess

Die Region

Die Dübener Heide ist das größte geschlossene Waldgebiet in Mitteldeutschland mit einem Waldanteil von knapp 50 Prozent und einem entsprechend hohen ökologischen und naturräumlichen Wert. Die Hauptsäulen der regionalen Wertschöpfung sind die Land- und Forstwirtschaft, kleine und mittelständische Unternehmen im Handwerks- und Dienstleistungsbereich, das Kur- und Gesundheitswesen und im zunehmenden Maße der Tourismus. Trotzdem ist der Arbeitsmarkt der Region mit einer Arbeitslosenquote von 18,4 % als kritisch einzuschätzen. Die länderübergreifende Region Dübener Heide mit insgesamt ca. 100.000 Einwohnern ist in zwei ILE-/LEADER-Gebiete aufgeteilt:

- LAG Dübener Heide in Sachsen-Anhalt mit 30 Gemeinden und Städten (seit 01.01.2011 nach der Gebietsreform noch 6) in den Landkreisen Wittenberg und Anhalt-Bitterfeld,
- LAG Dübener Heide Sachsen mit 11 Gemeinden und Städten in den Landkreisen Delitzsch und Torgau-Oschatz.

Der Naturpark

Eine wichtige Klammer für das Gebiet ist der Naturpark „Dübener Heide“ als Träger des regionalen Entwicklungsprozesses im Rahmen von LEADER und ILE. Aufgabe des Naturparks Dübener Heide ist es gemäß der Naturparkverordnung, die ökologischen und wirtschaftlichen Lebensbedingungen der Bevölkerung zu verbessern. Den fundamentalen Zusammenhang zwischen Ökonomie und Ökologie verdeutlicht aus Sicht des Geschäftsführers des Naturparks Thomas Klepel das folgende Zitat von Dr. Torsten Reintsch: „Armut frisst Natur und Heimat“. Vor dem skizzierten Hintergrund stellt die ökonomische Entwicklung und die Inwertsetzung von Natur und Landschaft ein zentrales Ziel des Naturparks dar, dass aufgrund der langjährigen Aktivitäten aus Sicht der Bevölkerung und Unternehmen glaubwürdig verfolgt wird.

Das Regionalmanagement

Konsequenterweise wurde auch bei der Besetzung des Regionalmanagements durch den Naturpark auf ökonomischen Sachverstand Wert gelegt und bei der Ausschreibung das Management von Unternehmensnetzen als Aufgabe formuliert. Mit Josef Bühler, seines Zeichens Geschäftsführer von neuland+, wurde ein „externer“ Regionalmanager verpflichtet, der bereits über vielfältige Erfahrungen in der Einbindung von Unternehmen und Moderation von Unternehmensnetzwerken verfügte, bspw. im Rahmen des Bundesmodellvorhabens Regionen Aktiv.

Die Einbettung der Unternehmensnetze

Die folgende Abbildung verdeutlicht, wie die fünf Unternehmensnetze in den LEADER-/ILE-Prozess eingebunden sind. Es handelt sich quasi um den „Unterbau“ der Lokalen Aktionsgruppen (LAG). Gleichzeitig ist jedes Unternehmensnetz in der Entwicklungspartnerschaft verankert und entsendet eine Person in die jeweilige LAG.

13.4. Herausforderungen und Lösungen

In der regionalen Fallstudie sind keine konkreten Herausforderungen im Zusammenhang mit den Unternehmensnetzen benannt worden bzw. zu Tage getreten. Vielmehr wurde der Ansatz von vornherein so gestaltet, dass er unter den gegebenen Rahmenbedingungen funktionsfähig ist.

Allerdings könnten die Rahmenbedingungen für die Förderung der Unternehmensnetze auf der Programmebene günstiger gestaltet werden. Hierzu zählt z.B. die schnellere Bewilligung von gemeinsamen Marketingmaßnahmen, mehr regionale Verantwortung im Hinblick auf den Mitteleinsatz und ein breiteres Förderspektrum. Aber wie gesagt, die Verbesserung dieser Punkte wird nicht als zwingend notwendig für die erfolgreiche Realisierung des Ansatzes angesehen und steht auch nicht im Zentrum der regionalen Bemühungen.

13.5. Perspektiven und Übertragbarkeit

Bereits im Regionalen Entwicklungskonzept wird der verfolgte „systematische Ansatz zur Bildung von Unternehmensnetzen (mit Kooperationsvereinbarungen) – zum marktfähigen Auf- und Ausbau von Produktlinien entlang Wertschöpfungsketten bzw. -netzen“ als modellhaft bezeichnet. Der Ansatz wurde und wird in der Region ausgehend von dem Unternehmensnetz „Bestes aus der Dübener Heide“ auf andere Produktlinien übertragen. Aber der Ansatz wird auch als übertragbar auf andere Regionen – auch strukturschwächere Regionen – eingeschätzt. Diese Einschätzung ist auch in den Vor-Ort-Interviews deutlich gemacht worden.

Im Hinblick auf die Region stellt sich perspektivisch die Frage, ob und in welchem Umfang die verschiedenen Unternehmensnetze im Zusammenspiel dazu beitragen können, dass die Dübener Heide als Marke mit einer klaren Positionierung sichtbar wird.

13.6. Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen

Bei den Unternehmensnetzwerken in der Dübener Heide handelt es sich um einen systematischen Ansatz zur Einbindung von Unternehmen, der, wie vorher beschrieben, auf bestimmte Produktbereiche fokussiert ist, die für die regionale Entwicklung von besonderer Bedeutung sind, und nach einer klaren Struktur abläuft. Folgende Faktoren scheinen für den Erfolg des Ansatzes in der Dübener Heide ausschlaggebend:

- Schaffung von Beschäftigung und Einbindung von Unternehmen als klar formuliertes Ziel des regionalen Entwicklungsprozesses insgesamt sowie von Seiten des Trägers;
- Zielgerichtete und adäquate Ansprache der zu beteiligenden Unternehmen¹³⁹;
- Schaffung einer Win-Win-Situation für Unternehmen einerseits und den regiona-

len Entwicklungsprozess andererseits bei gleichzeitiger

- Berücksichtigung der unterschiedlichen Handlungslogiken von Unternehmen und der regionalen Entwicklungsgruppe bei der Art der Einbindung;
- Kompetentes und pragmatisches Regionalmanagement mit unternehmerischem Grundansatz und –verständnis, klarer Nutzenorientierung, schnellen (Teil-)Erfolgen und hoher Umsetzungsgeschwindigkeit;
- Anpassung des verfolgten Ansatzes auf das unter den gegebenen Rahmenbedingungen Machbare (z.B. keine betrieblichen Investitionen, weil hierfür die Fördermöglichkeiten nicht vorhanden sind).

Im Hinblick auf den Nutzen für die beteiligten Unternehmen steht nicht die direkte finanzielle Förderung des einzelnen Unternehmens im Vordergrund. Vielmehr haben gemäß den geführten Interviews die folgenden Aspekte eine herausragende Bedeutung:

- Neues Know-how und Informationsaustausch im Unternehmensnetzwerk und Kontakte zu anderen Unternehmen,
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit/Marketing des Netzwerkes, die in Teilen auch finanziell unterstützt wird,
- Gemeinsame Produktentwicklung bzw. Entwicklung von ergänzenden Angeboten.

Zentral ist, dass die Bündelung der Aktivitäten insgesamt zu einer veränderten Marktwahrnehmung geführt hat.

¹³⁹ Inzwischen kennen die Unternehmen in der Dübener Heide den verfolgten Ansatz und die Ansprache neuer Unternehmen wird als nicht mehr so aufwendig eingeschätzt

13.7. Projektdaten und weiterführende Informationen

Das Management der Unternehmensnetzwerke beansprucht ca. 15-20 % der Arbeitszeit des Regionalmanagements. Die finanzielle Förderung der Unternehmensnetzwerke bspw. für die Produktentwicklungsworkshops oder gemeinsame Marketingaktivitäten liegt von der Größenordnung her bei ca. 5.000-10.000 Euro je Netzwerk.

Literatur und Internetseiten

Entwicklungspartnerschaft Dübener Heide (2011): Selbstevaluierungsbericht LAG Dübener Heide (Sachsen)

LEADER-Aktionsgruppe Dübener Heide (2007): LEADER in Sachsen-Anhalt. Entwicklungskonzept Dübener Heide

Internetseite des Naturparks Dübener Heide: <http://www.naturpark-duebener-heide.com>

Internetseite der LEADER- bzw. ILE Region Dübener Heide: <http://www.regionalentwicklung-dh.de>

Vor-Ort-Interviews:

- Josef Bühler (Neuland+), externer Regionalmanager in der Dübener Heide am 10. Februar 2011

- Tomas Klepel, Geschäftsführer des Naturparks am 11. Februar 2011
- Martina Barth, Kräuterfrau der Dübener Heide am 11. Februar 2011
- Frank Habdank, Reisebüro Habdank GmbH in Wittenberg am 11. Februar 2011
- Birgit Rabe, Naturparkführerin am 11. Februar 2011
- Kerstin Plätzer, Reiseagentur Reiseperle in Markkleeberg am 11. Februar 2011

Ansprechpartner

- Josef Bühler, Regionalmanager Dübener Heide, Telefon: 03423-72993; neuland+ Tourismus-, Standort- & Regionalentwicklung GmbH & Co KG; Esbach 6, 88326 Aulendorf, Tel. 07525-91044, buehler@neulandplus.de
- Thomas Klepel, Geschäftsführer des Naturparks Dübener Heide, Naturparkbüro Sachsen; Naturparkhaus; Neuhofstraße 3a; 04849 Bad Dübener Heide; Telefon 034243 72993; Telefax 034243 342009; E-Mail info@naturpark-duebener-heide.com

14. Die Startphase im Leiningerland

von Dirk Schubert

In der ILE-Region Leiningerland in Rheinland-Pfalz ist es gelungen, ca. 50 Unternehmen in die Startphase und den Beginn der Umsetzung des integrierten ländlichen Entwicklungsprozesses einzubinden. Das Spektrum der Unternehmen reicht dabei von Firmen wie der Südzucker AG (Zuckerfabrik) und der Drahtzug Stein Holding GmbH Co. KG (Drahtwarenfabrik), die mit jeweils über 500 Mitarbeitern die größten Arbeitgeber innerhalb der ILE-Region sind, bis hin zu Klein- und Kleinstunternehmen. Wie die Einbindung und Beteiligung der Unternehmen im Leiningerland durchgeführt wurde und wird, sowie welche unterschiedlichen Ansätze und Wege dabei beschritten werden, wird im Folgenden dargestellt.

14.1. Darstellung der Unternehmenseinbindung

Die Einbindung und Beteiligung von Unternehmen war von Anfang an ein erklärtes und zentrales Ziel in dem ILE-Prozess des Leiningerlandes. Unternehmen wurden dazu gezielt und persönlich angesprochen und „eingeworben“, sowohl von Seiten des Vorsitzenden der Steuerungsgruppe, dem Bürgermeister der Verwaltungsgemeinde Herrn Reinhold Niederhöfer, wie auch von Seiten des Regionalmanagements. Den Unternehmen wurde dabei deutlich gemacht, dass ihre Beteiligung für den Entwicklungsprozess der Region von hoher Bedeutung ist und ihre Anliegen ernst genommen und berücksichtigt werden. Für die Beteiligung wurden zudem unternehmensadäquate Formen der Einbindung gewählt, die im Kapitel 4 beschrieben werden.

Gleichzeitig wurde darauf geachtet, dass aus dem Dialog mit den Unternehmen und den dabei identifizierten Defiziten und Ideen konkrete und zügig zu realisierende Handlungen und Aktivitäten entstehen. So wurden beispielsweise die folgenden drei Projekte angestoßen bzw. umgesetzt.

Ausbildung und Qualifizierung im Leiningerland

Bei dem Projekt „Ausbildung und Qualifizierung im Leiningerland“ handelt es sich um eins von sechs sogenannten Leuchtturmprojekten des ILE-Prozesses, die in besonderer Weise zur Erreichung der Entwicklungsziele der Region beitragen.

Das Leuchtturmprojekt beinhaltet drei Teilprojekte:

- 1) Praktikumsbörse Leiningerland
- 2) Bewerbertraining durch Unternehmen des Leiningerlandes und
- 3) Netzwerke Unternehmen/Schulen.

Ziel ist es, im Leiningerland vorhandene Ausbildungsberufe stärker bekannt zu machen und Jugendlichen Einblicke in Berufe zu ermöglichen und somit letztendlich einen Beitrag zur Sicherung von Fachkräften in der Region zu leisten. Denn im Dialog mit den Unternehmen wurde deutlich, dass viele der im Leiningerland vorhandenen Ausbildungsberufe regional nicht hinreichend bekannt sind.

Im Rahmen des Vorhabens wurde u.a. eine Praktikumsbörse im Internet (<http://praktikum.leiningerland.com>) eingerichtet, auf der die verschiedenen Ausbildungsberufe und Praktikastellen dargestellt werden. An der Praktikums- und Ausbildungsbörse beteiligen sich inzwischen ca. 40 Unternehmen des Leiningerlandes. Darüber hinaus wurden sogenannte Bewerbungstage durchgeführt. Hier kommen Vertreter der Unternehmen an die Schulen, führen Bewerbungsgespräche durch und besprechen Bewerbungsunterlagen.

Entwickelt und getragen wurde das Leuchtturmprojekt von einer Projektgruppe bestehend aus kommunalen Vertretern, Unternehmen und Schulen. Projektträger ist das Wirtschaftsforum Grünstadt.

Innovative Energieregion Leiningerland

Ziel der Projektgruppe „Innovative Energieregion Leiningerland“ ist es, den Anteil der Nutzung erneuerbarer Energien zu steigern, den Energieverbrauch im Leiningerland zu reduzieren sowie die Bürger/innen zu den Themen Energiesparen und Nutzung erneuerbarer Energien zu informieren.

Ein Hauptthema der Projektgruppe ist die Konzeption und Umsetzung von Energietagen mit Werkschauen und Vorträgen zu den Themen Energiesparen und erneuerbare Energien sowie die Initiierung erneuerbarer Energieprojekte im Leiningerland. Wesentlich getragen werden die Aktivitäten durch die Unternehmen des Leiningerlandes, die Leistungen im Bereich erneuerbare Energien oder Energiesparen anbieten.

So wurde am 8. und 9. Mai 2010 im Rahmen der „Leininger Energietage“ eine regionale Leistungsschau mit lokalen Firmen aus den Bereichen Energieeinsparung, Energieeffizienz, erneuerbare Energieerzeugung, Elektromobilität, Versicherung und Finanzen und umweltgerechtem Bauen und Wohnen sowie ein umfangreiches Begleitprogramm mit Vorträgen, Ausstellungen und Aktionen organisiert. Den Unternehmen bietet sich hierdurch die Möglichkeit, ihre Produkte und Dienstleistungen zu dem Thema vorzustellen und zu bewerben sowie neue Kunden und Aufträge zu gewinnen.

Aufgrund des Erfolges der ersten Leininger Energietage soll die Aktion am 14. und 15. Mai 2011 erneut stattfinden.

Breitbandversorgung

Schon in der Analysephase des ILE-Prozesses wurde deutlich, dass die Breitbandversorgung in den Gemeinden der ILE-Region höchst unterschiedlich ist. Sie reicht von 30 Mbit/s Kabelanschlüssen bis zu Ortsgemeinden oder Baugebieten ohne Anschlüsse und stellt damit teilweise einen Engpass für die Ansiedlung von Unternehmen wie auch für die weitere Entwicklung bestehender Betriebe dar. Dementsprechend wurde das Thema auch von Seiten der Unternehmen als prioritär erachtet und z.B. in der Arbeitsgruppe „Regionale Wirtschaft, Verkehr und Energie“ nach vorne gestellt.

Im Ergebnis wurde eine sogenannte „Breitbandoffensive Leiningerland“ gestartet, in der Politik, Verwaltung, Bürger und Unternehmen gemeinsam für ein flächendeckendes Breitbandnetz in der Region eintreten.

Konkret umgesetzt wurde die „Breitbandoffensive“ in der Folge im Wesentlichen auf der Ebene der Verwaltung. Inzwischen zeigen sich bereits erste Ergebnisse. In Teilen der Verbandsgemeinde Grünstadt-Land wurde mit baulichen Maßnahmen begonnen. Eine der Interviewpartnerinnen aus dem Unternehmensbereich bezeichnete die angeschobene Entwicklung im Bereich der Breitbandversorgung als den zentralen direkten Nutzen des ILE-Prozesses für ihr Unternehmen.

14.2. Ziele und Strategie

Auch wenn der Wirtschaftsstandort Leiningerland mit einer Arbeitslosenquote von 4,9 % (Juni 2009) vergleichsweise gut dasteht, stellen ökonomische Ziele einen zentralen Fokus im ILE-Prozess dar. Denn trotz der guten Voraussetzungen hat die Region auch mit negativen Faktoren wie z.B. Leerstand, schwer vermarktungsfähigen Gewerbegebietsflächen sowie einer vergleichsweise hohen Anzahl an Berufsauspendlern zu kämpfen. Sowohl im ILEK wie auch auf der Internetseite wird beschrieben, dass die integrierte ländliche Entwicklung insgesamt auf die Sicherung und den Ausbau regionaler Wertschöpfung abzielt. Auch das folgende Zitat von Herr Niederhöfer, Bürgermeister der Verbandsgemeinde Grünstadt, einer der Initiatoren des ILE-Prozesses und Mitglied der Steuerungsgruppe, verdeutlicht diese Ausrichtung: „Im Prinzip geht es darum, Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen, die helfen sollen, eine Region wirtschaftlich zu stärken und damit attraktiv für die Menschen zu machen“.

Dementsprechend war die Einbindung und Beteiligung der regionalen Unternehmen ein klares Ziel im Rahmen des ILE Prozesses. Unternehmen wurden ganz gezielt angesprochen, für den Prozess gewonnen und auf unterschiedlichen Ebenen eingebunden. Unternehmen sind sowohl auf der Steuerungsebene des ILE-Prozesses, wie auch in den Arbeits-

und Projektgruppen vertreten (siehe unten). Dabei wurden adäquate Beteiligungsangebote entwickelt, die 1) den besonderen Anforderungen von Unternehmen nach Ziel- und Umsetzungsorientierung möglichst weitgehend genügen und 2) die verschiedenen Interessen und Beweggründe der unterschiedlichen Unternehmen wie z.B. von Klein- und Großunternehmen reflektieren.

14.3. Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess

Das Gebiet

Für die Verbandsgemeinden Grünstadt-Land und Hettenleidelheim sowie die Stadt Grünstadt wurde im Zeitraum von November 2008 bis November 2009 ein „Integriertes ländliches Entwicklungskonzept“ (ILEK) erarbeitet. Alle Gemeinden mit insgesamt knapp 47.000 Einwohnern sind Teil des Landkreises Bad Dürkheim und liegen im südlichen Bereich des Bundeslandes Rheinland-Pfalz.

Durch die Lage in der „Metropolregion Rhein-Neckar“ sind die Standortvoraussetzungen in der ILE-Region günstig. Nach dem sogenannten INSM-Regionalranking aus dem Jahr 2006, bei dem alle deutschen Landkreise im Hinblick auf zahlreiche ökonomische und strukturelle Indikatoren wie bspw. Arbeitseinkommen, Bruttoinlandsprodukte oder Ausbildungsplatzdichte untersucht wurden, belegt der Landkreis Bad Dürkheim den 5. Platz innerhalb der rheinland-pfälzischen Kreise. Auf der anderen Seite birgt die Nähe zur Metropolregion die Gefahr, dass Fachkräfte in die Zentren abwandern.

Das Regionalmanagement

Die Erarbeitung und Umsetzung des ILEK erfolgt durch das KOBRA Beratungszentrum für kommunale Kinder-, Jugend-, Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung. Es handelt sich dabei um einen professionellen externen Dienstleister. Das Management vor Ort wurde von dem KOBRA-Geschäftsführer – Herrn Dr. Peter Dell – wahrgenommen. Aufgrund seiner langjährigen Berufserfahrung und der Kompetenz in der Gestaltung und Moderation von Beteiligungsprozessen verfügt er einerseits über das notwendige Know-how für die „richtige“ Anspra-

che und Einbindung von Unternehmen und andererseits über das notwendige „Standing“ und den unternehmerischen Blickwinkel.

Die Strukturen der Beteiligung

Wie bereits oben angesprochen, erfolgte die Beteiligung und Einbindung von Unternehmen auf verschiedenen Ebenen des ILE-Prozesses und zwar in die Steuerungsgruppe, die Arbeitsgruppen wie auch in die Projektgruppen. Auf der Ebene der Steuerungsgruppe können von insgesamt 11 Akteuren 4-5 dem Unternehmensbereich zugeordnet werden. Von den vier Arbeitsgruppen (AG Tourismus, Landwirtschaft und Weinbau, AG Regionale Wirtschaft, Verkehr und Energie) haben zwei einen direkten Bezug zur Wirtschaft und auch in den Fach- und Projektgruppen sind Unternehmen stark vertreten. Insgesamt sind ca. 46 Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen in den ILE Prozess eingebunden.

14.4. Herausforderungen und Lösungen

Der verfolgte Ansatz zur Beteiligung von Unternehmen im Leiningerland wurde von vornherein so gestaltet, dass er unter den gegebenen Rahmenbedingungen des ILE-Prozesses funktionsfähig ist. Den Schlüssel für die Einbindung der Unternehmen in den ILE-Prozess in der Startphase stellte die gezielte Unternehmensansprache dar. In der weiteren Umsetzung wurde darauf geachtet, den jeweiligen Interessen der Unternehmen entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten zu verschaffen und sie möglichst zügig in konkrete Handlungen, Aktivitäten und Fortschritte münden zu lassen (tlw. auch außerhalb des ILE-Prozesses). Durch eine entsprechende Moderation konnten langwierige und redundante Abstimmungen vermieden werden und die Unternehmen bei der „Stange gehalten“ werden. Allerdings könnten die Rahmenbedingungen für die Beteiligung von Unternehmen auf der Programmebene noch günstiger gestaltet werden. Hierzu zählt z.B. die schnellere Bewilligung von kleineren Anschubprojekten, mehr regionale Verantwortung im Hinblick auf den Mitteleinsatz und ein breiteres Förderspektrum. Aber wie gesagt, die Verbesserung dieser

Punkte wird für die erfolgreiche Einbindung von Unternehmen nicht als zwingend notwendig angesehen und steht auch nicht im Zentrum der regionalen Bemühungen.

14.5. Perspektiven und Übertragbarkeit

Die befragten Akteure im Leiningerland schätzen den verfolgten Ansatz zur Einbindung und Beteiligung von Unternehmen für übertragbar auf andere – auch strukturschwächere – Regionen ein. Denn: Integrierte ländliche Entwicklung bedarf der Unternehmen vor Ort und kann – auch ohne dass die Aussicht auf finanzielle Förderung im Vordergrund steht – so organisiert werden, dass damit Nutzen für die beteiligten Unternehmen verbunden ist.

Für die Region stellt sich nun die Herausforderung, den begonnenen Prozess zu verstetigen und dauerhaft am Leben zu erhalten. Die Finanzierung des Regionalmanagements mit seinen zentralen Funktionen für den Entwicklungsprozess stellt dabei eine der zentralen Herausforderungen dar.

14.6. Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen

Folgende Faktoren scheinen für die erfolgreiche Einbindung der Unternehmen in den ILE-Prozess im Leiningerland ausschlaggebend:

- Ökonomische Zielsetzungen und Einbindung von Unternehmen als klar formuliertes Ziele des regionalen Entwicklungsprozesses insgesamt sowie von Seiten des Initiators/Trägers;
- Glaubwürdige, persönliche, zielgerichtete und adäquate Ansprache der zu beteiligenden Unternehmen sowohl durch Vertreter der Steuerungsgruppe wie auch das Regionalmanagement;
- Berücksichtigung der unterschiedlichen Handlungslogiken von Unternehmen und anderen Akteuren bei der Art der Einbindung;
- Kompetentes Regionalmanagement mit unternehmerischem Verständnis, klarer Nutzenorientierung und schnellen (Teil-)Erfolgen;

- Anpassung des verfolgten Ansatzes auf das unter den gegebenen Rahmenbedingungen Machbare (z.B. keine betrieblichen Investitionen, weil hierfür die Fördermöglichkeiten nicht vorhanden sind).

Nutzen für die Unternehmen

Im Vordergrund der Beteiligung der Unternehmen im Leiningerland stand nicht die Aussicht auf eine mögliche finanzielle Förderung im Rahmen des ILE-Prozesses. Hierfür sind die direkten, unternehmensbezogenen Fördermöglichkeiten auch viel zu begrenzt, bzw. andere Förderangebote interessanter.

Der Nutzen für die Unternehmen wurde also in anderen Bereichen organisiert. Hierzu zählte bspw. die stärkere Vernetzung der Unternehmen mit der Politik und Verwaltung („auf Augenhöhe“), ein Punkt, der gerade für größere Unternehmen eine wichtige Rolle gespielt hat, bspw. im Hinblick auf die Frage der Sicherung des Fachkräftebedarfs in der Region oder die Breitbandversorgung. Auf dieser Ebene wurden im Rahmen des ILE-Prozesses tlw. auch nur Ideen entwickelt und Initiativen angestoßen, die außerhalb des ILE-Prozesses weiter verfolgt wurden. In den Vor-Ort-Interviews wurde deutlich, dass Vertrauen zwischen Verwaltung und Unternehmen aufgebaut werden konnte und hierdurch neue Wege der Zusammenarbeit auch in anderen Bereichen und Fragen eröffnet wurden.

Für eine andere Gruppe von tendenziell eher kleineren Unternehmen standen demgegenüber konkrete Aktivitäten mit einem direkteren Nutzen für das eigene Unternehmen wie bspw. die Beteiligung an einer Messe im Vordergrund. Für wiederum andere Unternehmer bietet der ILE-Prozess Freiräume und Möglichkeiten, regionale Veränderungsprozesse wie bspw. den Ausbau der erneuerbaren Energien zu initiieren oder mitzugestalten.

Der konkrete Nutzen der Unternehmen bzw. der Unternehmer/innen muss also differenziert betrachtet werden und hängt sowohl von Eigenschaften des Unternehmens (Größe, Region als Markt, Entwicklungsstand usw.) wie auch der Unternehmerpersönlichkeit ab. Diese höchst unterschiedlichen Nutzenkategorien und –erwartungen zu erkennen, stellt einen zentralen Schlüssel für eine erfolgreiche Ein-

bindung von Unternehmen in integrierte ländliche Entwicklungsprozesse dar.

14.7. Projektdaten und weiterführende Informationen

Ausbildung und Qualifizierung

Die Kosten für die Erstellung der Ausbildungs- und Praktikumsbörse lagen bei ca. 3.000 Euro. Für die Pflege und den Erhalt der Internetseite fallen ca. 500 Euro jährlich an. Die Finanzierung erfolgt als Umlagefinanzierung der beteiligten Gebietskörperschaften. Das Bewerbertraining der Unternehmen an den Schulen wird kostenneutral von den Unternehmen durchgeführt.

Innovative Energieregion Leiningerland

Die Sachkosten für die erste „Leininger Energiewoche“ beliefen sich auf ca. 5.000 Euro. Hierunter fiel bspw. die Hallenmiete, Versicherung, Flyer, Einladung und Preise.

Literatur und Internetseiten

Kobra-Beratungszentrum (2009): Integriertes ländliches Entwicklungskonzept Leiningerland. Im Auftrag der Verbandsgemeinde Grünstadt-Land, Verbandsgemeinde Hettenleidelheim, Stadt Grünstadt. Abschlussbericht. Oktober 2009

Kobra-Beratungszentrum (2009): Integriertes ländliches Entwicklungskonzept Leiningerland. Zwischenbericht Struktur-, Agrarstruktur- und Stärken-Schwächen-Analyse. Im Auftrag der Verbandsgemeinde Grünstadt-Land, Verbandsgemeinde Hettenleidelheim, Stadt Grünstadt. Dezember 2008

Internetseite der ILE Region Leiningerland:
<http://www.ile.leiningerland.com>

Internetseite der Praktikums- und Ausbildungs-
börse Leiningerland:

<http://praktikum.leiningerland.com>

Internetseite des Leiningerland:

<http://www.leiningerland.com>

Vor-Ort-Interviews:

- Dr. Peter Dell, Regionalmanager Leiningerland, KOBRA-Beratungszentrum am 9. Februar 2011
- Reinhold Niederhöfer, Bürgermeister VG Grünstadt-Land am 9. Februar 2011
- Martina Nighswonger, Gechem BmgH & Co KG am 9. Februar 2011
- Guido Dahm, Ecofond-shop am 9. Februar 2011

Ansprechpartner

Dr. Peter Dell, KOBRA-Beratungszentrum, Reiterstraße 29, 76829 Landau in der Pfalz, Tel: 06341 62150, E-Mail: info@kobra-online.info

Reinhold Niederhöfer, Bürgermeister VG Grünstadt, Industriestraße 11, 67269 Grünstadt, Tel: 06359 8001531, Mail: reinhold.niederhoefer@gruenstadt-land.de

15. Gebiet zwischen Elbe und Havel: Beteiligung von Unternehmen in der ILE: Das Medizinische Zentrum Kietz und Hotelerweiterung

von Sebastian Elbe

Kietz ist eine Gemeinde mit gut 1.800 Einwohnern in der Leader-Region „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ im Landkreis Stendal, Sachsen-Anhalt. Auf Privatinitiative der beiden Unternehmer Maik Kleinod und Dr. Günter Bähne wurde das Projekt zur Errichtung eines medizinischen Versorgungszentrums in Kombination mit einer Erweiterung des Landgasthofes Kietz initiiert. Das neue Gebäude wurde so optimiert, dass im Obergeschoss 19 seniorengerecht ausgestattete Hotelzimmer und im Erdgeschoss ein behindertengerechtes Hotelzimmer entstehen konnten. Somit kann der Landgasthof, in Verbindung mit dem bisherigen Hotel zukünftig Busreisen beherbergen. Dieser Teil der Investition konnte über die Gemeinschaftsaufgabe zur Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW) gefördert werden. Im Erdgeschoss wurden neue Praxisräume für eine Gemeinschaftspraxis für Allgemeinmedizin, eine Zahnarztpraxis und eine physiotherapeutische Praxis¹⁴⁰ geschaffen. Die Planung der Räume für die Praxen wurde zusammen mit den Nutzern vorgenommen, so dass auch hier eine optimale Aufteilung der Flächen erreicht werden konnte. Dieser Teil der Investition wurde über Leader gefördert.

15.1. Ziele des Projektes

Das Gesamtprojekt verfolgte sowohl wirtschaftliche als auch überbetriebliche, regionale Zielsetzungen. Regional betrachtet stellt das Projekt einen wesentlichen Baustein zur nachhaltigen Aufrechterhaltung der medizinischen Versorgung in der ländlichen Region rund um Kietz dar. Dies ist von besonderer Bedeutung, da einerseits die vorhandenen Ärzte immer älter werden und viele Stellen nicht nachbesetzt werden konnten und können und andererseits die Menschen immer älter werden und auf medizinische Versorgung angewiesen sind.

¹⁴⁰ Der Bereich der physio-therapeutischen Praxis wurde nicht gefördert.

Auf der wirtschaftlichen Seite standen die Erweiterung des Landgasthofes, um in das Marktsegment der Busreisen und des Tagungsgeschäftes zu wachsen, sowie die Generierung von weiteren Einnahmen durch die Vermietung der anderen Hälfte des neuen Gebäudes, des medizinischen Zentrums. Gleichzeitig sollte hierüber die Möglichkeit des Einstiegs in den Gesundheitstourismus eröffnet werden.

Die Kombination der beiden Nutzungen in einem Projekt ermöglichte Synergien zwischen der Sicherung der Daseinsvorsorge im medizinischen Bereich und der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen.

Nicht unerwähnt bleiben soll ein weiterer Grund: Die beiden Investoren sind „übernächste“ Nachbarn. Zwischen den beiden Grundstücken stand ein nach und nach zerfallendes Gebäude, das das Straßenbild zwischen dem Landgasthof auf der einen und einem kleinen Versorgungszentrum mit Nahversorgung, Geldautomat und kleinem Baumarkt auf der anderen Seite störte. Dieses Gebäude wurde durch den Neubau ersetzt.

15.2. Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess

Das Teilprojekt „medizinisches Zentrum Kietz“ konnte direkt einem zentralen Ziel im Leader-Konzept der Region „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ zugeordnet werden: Oberziel des LAG-Konzeptes ist die Anpassung der ländlichen Infrastruktur im Gebiet an sich verändernde demografische Rahmenbedingungen. Dies soll durch zwei Handlungsschwerpunkte erfolgen, wobei der erste auf die Entwicklung einer Modellregion für innovative Lösungen zur umweltgerechten, dezentralen Abwasserentsorgung ausgerichtet ist. Der zweite Schwerpunkt umfasst die Anpassung der Infrastruktur an den demografischen Wandel.

Das Projekt wurde, dem zweiten Handlungsfeld entsprechend, von den beiden Investoren in der LAG vorgestellt und von der LAG befürwortet. Die Ziele des Projektes sowie die Hebung der Synergien ermöglichten es – nach vielen Diskussionen mit den Förderstellen –

das Projekt als Modellvorhaben im Teil E, Dorfentwicklung, Förderbereich „Revitalisierung“, der Richtlinie zur Förderung der regionalen ländlichen Entwicklung in Sachsen-Anhalt (RELE) zu fördern.

Hinzu kommt, dass die Leader-Region „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ eine von fünf Leader-Regionen innerhalb der ILE-Region Altmark¹⁴¹ ist.

Aus diesem Grund konnte zusätzlich zur 5-prozentigen Leader-Förderung eine weitere Erhöhung der Anteilsfinanzierung um 5 Prozent aus dem ILE-Bonus erfolgen (das Vorhaben dient der Umsetzung eines zertifizierten ILEK-Leitprojektes) und damit der Anteil der öffentlichen Mittel an der Förderung entsprechend erhöht werden.

15.3. Herausforderungen und Lösungen

Die Herausforderungen für die Investoren und das Leader-Management waren vielfältig, die Lösungen fast immer die gleichen: Das Ziel im Auge behalten, unzählige Gespräche führen, überzeugen und vor allem durchhalten. Zu den zentralen Herausforderungen:

- Bei der Konzeptionierung: Die Umsetzung der Projektidee erforderte neben dem kaufmännischen Know-how auch ein sensibles Vorgehen bei der Planung des Nutzungskonzeptes, da die Ärzte noch in einem Gebäude der Gemeinde untergebracht waren, dass renoviert werden sollte. Hierdurch entstand eine gewisse Konkurrenz des Projektes zu den Plänen der Gemeinde.

- Bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten: Die Suche nach Fördermöglichkeiten gestaltete sich schwierig, da die Förderlandschaft stark zersplittert ist und die Ansprechpartner zum Teil nicht richtig informiert waren, bzw. informiert haben: Die Kenntnisse über die eigenen Programme waren zum Teil nicht mehr aktuell und es gab zu viele „Nein-Sager“ und zu wenige Ansprechpartner mit Interesse, etwas umzusetzen und zu ermöglichen. Versucht wurde viel, so dass es fast täglich Gespräche mit unterschiedlichsten Stellen gab, um Unterstützung zu erfragen.
- Bei der Ermöglichung der Förderung: Das Gesamtprojekt musste formal und offiziell in zwei Vorhaben zerlegt werden. Die Förderung über die GRW und Leader hatte unterschiedliche Ansprechpartner, Antragsformulare und Abrechnungsmodalitäten zur Folge. Eine zentrale Koordination der beiden Förderlinien Leader und GRW gab es nicht. Dies musste durch die Investoren selbst geleistet werden. Der Zeitaufwand und die Dauer des Verfahrens waren hoch. Hinzu kam, dass die Förderzusage notwendig war, um den Kredit bei der Bank zu bekommen und die Zusage von der Bank notwendig war, um den Fördermittelbescheid zu erhalten. Einer der Interviewpartner bezeichnete dies als „Hexenkessel“.
- Bei der Umsetzung: Während auf der einen Seite die Entscheidungen über die Leader-Förderung amtsseitig viel Zeit in Anspruch nahmen und mit Unsicherheiten verbunden waren, waren auf der anderen Seite die Bewilligungszeiträume und damit die Zeit für die Projektumsetzung sehr kurz.¹⁴²

Die Lösungen wurden oben bereits angesprochen: Das Ziel im Auge behalten, unzählige Gespräche führen, überzeugen und vor allem durchhalten. Die beiden Investoren waren dabei die Ideengeber, Vorbereiter und treiben-

¹⁴¹ Die ILE-Region Altmark besteht aus den beiden Landkreisen Altmarkkreis Salzwedel und Stendal und arbeitet auf der Basis eines Integrierten ländlichen Entwicklungskonzeptes (ILEK) mit dem Leitbild „Die Altmark mittendrin – wettbewerbsfähig und lebenswert“. „Als strategische Orientierung für die weitere Regionalentwicklung in der Altmark wurde von den Kreistagen der beiden altmärkischen Landkreise 2006 das Integrierte ländliche Entwicklungskonzept (ILEK) beschlossen. Das ILEK Altmark versteht sich als Zukunftsentwurf der Region, in dem die regionalen Akteure die Entwicklungsmöglichkeiten in einer anspruchsvollen, aber realistischen Vision dargestellt haben“ (<http://altmark.eu/ile-altmark/ilek-altmark/>). Das ILEK und der Umsetzungsprozess werden gefördert aus der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und Küstenschutzes.

¹⁴² Der 1. Bewilligungsbescheid wurde zum 14.09.2009 ausgestellt. Am 30.11.2009 endete der 1. Bewilligungszeitraum bereits. Zwar wurde ein vorzeitiger Maßnahmenbeginn mit Erteilung der Baugenehmigung erteilt (03.09.2009 Teil-Baugenehmigung, 01.10.2009 Baugenehmigung), dennoch musste der Bau sehr schnell fertig gestellt werden (Richtfest 19.11.2009).

den Kräfte. Nachdem das Leader-Management angesprochen wurde, konnte dies unterstützen, Entscheidungen mit vorbereiten und die beiden Investoren aktiv begleiten. Das Leader-Management war den Investoren aus dem Bereich der Dorferneuerung bekannt, so dass hier der „kurze Draht“ für eine Kontaktaufnahme vorhanden war.

15.4. Perspektiven

Das Projekt zeigt, wie private Investitionen zur Umsetzung integrierter Entwicklungsprozesse beitragen können. Gewinnerzielungsabsicht und gesamtgesellschaftliche Ziele, wie in diesem konkreten Fall die Sicherung der Daseinsvorsorge im Bereich der medizinischen Versorgung, stehen nicht im Widerspruch.

Die Nachhaltigkeit und Alltagstauglichkeit des Projektes zeigt sich darin, dass über die langfristige Vermietung der Räume für das Gesundheitszentrum Planungssicherheit sowohl für die Investoren als auch für die medizinische Versorgung in Kietz besteht: Die neuen Räumlichkeiten und die moderne Ausstattung sorgen zudem dafür, dass potenzielle Nachfolger zur Weiterbetrieung der Praxen gefunden werden konnten.

Die Planungssicherheit besteht nicht nur bei den Vermietern, sondern in Bezug auf die Nebenkosten auch für die Mieter: Die Wärmeversorgung erfolgt durch eine Bioenergie-Anlage mit Nahwärmenetz, so dass die Preise für Wärme konstant gehalten werden können. Viele dieser und der weiteren o.a. Aspekte sind auf andere Projekte anwendbar.

15.5. Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen

Das LAG-Konzept adressiert Unternehmen nur am Rande: Aus der Erfahrung der zurückliegenden LEADER+-Phasen ist bekannt, dass Haltefaktoren im ländlichen Raum gestärkt werden können, indem die Wirtschaftskraft verbessert wird und bürgernahe Institutionen (Vereine, Interessensgemeinschaften) entstehen. Ein weiteres Themenfeld ist der Tourismus, der mit Hilfe von Vereinen und Privaten ausgebaut werden soll, um den Standort touri-

stisch weiter zu erschließen (Schönhausen, Kietz). Das Konzept und insbesondere das installierte Leader-Management sind gegenüber Kooperationen mit Unternehmen aufgeschlossen und unterstützen diese.

Die o.a. hemmenden Faktoren für eine Beteiligung von Unternehmen werden ergänzt durch die notwendige nationale öffentliche Kofinanzierung von EU-Mitteln (diese wird in der Regel durch das Land gestellt) und die fehlende Förderung der Umsatzsteuer, was eine zusätzliche finanzielle Belastung gerade für Vereine darstellt.

Ebenfalls stark hemmend war die zersplitterte Förderlandschaft mit ihren unterschiedlichen Ansprechpartnern. Es fehlt eine Bündelung von Programmen: Es gibt zu viele Programme und jeder schaut nur auf seine Richtlinie.

Fördernde Faktoren waren demgegenüber sowohl der Anreiz, Fördermittel zu erhalten, als auch der Gemeinde und der Region ein wichtiges Stück Infrastruktur der Daseinsvorsorge zu sichern, das zur Steigerung der Lebensqualität in der Region beiträgt. Die Investoren arbeiten und leben im Ort, sind zum Teil im Gemeinderat aktiv und versuchen mit den aktiven Personen im Ort und der Region weitere Aktivitäten zu entfalten. Darüber hinaus verfügen beide über Erfahrungen durch ihre Tätigkeiten als ehemaliger Sparkassen-Direktor und Mitglied im Gemeinderat bzw. als Projektentwickler im Immobilienbereich.

Die oben beschriebenen Synergien waren ebenso wichtig, wie die Motivation und der Zusammenhalt der Investoren selbst: Zuerst war die Idee, dann die Frage der Finanzierung – und nicht umgekehrt. Die Idee im Rücken setzte Energie frei, um die o.a. Widerstände zu überwinden. Die Teamarbeit war dabei entscheidend: Einer alleine hätte eventuell aufgegeben. Fördernd war auch, zur Lösung von Problemen direkt mit der Hausspitze von Behörden zu kommunizieren. Das Leader-Management hat diesen Prozess unterstützt und zusammen mit der LAG die Unternehmer ihr Konzept, ihre Idee umsetzen lassen.

15.6. Projektdaten und weiterführende Informationen

Projektlaufzeit: 2009 bis 2010

- 30.01.2009: Entscheidung der Ärzte für das Investorenkonzept
- 26.02.2009: Antrag an die LAG/Vorstellung in der LAG
- 02.06.2009: Antrag auf vorzeitigen Maßnahmebeginn, erst erteilt in Verbindung mit Erteilung der Baugenehmigung
- 03.09.2009 Teilbaugenehmigung (Abriss altes Gebäude)
- 01.10.2009: Baugenehmigung
- 09.10.2009: Grundsteinlegung
- 14.09.2009: 1. Bewilligungsbescheid
- 19.11.2009: Richtfest
- 30.11.2009: Ende erster Bewilligungszeitraum
- 31.05.2010: 2. Bewilligungsbescheid (nachdem die nationale öffentliche Ko-Finanzierung sichergestellt war)
- 10.07.2010: Projektabschluss

Projektvolumen Gesundheitszentrum mit Hotelerweiterung ca. 1 Mio. Euro, Fördervolumen ELER ca. 150.000 Euro

Projektträger: Investorengemeinschaft Dr. Günter Bähne und Maik Kleinod, Genthiner Straße 9, 39524 Kletz

Kontakt LAG/Leader-Management: Bauplanungsbüro Hackel & Press GbR, info@bpbhackel-press.de

Quellen und Interviewpartner

- ILEK Altmark
- LAG-Konzept „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“
- Internetseite der LAG: <http://leader-elbe-havel.de/>
- Geschäftskonzept „Errichtung und Betreuung eines Gästehauses verbunden mit einem medizinischen Versorgungszentrum“

InterviewpartnerInnen

- Dr. Günter Bähne (Investor und Inhaber eines Einzelhandelsunternehmens in Kletz)
- Maik Kleinod (Investor und Inhaber des Landgasthofes „Seeblick“ in Kletz)
- Birgit Villbrandt (LAG/Leader-Management; Bauplanungsbüro Hackel & Press GbR)
- Hans-Joachim Preß (LAG/Leader-Management; Bauplanungsbüro Hackel & Press GbR)

Anhang IV: Programmfallstudie

16. Programmfallstudie

von Florian Langguth und Sebastian Elbe

Die Programmfallstudie ist neben den regionalen Fallstudien zentraler Bestandteil der Tiefenanalyse. Ausgangspunkt der Programmfallstudie ist die These, dass es entscheidende Faktoren auf der Programmebene gibt, die eine Beteiligung von Unternehmen fördern oder hemmen.

Die Programmfallstudie besteht aus drei Themenblöcken, die im Rahmen der Breitenanalyse und der regionalen Fallstudien erhoben wurden. Der Schwerpunkt richtet sich auf den Themenbereich Finanzierung/Förderung im Kontext der Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung. Drei Bereiche wurden bearbeitet:

- Ressourcen von Unternehmen: Im Fokus stehen die Faktoren Kofinanzierung und private Spenden;
- Ressourcen für Unternehmen: Im Fokus stehen Fördermöglichkeiten für Unternehmen im Rahmen der integrierten ländlichen Entwicklung (ELER/LEADER und ILE gemäß GAK). Dies umfasst nicht nur konkrete Maßnahmen, sondern auch den Rahmen auf programmatischer Ebene (Ziele, Handlungsfelder etc.).
- Antrags- und Bewilligungsverfahren: Im Fokus dieses Themenblockes steht die verwaltungstechnische Umsetzung der Unternehmensbeteiligung bzw. -förderung. Der Faktor ist das Antrags- und Bewilligungsverfahren.

Die Programmfallstudie ist sowohl horizontal – zwischen den Ländern – als auch vertikal – über die verschiedenen Ebenen (EU, Bund, Länder) – angelegt. Die jeweiligen Faktoren werden mittels einer Dokumenten- und Literaturanalyse zentraler Dokumente sowie ergänzender Experteninterviews untersucht. Ausgangspunkt jeder Untersuchung sind Thesen, die aus den Erkenntnissen der regionalen Fallstudien und der Breitenanalyse entwickelt wurden. Mit Hilfe der jeweiligen These und entsprechenden Fragen wird der Faktor einer Status-Quo-Prüfung unterzogen. Anhand der

Ergebnisse werden dann Lösungsvorschläge entwickelt und diskutiert.

16.1. Thesen und Fragen für die drei Themenblöcke

Themenblock Kofinanzierung

These: Die öffentliche Kofinanzierung der Projekte erschwert eine Beteiligung von Unternehmen.

Fragen: Wie sieht das derzeitige System der öffentlichen Kofinanzierung von Projekten in der ILE aus (Status-Quo-Prüfung)? Welche Auswirkungen hat die öffentliche Kofinanzierung von Projekten auf die Beteiligung von Unternehmen? Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es und wie sind diese zu bewerten?

Themenblock Spenden

These: Private Spenden von Unternehmen können sich negativ auf die Förderung von Projekten auswirken.

Fragen: Wie können private Spenden in die Förderung von Projekten eingebunden werden (Status-Quo-Prüfung)? Welche Auswirkungen haben private Spenden von Unternehmen auf die Förderung von Projekten? Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es und wie sind diese zu werten?

Themenblock Unternehmensförderung¹⁴³

These: Fehlende konkrete Angebote sowie ein fehlender entsprechender Rahmen verhindern eine Beteiligung von Unternehmen.

Fragen: Welche Möglichkeiten der Unternehmensförderung gibt es derzeit auf Programmebene (Status-Quo-Prüfung)? Wie werden die angebotenen Maßnahmen beurteilt?

Themenblock Antrags- und Bewilligungsverfahren

These: Das aktuelle Antrags- und Bewilligungsverfahren ist für (Kleinst-)Unternehmen zu zeitintensiv.

Fragen: Wie sieht ein Antrags- und Bewilligungsverfahren im Rahmen von LEADER aus (Status-Quo-Prüfung)? Welche Auswirkungen hat das Verfahren auf die Beteiligung von Un-

¹⁴³ In diesen Themenblock fließen auch die Erkenntnisse des AS 1 (Aufbereitung des programmatischen Rahmens) mit ein.

ternehmen? Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es und wie sind diese zu bewerten?

16.2. Ressourcen von Unternehmen

Vor dem Hintergrund der öffentlichen Haushaltslage gewinnt die Aktivierung von privatem Kapital für Zwecke der integrierten ländlichen Entwicklung an Bedeutung. Privates Kapital von Unternehmen kann dazu genutzt werden, wichtige Projekte der integrierten ländlichen Entwicklung mitzufinanzieren. Dies umfasst sowohl die Möglichkeit privater Kofinanzierung von Projekten als auch die Unterstützung durch Spenden.

Themenblock Kofinanzierung

Frage: Wie ist das derzeitige System der öffentlichen Kofinanzierung von Projekten in der ILE ausgestaltet (Status-Quo-Prüfung)?

1. Die Förderung über den Europäischen Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung des Ländlichen Raums (ELER) folgt dem Prinzip der Kofinanzierung. Das bedeutet, geförderte Vorhaben durch die EU müssen durch nationale öffentliche Mittel ergänzt werden. Die öffentliche Kofinanzierung kann grundsätzlich vom Bund, dem Land, der Gemeinde, dem Landkreis oder anderen juristischen Personen des öffentlichen Rechts (z.B. Kirchen, Wasserverbänden, Kammern) sowie anerkannten Stiftungen gestellt werden. Die Eigenmittel eines öffentlichen Projektträgers gelten dabei als nationale Kofinanzierung. Genaueres regeln die jeweiligen Länder in ihren Programmen und Richtlinien.

2. Das Prinzip der öffentlichen Kofinanzierung vervielfacht die nationalen Ausgaben zur Förderung des ländlichen Raums und bietet der EU als Zuwendungsgeber eine weitere Absicherung und Kontrolle der Verwendung ihrer Mittel. Dem Subsidiaritätsprinzip folgend wird davon ausgegangen, dass die Verantwortlichen vor Ort (nationale oder regionale Ebene) die Antragsteller und ihre Projekte besser beurteilen und kontrollieren können.

3. Die Formulierung, Umsetzung und Finanzierung der Politik zur Entwicklung der ländlichen Räume obliegt in Deutschland den Ländern. Hierzu stellen sie Programme zur Entwicklung des ländlichen Raums auf, die von der EU notifiziert werden müssen. Der Bund nimmt in diesem System mit der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes (GAK) eine koordinierende und mitfinanzierende Rolle ein.

Die nationale Kofinanzierung im Rahmen der Politik für ländliche Räume obliegt (eigentlich) den Ländern. Durch die GAK als anerkannte nationale Rahmenregelung wird die öffentliche Kofinanzierung durch den Bund mitfinanziert.¹⁴⁴ Hinzu kommt, dass die Länder die Möglichkeit haben, die Verantwortung zur Kofinanzierung auf andere öffentliche Institutionen zu übertragen. Dies führt dazu, dass ein Großteil der Länder die nationale öffentliche Kofinanzierung im Rahmen von LEADER entweder zum Teil oder ganz auf die Kommunen (Landkreise oder Gemeinden) verlagern. Dies ergab auch eine Ad-hoc-Befragung der LEADER-Referenten des Bundes und der Länder am 31. März 2011 in Potsdam: Fast alle Länder verlagern mindestens einen Teil der Bereitstellung der nationalen öffentlichen Kofinanzierung auf die kommunale Ebene. Auf der anderen Seite wird genau dieser Sachverhalt als der zentrale Punkt bei der Frage angegeben, was die Programmebene in der neuen Förderperiode verändern sollte, um Unternehmen stärker als bisher in ILE-Prozesse einzubinden. Die Ergebnisse der Ad-hoc-Befragung durch das Projektteam werden im Folgenden dokumentiert.

¹⁴⁴ Dies hängt von den gewählten Maßnahmen in den jeweiligen Programmen zur ländlichen Entwicklung der Länder an.

Exkurs: Ergebnisse der Ad-hoc-Befragung der LEADER-Referenten des Bundes und der Länder am 31. März 2011

Erfolgt in ihrem Bundesland die nationale öffentliche Kofinanzierung von Leader 2007 bis 2013 durch Landesmittel oder durch kommunale Mittel? Ist beides der Fall, bitte ungefähre Gewichtung in % angeben.

Land anonymisiert	Landesmittel / GAK	Kommunale Mittel	Sonstige	
	40	60		
		85	15	
	5	95		
	80	20		
		100		
		X	X	privatrechtlich organisierte Institutionen EPLR
	20-40	60-80		
	40	60		
	100			
	20	80		Projekte Privater werden zu 100 % mit nicht-kommunalen Mitteln national öffentlich kofinanziert
	80		20	
	30	70		
	90			Ca. 11,5 GAK
	15	85		
	100			Bund:Land = 60:40
	100			

	ich stimme				
	nicht zu	weniger zu	teilweise zu	mehrheitlich zu	voll und ganz zu
1. Die Beteiligung von Unternehmen (landwirtschaftlichen und nicht-landwirtschaftlichen) ist ein wichtiger Bestandteil von Leader.		1	3	5	8
2. Die Beteiligung von Unternehmen an Leader-Prozessen sollte verstärkt werden.		2	2	9	4
3. Der EU-Rahmen (insb. ELER-Verordnung) ermöglicht eine ausreichende Einbindung von Unternehmen in Leader-Prozesse.	1	2	7	2	5
4. Der Rahmen seitens des Landes (Entwicklungsprogramm ländlicher Raum) ermöglicht eine ausreichende Einbindung von Unternehmen in Leader-Prozesse.		4	6	3	4
5. Zur Einbindung von Unternehmen in Leader-Prozesse bedarf es keiner weiteren direkten Fördermöglichkeiten, da andere Förderprogramme wie Strukturfonds/GRW bereits für die Förderung von Unternehmen ausreichend sind.	4	2	6	5	
6. Die LEADER-Prozesse sollten verstärkt mit anderen Prozessen und Förderprogrammen wie Strukturfonds/GRW koordiniert werden.			4	6	5

Fortsetzung Exkurs: Ergebnisse der Ad-hoc-Befragung der Leader-Referenten des Bundes und der Länder am 31. März 2011

Zur zukünftigen Einbindung von Unternehmen in LEADER: Welche Handlungsmöglichkeiten zur Einbindung von Unternehmen in Leader-Prozesse sehen Sie ...

... in der Verantwortung der <u>Landesebene</u>	... in der Verantwortung der <u>EU-Ebene</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gemeinsame Regionalbudgets EFRE, ESF, ELER, GRW ermöglichen ▪ passende Fördermöglichkeiten in Richtlinien ▪ Konzentration der Förderung für Unternehmen auf Wertschöpfung ohne "Abwerbeeffekte" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschränkung für Regionalfonds im ELER zu groß
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nationale Kofinanzierung durch Land ▪ Stärkere Betonung im Programm 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zulassung privater Kofinanzierungsmittel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von Landesmitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De-minimis-Regel für ländliche Räume differenzierter gestalten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung nationaler Kofinanzierung ▪ Anerkennung von zweckgebundenen Drittmitteln als Eigenanteil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zulassung anderer Unternehmensformen (nicht nur Kleinunternehmen) ▪ Zulassung/Anerkennung privater Mittel als nationale Kofinanzierung ▪ Anerkennung von Sachleistungen als Eigenanteil (siehe Art. 54 1974/2006)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Landesmittel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehr Fördermöglichkeiten für Unternehmen im ländlichen Raum
<ul style="list-style-type: none"> ▪ entsprechende Aktivitäten der LAGen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von Landesmitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei LEADER die Abrechnung auf Gesamtkosten zulassen (≠ öffentliche Ausgaben)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strenge Abgrenzung der Fonds sollte gelockert werden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationen vereinfachen, Voraussetzungen vereinfachen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dito
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterhin Bereitstellung von Landesmitteln für Unternehmensförderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung einer Mindestquote von Teilnehmern in der LAG
<p>Keine, wir haben ausreichend Vorsorge dafür getroffen. Allerdings finden sich zu wenig Projektträger für derartige wirtschaftliche Projekte. Wir können den „Hund nicht zum Jagen tragen“, obwohl wir alles – z.B. über unsere beamteten LEADER-Manager – unternommen haben, obrige Projektträger und die LAG dazu zu animieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung im Programm des Landes ▪ Bereitstellung entsprechender Landesmittel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entsprechende Berücksichtigung der EU-Verordnung und Notifizierung des jeweiligen Landesprogramms
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nationale KoFi 	<p>Zu Frage 4+5: Anreize fehlen: Fördermöglichkeiten, Verwaltungsaufwand, Zeitabläufe, Prüf-dichte, fehlende nationale KoFi</p>

Ende Exkurs

Frage: Welche Auswirkungen hat die öffentliche Kofinanzierung von Projekten auf die Beteiligung von Unternehmen?

1. Aufgrund des Prinzips der öffentlichen Kofinanzierung ist die Förderung von Vorhaben von der aktuellen Finanzlage und der Zahlungsfähigkeit der öffentlichen Haushalte abhängig. Dies birgt die Gefahr, dass bei schwierigen öffentlichen Haushaltssituationen weniger Mittel zur Verfügung gestellt werden bzw. Projekte danach ausgewählt werden, ob sie vor allem im Interesse des Kofinanzierungsgebers liegen. Dies benachteiligt vor allem Vorhabensträger in strukturschwachen Regionen bzw. Ländern.¹⁴⁵ Eine schwierige Haushalts-situation, wie sie derzeit vor allem auf kommunaler Ebene vorzufinden ist¹⁴⁶, kann sich für private Vorhabensträger auf zweierlei Weise negativ auswirken:

- Aufgrund unterschiedlicher Kofinanzierungshöhen von Förderprogrammen können sich die kommunalen Entscheidungsträger aus rationalen Gründen für andere, für sie lukrativere Fördermaßnahmen mit geringeren Kofinanzierungssätzen entscheiden. Ein Beispiel hierfür ist die Nutzung der Konjunkturprogramme (Stichwort: Förderwettbewerb);
- Die kommunalen Entscheidungsträger entscheiden sich im Rahmen von LEADER aufgrund der Finanzlage aus rationalen Gründen eher für eigene Projekte, als für solche von privaten Trägern. Denn die Kofinanzierung eigener Projekte steht für Sie in einem besseren Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Frage: Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es und wie sind diese zu bewerten?

1. Um die Probleme kommunaler Kofinanzierung zu umgehen, wäre die Kofinanzierung von Projekten mit Unternehmen als Vorhabensträger durch Landesmittel eine Lösungsmöglichkeit (wie z.B. in Hessen). Dies würde

¹⁴⁵ vgl. Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik (2010): EU-Agrarpolitik nach 2013 – Plädoyer für eine neue Politik für Ernährung, Landwirtschaft und ländliche Räume. Gutachten.

¹⁴⁶ vgl. Pressemitteilung Nr. 116 vom 22.03.2011 des Statistischen Bundesamtes zur Haushaltslage der Kommunen 2010.

die zuvor genannten Gefahren durch die Haushaltslage auf kommunaler Ebene umgehen. Hinzu kommt, dass die Länder damit ein entsprechendes Signal zur stärkeren Beteiligung privater Vorhabensträger bzw. von Unternehmen geben und ihrer gesetzlichen Verantwortung auch im Bereich der integrierten ländlichen Entwicklung nachkommen würden.

2. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, neben der öffentlichen auch eine private Kofinanzierung zuzulassen. Die private Kofinanzierung entlastet die öffentlichen Haushalte und verringert gleichzeitig die Abhängigkeit der privaten Vorhabensträger vom Zuspruch des öffentlichen Kofinanzierers. Im Rahmen der EU-Strukturfonds ist dies bereits möglich.

Themenblock Private Spenden

Frage: Welche Rolle spielen private Spenden in der Förderung von Projekten im Rahmen von LEADER (Status-Quo-Prüfung)?

1. Spenden von Unternehmen sind im ländlichen Raum nichts Neues. Gesellschaftliche Umbrüche haben in den letzten Jahren jedoch zu einem höheren Stellenwert privater Spenden und einer verstärkten Aufmerksamkeit für diese in der Gesellschaft geführt (Stichwort: Mäzenatentum). Mehr und mehr Unternehmen beteiligen sich entweder direkt oder über Stiftungen an ausgewählten sozialen, kulturellen, sportlichen, wissenschaftlichen oder ökologischen Projekten und setzen sich so als ‚gute Bürger‘ – im Sinne des Corporate Citizenship – für ihren Standort ein.

2. In den seltensten Fällen erfolgt eine Spende von Unternehmen zweckfrei, sondern wird an ausgewählte Projekte vergeben, die auch für das Unternehmen und seine marketingstrategischen Ausrichtung von Nutzen sind. Sie sollen zum Ansehen und Image des Unternehmens beitragen, können strategisch als Marketing- und Kommunikationsmaßnahme eingesetzt werden und erhöhen so im besten Falle die Kundenbindung und -zufriedenheit.

3. Projekte der integrierten ländlichen Entwicklung bieten aufgrund ihrer inhaltlichen Bandbreite und ihres regionalen Fokus ein vielfältiges Angebot an Möglichkeiten für interessierte und engagierte Unternehmen aus der Region. Für die ILE-Verantwortlichen ergibt sich eine zusätzliche Finanzierungsquelle, die

sie von den öffentlichen Haushalten unabhängiger macht. Dies setzt voraus, dass die Projekte auf die Bedürfnisse des suchenden Unternehmens zugeschnitten und für ihre Zwecke Erfolg versprechend sind.

Frage: Welche Auswirkungen haben private Spenden von Unternehmen auf die Förderung von Projekten?

1. Die Zweckgebundenheit einer Spende für ein ausgewähltes Projekt im Rahmen der ILE wirkt sich nachteilig auf die Förderhöhe des Vorhabens (gefördert durch den ELER) aus. Denn zweckgebundene Spenden gelten als Drittmittel und sind zunächst von den förderfähigen Kosten abzurechnen. Die Nutzung von zweckgebundenen Spenden als weitere Finanzierungsquelle für Projekte der integrierten ländlichen Entwicklung ist somit für den Vorhabensträger unattraktiv. Vor dem Hintergrund des zuvor beschriebenen gesellschaftlichen Umbruchs, der zu einem Mehr an unternehmerischem Engagement vor allem auch in finanzieller Hinsicht führt, sowie analog zu der schwierigen öffentlichen Haushaltsslage, bleibt dies ein ungenutztes Potential.

Frage: Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es und wie sind diese zu bewerten?

1. Vorausgesetzt, dass zu unterstützende Projekt wird z.B. von einem gemeinnützigen Verein beantragt, bietet sich die Möglichkeit einer nicht zweckgebundenen, sondern zweckfreien Spende zur Unterstützung der gesamten Vereinstätigkeit. Dies beeinflusst nicht die förderfähigen Kosten eines einzelnen Projektes und kann die Eigenmittel ersetzen, die für das Projekt aufgewendet werden müssten.

2. Eine Alternative zu Spenden bietet Sponsoring. Sponsoring dient dem Zwecke der Kommunikationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens. Für seinen finanziellen Beitrag für ein Projekt bekommt das Unternehmen die Möglichkeit, z.B. durch Werbung auf sich aufmerksam zu machen. Anders als die Spende, sind die Sponsoringmittel nicht auf die förderfähigen Kosten anzurechnen und wirken sich somit nicht negativ auf die Förderhöhe aus. Hinzu kommt, dass das Sponsoring für

Unternehmen aus steuerlichen Aspekten in Teilen sogar vorteilhafter sein kann.

16.3. Ressourcen für Unternehmen

Wie die regionalen Fallstudien gezeigt haben, braucht es konkrete Angebote sowie entsprechende Strukturen und einen entsprechenden Rahmen, um Unternehmen in die integrierte ländliche Entwicklung einzubinden. Der regionalen Umsetzungsebene kommt hierbei die Hauptaufgabe zu, entsprechend der regionalen Ausgangssituation, dann den „richtigen Weg“ zu finden. Den verantwortlichen Akteuren vor Ort müssen Möglichkeiten und Werkzeuge geboten werden, die sie zur Beteiligung von Unternehmen nutzen können. Dies setzt nicht nur konkrete Fördermaßnahmen, sondern auch einen entsprechenden Rahmen auf EU- und Landesebene voraus, der die Notwendigkeit einer Beteiligung von Unternehmen deutlich macht.

Themenblock Unternehmensförderung

Frage: Welche Möglichkeiten der Unternehmensförderung gibt es derzeit auf Programmenebene (Status-Quo-Prüfung)?

1. Um die Zukunftsfähigkeit ländlicher Räume zu sichern, bedarf es einer entsprechenden unternehmerischen Substanz in der Region. Insbesondere den Kleinst- und Kleinunternehmen im ländlichen Raum kommt eine wichtige Funktion zu. Sie sichern und schaffen Arbeitsplätze, tätigen regionale Investitionen und bedienen regionale Märkte. Hier liegt eine Chance für die integrierte ländliche Entwicklung. Ein Warten auf eine Ansiedlung großer Unternehmen wäre fatal. Viel sinnvoller ist es, die Kleinst- und Kleinunternehmen im ländlichen Raum und sowie die Gründung neuer Unternehmen stärker zu fördern, denn gerade ihre Standortverbundenheit ist sehr stark ausgeprägt.

2. Diese Tatsache wurde auch von der EU erkannt. Laut Artikel 52 in Verbindung mit Artikel 54 der ELER-VO sind im Rahmen des Schwerpunktes 3 Beihilfen für die Unterstützung von Gründung und Entwicklung von Kleinstunternehmen¹⁴⁷ zur Förderung des Un-

¹⁴⁷ gemäß der Definition 2003/361/EG

ternehmergeistes und Stärkung des Wirtschaftsgefüges möglich. Das Förderangebot richtet sich an Kleinbetriebe unabhängig ihrer sektoralen Ausrichtung und dient dem primären Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen. Dadurch wurde ein Angebot im Bereich der klassischen Wirtschaftsförderung, die eigentlich im Aufgabengebiet des EFRE liegt, geschaffen. Sie grenzt sich jedoch dahingehend von der Wirtschaftsförderung durch den EFRE ab, dass der Fokus explizit auf Maßnahmen für Kleinunternehmen mit regionalem Fokus liegt (Bedienung regionaler Märkte).

3. Die Nationale Rahmenregelung (NRR) bietet mit der Maßnahme 2.4.5. im Förderbereich Verbesserung ländlicher Strukturen/Teil A Integrierte ländliche Entwicklung der GAK

ebenfalls eine Maßnahme zur Unternehmensförderung an, schränkt diese jedoch dahingehend ein, dass nur Investitionen in Unternehmensgründungen gefördert werden, die im Rahmen von Kooperationen zwischen Land- und Forstwirten mit anderen Partnern im ländlichen Raum entstehen.

4. Die Förderung setzt in den meisten Fällen die Existenz eines Regionalen Entwicklungskonzeptes voraus (im Rahmen der NRR wird dies z.T. mit einer um 10 Prozentpunkte erhöhten Förderung belohnt) und/oder ist auf Orte unter 10.000 Einwohnern beschränkt.

Die Maßnahmen werden von 9 Ländern in unterschiedlicher Art und Weise angeboten. Einen Überblick gibt die folgende Tabelle:

Land	Maßnahmenbezeichnung	Anteil 2009	Im Rahmen der NRR
BW	Kleinunternehmen in der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Bereichen und im Handwerk (312-1) (im Rahmen von LEADER)	0,2%	Nein
	Förderung von Kleinunternehmen, die von Frauen gegründet werden (312-2) (nicht über LEADER)	0,2%	
BB	Unterstützung der Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen (NRR) Unterstützung der Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen im ländlich typischem Handwerk, Gewerbe oder Dienstleistungsangebot (Landesmaßnahme – im Rahmen der GLES)	1,2%	Ja
HH	Förderung von Kooperationen – insbesondere Anlagen mit Pilotcharakter zur energetischen Nutzung von Biomasse	1,5%	Ja
HE	Förderung von Unternehmensgründung und -entwicklung (im Rahmen von LEADER)	1,2%	
MV	Unternehmensgründung und -entwicklung im ländlichen Raum (ELER-Mittel als Kofinanzierung der GRW)	5,2%	Nein
RP	Förderung von Kooperationen von Land- und Forstwirten mit anderen Partnern	0,1%	Ja
SL	Unterstützung der Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen zur Förderung des Unternehmergeistes und Stärkung des Wirtschaftsgefüges (Voraussetzung: Kooperation)	1,8%	Ja
ST	Unterstützung der Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen (Voraussetzung: Kooperation)	0,3%	Ja
SH	Förderung von Unternehmensgründung und -entwicklung (im Rahmen von AktivRegionen)	0,0%	Ja

Quelle: Eigene Darstellung nach: Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (2010): ELER in Deutschland. Übersicht über die in den Programmen der Länder angebotenen Maßnahmen; sowie den Entwicklungsprogrammen der Länder.

Die Tabelle zeigt, dass die Maßnahmen in den Ländern in unterschiedlicher Art und Weise umgesetzt werden. Die jeweilige Umsetzung orientiert sich dabei an den jeweiligen Zielen und Schwerpunkten der Länderprogramme. Unterschiede kommen vor allem durch die Konzentration auf bestimmte Sektoren (z.B. Tourismus, Handwerk, Land- und Forstwirtschaft), auf kooperative Ansätze oder bestimmte soziale Gruppen zustande (z.B. Frauen).

Frage: Wie werden diese Maßnahmen beurteilt?

So verschieden die jeweiligen Maßnahmen sind, so verschieden sind auch die bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung in den Ländern. Eine übergreifende Auswertung scheint deshalb nicht sinnvoll, da die Beurteilung im Kontext der spezifischen Ausgestaltung gesehen werden muss. Deshalb erfolgt eine Zusammenfassung je Land über die bisherigen Erfahrungen auf der Grundlage der ELER-Halbzeitbewertungen (HZB) 2010.

1. Baden-Württemberg: Die Maßnahme ist in zwei Teilmaßnahmen untergliedert. Die erste Teilmaßnahme dient der Förderung von Kleinstunternehmen in der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Bereichen sowie im Handwerk im Rahmen von LEADER. Bis zur Bewertung wurde die Maßnahme erst dreimal in Anspruch genommen, der im Vergleich zu den anderen möglichen Maßnahmen geringste Wert (z.B. 313-1, 321, 322). Für die allgemein geringe Anzahl bewilligter Mittel werden Verzögerungen zu Beginn der Förderperiode, fehlende Rechtssicherheit bzgl. kommunaler Kofinanzierung sowie vorrangige Nutzung von Konjunkturprogrammmitteln als Gründe angeführt.¹⁴⁸

Mit der zweiten Teilmaßnahme können sowohl Existenzgründungen von Frauen als auch wirtschaftliche Vereinigungen bzw. Netzwerkorganisationen zur Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten für Frauen gefördert werden. Die Existenzförderung wird mit nur sehr wenigen Vorhaben als unbefriedigend emp-

funden. Als Gründe hierfür werden Verzögerungen zu Beginn der Förderperiode, Nachrangigkeit gegenüber anderen Investitionsprogrammen sowie eingeschränkte Förderkriterien genannt. Die Netzwerkförderung wird hingegen als erfolgreich betrachtet, da sie bei den beteiligten Unternehmerinnen in vielfältiger Weise zur Verbesserung der Produkte und des Wirtschaftens geführt hat. Es wird empfohlen, die Existenzgründungsmöglichkeit stärker zu bewerben – insbesondere auch im Rahmen der Netzwerke – als auch die Beschränkung auf die Startfinanzierung aufzuheben und weitere Möglichkeiten wie z.B. Erweiterungs- oder Folgeinvestitionen mit aufzunehmen.

2. Berlin/Brandenburg: Die bisherige Umsetzung der Maßnahme hat gezeigt, dass diese im erheblichen Maße zur Schaffung und Erhaltung von qualifizierten Arbeitsplätzen im ländlichen Raum und zur Versorgungssicherheit ländlicher Räume mit Gütern und Dienstleistungen des alltäglichen Bedarfs beigetragen hat. Dadurch wird die Wirtschaftsstruktur ländlicher Räume gestärkt und die Lebensqualität erhöht; der Abwanderungsdruck wird abgemildert. „Bezogen auf die wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit hat die Maßnahme zur Förderung von Kleinstunternehmen durch die im EPLR gewählte Konzeption eine erheblich größere Bedeutung als Maßnahmen, die primär kommunale Infrastrukturen finanziell unterstützen.“¹⁴⁹

Es wird empfohlen, die Maßnahme noch stärker zu bewerben, um eine Ausweitung der Inanspruchnahme der Maßnahme zu erreichen.¹⁵⁰

3. Hamburg: Im Rahmen der Maßnahme wurden in Hamburg bisher noch keine Vorhaben umgesetzt.¹⁵¹

4. Hessen: In Hessen wurden im Zeitraum zwischen 2007-2009 insgesamt 29 Projekte abgeschlossen (24 innerhalb LEADER und 5 als SP3-Projekte) und 55 weitere bewilligt (50/5). Die regionale Verteilung ist jedoch sehr

¹⁴⁸ vgl. HZB des „Maßnahmen- und Entwicklungsplan Ländlicher Raum Baden-Württemberg 2007-2013 (MEPL II)“ S. 461.

¹⁴⁹ HZB des Entwicklungsplans für den ländlichen Raum Brandenburgs und Berlins (EPLR) 2007 bis 2013. S. 233.

¹⁵⁰ vgl. HZB des Entwicklungsplans für den ländlichen Raum Brandenburgs und Berlins (EPLR) 2007 bis 2013. S. 232-233.

¹⁵¹ vgl. HZB des EPLR Hamburg, Teil II, Kapitel 9, S. 15.

unterschiedlich. Mit der Maßnahme wurden überwiegend Gründungen vor allem in den Branchen Handel, Instandhaltung und Reparatur von Gebrauchsgütern, Erziehung und Unterricht sowie sonstige private Dienstleistungen gefördert. Mit den abgeschlossenen Projekten konnten bisher 42,7 Vollzeitarbeitsplätze (Ziel auf Ergebnisebene: 150 Vollzeitarbeitsplätze) geschaffen werden.¹⁵²

Es wird empfohlen, die Öffentlichkeitsarbeit zu intensivieren sowie die Vernetzung mit anderen Angeboten der Wirtschaftsförderung zu verstärken, um den Umsetzungsstand zu erhöhen.¹⁵³

5. Mecklenburg-Vorpommern: In Mecklenburg-Vorpommern wird von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, GRW-Mittel mit ELER-Mitteln kofinanzieren. In Abgrenzung zum EFRE erfolgt der Einsatz nur in einer Ortsgröße bis 10.000 EW für Kleinunternehmen mit Fokus auf den Tourismussektor.¹⁵⁴ Insgesamt sind bisher 29 Vorhaben (13 Unternehmensgründungen und 16 -erweiterungen) abgeschlossen. Für weitere 50 ist die Bewilligung erteilt (22/28). Der Umsetzungsstand wird bis zum Zeitpunkt der Bewertung als gering eingestuft. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Zielerreichung in den kommenden Jahren möglich ist. Vor diesem Hintergrund bleiben die Wirkungen abzuwarten.¹⁵⁵

6. Rheinland-Pfalz: Die Maßnahme wird im Rahmen der NRR umgesetzt und ist somit auf die Kooperation von Landwirten und Nichtlandwirten beschränkt. Bis zum Jahresende 2009 wurden für die Maßnahme weder Mittel bewilligt noch ausgezahlt. Als Gründe hierfür werden u.a. mangelnder Bekanntheitsgrad vor allem auch in den ILE-Regionen, die Notwendigkeit kommunaler Kofinanzierung, ein Missverhältnis zwischen Aufwand (Beantragung, Durchführung und Kontrolle) und Nutzen (ge-

ringe Förderkonditionen) sowie die Eingrenzung auf Kooperationen von landwirtschaftlichen und nichtlandwirtschaftlichen Unternehmen in Form neuer Unternehmensgründungen genannt.¹⁵⁶

Es wird empfohlen, die Eingrenzung aufzuheben und für Gründungen von Kleinunternehmen generell zu öffnen, die Kofinanzierung insbesondere bei innovativen Maßnahmen durch das Land sicherzustellen sowie die Öffentlichkeitsarbeit für diese Maßnahme zu verstärken.¹⁵⁷

7. Saarland: Im Saarland beschränkt sich die Maßnahme analog zu Rheinland-Pfalz auf die Kooperation zwischen nichtlandwirtschaftlichen und landwirtschaftlichen Unternehmen. Auch in Saarland wurde zwischen 2007 und 2009 keine Förderung durchgeführt. Zwar gab es Anfragen, jedoch fehlte es an entsprechenden Partnern aus der Landwirtschaft. Dies wird auf eine knappe Arbeitskapazität sowie mangelnde Kapitalverfügbarkeit in den Voll- und Nebenerwerbsbetrieben zurückgeführt sowie auf die Tatsache, dass Kooperationen allgemein in der Landwirtschaft sehr skeptisch gesehen werden, insbesondere mit nichtlandwirtschaftlichen Betrieben.¹⁵⁸

8. Sachsen-Anhalt: Auch in Sachsen-Anhalt erfolgt die Maßnahme im Rahmen der NRR und beschränkt sich auf die Förderung von Unternehmensgründungen im Rahmen von Kooperationen zwischen Land- und Forstwirten sowie anderen Partnern im ländlichen Raum. Auch wenn der Planungsansatz mit 30 Unternehmensgründungen und 7 zusätzlichen Arbeitsplätzen zwischen 2007-2013 bereits sehr gering angesetzt wurde, wurden die Ziele bisher nicht erreicht, obwohl die Förderkonditionen von den Evaluatoren als sehr attraktiv eingeschätzt werden (35 % Bezuschussung der Kosten sowie 10 Prozentpunkte Erhöhung sofern das Vorhaben zur Umsetzung eines ILEK dient). Eine mögliche Ursache für die fehlende Inanspruchnahme wird in der Tatsache gesehen, dass Unternehmensgründungen

¹⁵² vgl. HZB des EPLR Hessen, Teil II, Kapitel 10, S. 37-44.

¹⁵³ vgl. HZB des EPLR Hessen, Teil II, Kapitel 10, S. 38.

¹⁵⁴ Aufgrund neuer Maßnahmenpakete zur Unternehmensnachfolge und Fachkräftemangel wurde die Förderung auf Garten- und Landschaftsbau, Baustoffindustrie, Druckereien und Herstellung von Kraftstoffen sowie Biogas erweitert (vgl. HZB des EPLR Mecklenburg-Vorpommern, Teil II, Kapitel 14, S. 10).

¹⁵⁵ vgl. HZB des EPLR Mecklenburg-Vorpommern, Teil II, Kapitel 14, S. 8-11.

¹⁵⁶ vgl. HZB Programm „Agrarwirtschaft, Umweltmaßnahmen, Landentwicklung“ (PAUL). S. 275-276.

¹⁵⁷ vgl. HZB Programm „Agrarwirtschaft, Umweltmaßnahmen, Landentwicklung“ (PAUL). S. 279.

¹⁵⁸ vgl. HZB 2007-2009 des Plans zur Entwicklung des ländlichen Raums im Saarland. S. 91.

in Kooperation generell sehr schwierig und voraussetzungsvoll sind, was selbst gewisse Förderanreize nicht kompensieren können.¹⁵⁹

Da kein generelles Defizit an Unternehmen im ländlichen Raum besteht und Kleinstunternehmen nur ein geringer Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung des ländlichen Raums unterstellt wird, empfehlen die Evaluatoren, die Maßnahme umzuschichten und auf die bereits vorhandenen Angebote der Gründungsförderung zu verweisen.¹⁶⁰

9. Schleswig-Holstein: In Schleswig-Holstein erfolgt die Maßnahme ebenfalls im Rahmen der NRR. Bis zum Zeitpunkt der Bewertung wurden keine Projekte mit EU-Mitteln gefördert.¹⁶¹ Gründe bzw. Vermutungen für die Nicht-Inanspruchnahme werden nicht genannt.

Zusammenfassung

1. Eine Förderung von Unternehmensgründungen und -erweiterungen mit regionalem Fokus im ländlichen Raum erscheint sinnvoll. Dadurch können Arbeitsplätze geschaffen und zur Versorgung der ländlichen Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen beigetragen werden. Eine Überschneidung mit bereits bestehenden Angeboten der Wirtschaftsförderung kann und sollte dabei vermieden werden.

2. Die angesetzten Planzahlen im Rahmen der Maßnahme sind in einigen Ländern sehr gering. Es ist zu hinterfragen, inwieweit damit ein wirklicher Beitrag zur Entwicklung einer unternehmerischen Landschaft im ländlichen Raum geleistet werden kann.

3. Anhand der entsprechenden Bewertungen wird deutlich, dass eine Beschränkung der Förderung von Unternehmensgründungen auf Kooperationen zwischen nichtlandwirtschaftlichen und landwirtschaftlichen Unternehmen (NRR) keinen Absatz findet. Vorausgesetzt, dass es eine solche Fördermöglichkeit bisher noch nicht gibt, sollte jedoch keine Umschichtung der Mittel erfolgen, sondern eine Erweiterung im Sinne der Maßnah-

me 312 auf Unternehmensgründungen und -erweiterungen von Kleinstunternehmen generell. Die Ergebnisse der Länder mit einem weniger restriktiven Förderbereich lassen jedenfalls vermuten, dass dies auf eine höhere Nachfrage trifft.

16.4. Themenblock Antrags- und Bewilligungsverfahren

Frage: Wie sieht ein Antrags- und Bewilligungsverfahren im Rahmen von LEADER aus (Status-Quo-Prüfung)?

1. Bei der Beantragung und Bewilligung von Projekten im Rahmen von LEADER gibt es eine Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und Dienstanweisungen zu berücksichtigen. Dabei wird grundsätzlich zwischen Projekten, die sofern möglich innerhalb der Maßnahmen der Schwerpunkte 1 bis 3 gefördert werden können, und innovativen Maßnahmen, die den Zielen des ELER entsprechen müssen, unterschieden.

2. Ungeachtet länder- und regionalspezifischer Unterschiede durchlaufen Projektanträge im Rahmen von LEADER in der Regel folgende Schritte:

- Am Anfang steht die Idee für ein Vorhaben, die mit dem Leader-Management besprochen und auf ihre Passfähigkeit zum REK überprüft wird.
- Bei positiver Rückmeldung erfolgt die Erstellung einer Projektskizze durch den Vorhabensträger. Die Projektskizze ist in den meisten Fällen formlos. Grundlegende Inhalte sind eine Kurzbeschreibung der Idee, sowie ein Maßnahmen-, Zeit- und Kostenplan.
- Die eingereichte Projektskizze wird dann vom Entscheidungsgremium geprüft – in einigen Fällen werden weitere Instanzen wie Beiräte oder Arbeitskreisvertreter hinzugezogen. Entscheidungsgrundlage sind die im REK festgelegten Ziele und Handlungsfelder.
- Bei positiver Rückmeldung erfolgt dann der formelle Antrag durch den Projektträger. Dieser ist wesentlich umfassender und verlangt detaillierte Angaben u.a. zu dem Projekt, seinen Zielen, den einzelnen Bausteinen sowie zu den Kosten. Der for-

¹⁵⁹ vgl. HZB des Programms zur Entwicklung des Ländlichen Raums in Sachsen-Anhalt 2007-2013. S. 408-410.

¹⁶⁰ vgl. HZB des Programms zur Entwicklung des Ländlichen Raums in Sachsen-Anhalt 2007-2013. S. 410.

¹⁶¹ vgl. HZB des Zukunftsprogramms Ländlicher Raum 2007-2013 (ZPLR) Schleswig-Holstein. S. 23.

melle Antrag wird ggf. noch vom LEADER-Management auf seine Vollständigkeit hin überprüft und dann an die zuständige Bewilligungsstelle weitergeleitet.

- Die zuständige Bewilligungsstelle prüft dann die Anträge und erstellt bei positivem Ergebnis einen Bewilligungsbescheid.
- Erst nach Eingang des Bewilligungsbescheids beim Projektträger darf mit der Umsetzung der Maßnahme begonnen werden.

Frage: Welche Auswirkungen hat das Verfahren auf die Beteiligung von Unternehmen?

1. Der Zeitraum für die Beantragung einer LEADER-Förderung entspricht nicht der unternehmerischen Zeitlogik. Die vielen Schritte der Antragsstellung sowie die Tatsache, dass mit der Maßnahme erst nach Bewilligung begonnen werden darf, führen zu Zeiträumen von teilweise bis zu einem Jahr.

2. Hinzu kommt, dass die Anforderungen in den Anträgen seitens des Fördermittelgebers von den Unternehmen als zu kompliziert und umfangreich empfunden werden und nur selten die Wirklichkeit insbesondere kleinerer Unternehmen widerspiegeln. Dies kann zu Missverständnissen und Überforderung beim Ausfüllen der Anträge führen, was wiederum weitere Zeitverzögerungen zur Folge haben kann. Zudem birgt es die Gefahr, dass Förderanträge abgebrochen werden und somit unternehmerische Investitionen ausbleiben.

3. In Bezug zur eigentlichen Förderung entsteht für viele Unternehmen somit ein ungünstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Andere Förderungen bspw. über die GRW werden bezüglich des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses als „günstiger“ empfunden.

Frage: Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es und wie sind diese zu bewerten?

1. Möglichkeiten, das Antrags- und Bewilligungsverfahren im Rahmen von LEADER zeitlich zu straffen, gibt es viele. Es ist jedoch die Frage, welche grundsätzlich im aktuellen Rahmen überhaupt möglich sind. Folgende Lösungsmöglichkeiten werden vorgeschlagen:

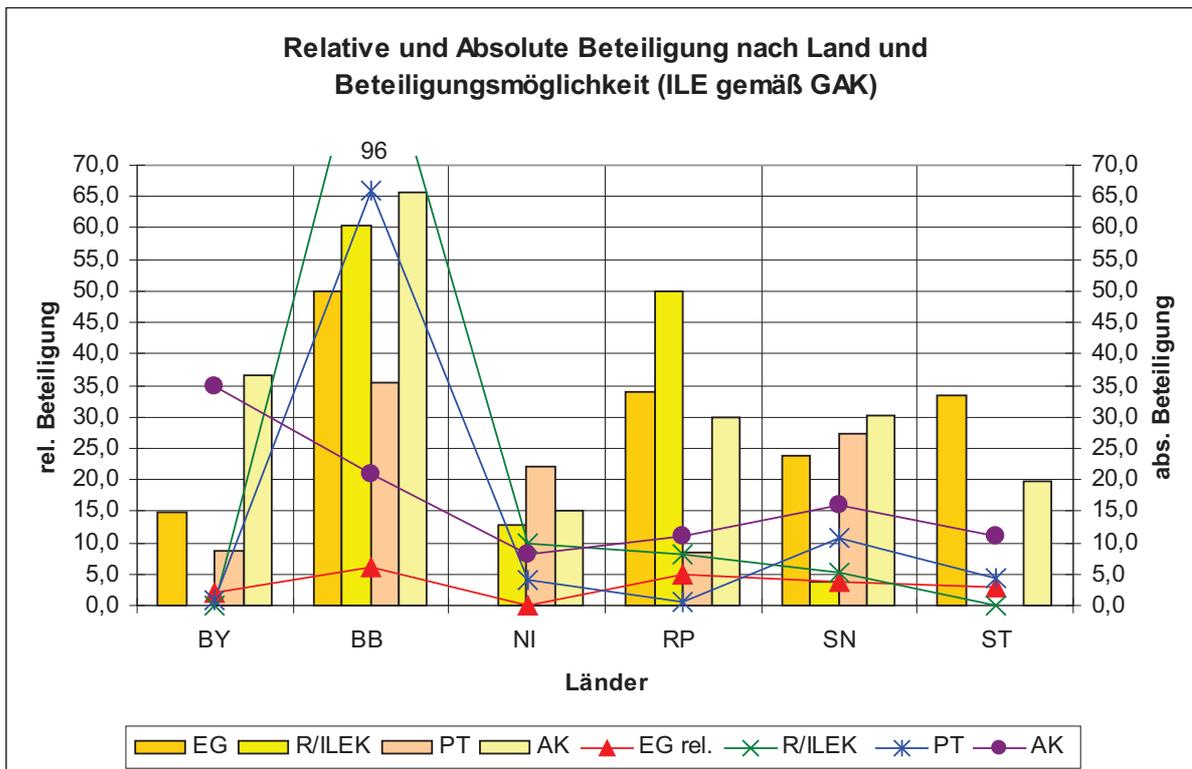
- Die Prüfung der Projekte durch die regionalen Instanzen wie LEADER-Management und LAG ist im Vergleich zu

anderen Förderprogrammen (zeit-) aufwändiger aber notwendig. Diese Prüfungsschritte auszusetzen, wäre nicht im Sinne der integrierten ländlichen Entwicklung. Die regionale Ebene hat jedoch die Möglichkeit, durch eine entsprechend straffere Organisation (z.B. Vorprüfung nur durch Leader-Management, häufigere Treffen) den Zeitaufwand zu verkürzen.

- Auf behördlicher Seite wäre zu überlegen, ob für die Bearbeitung und Bewilligung eingereicherter Anträge ein maximaler Bearbeitungszeitraum festgesetzt wird (z.B. 4 Wochen).
- Eine weitere Möglichkeit wäre die Nutzung des „vorzeitigen Maßnahmenbeginns“, welcher schon in einigen Ländern und auch bei einigen anderen Förderprogrammen praktiziert wird. Die Bewilligungsstelle kann genehmigen, dass mit der Maßnahme auf eigenes Risiko des Antragsstellers bereits mit der Einreichung des Antrags begonnen werden kann. Er tut dies jedoch auf eigenes Risiko, da mit der Bewilligung zum vorzeitigen Maßnahmenbeginn keine Vorentscheidung über die Förderung verbunden ist.
- Grundsätzlich möglich wäre zudem die Einführung von Pauschalen und einem dem Projektvolumen angepassten Bewilligungsverfahren. Dies ist vor allem für alle Projekte möglich, die nicht im Rahmen der Achse 1 bis 3 programmiert sind wie z.B. die innovativen Maßnahmen. Die Länder müssten hierfür entsprechende Bewilligungsverfahren und -stellen im ELER-Programm definieren. Zu überlegen ist dabei, ob vereinfachte gemeinsame Prüfpfade für diese „Bypass-Lösung“ nicht auch als zwischen den Ländern abgestimmte und damit gemeinsame Vorgehensweise gegenüber der EU-Ebene durchgesetzt werden sollte.

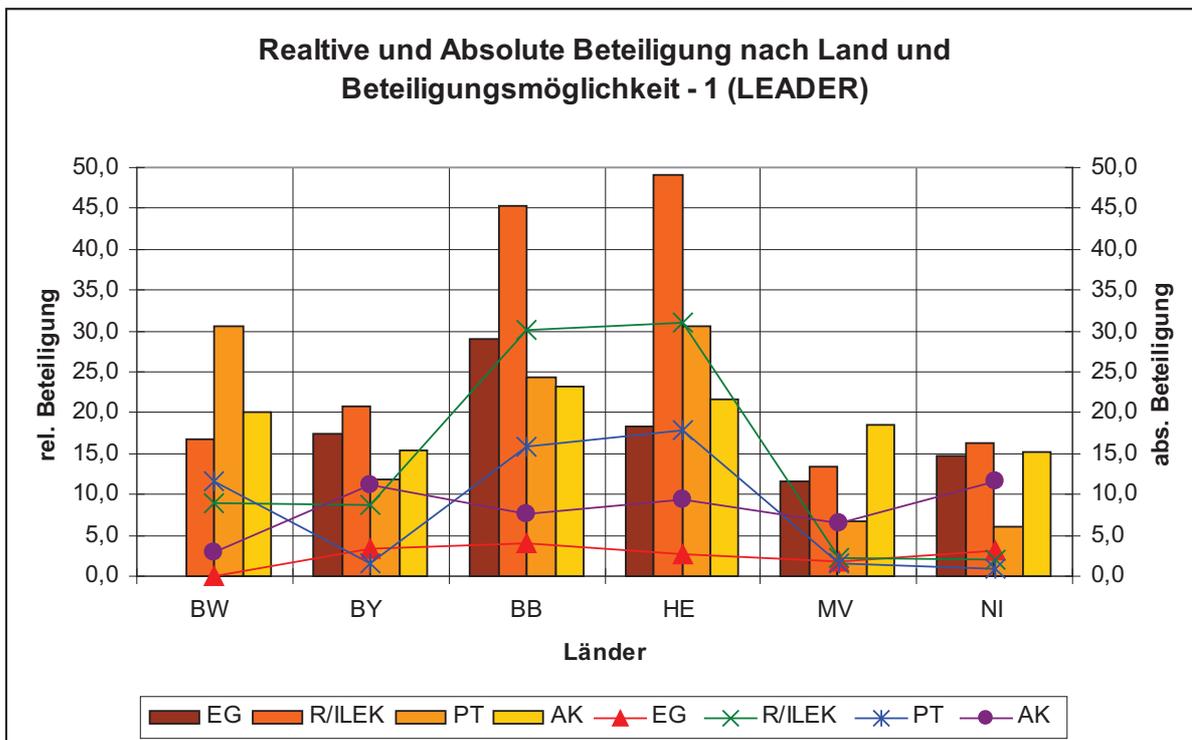
Anhang V: Weitere Auswertungen

Abbildung: ILE gemäß GAK - Beteiligung nach Land und Beteiligungsmöglichkeit



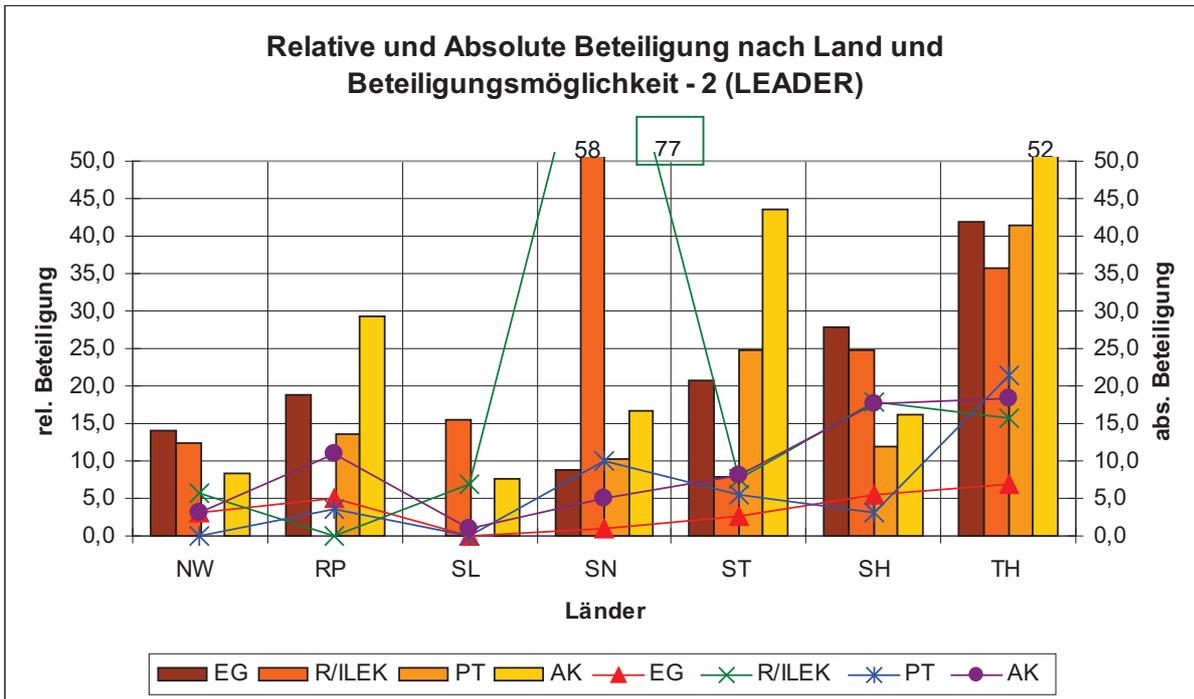
Hinweis: unterschiedliche Gesamtmengen;

Abbildung: LEADER - Beteiligung nach Land und Beteiligungsmöglichkeit (1)



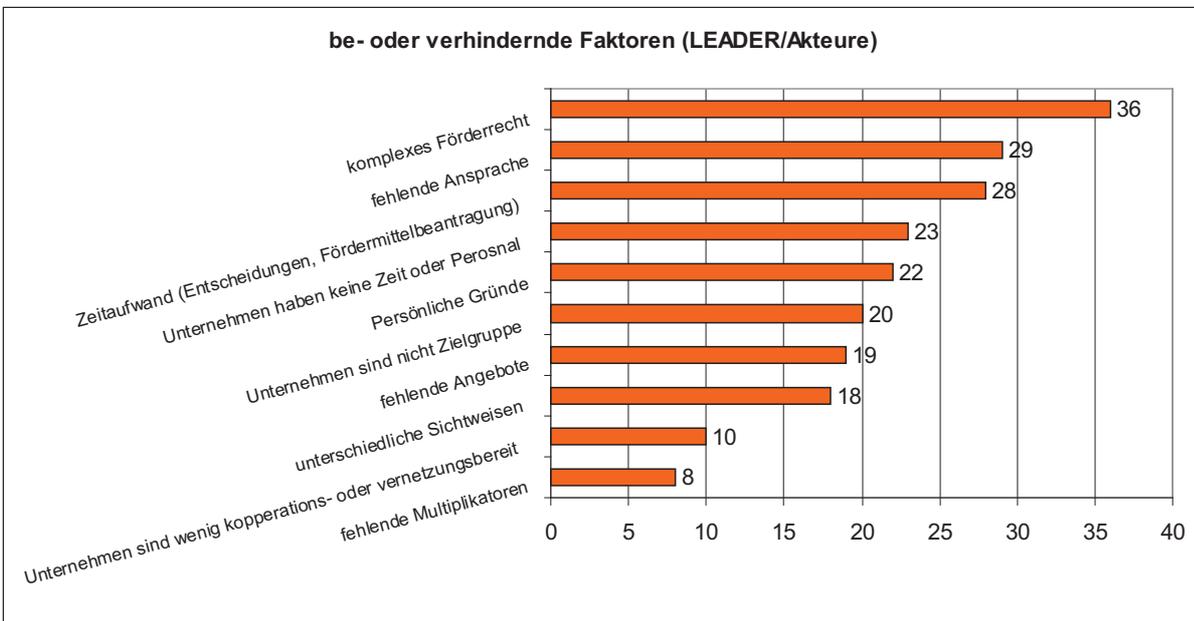
Hinweis: unterschiedliche Gesamtmengen;

Abbildung: LEADER - Beteiligung nach Land und Beteiligungsmöglichkeit (2)



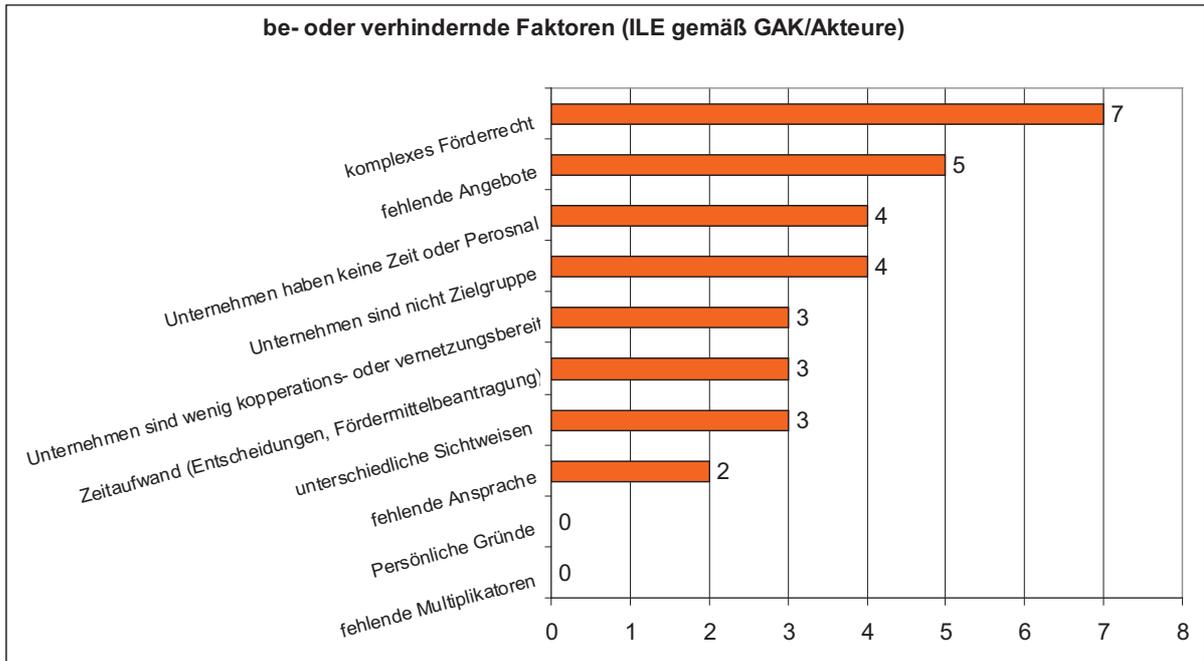
Hinweis: unterschiedliche Gesamtmenen;

Abbildung: LEADER - konkret hemmende Faktoren - ILE-Akteure



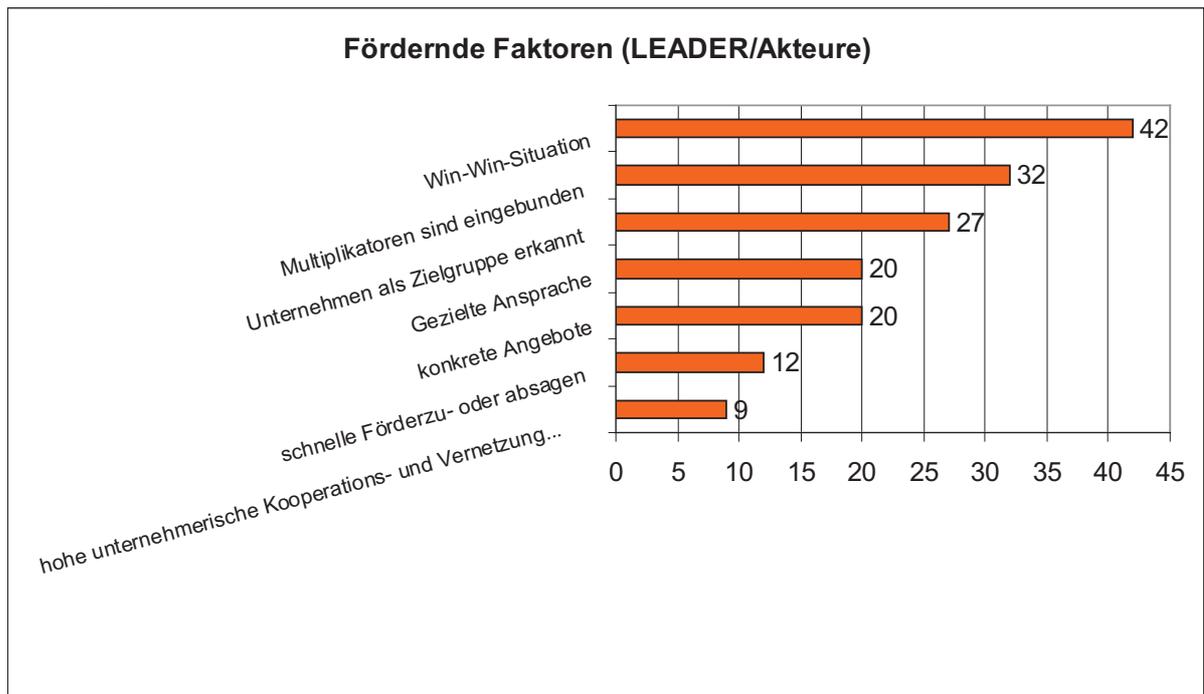
Hinweis: n=79

Abbildung: ILE gemäß GAK - konkret hemmende Faktoren - ILE-Akteure



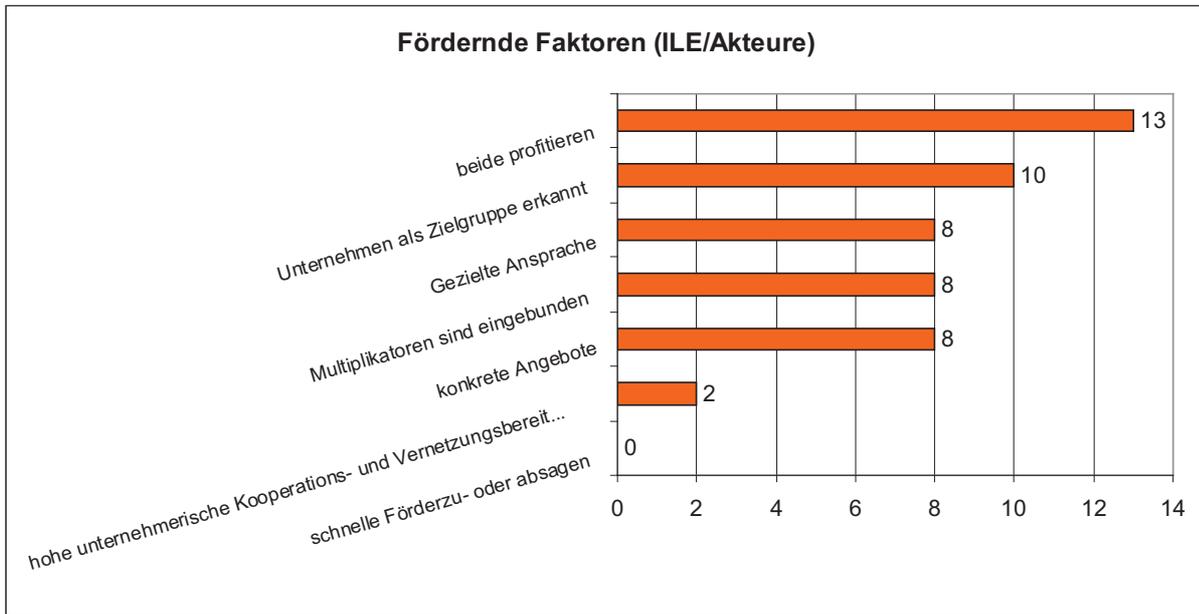
Hinweis: n=19

Abbildung: LEADER - konkret fördernde Faktoren - ILE-Akteure



Hinweis: n=79

Abbildung: ILE gemäß GAK - konkret fördernde Faktoren - ILE-Akteure



Hinweis: n=79

Anhang VI: Leitfaden „Strategien zur Einbindung von Unternehmen in ILE-Prozesse“

siehe gesonderte Datei und Bericht.