

**Die Beteiligung von Unternehmen  
in der integrierten ländlichen Entwicklung**  
–  
**eine empirische Untersuchung  
des Programms Leader und des Fördergrundsatzes ‘Integrierte  
Ländliche Entwicklung‘ auf Bundesebene**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)  
an der Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund

vorgelegt von  
Dipl.-Ing. Florian Langguth

April 2015

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades  
Doktor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)  
an der Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund

**vorgelegt von:**

Dipl.-Ing. Florian Langguth am 25.04.2015

**GutachterIn:**

Univ.-Prof. i.R. Dr. Günter Kroës,  
Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund

Univ.-Prof. Dr. habil. Gabi Troeger-Weiß,  
Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung  
der Technischen Universität Kaiserslautern

**Prüferin:**

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Sabine Baumgart,  
Fachgebiet Stadt- und Regionalplanung,  
Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund

Hiermit bestätige ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen  
als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Berlin, April 2015

Florian Langguth

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	iii
Abbildungsverzeichnis .....	viii
Abkürzungsverzeichnis .....	xi
Vorwort .....	xii
Kurzzusammenfassung .....	xiv
1 Einführung .....	15
1.1 Hintergrund und Problemstellung .....	15
1.2 Forschungsstand .....	18
1.3 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit .....	19
1.4 Beteiligte Unternehmen - Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes .....	21
1.5 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	25
2 Integrierte ländliche Entwicklung und Unternehmen - wissenschaftliche Einordnung .....	30
2.1 Integrierte ländlichen Entwicklung .....	30
2.1.1 Neue Anforderungen im Umgang mit der Vielfalt ländlicher Räume .....	31
2.1.2 Das Konzept der integrierten ländlichen Entwicklung .....	33
2.1.3 Regionale Partnerschaften .....	36
2.1.3.1 Konzeptionelle und theoretische Grundlagen .....	40
2.1.3.2 Herausforderungen und Vorteile Regionaler Partnerschaften .....	44
2.1.3.3 Unternehmen in der regionalen Partnerschaft .....	47
2.2 Unternehmen in der Regionalentwicklung .....	51
2.2.1 ... aus der Perspektive regionaler Unternehmenskonzentrationen .....	55
2.2.2 ... aus der Standortperspektive .....	60
2.2.3 ... aus der Perspektive regionalen Engagements .....	63
2.3 Zwischenfazit - Rückschlüsse und Schlussfolgerungen für die empirische Untersuchung .....	69
3 Methodik der empirischen Untersuchung .....	76
3.1 Analyse und Bewertung der Programmebene .....	79
3.2 Analyse der Prozesse zur integrierten ländlichen Entwicklung .....	80
3.2.1 Untersuchungseinheiten .....	81
3.2.1.1 Untersuchungseinheit Regionalmanagement .....	83
3.2.1.2 Untersuchungseinheit Unternehmen .....	84
3.2.2 Instrument: Standardisierter Fragebogen .....	85

3.2.3	Befragungsverfahren .....	87
3.2.3.1	Online-Befragung des Regionalmanagements .....	87
3.2.3.2	Telefonbefragung der Unternehmen.....	89
3.3	Untersuchung guter Beispiele der Unternehmensbeteiligung .....	91
3.3.1	„Gute Beispiele“ als Untersuchungsansatz .....	92
3.3.2	Auswahl und Abgrenzung der guten Beispiele .....	93
3.3.3	Instrument: Untersuchungs- und Analyseraster .....	94
4	Unternehmen in der Integrierten ländlichen Entwicklung - Analyse der programmatischen Grundlagen.....	96
4.1	Integrierte ländliche Entwicklung in der Förderperiode 2007-2013 .....	97
4.2	Leader im Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums .....	101
4.2.1	Der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums .....	101
4.2.2	Methodischer Schwerpunkt 4: Leader.....	102
4.2.3	Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen im Rahmen von Leader..	105
4.3	Fördergrundsatz „Integrierte Ländliche Entwicklung“ der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes.....	109
4.3.1	Die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes .....	109
4.3.2	Fördergrundsatz „Integrierte ländliche Entwicklung“ .....	111
4.3.3	Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen im Rahmen des Fördergrundsatzes „Integrierte ländliche Entwicklung“ .....	112
4.4	Zwischenfazit – Rückschlüsse der Ergebnisse auf die Befragung der regionalen Ebene.....	115
5	Querschnittsanalysen zur Beteiligung von Unternehmen in Prozessen der Integrierten ländlichen Entwicklung .....	120
5.1	Die Beteiligung von Unternehmen aus Sicht des Regionalmanagements ..	120
5.1.1	Hinweise zu den erhobenen Daten .....	121
5.1.1.1	Ausschöpfungsquote und Repräsentativität der Online-Befragung	121
5.1.1.2	Qualität der Daten .....	125
5.1.1.3	Verarbeitung und Aufbereitung der Daten .....	125

---

5.1.2 Absolute und relative Beteiligung von Unternehmen an integrierten ländlichen Entwicklungsprozessen .....	127
5.1.2.1 Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen .....	129
5.1.2.2 Absolute und relative Beteiligung von Unternehmen .....	130
5.1.2.3 Zufriedenheit mit der Beteiligung .....	134
5.1.3 Notwendigkeit und Nutzen einer Beteiligung aus Sicht des Regionalmanagements .....	136
5.1.4 Einflussfaktoren auf die Beteiligung von Unternehmen.....	140
5.1.4.1 Hemmende Faktoren.....	141
5.1.4.2 Fördernde Faktoren.....	143
5.1.4.3 Fazit.....	144
5.2 Die Beteiligung von Unternehmen aus Unternehmenssicht.....	145
5.2.1 Hinweise zu den erhobenen Daten .....	146
5.2.2 Art und Weise der Beteiligung .....	147
5.2.3 Struktur der beteiligten Unternehmen .....	148
5.2.3.1 Unternehmensgröße.....	150
5.2.3.2 Inhaberstruktur der beteiligten Unternehmen .....	151
5.2.3.3 Wirtschaftszweig der beteiligten Unternehmen .....	151
5.2.4 Nutzen einer Beteiligung aus Unternehmenssicht .....	153
5.2.5 Einflussfaktoren aus Unternehmenssicht.....	156
5.2.6 Fazit.....	159
5.3 Gute Beispiele der Unternehmensbeteiligung zur vertiefenden Analyse .....	160
5.3.1 Hesselberg AG - engagierte Unternehmen setzen sich für die Entwicklung der Region ein .....	160
5.3.1.1 Die Hesselberg AG.....	161
5.3.1.2 Einbettung der Hesselberg AG in den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung .....	162
5.3.1.3 Herausforderungen und Lösungen der Unternehmensbeteiligung .	163
5.3.1.4 Einflussfaktoren der Beteiligung .....	165
5.3.1.5 Nutzen der Beteiligung für die Hesselberg AG und die Unternehmen.....	166
5.3.1.6 Fazit.....	167
5.3.2 Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt - Unternehmen beteiligen sich an der Kofinanzierung des Regionalmanagements .....	169

5.3.2.1	Die Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt.....	170
5.3.2.2	Einbettung der Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt in den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung .....	170
5.3.2.3	Herausforderungen und Lösungen der Unternehmensbeteiligung .	171
5.3.2.4	Einflussfaktoren der Beteiligung .....	172
5.3.2.5	Nutzen der Beteiligung für die Leader-Aktionsgruppe Saalfeld- Rudolstadt und die beteiligten Unternehmen.....	173
5.3.2.6	Fazit.....	174
5.3.3	Region Vogelsberg - Förderung von Kleinstunternehmen im Rahmen von Leader.....	175
5.3.3.1	Die Förderung von Kleinstunternehmen im Rahmen von Leader ...	176
5.3.3.2	Einbettung der Förderung von Kleinstunternehmen in den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung .....	178
5.3.3.3	Herausforderungen und Lösungen der Kleinstunternehmensförderung .....	179
5.3.3.4	Einflussfaktoren auf die Beteiligung.....	180
5.3.3.5	Nutzen der Kleinstunternehmensförderung für den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung und die Unternehmen .....	182
5.3.3.6	Fazit.....	183
5.4	Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen.....	185
5.4.1	Beteiligungsmöglichkeiten und Beteiligung von Unternehmen .....	185
5.4.2	Struktur der beteiligten Unternehmen .....	187
5.4.3	Nutzen der Unternehmensbeteiligung.....	189
5.4.4	Einflussfaktoren auf die Unternehmensbeteiligung .....	197
6	Handlungsempfehlungen für die Beteiligung von Unternehmen .....	204
6.1	Rahmen richtig setzen - Empfehlungen für die Programmebene .....	205
6.1.1	Projektförderung: Erweiterung des Förderspektrums.....	209
6.1.2	Neue Kofinanzierungsmöglichkeiten und -regeln.....	214
6.1.3	Neue Antrags- und Abwicklungsverfahren.....	218
6.2	Beteiligung organisieren - Empfehlungen an die regionale Ebene .....	223
6.2.1	Grundvoraussetzungen.....	224
6.2.2	Schnittmengen entdecken - Ziele und Themen klären.....	227
6.2.3	Schnittstellen definieren - Beteiligungsmöglichkeiten entwickeln.....	229

---

6.2.4 Vermarktung der Beteiligungsmöglichkeiten, Ansprache von Unternehmen .....	230
7 Gesamtbetrachtung der Arbeit und Ausblick .....	233
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	243
Anhang .....	I

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorisierung der Beteiligung und eigene Abgrenzung .....	24
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit .....	26
Abbildung 3: Das Neue Paradigma für den ländlichen Raum (OECD) .....	32
Abbildung 4: Regionale Partnerschaft .....	37
Abbildung 5: Aufbau und Struktur einer regionalen Partnerschaft .....	40
Abbildung 6: Handlungslogiken der Gesellschaftsbereiche .....	45
Abbildung 7: Unterschiedliche Handlungslogiken .....	50
Abbildung 8: Regionale Anspruchsgruppen .....	54
Abbildung 9: Konzepte regionaler Unternehmenskooperationen .....	56
Abbildung 10: Formen des Engagements .....	66
Abbildung 11: Entwicklung des Engagements .....	68
Abbildung 12: Annahmen zu Einflussfaktoren .....	75
Abbildung 13: Methodischer Aufbau der empirischen Untersuchung .....	79
Abbildung 14: Übersicht Fragebogen .....	86
Abbildung 15: Vorteile und Herausforderungen von Online-Befragungen .....	88
Abbildung 16: Ausgewählte Regionen mit guten Beispielen .....	93
Abbildung 17: Analyseraster zur Untersuchung guter Beispiele .....	95
Abbildung 18: Politik zur Entwicklung des ländlichen Raums .....	98
Abbildung 19: Leader im ELER .....	102
Abbildung 20: Merkmale des Leader-Ansatzes .....	103
Abbildung 21: Einordnung der Beteiligungsmöglichkeiten in das Beteiligungsverständnis der Arbeit .....	119
Abbildung 22: Anzahl Leader- und ILE-Regionen in Deutschland .....	121
Abbildung 23: Rücklauf der Online-Befragung nach Ländern .....	123
Abbildung 24: Beteiligungsmöglichkeiten in den Regionen nach Programm .....	129
Abbildung 25: Durchschnittliche Beteiligung der Akteure insgesamt sowie Unternehmen je Beteiligungsmöglichkeit nach Programm .....	132
Abbildung 26: Relative Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit nach Programm (in %) .....	133
Abbildung 27: Zufriedenheit je Beteiligungsmöglichkeit nach Programm .....	135
Abbildung 28: Notwendigkeit einer Beteiligung von Unternehmen .....	136
Abbildung 29: Erwarteter Nutzen durch eine Beteiligung von Unternehmen .....	138



---

Abbildung 30: Welchen konkreten Nutzen sehen Regionalmanagements in einer Unternehmensbeteiligung.....	139
Abbildung 31: Einflussfaktoren auf die Beteiligung von Unternehmen .....	141
Abbildung 32: Eingetroffene hemmende Faktoren aus Sicht des Regionalmanagements .....	143
Abbildung 33: Eingetroffene fördernde Faktoren aus Sicht des Regionalmanagements .....	144
Abbildung 34: Beteiligungsart der Unternehmen .....	148
Abbildung 35: Beteiligungsart nach Unternehmensgröße .....	150
Abbildung 36: Unternehmen nach Wirtschaftszweig .....	152
Abbildung 37: Nutzen einer Beteiligung für Unternehmen – insgesamt und nach Unternehmensgröße.....	154
Abbildung 38: Fördernde Einflussfaktoren einer Beteiligung aus Unternehmenssicht .....	157
Abbildung 39: Lage der Region Hesselberg .....	161
Abbildung 40: Drei Säulen der Regionalentwicklung .....	162
Abbildung 41: Einflussfaktoren und Nutzen der Hesselberg AG.....	168
Abbildung 42: Lage der Region Saalfeld-Rudolstadt .....	169
Abbildung 43: Mitgliederstruktur des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt .....	170
Abbildung 44: Mitgliedsbeiträge der Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt ...	171
Abbildung 45: Einflussfaktoren und Nutzen der Unternehmensbeteiligung in Saalfeld-Rudolstadt .....	175
Abbildung 46: Lage der Region Vogelsberg .....	176
Abbildung 47: geförderte Projekte in der Region (Stand März 2011) .....	178
Abbildung 48: Einflussfaktoren und Nutzen der Kleinstunternehmensförderung Vogelsberg .....	184
Abbildung 49: Absolute und relative Beteiligung von Unternehmen – getrennt nach Programm.....	186
Abbildung 50: Unternehmen in der ILE – eine vereinfachte Darstellung .....	193
Abbildung 51: Win-win-win-Situation*).....	196
Abbildung 52: Einflussfaktoren auf die Beteiligung von Unternehmen .....	203
Abbildung 53: Beispiel der Kofinanzierung .....	214
Abbildung 54: Nutzenkategorien einer Unternehmensbeteiligung .....	226

Abbildung 55 (Anhang): Absolute Beteiligung	
Entscheidungsgremium nach Gruppen.....	XXXVI
Abbildung 56 (Anhang): Absolute Beteiligung	
je Beteiligungsmöglichkeit und Programm nach Gruppen .....	XXXVII
Abbildung 57 (Anhang): Relative Beteiligung	
je Beteiligungsmöglichkeit nach Programm nach Gruppen .....	XXXVIII
Abbildung 57 (Anhang): Länderbezogene Betrachtung	
der Beteiligungsmöglichkeiten – ILE-Fördergrundsatz (in %)* .....	XXXIX
Abbildung 58 (Anhang): Länderbezogene Betrachtung der	
Beteiligungsmöglichkeiten – Leader (in %)* .....	XL

## Abkürzungsverzeichnis

<b>AK:</b>	Arbeitskreis
<b>EFRE:</b>	Europäischer Fonds zur Regionalen Entwicklung
<b>EG:</b>	Entscheidungsgremium
<b>ELER:</b>	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des Ländlichen Raums
<b>EPLR:</b>	Entwicklungsprogramm für den Ländlichen Raum
<b>ESF:</b>	Europäischer Sozialfonds
<b>ESI-Fonds:</b>	Europäische Struktur- und Investitionsfonds
<b>GAK:</b>	Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes
<b>GAK-Gesetz:</b>	Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes
<b>GAK-Rahmenplan:</b>	Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes für den Zeitraum 2010 -2013
<b>ILE-Fördergrundsatz:</b>	Fördergrundsatz „Integrierte ländliche Entwicklung“ der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes
<b>GRW:</b>	Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur
<b>GAP:</b>	Gemeinsame Agrarpolitik
<b>ILE:</b>	Integrierte Ländliche Entwicklung
<b>ILEK:</b>	Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept
<b>ILE-Prozesse:</b>	Integrierte Ländliche Entwicklungsprozesse
<b>Träger ILEK:</b>	Träger eines Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzeptes
<b>PT:</b>	Projekträger

Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wurde in der Arbeit die männliche Form verwandt. Gemeint und gewollt sind jedoch ausdrücklich sowohl die männliche als auch die weibliche Form.

## Vorwort

Der Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung spielt seit meinem Studium und auch noch heute im Berufsleben eine große Rolle. Er überzeugt mich, weil er die Realität und Komplexität regionaler Entwicklungsprozesse am besten fassen und in angemessener Weise auf die künftigen regionalen Herausforderungen unter Beteiligung der lokalen Bevölkerung reagieren kann. Im Kontext der integrierten ländlichen Entwicklung hat mich von Anfang an insbesondere die Beteiligung von Unternehmen interessiert. Es ist unbestreitbar, dass Unternehmen mit der Region, in der sie verortet sind, ihrem Standort, auf vielerlei Hinsicht verbunden sind: sei es über ihre Inhaber, ihre Mitarbeiter, ihre Kunden oder ihre Dienstleister und Zulieferer. Sie sind ein wichtiger Bestandteil des Ökosystems Region. Aus diesem Grund kann aus meiner Sicht die integrierte ländliche Entwicklung nur davon profitieren, Unternehmen in den Prozess einzubinden.

Mit dem Start ins Berufsleben habe ich mich fortan mit der „politischen“ Seite der Medaille der integrierten ländlichen Entwicklung auseinandergesetzt: nämlich der Förderung ebensolcher Prozesse in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume. Die Realität zeigt, wie herausfordernd es ist, Regionen in angemessener Art und Weise in die Lage zu versetzen, um integrierte ländliche Entwicklungsprozesse in Gang zu bringen. Viele Fragen stehen im Raum: Was soll gefördert werden? Wie viel Fördergelder werden wie lange benötigt? Welche Instrumente sollen Regionen erhalten? In welcher Form sollen Regionen während der Umsetzungsphase begleitet werden? Wie viel regionale Autonomie ist mit dem programmatischen Rahmen vereinbar? usw. Im Jahr 2010 hat das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (heute Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) die Frage nach der Beteiligung von Unternehmen in Prozessen der integrierten ländlichen Entwicklung aufgegriffen und dazu eine Studie beauftragt. Diese Studie und die darin durchgeführten empirischen Untersuchungen sind Grundlage der Dissertation. Ich möchte deshalb zu allererst dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft danken, dass sie mir die Daten und Ergebnisse freigegeben haben, um sie in meiner Dissertation zu verwenden. Mein Dank gilt zudem den Akteurinnen und Akteuren in den Regionen, die sich an der Untersuchung beteiligt und mir eine Fülle an Informationen zur Verfügung gestellt haben. Mein besonderer Dank gilt dabei den Regionalmanagerinnen und -managern sowie Unternehmerinnen und -nehmern der guten Beispiele, die mir ausführlich Rede und Antwort gestanden sowie die realen Zusammenhänge zwischen der integrierten ländlichen Entwicklung und der Beteiligung von Unternehmen aufgezeigt haben.

Danken möchte ich auch meinen Betreuern und Gutachtern der Arbeit, Herrn Prof. i.R. Dr. Günter Kroës und Frau Prof. 'in Dr. Gabi Troeger-Weiß, für ihre Bereitschaft, meine Arbeit zu begutachten, und ihre Geduld bis zur Abgabe. Des Weiteren danke ich Frau Prof. 'in Sabine Baumgart für Ihre Bereitschaft, die Funktion als Prüferin zu übernehmen. Mein besonderer Dank gilt Frau Dr. Ute Middelman: Danke für die

inhaltlichen Diskussionen, deine Einschätzungen und Ratschläge, aber auch dafür, mich immer wieder an meine Arbeit zu erinnern.

Die Studie habe ich eigenverantwortlich bearbeitet. Dennoch konnte ich dabei auf vielfältige Hilfe zurückgreifen. Zuerst möchte ich Dr. Sebastian Elbe, meinem absoluten Kompetenzzentrum für die integrierte ländliche Entwicklung und ihre Förderung, danken: Du hattest immer ein offenes Ohr und hast mir die Zusammenhänge vor allem im politischen System auf anschauliche Art und Weise dargestellt. Auch möchte ich an dieser Stelle Dirk Schubert danken, der mir mit seinen langjährigen Erfahrungen und Wissen ebenfalls zur Seite stand. Unsere Diskussionen haben die Arbeiten an vielen Stellen bereichert. Zuletzt möchte ich noch Marlene Feukert und Stephan Neubacher danken, die mir viele kleine Aufgaben abgenommen haben.

Zuletzt möchte ich den Personen danken, die wohl den größten Anteil an der Arbeit haben. Da wären meine Tochter Elise und mein Sohn Henrik. Ihr habt mich sicherlich einige Male von der Arbeit abgehalten, aber dadurch mein Leben auf unglaubliche Art und Weise bereichert. Danke! Mein größter Dank gilt meiner wundervollen Frau Sonja. Die Arbeit würde ohne dein Zutun und deinen Einsatz nicht in dieser Form hier und jetzt vorliegen. Vor allem aber möchte ich mich dafür bedanken, dass du mich in der Zeit immer wieder darauf hingewiesen hast, die Falten auf meiner Stirn doch durch ein Lächeln zu ersetzen.

Zuletzt bleibt mir nur noch eins zu schreiben: Besser spät als nie.

Für Papa

Florian Langguth

Berlin

## Kurzzusammenfassung

Eine stärkere Beteiligung von Unternehmen in Prozessen der integrierten ländlichen Regionalentwicklung ist eine oftmals geäußerte Forderung. Ohne die Beteiligung von Unternehmen können zentrale Ziele wie die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Steigerung regionaler Investitionen oder die Stärkung der regionalen Wertschöpfung nicht oder nicht in vollem Umfang erreicht werden. Zudem bedarf es verstärkt der Aktivierung privaten Kapitals z.B. aus der Wirtschaft, um die durch die Förderprogramme angestoßenen Prozesse in der Region nachhaltig zu sichern und fortzuführen. Trotz der Forderung nach einer stärkeren Beteiligung und Einbindung von Unternehmen ist in der Praxis ein gegenläufiges Bild zu beobachten. Es besteht der Eindruck, dass sich Unternehmen – sowohl aus dem landwirtschaftlichen als auch nicht-landwirtschaftlichen Bereich – eher selten beteiligen und geeignete Strategie und Instrumente zur Beteiligung fehlen.

Die Dissertation greift diese Problemstellung auf und untersucht die Beteiligung von Unternehmen in den Programmen der Regelförderung in Deutschland. Denn bisher fehlt es nicht nur an konkreten Erkenntnissen darüber, warum sich Unternehmen kaum in Prozessen der integrierten ländlichen Entwicklung beteiligen, sondern auch an Antworten auf die Frage, warum sich in einigen Regionen manche Unternehmen hingegen dennoch beteiligen.

Für die Dissertation wurden Regionen untersucht, die 2010 durch Leader oder den ILE-Fördergrundsatz der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur gefördert wurden. Anhand eines Mehr-Methodenansatzes (Programmanalyse, Online-Befragung, Telefonbefragung und Untersuchung guter Beispiele) konnten umfassende Ergebnisse erhoben werden, um Fragen zu den Motiven einer Unternehmensbeteiligung, zu den Nutzen durch eine Beteiligung oder zu der Struktur der beteiligten Unternehmen beantworten zu können. Im Ergebnis wurden Handlungsempfehlungen sowohl für die Politik zur Entwicklung ländlicher Räume als auch für die verantwortlichen regionalen Akteure entwickelt, um Unternehmen stärker als bisher an Prozessen der integrierten ländlichen Entwicklung beteiligen zu können.

**Schlagwörter:** *Ländliche Räume, integrierte ländliche Entwicklung, Unternehmen, Beteiligung, Leader, Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur.*

# 1 Einführung

Die Dissertation beinhaltet die Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung (ILE). Sie geht auf ein Forschungsgutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)<sup>1</sup> zurück, das 2010 bis 2011 durchgeführt wurde.

Das erste Kapitel gibt einen Überblick über die Arbeit. Hierzu werden der Hintergrund und die Problemstellung beschrieben (Kapitel 1.1), der Forschungsstand zum Thema aufgezeigt (Kapitel 1.2), das Ziel und die Forschungsfragen benannt (Kapitel 1.3), der Untersuchungsgegenstand erläutert (Kapitel 1.4) und zuletzt der Aufbau der Arbeit und die methodische Vorgehensweise dargestellt (1.5).

## 1.1 Hintergrund und Problemstellung

Ländliche Räume sind prinzipiell keine Problemregionen. Dennoch kämpfen alle – einige mehr, andere weniger – mit den Folgen des demographischen Wandels: die Bevölkerung wird älter, weniger und bunter. Das bleibt nicht ohne Folgen z.B. auf die Infrastruktur, die wirtschaftlichen Perspektiven, das Landschaftsbild oder die Flächennutzung. Im Vorteil sind jene Regionen, die z.B. über ein naheliegendes Ballungszentrum, touristisch vermarktbar Landschaften oder ein Flächenpotenzial für die Erzeugung erneuerbarer Energien verfügen.

Ganz gleich wie die jeweilige Ausgangs- oder Problemsituation oder das Zukunftspotenzial einzelner Regionen ist, es braucht ein entsprechendes Instrumentarium, um die Komplexität der Realität anzunehmen und mit dieser Vielfalt umzugehen. Dabei gilt: Strategien der Anpassung, des Ausgleichs und Wachstums im räumlichen Sinne müssen sich nicht zwingend widersprechen, sondern müssen im Gesamtzusammenhang betrachtet werden, um gleichwertige Lebensverhältnisse und eine nachhaltige Entwicklung der ländlichen Regionen sichern zu können. Eine Politik, die allein auf Umverteilung oder allgemeingültige Lösungsansätze setzt, kann dabei nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Viel wichtiger ist es, die Verschiedenartigkeit der Regionen anzuerkennen und in Wert zu setzen. Hierzu bedarf es eines ganzheitlichen, aktions- und akteursorientierten sowie flexiblen Entwicklungsansatzes, der vor Ort ein gemeinsames Handeln zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ermöglicht, um regional differenzierte, integrierte Strategien zu entwickeln, die auf den konkreten Problemen und Schwächen sowie Stärken und Potenzialen aufbauen. Dies ist mit dem Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung möglich (ILE).

Die Stärke der ILE, welche zugleich auch eine Herausforderung ist, besteht darin, einzelne Probleme und Lösungen nicht mehr isoliert, sondern integriert zu betrachten – dies gilt auch für die Potenziale der Region. Es geht nicht um einzelne Fragen und

---

<sup>1</sup> 2013 aufgrund der neuen Ressortzuteilung im Zuge der Regierungsbildung in Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft umbenannt.

Antworten zum Abwanderungs- oder Fachkräfteproblem, sondern um sektorübergreifende Ideen, wie z.B. Jugendliche in der Region gehalten werden können, damit Unternehmen ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stehen. Dazu müssen die Akteure aus den unterschiedlichen Sektoren vor Ort die Möglichkeit erhalten, ihre Interessen und Ansprüche aber auch ihre Ressourcen zusammenzubringen, um gemeinsam ein integriertes Konzept zur Entwicklung der Region erarbeiten zu können.

### ***Mehr Wirtschaft und Unternehmen bei ILE - Warum eine Beteiligung von Unternehmen alternativlos ist?***

Einen besonderen Bereich der ILE stellt die regionale Wirtschaft dar. Denn sie ist die *Schlagader* der räumlichen Entwicklung, wie *Pesch* (2006) es bildhaft anhand der Stadtentwicklung darstellt: „Das Verhältnis von Stadt und Wirtschaft ist so eng, Stadtentwicklung und ökonomische Entwicklung sind so dicht ineinander verwoben, dass man beinahe von einer Schicksalsgemeinschaft sprechen könnte. Die eine kann ohne die andere nicht leben, beide sind voneinander abhängig: So mögen Entstehung, Wachstum, Stagnation und Verfall einer Stadt zwar viele unterschiedliche Anlässe haben, doch der Transformationsriemen für die räumlichen Veränderungen ist zumeist die ökonomische Entwicklung.“<sup>2</sup> Diese Wechselwirkung gilt zweifelsfrei auch für die Entwicklung ländlicher Räume. Ohne eine intakte und gut funktionierende Wirtschaft in der Region fehlt es an Investitionen, die bestehende Arbeitsplätze und Einkommen sichern oder neue schaffen können. Es besteht die Gefahr, dass Teile der Bevölkerung aufgrund der Perspektivlosigkeit abwandern, was eine Abwärtsspirale in der Region in Gang bringt: Die Nachfrage nach Waren und Leistungen des alltäglichen Bedarfs oder nach Infrastrukturleistungen sinkt. Angebote werden durch räumliche Konzentrationsprozesse angepasst oder fallen ganz weg. Es besteht die Gefahr, dass sich Räume mittel- bis langfristig entleeren und die Abhängigkeit von staatlichen Transferleistungen zunimmt.

Deshalb muss auch die ILE auf das regionalpolitisch wichtige Ziel setzen, die regionale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Ziel muss es sein, die Abhängigkeit von staatlichen Transferleistungen zu reduzieren und eine selbsttragende Entwicklung zu ermöglichen. Hierzu muss der Anteil des eigenerwirtschafteten Einkommens oder der regionalen Wertschöpfung erhöht bzw. mindestens stabilisiert werden.<sup>3</sup> Dies setzt sowohl Standortfaktoren wie eine entsprechende Infrastruktur und qualifizierte Arbeits-, Fach- und Führungskräfte als auch weiche Faktoren wie z.B. eine hohe Wohn- und Lebensqualität voraus.

Im Sinne des akteursorientierten Ansatzes liegt der Fokus im Bereich der Wirtschaft aber auch auf den handelnden Akteuren selbst, den Unternehmen einer Region. Denn „die wichtigsten Träger der regionalen Wettbewerbsfähigkeit sind [...] die wirtschaftlich tätigen Akteure. Demzufolge setzen Erfolg versprechende Steuerungsmaßnahmen zur Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit die Einbindung der

---

<sup>2</sup> Pesch 2006: 353.

<sup>3</sup> vgl. Raab/Thierstein 2009: 136-137.



regionalen Privatwirtschaft voraus.“<sup>4</sup> Eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen ist somit **alternativlos**. Unternehmen sind dabei nicht allein auf ihre ökonomische Funktion zu reduzieren, sondern auch ihre Wechselwirkungen mit dem regionalen Sozial- und Ökosystem sind zu berücksichtigen.

Eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen ist aber auch an **Voraussetzungen** gebunden. Denn ILE-Prozesse und ihre Akteure verfolgen gesellschaftliche, ökologische, soziale und ökonomische Ziele, die in ihrer Summe zur nachhaltigen Entwicklung der Region beitragen sollen. Unternehmen verfolgen hingegen primär (eigennützige) privatwirtschaftliche Ziele. Diese sind vorrangig individuell bzw. unternehmensbezogen, wobei auch soziale, ökologische oder gesellschaftliche Belange eine Rolle spielen können – sofern sie zum übergeordneten privatwirtschaftlichen Ziel beitragen. Aus diesem Grund ist es notwendig, Schnittmengen zwischen den regionalpolitischen und privatwirtschaftlichen Interessen und Zielen zu identifizieren: „Entscheidend bei regionalen Entwicklungsprozessen ist, ob es den regionalen Akteuren gelingt, Win-win-Koalitionen aufzubauen. Win-win heißt, Strukturen bzw. konkrete Projekte zu schaffen, durch die verschiedene Akteure gleichzeitig einen Nutzen ziehen.“<sup>5</sup> Dabei gilt, dass „der konkrete Nutzen und die verfolgten Ziele für die verschiedenen Beteiligten nicht identisch sein müssen [...]“<sup>6</sup>, sondern es um einen Gewinn geht, der ohne die Kooperation oder das Projekt nicht entstanden wäre<sup>7</sup> (z.B. Investitionsmöglichkeiten oder höher qualifizierte Fachkräfte für Unternehmen und gesicherte Arbeitskräfte oder höhere Wertschöpfung für die Region).

### ***Die Beteiligung von Unternehmen – eine Zustandsaufnahme***

Der Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung hat sich mittlerweile in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume etabliert. Gestartet und erprobt in verschiedenen Modellvorhaben sowohl auf europäischer (Gemeinschaftsinitiative Leader) als auch nationaler Ebene (Modellvorhaben Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft oder LandZukunft) ist der Ansatz mittlerweile Bestandteil der Regelförderung zur Entwicklung ländlicher Räume.

Die Erfahrungen der involvierten Akteure aus den letzten Jahren sowohl auf bundes- und landesfachlicher als auch regionaler Ebene führen zu der Einschätzung, dass der ILE-Ansatz über viele Vorteile im Umgang mit den Herausforderungen ländlicher Räume verfügt. Zu nennen sind exemplarisch die weitreichende Verlagerung der prozessualen, inhaltlichen, administrativen und finanziellen Steuerung und Verantwortung auf die regionale Ebene, mit denen das Selbstwertgefühl, die Motivation, das Verantwortungsbewusstsein und der Gestaltungswille der Akteure vor Ort ge-

---

<sup>4</sup> Raab/Thierstein 2009: 136.

<sup>5</sup> Böcher/Tränkner 2008: 114.

<sup>6</sup> Elbe/Schubert 2008: 41.

<sup>7</sup> vgl. Böcher/Tränkner 2008: 114.

steigert werden können.<sup>8</sup> Die Erfahrungen mit ILE zeigen aber auch weiteren Handlungsbedarf auf, so z.B. im Bereich der Beteiligung von Unternehmen. Diese wird als notwendig, aber als zu schwierig und deshalb als zu gering angesehen – so jedenfalls wird es von vielen Praxisakteuren beobachtet bzw. problematisiert. Diese Beobachtung hat das BMELV 2010 dazu veranlasst, eine Studie in Auftrag zu geben, um die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen zu untersuchen.

## 1.2 Forschungsstand

Eine erste Literaturanalyse zum Thema Beteiligung von Unternehmen in der ILE verdeutlicht, dass die Beteiligung als Problem zwar oftmals genannt, bisher aber noch nicht umfassend untersucht wurde. So wird die Beteiligung von Unternehmen in verschiedenen Forschungsarbeiten aufgegriffen, diese beschränken sich aber entweder auf einzelne Branchen<sup>9</sup>, Länder<sup>10</sup>, die Benennung des Problems<sup>11</sup> oder einzelne Instrumente<sup>12</sup> zur Beteiligung von Unternehmen. In der Gesamtsicht wird deutlich, dass über die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen nur vereinzelt Informationen vorliegen. Erweitert man den räumlichen Fokus und betrachtet regionale Entwicklungsprozesse insgesamt, so ist auch hier in entsprechenden Studien erkennbar, dass eine Beteiligung von Unternehmen an solchen Prozessen generell als schwierig, aber notwendig erachtet wird. So wird in verschiedenen Forschungsarbeiten zu Agenda-21-Prozessen<sup>13</sup> oder nachhaltigen Regional- bzw. Stadtentwicklungsprozessen<sup>14</sup> das Problem benannt, größtenteils aber nur am Rande aufgegriffen. Die Untersuchungen und deren Ergebnisse konzentrieren sich eher auf die Akteurszusammensetzung insgesamt oder Fragen der Steuerung. Erkenntnisse zur Beteiligung von Unternehmen liegen nur im geringen Maße vor und beziehen sich zumeist auf qualitative Aussagen bzw. Daten.

Damit geben diese Studien erste Hinweise und Anknüpfungspunkte, um sich dem Thema in seiner Gesamtheit zu nähern, insgesamt greifen sie aber zu kurz und bleiben Antworten schuldig. Fragen zu der Art und dem Umfang der Beteiligung, dem gegenseitigen Nutzen oder den zentralen Einflussfaktoren wurden noch nicht umfas-

---

<sup>8</sup> vgl. Elbe 2007. Siehe auch weitere Forschungsergebnisse zu dem Modellvorhaben Regionen Aktiv wie z.B. Geschäftsstelle Regionen Aktiv 2007; Elbe/Langguth 2008.

<sup>9</sup> siehe u.a. Giessen 2008 (für Branche Forstwirtschaft), Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft 2008 (für Branche Land- und Ernährungswirtschaft).

<sup>10</sup> siehe u.a. Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft 2008 oder Forschungsgruppe ART 2008 (für Sachsen).

<sup>11</sup> siehe u.a. stellvertretend für Leader Halbzeitbewertung Profil Niedersachsen 2010, Teil II Kapitel 16: 29.

<sup>12</sup> siehe u.a. Geschäftsstelle Regionen Aktiv 2007; Elbe/Langguth 2008 (für das Instrument Regionale Wertschöpfungspartnerschaften).

<sup>13</sup> siehe u.a. BMU 2002.

<sup>14</sup> siehe u.a. Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004; von Löwis et al. 2004; ARL 1998; Fuchs/Fürst/Rohr-Zänker 2002; Gärtner/Rehfeld/Linnebach 2010.

send beantwortet. Auch fehlen ausreichende Erkenntnisse über die beteiligten Unternehmen selbst. Es bleibt offen, welche Strukturen diese Unternehmen aufweisen und aus welchen Branchen sie kommen. Sind es vornehmlich kleine Unternehmen aus der Land- und Forstwirtschaft oder beteiligen sich auch größere Unternehmen anderer Branchen in den Prozessen? Was bisher somit fehlt, ist eine Bestandsanalyse der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen.

### 1.3 Ziel und Forschungsfragen der Arbeit

Den Entdeckungszusammenhang der Arbeit stellt ein Forschungsauftrag dar, wodurch das Ziel und die Forschungsfragen bereits grob vorgegeben sind (siehe Infokasten *Hintergrund und Einordnung der Arbeit*, Seite 17). Vor dem beschriebenen Hintergrund und der Problemstellung sowie aus dem Forschungsstand können diese wie folgt präzisiert werden.

Das **Ziel** der Arbeit ist eine Bestandsanalyse zur Beteiligung von Unternehmen an integrierten ländlichen Entwicklungsprozessen, um aufbauend auf den Erkenntnissen Handlungsempfehlungen zur (verbesserten) Beteiligung von Unternehmen zu erarbeiten. Dem liegt die Beobachtung zugrunde, dass sich Unternehmen zu wenig an ILE-Prozessen beteiligen, obwohl eine Beteiligung von gegenseitigem Nutzen sein kann.

Im Erkenntnisinteresse der Arbeit liegen folgende **Forschungsfragen**, die zugleich die Struktur der Arbeit bedingen:

1. Welche Gründe sprechen aus räumlicher Perspektive für eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen?
2. Welche Beteiligungsmöglichkeiten gibt es für Unternehmen an ILE-Prozessen?
3. Wie viele Unternehmen beteiligen sich an ILE-Prozessen absolut und in Relation zu anderen Akteuren? (Als andere Akteure werden all jene Akteure verstanden, die nicht zu Unternehmen gezählt werden können. Hierzu gehören Vertreter aus der Zivilgesellschaft sowie aus dem öffentlichen Sektor)
4. Welche Struktur weisen die beteiligten Unternehmen auf?
5. Welche Nutzen sind für den ILE-Prozess und Unternehmen mit der Beteiligung von Unternehmen verbunden?
6. Welche Faktoren beeinflussen die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen?
7. Welche Handlungsempfehlungen können aufbauend auf den Ergebnissen formuliert werden, um die Beteiligung von Unternehmen zu verbessern?

Die Untersuchung der Fragestellungen erfolgt anhand einer Querschnittsanalyse der Programme Leader des Europäischen Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung des Ländlichen Raums (ELER) und dem Fördergrundsatz „Integrierte Ländliche Entwicklung“ (ILE-Fördergrundsatz) der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrar-

struktur und des Küstenschutzes (GAK). Die empirischen Untersuchungen wurden 2010 und 2011 zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt.

### ***Infokasten: Hintergrund und Einordnung der Arbeit***

Die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) hat zusammen mit dem BMELV ein Forschungsprojekt in Auftrag gegeben, dass die Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen umfassend untersuchen sollte (2010-2011). Der Grund für den Forschungsauftrag war die Beobachtung von Praxisvertretern, dass eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen schwierig ist. Zudem lagen zum Zeitpunkt der Untersuchung nur wenige Informationen zu dem Thema vor.

Die in diesem Forschungsprojekt durchgeführten Arbeiten und Ergebnisse liegen der Dissertation zu Grunde. Als Mitarbeiter des beauftragten Unternehmens habe ich den Großteil des Forschungsauftrags selbstständig durchgeführt und war für die zugrundeliegenden Arbeitsschritte verantwortlich. Die Ergebnisse der Studie wurden bereits in einem Endbericht sowie praxisgerechten Leitfaden veröffentlicht.<sup>15</sup> Der überwiegende Teil der Dissertation in seiner vorliegenden textlichen Form wurde noch nicht veröffentlicht.

Mit der vorliegenden Dissertation gilt es sowohl die wissenschaftlichen Standards einzuhalten und zur wissenschaftlichen Erkenntnis beizutragen als auch das erarbeitete Wissen für die Politik aufzuarbeiten und Empfehlungen abzuleiten. Die Arbeit befindet sich damit im Spannungsverhältnis zwischen Wissenschaft und Politik. Es ist Aufgabe der wissenschaftlichen Politikberatung dieses Spannungsverhältnis aufzulösen. „Politik bedarf wissenschaftlicher Erkenntnis, um Zusammenhänge in der Welt zu erkennen, Entscheidungsalternativen auszuarbeiten und schließlich Entscheidungen zu legitimieren. Umgekehrt muss die Wissenschaft daran interessiert sein, Wahrheit, d.h. gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse in die reale Welt zu transportieren.“<sup>16</sup>

Wissenschaftliche Politikberatung kann somit der Auftrags- bzw. Bedarfsforschung zugeordnet werden. „Unter Bedarfsforschung ist sinnvollerweise empirische Sozialforschung zu verstehen, die zum Ziel hat, vornehmlich Handlungsanweisungen zu entwickeln, etwa für politische Maßnahmen [...]“<sup>17</sup> Die Aufgabe der wissenschaftlichen Politikberatung ist es, Beratungswissen zur Verfügung zu stellen, das „sachlich richtig und belastbar [ist], aber immer auch politisch nützlich und realisierbar [...] Anders als die „reine Lehre“ muss die wissenschaftliche Politikberatung immer auch die Umsetzung mitdenken und mitplanen.“<sup>18</sup> Im Unterschied zur Grundlagenforschung, die disziplinentorientiert an der Generierung von Hintergrundwissen mit dem Ziel der

---

<sup>15</sup> siehe Langguth/Schubert/Elbe 2011a für den Endbericht und Langguth/Schubert/Elbe 2011b für den Leitfaden.

<sup>16</sup> Gödecke-Stellmann 2011: I.

<sup>17</sup> Atteslander 2006: 53.

<sup>18</sup> Gödecke-Stellmann 2011: I.

Wissensvermehrung arbeitet, verfolgt die Bedarfsforschung somit das Ziel, Handlungswissen zu generieren, das für die Lösung von Praxisaufgaben nutzbar gemacht werden kann.<sup>19</sup> Dieses Verständnis von Bedarfsforschung liegt der Arbeit zu Grunde.

## 1.4 Beteiligte Unternehmen - Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Nachdem im Kapitel 1.1 das zugrunde liegende Problem benannt wurde, geht es in diesem Kapitel darum, den Gegenstand zu beschreiben, der im Fokus der Untersuchung steht: die Unternehmen. Da es nicht nur um die Unternehmen an sich geht, sondern auch um deren Beteiligung an einem ILE-Prozess, wird zudem geklärt, was in der vorliegenden Arbeit unter einer Beteiligung an einem ILE-Prozess verstanden wird. Die ILE und die damit verbundenen Prozesse werden ausführlich in Kapitel 2 beschrieben.

In der Arbeit wird unter einem **Unternehmen** eine organisierte Wirtschaftseinheit verstanden, die Güter oder Dienstleistungen produziert und zur Fremdbedarfsdeckung absetzt.<sup>20</sup>

Die Untersuchung konzentriert sich dabei auf Unternehmen als Einzelakteure, die sich auf regionaler Ebene an ILE-Prozessen beteiligen. Damit sind nicht das rechtliche Konstrukt, sondern die dahinterstehenden Personen und ihre unternehmerische Tätigkeit gemeint (Inhaber, Geschäftsführer).<sup>21</sup> Als Akteursgruppe definieren sich Unternehmen über ihre ähnlich gerichteten Interessen hinsichtlich ihrer unternehmerischen Tätigkeit, ihrem Handeln oder ihrer Zielstellung. Unternehmensnahe institutionelle oder korporative Akteure wie z.B. Berufsverbände oder -genossenschaften, Industrie- und Handelskammern oder Bauernverbände, die unternehmens-, branchen- oder wirtschaftsbezogene Interessen verfolgen und vertreten, sind nicht Teil der Untersuchung. Korporative Akteure in diesem Sinne sind eher auf der Landesebene z.B. bei der Formulierung der Programme zur Entwicklung ländlicher Räume

<sup>19</sup> vgl. Moisl 2010: 101.

<sup>20</sup> vgl. Jung 2006: 6. Über die Definition von Unternehmen herrscht in der Betriebswirtschaft, die sich von Hause aus mit dem Thema auseinandersetzt, Uneinigkeit. Diese Uneinigkeit tritt vor allem durch die Abgrenzung zu dem Begriff *Betrieb* sowie deren Rangordnung und Verwendung zu Tage. So wird einerseits zwischen Betrieb und Unternehmen unterschieden, andererseits werden die Begriffe synonym verwendet. Einige Vertreter sehen Betrieb als übergeordneten Begriff und Unternehmen als einen wirtschaftssystembezogenen Typ eines Betriebs, andere grenzen beide Begriffe ab, indem es sich einmal um den technisch bzw. produktionswirtschaftlichen Teil (Betrieb) und den juristisch-finanziellen Teil (Unternehmen) handelt. Die unterschiedlichen Auffassungen spiegeln dabei die verschiedenen Ansätze der Betriebswirtschaftslehre wider und sind rein wissenschaftlicher Natur (einen guten Überblick über die unterschiedliche Abgrenzung und Verwendung der Begriffe Betrieb und Unternehmen bzw. Unternehmung geben u.a. Witte 2007: 3f.). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf eine Unterscheidung zwischen den Begriffen verzichtet und diese beiden synonym verwendet, wobei die Verwendung des Begriffes Unternehmen die Regel ist.

<sup>21</sup> der Einfachheit halber wird im Folgenden jedoch nur von Unternehmen geschrieben.

eingebunden. Auf dieser Ebene gilt das Interessensvertretungsprinzip<sup>22</sup>, wohingegen auf der regionalen Ebene, der Ebene der ILE-Prozesse, das Betroffenheitsprinzip gilt.

In der Arbeit erfolgt eine Kategorisierung der Unternehmen nach Wirtschaftszweig, Betriebsgröße (anhand der Mitarbeiterzahl) sowie Träger bzw. Eigentümerstruktur. Diese Kategorisierung basiert auf Annahmen, die in den entsprechenden Kapiteln ausführlich dargestellt werden (siehe Kapitel 2.2).

Neben dem Unternehmensbegriff ist die Frage zu klären, was unter einer **Beteiligung** von Unternehmen an ILE-Prozessen verstanden wird. Diese Frage ist nicht nur für Unternehmen, sondern grundsätzlich für alle Akteure schwer zu beantworten. Das liegt daran, dass

1. die Beteiligungsformate in den mittlerweile vielzähligen räumlichen Entwicklungsprozessen unterschiedlich ausgestaltet sind. So gibt es u.a. Entscheidungsgremien, Lenkungsausschüsse, Arbeitskreise, Beiräte, Partnerschaften, Projekte oder Veranstaltungen wie Informationsabende, Workshops, Runde Tische etc., die alle dazu dienen, Akteure auf unterschiedliche Art und Weise an dem Prozess zu beteiligen, und
2. die Beteiligung an sich hinsichtlich verschiedener Merkmale wie z.B. Einflussnahme, Dauer, Intensität oder Formalität (informell oder formell) unterschiedlich ist.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze, um Beteiligungsformen oder die Art der Beteiligung zu kategorisieren und systematisieren. So unterscheidet z.B. *Knieling* (2003) innerhalb der Kommunikation in Planungsprozessen aus Sicht von politisch-administrativen Akteuren zwischen den Handlungsformen *Information*, *Beteiligung* und *Kooperation*.<sup>23</sup> Die Entscheidungskompetenz und das Verhältnis der Akteure untereinander bilden dabei die Kriterien der Abgrenzung.

Unter der Form *Information* sind alle jene Verfahren zu verstehen, die der Informationsvermittlung gegenüber den Betroffenen dienen wie z.B. Versammlungen, Broschüren, Internetpräsentationen etc. Die *Beteiligung* hingegen zeichnet sich durch eine aktive Teilnahme der Betroffenen im Rahmen von Arbeitskreisen, Foren etc. aus. Es wird ein Dialog zwischen den Entscheidern und den Betroffenen aufgebaut, der der Transparenz des Verfahrens dient. Die Betroffenen haben die Möglichkeit, sich zu den Ideen, Projekten, Zielen etc. zu äußern, die Entscheidung darüber verbleibt letztlich bei den verantwortlichen Personen im politisch-administrativen Bereich. Dieser Sachverhalt grenzt die Beteiligung von einer Kooperation ab. Bei der Form *Kooperation* wird die Entscheidung über den Prozess auf alle Akteure übertragen, der politisch-administrative Akteur ist dabei einer unter vielen. In der Realität

---

<sup>22</sup> Diese Institutionen werden daran gemessen, inwieweit sie die Interessen derer, die sie vertreten, in den Prozess einbringen und berücksichtigen.

<sup>23</sup> Zwar handelt es sich hierbei nicht nur um informelle, sondern auch formelle Planungsprozesse, jedoch können diese durchaus zur Annäherung an die eigene Fragestellung herangezogen werden.

räumlicher Planungsprozesse erfolgen diese Handlungsformen zumeist weder getrennt voneinander noch bilden sie eine Rangordnung, sondern ergänzen sich oder werden sinnvoll miteinander verknüpft.<sup>24</sup>

Einen weiteren Ansatz zur Abgrenzung von Beteiligungsformen bzw. -arten bietet *Diller* (2003). Er ordnet die beteiligten Personen und Institutionen in Kooperationen hinsichtlich ihrer Beteiligungsintensität einem *inneren*, *mittleren* oder *äußeren Kreis* zu, wobei die Grenzen in der Realität fließend sind.

Im *inneren Kreis* agieren vor allem die Personen, die sich stark am Aufbau und der Fortführung der Kooperation beteiligen. Sie sitzen in den entscheidenden Lenkungsgruppen oder Entscheidungsgremien und sorgen dafür, dass die Kooperation einem zielgerichteten Ganzen folgt. Sie vertreten Mehrheiten oder Interessen und tragen entscheidend zu dem Erfolg der Kooperation bei. Akteure im *mittleren Kreis* beteiligen sich entweder nur zu einem bestimmten Zeitpunkt oder zu einem bestimmten Aspekt an der Kooperation. Hierzu zählen z.B. Projektträger oder Arbeitsgruppen. Einfluss auf die strategischen Weichenstellungen der Kooperationen nehmen sie nur selten bis gar nicht wahr. Der *äußere Kreis* ist wesentlich größer, diffuser und schwerer zu fassen. Die Funktionen der Akteure sind eher unterschiedlich. Die Akteure gehören im weitesten Sinne mit zur Kooperation und führen in der Summe dazu, dass Kooperationen auf einer ausreichenden Ressourcenbasis stehen, agieren jedoch eher passiv.<sup>25</sup>

### **Was bedeutet Beteiligung in der eigenen Untersuchung?**

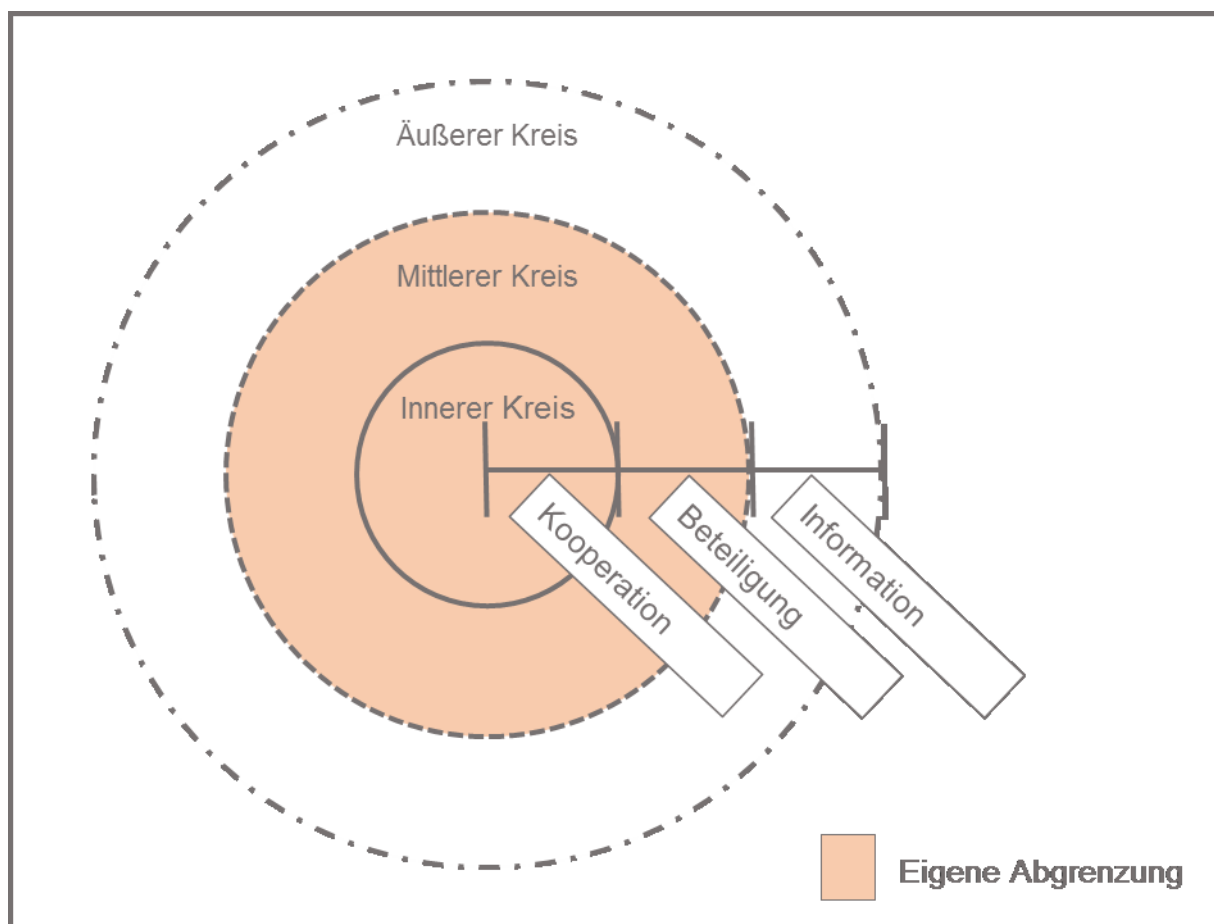
Diese beiden Ansätze geben Orientierung für die eigene Arbeit. Dabei stellt die Vermutung, dass die zu Beginn des Kapitels skizzierte Vielfältigkeit der Beteiligung auch für ILE-Prozesse im verstärkten Maße gilt, den Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen dar. Dem folgend können sich Unternehmen an ILE-Prozessen grundsätzlich über unterschiedliche Beteiligungsmöglichkeiten in unterschiedlicher Art und Weise, zu unterschiedlichen Zeiten mit unterschiedlicher Dauer und in unterschiedlicher Intensität beteiligen. Es ist jedoch nicht im Sinne der Arbeit, alle Unternehmen, die sich in irgendeiner Art und Weise an einem ILE-Prozess beteiligen, zu erfassen. Deshalb schließt das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Beteiligung im Sinne der zuvor skizzierten Systematisierungen die Handlungs- bzw. Beteiligungsform einer einseitigen *Information* als auch *Beteiligung im äußeren Kreis* aus. Im Fokus stehen Beteiligungsmöglichkeiten, die den Formen *Beteiligung* und *Kooperation* bzw. den *inneren* und *mittleren Kreis* zugeordnet werden können. Die Kreise sind dabei durchlässig, das heißt, eine Beteiligung im mittleren Kreis kann bestenfalls auch zu einer im inneren Kreis führen und anders herum (siehe Abbildung 1).

---

<sup>24</sup> vgl. Knieling 2003: 468-469 mit Verweis auf Bischoff et al. 2003.

<sup>25</sup> vgl. Diller 2003: 80.

**Abbildung 1: Kategorisierung der Beteiligung und eigene Abgrenzung**



Quelle: eigene Darstellung

Unabhängig von der Form der Beteiligung ist die Frage zu klären, **wann** ein Unternehmen als beteiligt gilt (Beteiligungsintensität). Dies ist vor allem für die 3. Forschungsfrage wichtig. Dabei stellen sich die Fragen, ob z.B. eine Mitgliedschaft in einer regionalen Partnerschaft oder etwa die Aufnahme in den Adressverteiler für einen Arbeitskreis bereits ausreichen? Oder, ob die Beteiligung eine regelmäßige aktive Teilnahme voraussetzt und wenn ja, was regelmäßig bedeutet: einmal, zweimal oder dreimal im Jahr? Erschwerend kommt hinzu, dass, wie bereits zuvor beschrieben, die strukturelle, organisatorische und prozessuale Umsetzung der ILE regionsspezifisch erfolgt, was sich ebenfalls auf die Frage der Intensität auswirkt. So gibt es z.B. in einigen Regionen regelmäßige Treffen des Trägervereins, wohingegen andere Regionen ihre Akteure nur auf einer Jahresveranstaltung zusammenführen.

Diese exemplarischen Überlegungen zeigen, dass die Intensität einer Beteiligung schwer zu bestimmen und messen ist. Die Entwicklung entsprechender Kriterien könnten dieses Problem lösen. Die Herausforderung besteht jedoch nicht in der Entwicklung von Kriterien, sondern in deren Überprüfung. Diese kann grundsätzlich durch den Forscher selbst oder durch die Befragten erfolgen. Dabei ist folgendes zu berücksichtigen: Da eine deutschlandweite Befragung von geförderten Regionen



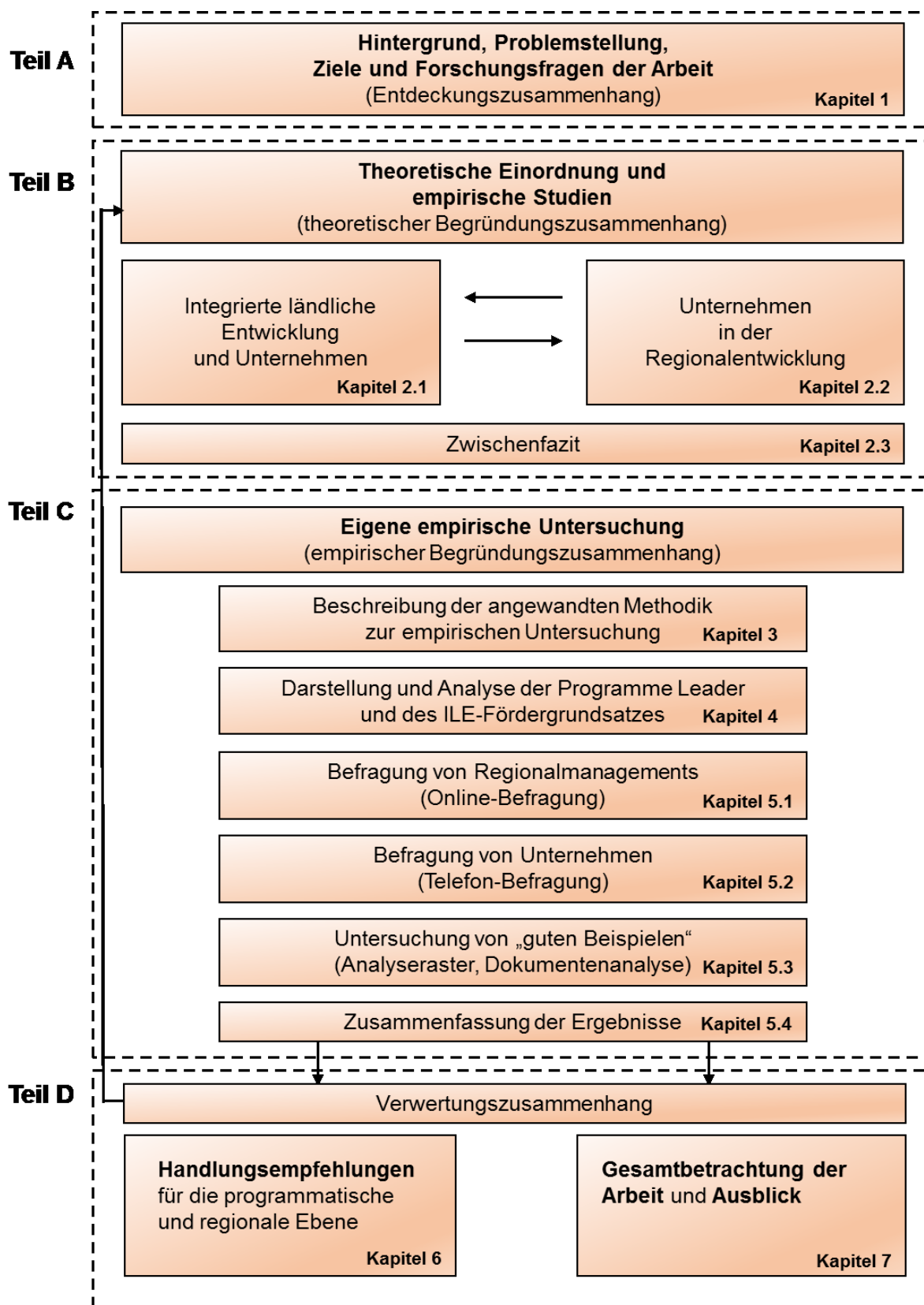
durchgeführt wird, steht der ersten Möglichkeit entgegen, dass die notwendigen Informationen nur dezentral in den Regionen vorliegen – eine Überprüfung wäre nicht leistbar. Die zweite Möglichkeit birgt grundsätzlich die Gefahr, dass der Aufwand der Befragung für den Befragten steigt, da die Kriterien für jedes einzelne Unternehmen zu prüfen sind. Dies erhöht die Gefahr, dass die Befragung abgebrochen bzw. nicht begonnen wird. Zudem besteht keine Gewährleistung, ob die Kriterien entsprechend geprüft und beantwortet werden.

Aus diesen Gründen werden die Regionen *nur* gefragt, ob und wie sich Unternehmen beteiligen. Zu der Frage wie (hier Beteiligungsmöglichkeiten), werden den Regionen entsprechende Antwortmöglichkeiten vorgegeben, die in der Analyse der programmatischen Grundlagen (die Programme Leader und ILE-Fördergrundsatz) identifiziert werden und mit dem eigenen Verständnis von Beteiligung (s.o.) vereinbar sind. Auf die Vorgabe von Kriterien hinsichtlich der Intensität wird im Rahmen der Befragung aus den zuvor genannten Gründen verzichtet. Es liegt im Ermessensspielraum der Regionen, die (Anzahl der) Unternehmen zu nennen, die sich an dem Prozess entsprechend beteiligt haben. Diese Vorgehensweise und die damit verbundenen Folgen auf den Aussagegehalt werden zur Sicherung einer angemessenen Rücklaufquote akzeptiert und bei der Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse entsprechend berücksichtigt.

## **1.5 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Der Aufbau der Arbeit entspricht der gängigen Praxis empirischer Sozialforschung: Auswahl und Konkretisierung des Forschungsproblems, theoretischer Begründungszusammenhang, Bestimmung der Untersuchungsformen, Auswahl der Untersuchungsarbeiten, Datenerhebung, Datenerfassung, Datenanalyse, Rückschlüsse auf die Theoriebildung und Entwicklung entsprechender Handlungsempfehlungen. Untersuchungsleitend sind die Forschungsfragen der Arbeit.

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

Die Arbeit ist in vier Teile gegliedert und besteht aus 7 Kapiteln. In **Teil A** der Arbeit wird das Forschungsproblem konkretisiert. Hierzu werden der Hintergrund und die Problemstellung des gewählten Forschungsthemas dargestellt, woraus das Ziel und die Forschungsfragen abgeleitet und der Untersuchungsgegenstand definiert werden (Entdeckungszusammenhang). Dieser Teil schließt mit der Vorgehensweise und dem Aufbau der Arbeit (siehe vorliegendes Kapitel 1).

**Teil B** stellt den theoretischen Begründungszusammenhang dar, in dem das theoretische und empirische Wissen für die Arbeit aufbereitet wird. Beides dient als Bezugs-, Bewertungs- und Interpretationsrahmen für die eigenen empirischen Ergebnisse. Ausgangspunkt in diesem Teil ist die 1. Forschungsfrage: Welche Gründe sprechen aus räumlicher Perspektive für eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen? Hierzu werden zunächst Schnittmengen zwischen dem normativen Konzept der integrierten ländlichen Entwicklung und einem Unternehmen als Raumakteur identifiziert. Die Beantwortung der Frage erfolgt aus zwei Blickwinkeln: Zum einen auf Grundlage des normativen ILE-Konzeptes (Kapitel 2.1) und zum anderen aus Sicht von Unternehmen (Kapitel 2.2). Die Ergebnisse der beiden Kapitel werden in einem Zwischenfazit zusammengefasst und um bestehende empirische Erkenntnisse ergänzt (Kapitel 2.3). Dabei wird geprüft, inwieweit bereits erste Antworten zu den weiteren Forschungsfragen vorliegen, die als Ausgangspunkt für die eigenen empirischen Arbeiten genutzt werden können.

Den Kapiteln des Teil B liegt einerseits eine Literaturanalyse und -auswertung relevanter Theorieansätze aus dem Feld der Regionalwissenschaften zugrunde, die auf andere Wissenschaftsdisziplinen (z.B. Wirtschafts-, Politik- oder Sozialwissenschaften) zurückgreifen und deren regional bzw. räumlich orientierten Ansätze verbinden.<sup>26</sup> Andererseits werden themenrelevante Studien ausgewertet, um vorhandenes empirisches Wissen aufzubereiten. Dabei wird auch auf Erfahrungswissen von Experten zurückgegriffen, das nicht aus der Literatur entnommen werden kann. Hierzu wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt.<sup>27</sup>

Der **Teil C** der Arbeit umfasst die Ergebnisse der eigenen empirischen Arbeiten und besteht aus drei Kapiteln. Im ersten Kapitel des Teils (Kapitel 3) wird die angewendete Methodik beschrieben und deren Auswahl begründet. Für die Untersuchung der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen werden quantitative und qualitative Daten mit Hilfe verschiedener Methoden erhoben, ausgewertet und interpretiert. In der Untersuchung erfolgen keine Wirkungsanalysen wie z.B. Nutzen-Kosten- oder Nutzwertanalysen. Nach Abwägung der folgenden Gründe wird darauf verzichtet:

---

<sup>26</sup> vgl. Maier 2005: 973.

<sup>27</sup> eine Liste der Experten und der Leitfaden befinden sich im Anhang 1.

- Die notwendigen Anforderungen (Festlegen von Alternativen, Konkretisierung des Zielsystems, Aufstellung von Indikatoren, Klärung der Rahmenbedingungen etc.) können in der breit angelegten Untersuchung der Arbeit nicht erfüllt werden.
- Der Einfluss weiterer Faktoren neben einer Beteiligung an einem ILE-Prozess, kann nur schwer extrahiert werden. So beeinflusst z.B. eine Vielzahl von Faktoren die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. In welcher konkreten Weise sich hierbei eine Beteiligung an einem ILE-Prozess auswirkt, ist nur begrenzt zu beurteilen. Gleiches gilt auch für den ILE-Prozess im Ganzen. Zu der erfolgreichen Umsetzung eines ILE-Prozesses tragen eine Vielzahl von Faktoren bei, von denen die Beteiligung von Unternehmen eine von vielen ist.
- ILE-Prozesse sind zu unterschiedlich als dass eine Wirkungsanalyse anhand eines oder einer kleinen Auswahl von ILE-Prozessen entsprechende generalisierbare Aussagen liefern können.

Aus diesen Gründen liegt der Schwerpunkt der Arbeit darauf, verschiedene Nutzen sowohl für Unternehmen als auch den ILE-Prozess (Prozessnutzen) zu erheben und quantitativ zu gewichten.

Nachdem die Untersuchungsformen bestimmt und die Untersuchungsarbeiten ausgewählt wurden, werden die Daten erhoben, erfasst und interpretiert. Den Anfang macht das Kapitel 4, das den ersten Schritt der eigenen empirischen Untersuchung darstellt. In dem Kapitel werden die Programme *Leader* und der *ILE-Fördergrundsatz* vorgestellt, anhand derer die Beteiligung von Unternehmen untersucht wird. Hierzu werden die beiden Programme in das Politikfeld zur Entwicklung ländlicher Räume eingeordnet und deren Ansätze, Ziele sowie Inhalte beschrieben. Untersuchungsleitend ist die 2. Forschungsfrage der Arbeit: welche Beteiligungsmöglichkeiten gibt es für Unternehmen an ILE-Prozessen. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für die weiteren empirischen Untersuchungen der regionalen Ebene.

Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Untersuchung der regionalen Ebene dargestellt und interpretiert. Das Kapitel teilt sich dem Untersuchungsaufbau folgend in drei Teile auf:

- **Befragung von Regionalmanagements (Kapitel 5.1):** In einem ersten Schritt werden Regionalmanagements der Programme *Leader* und *ILE-Fördergrundsatz* zu den Beteiligungsmöglichkeiten, der absoluten sowie relativen Beteiligung, dem Nutzen sowie den hemmenden und fördernden Faktoren befragt. Die Befragung erfolgt als Online-Befragung mittels teil-standardisiertem Fragebogen.
- **Befragung von Unternehmen (Kapitel 5.2):** In einem zweiten Schritt werden Unternehmen befragt, die sich bisher an ILE-Prozessen beteiligt haben. Sie werden zu ihrer Form der Beteiligung, ihrem Nutzen, den hemmenden und fördernden Faktoren sowie zu ihrer Struktur befragt. Die Befragung erfolgt als Telefon-Befragung ebenfalls mittels teil-standardisiertem Fragebogen.

- **Untersuchung von „guten Beispielen“ (Kapitel 5.3):** In einem dritten Schritt werden „gute Beispiele“ der Unternehmensbeteiligung in ausgewählten Regionen detaillierter betrachtet. Die Beispiele werden auf Grundlage der Befragungsergebnisse der Regionalmanagements sowie einer Literaturanalyse ausgewählt. Die Untersuchung erfolgt mithilfe eines Analyserasters.

In einem abschließenden Fazit werden die Ergebnisse zusammengeführt, übergreifend betrachtet und die Forschungsfragen beantwortet (Kapitel 5.4).

Im abschließenden **Teil D** werden aufbauend auf den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für die (verbesserte) Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen entwickelt (Kapitel 6). Zuletzt erfolgt eine Gesamtbetrachtung der Arbeit, in dem die methodische Vorgehensweise und die Ergebnisse der Arbeit reflektiert und Hinweise für weiteren Forschungsbedarf gegeben werden (Kapitel 7).

## 2 Integrierte ländliche Entwicklung und Unternehmen - wissenschaftliche Einordnung

Das vorliegende Kapitel stellt den ersten Schritt im Forschungsablauf dar. Es dient dazu, theoretische und empirische Erkenntnisse zu den Themen ILE und insbesondere der Beteiligung von Unternehmen an der ILE aufzubereiten. Die Aufbereitung wird dabei von der 1. Forschungsfrage geleitet: Welche Gründe sprechen aus räumlicher Perspektive für eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen? Die Ergebnisse basieren auf einer Literaturanalyse, die 2010/2011 durchgeführt und um Erfahrungswissen von Experten ergänzt wurde. Hierzu wurden entsprechende leitfadengestützte Interviews durchgeführt, die auch der ersten Orientierung im Thema dienten.<sup>28</sup>

Ausgangspunkt der Überlegungen bildet die Annahme, dass eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen nur dann funktionieren kann, wenn beide *Parteien* profitieren (Win-win-Situation). Als Parteien werden einerseits der ILE-Prozess und seine Akteure und andererseits die Unternehmen gesehen. In einer Win-win-Situation muss der Nutzen – wie im Einführungskapitel dargestellt – keinesfalls identisch sein. Vielmehr geht es darum, dass für beide Parteien ein Nutzen entsteht, der ohne eine Beteiligung nicht zustande gekommen wäre. Damit überhaupt eine solche Win-win-Situation entstehen kann, braucht es Schnittmengen. Diese können sich z.B. in gemeinsamen bzw. sich bedingenden Problemfeldern wie etwa beim Thema Fachkräfte niederschlagen.

Die folgenden Kapitel dienen dazu, Schnittmengen und potenzielle Nutzen beider Seiten herauszuarbeiten, die anhand eigener empirischer Arbeiten überprüft werden. Hierzu wird der ILE-Ansatz hergeleitet, eingeordnet und dann das konstituierende Element, die regionale Partnerschaft, näher betrachtet (Kapitel 2.1.3). Anhand der regionalen Partnerschaft kann aus meiner Sicht in geeigneter Weise dargestellt werden, was für eine Beteiligung von Unternehmen spricht. Daran anschließend wird die Perspektive gewechselt. Im Kapitel 2.2 wird aufgeführt, was hingegen aus Sicht von Unternehmen für eine Beteiligung sprechen kann. Hierzu werden drei Erklärungsansätze beschrieben und hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf ILE überprüft. Das Kapitel 2 schließt mit einem Zwischenfazit, in dem die Erkenntnisse zusammengefasst und in den aktuellen Forschungsstand eingeordnet werden (Kapitel 2.3). Dies dient als Ausgangspunkt der weiteren Forschungsschritte.

### 2.1 Integrierte ländlichen Entwicklung

Das ILE-Konzept gilt in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume als angemessener Ansatz, um mit der (Problem-)Vielfalt und Herausforderungen ländlicher Räume umzugehen. Ausgangspunkt ist ein über Jahrzehnte gewachsenes neues Verständ-

---

<sup>28</sup> eine Liste der Experten und der Leitfaden befinden sich im Anhang 1.

nis ländlicher Räume, mit dem „neue“ Anforderungen an die (Förder-)Politik verbunden sind.

### 2.1.1 Neue Anforderungen im Umgang mit der Vielfalt ländlicher Räume

Es ist allgemein bekannt, dass *der* ländliche Raum keinesfalls mehr pauschal als *Problemregion* deklariert und städtischen Gebieten als agrarabhängige Gebiete mit Tendenzen zur Bevölkerungsabwanderung und hoher Arbeitslosigkeit gegenübergestellt werden kann.<sup>29</sup> Zwar verfügen ländliche Räume im Vergleich zu städtischen weiterhin über eine niedrigere Bevölkerungsdichte und kleinteiligere Siedlungsstrukturen, jedoch hat sich ihre Struktur über die Jahre – nicht zuletzt aufgrund der wachsenden Suburbanisierung – dem städtischen Charakter angeglichen.<sup>30</sup> Die Land- und Forstwirtschaft sind zwar nach wie vor die mit Abstand größten Flächennutzer ländlicher Räume und prägen somit das Landschaftsbild, ihre wirtschaftliche Bedeutung<sup>31</sup> nimmt aufgrund des wirtschaftlichen Strukturwandels allerdings stetig ab.<sup>32</sup> Hinzu kommt, dass ländliche Räume ebenso wie städtische – wenn auch in teils stärkerem Maße – neuen Herausforderungen wie der Globalisierung, dem demographischen Wandel, dem Klimawandel oder dem wirtschaftlichen Strukturwandel ausgesetzt sind. Diese beeinflussen deren Strukturen, Funktionen und Entwicklungen und wirken sich räumlich unterschiedlich aus.<sup>33</sup>

Vor diesem Hintergrund hat sich über die letzten Jahrzehnte eine Vielfalt an ländlichen Räumen herausgebildet, die über verschiedene Ausgangslagen, Entwicklungspfade und -potenziale verfügen. Dies hat zu einer strukturellen Bandbreite geführt, innerhalb der große sozioökonomische Unterschiede bestehen. Aus diesen Gründen können ländliche Räume weniger denn je als eine einheitliche Raumkategorie dargestellt werden<sup>34</sup>, weshalb auch in ihrem Zusammenhang sinnvollerweise nur im Plural gesprochen werden sollte<sup>35</sup>.

Diese Situation stellt neue Anforderungen an regional- und strukturpolitische Programme und Maßnahmen für die ländlichen Räume, die auch übergeordneten Zielen wie einer nachhaltigen Raumentwicklung und der Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse verpflichtet sind. Dennoch fokussiert sich die Politik zur Entwicklung

<sup>29</sup> vgl. u. a. Borchard 2007: 1f; BBR 2005: 203.

<sup>30</sup> vgl. BBR 2005: 203.

<sup>31</sup> So zeigen Statistiken des Statistischen Bundesamtes, dass der Anteil der Erwerbstätigen seit Jahren abnimmt und zuletzt 1,6 % betrug, wobei darin auch Erwerbstätige der Fischerei eingerechnet sind. Der Anteil an der Bruttowertschöpfung betrug 2013 1% (vgl. Statistisches Bundesamt 2013: 318, 343). Auch wenn diese Zahlen weitere wirtschaftliche Effekte aufgrund von Verflechtungen nicht berücksichtigen, so rechtfertigen sie keinesfalls die einfache Formel Ländliche Räume gleich Land- und Forstwirtschaft.

<sup>32</sup> vgl. u. a. BBR 2005: 203; BMELV 2009: 6ff.

<sup>33</sup> vgl. hierzu u. a. Mose/Nischwitz 2009; Franzen et al. 2008.

<sup>34</sup> vgl. BBR 2005: 203.

<sup>35</sup> vgl. Mose 2005: 573.

ländlicher Räume trotz ihres Namens weiterhin sehr stark auf die Agrarpolitik – dies zeigt ein Blick in die beiden zentralen (Förder-)Programme (siehe Kapitel 4). Es ist aber wissenschaftlich und politisch anerkannt, dass dieser Fokus weder die unterschiedlichen Problemlagen noch Herausforderungen und Funktionen angemessen berücksichtigen und beeinflussen kann. „Obwohl durch die Agrarsubventionen umfangreiche finanzielle Mittel in ländliche Regionen fließen, sind sie nicht dazu gedacht, die ländliche Entwicklung direkt anzukurbeln. Der Hauptgrund dafür ist, dass diese Art von Politik, nur auf einen kleinen Teil der ländlichen Bevölkerung abzielt (Landwirte und sonstige agrarwirtschaftliche Akteure) und nicht auf bestimmte Standorte [bzw. Regionen; *Anm. d. Verf.*].“<sup>36</sup>

Aus diesen Gründen hat sich über die letzten Jahrzehnte ein eigenes Politikfeld herausgebildet, das die Politik für ländliche Räume als Querschnittspolitik versteht. Dabei ist sich Wissenschaft und Politik bewusst, dass es aufgrund der strukturellen Heterogenität nicht das *eine* regionalpolitische Instrument bzw. Entwicklungskonzept geben kann, dass Top-down auf die ländlichen Räume übertragen wird. Die Lösung wird vielmehr in einem territorial- und problemorientierten Ansatz gesehen, der die Vielfalt ländlicher Räume anerkennt.<sup>37</sup> Die *OECD* hat dieses neue Verständnis 2006 unter dem „Neuen Paradigma für ländliche Räume“ zusammengefasst (siehe Abbildung 3).

**Abbildung 3: Das Neue Paradigma für den ländlichen Raum (OECD)**

Merkmale	Altes Konzept	Neues Konzept
<b>Zielsetzungen</b>	Ausgleich Agrareinkommen Agrarwettbewerbsfähigkeit	Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume Valorisierung lokaler Aktive Ausschöpfung ungenutzter Ressourcen
<b>Wichtigster Zielsektor</b>	Landwirtschaft	Verschiedene Sektoren ländlicher Volkswirtschaften (z.B. ländlicher Tourismus, verarbeitendes Gewerbe, Informations- und Kommunikationsindustrie usw.)
<b>Wichtigste Instrumente</b>	Subventionen	Investitionen
<b>Wichtigste Akteure</b>	Nationale Regierungen Landwirte	Alle Regierungsebenen (supranational, national, regional und lokal) Verschiedene Stakeholder (öffentlich, privat, Nicht-Regierungs-Organisationen)

Quelle: eigene Darstellung nach OECD 2006: 64.

<sup>36</sup> OECD 2006: 14.

<sup>37</sup> vgl. u. a. OECD 2006; Wissenschaftlicher Beirat des BMELV 2006; Kroës/Eibe 2008.



In der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume wird dieser Ansatz als Konzept integrierter ländlicher Entwicklung bezeichnet. Was darunter zu verstehen und damit verbunden ist, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

### 2.1.2 Das Konzept der integrierten ländlichen Entwicklung

Bei dem ILE-Konzept<sup>38</sup> handelt es sich um einen gebietsbezogenen, akteursorientierten und sektorübergreifenden Entwicklungsansatz, der ländliche Regionen in die Lage versetzen soll, „anhand ihrer jeweils spezifischen Potenziale und Stärken eigenverantwortlich Entwicklungsprozesse in Gang [zu] bringen, die auf sektorübergreifenden Partnerschaften der regionalen Akteure und ihren Netzwerken beruhen.“<sup>39</sup> Aufgrund seiner Prozessorientierung entspricht der Ansatz dem Paradigmenwechsel in der Regionalpolitik der letzten Jahrzehnte, der sich in einer Veränderung von einer statischen Sicht auf die Standortfaktoren hin zu einer Orientierung und Initiierung dynamischer Entwicklungsprozesse vollzieht.<sup>40</sup>

Auch wenn das ILE-Konzept erst seit den 1990ern verstärkt in das Blickfeld der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume gerückt ist, wurde es bereits in den 1970/80 Jahren in der Entwicklungszusammenarbeit in Ländern der Dritten Welt diskutiert und angewendet.<sup>41</sup> Im nationalen bzw. europäischen Kontext wurde das Konzept hingegen in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume verstärkt in den 1990er als Gegenkonzept zur Agrarpolitik aufgewertet und durch die zunehmende Nachhaltigkeitsdebatte befeuert.<sup>42</sup>

Hinter dem Konzept steht ein Ansatz zur nachhaltigen Regionalentwicklung, der theoretisch sowie konzeptionell auf verschiedenen Ansätzen der eigenständigen Regio-

---

<sup>38</sup> Die folgenden Ausführungen zu dem Konzept der integrierten ländlichen Entwicklung erheben nicht den Anspruch einer umfassenden theoretischen Einordnung des multi- und interdisziplinären Ansatzes (siehe hierzu ausführlich u. a. Elbe 2007; Elbe et al. 2007; Benz/Meincke 2007).

<sup>39</sup> Elbe et al. 2007: 5.

<sup>40</sup> vgl. Raab/Thierstein 2009: 135.

<sup>41</sup> vgl. u. a. Dams 1980: 9ff; Friese 1980: 34. Die Schwerpunkte des Konzepts lagen dabei vor allem auf der Beseitigung von Armut der ländlichen Bevölkerung, der Sicherung der Grundbedürfnisse sowie der stärkeren Beteiligung der Bevölkerung.

<sup>42</sup> siehe hierzu u.a. EU-Kom 2006; Erklärung von Cork 1996 und Erklärung von Salzburg 2003; BMELV 2001; BMELV 2006.

alentwicklung<sup>43</sup> aufbaut und diese vor dem Hintergrund der Forderung nach einer nachhaltigen Entwicklung<sup>44</sup> um eine integrierte Herangehensweise erweitert.

Laut *Elbe* (2007) bezieht sich *integriert* dabei auf drei Ebenen:

- „inhaltlich durch die Integration von Ökologie, Ökonomie und Sozialem,
- prozessual durch die Integration der verschiedenen staatlichen und nicht staatlichen Akteure und
- zeitlich durch die Dauerhaftigkeit (Stichwort: Generationengerechtigkeit).“<sup>45</sup>

Dabei handelt es sich im Gegensatz zu früheren Konzepten der integrierten Entwicklungsplanung „nicht um eine umfassende Berücksichtigung aller Politikbereiche [...], sondern um die selektive Integration in Bezug auf die spezifischen Bedürfnisse und Potentiale von Regionen.“<sup>46</sup> Die integrierte Entwicklung ist dabei als „Koordinationsaufgabe zu verstehen, wobei Beiträge von öffentlichen und privaten Akteuren bzw. Organisationen im Hinblick auf die Spezifika der regionalen Entwicklungspotentiale zu mobilisieren sind. Regionalpolitik wird so zu einer selektiv integrierten Politik, die auf „Profilbildung“ [Herv. im Orig.] zielt.“<sup>47</sup>

### ***Formalisierte Umsetzung in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume***

Mit der zunehmenden Vielfalt ländlicher Räume sind unterschiedliche Ziele verbunden und je nach Region und Zeitpunkt unterschiedliche Lösungen erforderlich.<sup>48</sup> Das ILE-Konzept ist deshalb so konstruiert, dass Regionen und ihre Akteure vor Ort in die Lage versetzt werden sollen, eigenverantwortlich Entwicklungsprozesse umzusetzen, die auf den regionalen Potenzialen aufbauen. Daher werden integrierte Ansätze in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume realtypisch auf zwei Ebenen umgesetzt:

- Die **Programmebene**, verstanden als die Ebene (der Fördermittelgeber) EU, Bund und Land übernimmt die Rahmensteuerung und stellt Instrumente zur Ver-

---

<sup>43</sup> Unter den Ansätzen der Eigenständigen Regionalentwicklung wird eine Bündelung von Regionalentwicklungskonzepten und -strategien (z.B. endogene Regionalentwicklung, innovationsorientierte Regionalentwicklung, autozentrierte Regionalentwicklung) verstanden, die in der zweiten Hälfte im 19. Jahrhundert als Alternative zu exogenen Entwicklungsstrategien entwickelt wurden. Sprenger (2007) versteht darunter „eine Bündelung von ganzheitlichen, endogenen und räumlich begrenzten Leitideen einer dynamischen Entwicklung von unten mit der Nutzung endogener Potenziale sowie des Partizipationsansatzes, der Integration und Kooperation von politisch-administrativen, wirtschaftlichen, ökologischen und soziokulturellen Merkmalen mit dem Ziel der Verbesserung der Lebensverhältnisse.“ (Sprenger 2007: 47) (zur Übersicht der jeweiligen Konzepte und Strategien vgl. Sprenger 2007: 48-49).

<sup>44</sup> Seit dem Umweltgipfel 1992 in Rio de Janeiro und nochmals bestätigt auf dem Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung 2002 in Johannesburg ist das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung fester Bestandteil der politischen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussion und hat sich in der Raumentwicklung zu einer zentralen Leitvorstellung entwickelt.

<sup>45</sup> Elbe 2007: 2.

<sup>46</sup> Elbe et al. 2007: 23.

<sup>47</sup> Benz/Meincke 2007: 11.

<sup>48</sup> vgl. Elbe 2007: 20.

fügung. Die Programmebene beschränkt sich auf wesentliche Zielvorgaben und stellt entsprechende Förderrichtlinien bereit, um die Prozesse und Projekte zu finanzieren. Der Zentralstaat, hier EU, Bund und Länder, wird zur Gewährleistungsinstantz für die Rahmenbedingungen (Hierarchierahmen), innerhalb der sich die integrierte ländliche Entwicklung abspielen soll.<sup>49</sup>

- Die Umsetzung (Detailsteuerung) erfolgt auf der **regionalen Ebene** durch öffentlich-private Partnerschaften. Diese werden in die Lage versetzt, Beteiligungsprozesse zu organisieren, um gemeinsam Ziele zu identifizieren und Projekte durchzuführen. Hierzu erhalten die Partnerschaften Instrumente wie ein Regionalmanagement, ein integriertes Entwicklungskonzept sowie die Projektförderung an die Hand. Die Förderung der Region schließt in der Regel auch eine Qualifizierung der beteiligten Akteure mit ein, um die Tragfähigkeit der aufgebauten Strukturen langfristig zu sichern.

Dieses Zwei-Ebenen-System mit der Verteilung der Zuständigkeiten ist für das Verständnis integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse und die weitere Arbeit von zentraler Bedeutung. Dabei gilt: ILE benötigt oftmals einen Impuls von außen, zu meist in Form einer Förderung. Diese hat Initialfunktion und dient dazu, dass die Kooperationen langfristig durch positive Kosten-Nutzen-Erwartungen durch die Teilnehmer etabliert werden.<sup>50</sup> Stellt sich mit der Zeit ein konkreter Nutzen ein, so sind die Akteure meist dazu bereit, verstärkt ihre eigenen Ressourcen in den Prozess einzubringen. Öffentliche Ressourcen als Anreiz für kollaborative Aushandlungsprozesse können somit als sinnvolle Startinvestition gesehen werden.<sup>51</sup> Mit der Förderung ist ein Rahmen verbunden, innerhalb dessen die Prozesse umgesetzt werden (können). Die Ausgestaltung des Rahmens wirkt sich immer auch auf die Ausgestaltung des eigentlichen ILE-Prozesses vor Ort aus. Dies gilt auch für die Beteiligung von Unternehmen, weshalb im weiteren Verlauf der Arbeit immer beide Ebenen berücksichtigt werden (müssen), um die Beteiligung von Unternehmen angemessen zu untersuchen.

### ***Integrierte ländliche Entwicklung heißt Zusammenarbeit***

Der zentrale Gedanke des ILE-Konzepts liegt in der Vernetzung und Kooperation der lokalen Akteure und der Einbeziehung ihrer Ressourcen wie z.B. spezielle Informationen, finanzielle Mittel, Reputation oder Akzeptanz.<sup>52</sup> „Das neue „Zauberwort“ [Herv. im Orig.] in diesen Zusammenhang heißt „Bottom Up“ [Herv. im Orig.]: Der Gedanke der Integration bedeutet [...], dass eine erfolgreiche nachhaltige Entwicklung ländli-

<sup>49</sup> vgl. Elbe 2007: 20.

<sup>50</sup> vgl. Fürst 1999: 54.

<sup>51</sup> vgl. Giessen 2008: 121. Es gibt jedoch auch Fälle, die zeigen, dass erfolgversprechende Partnerschaften unabhängig von Förderprogrammen entstehen können. So wurde von Brocks/Weiß (2002) nachgewiesen, dass das Instrument des Wettbewerbs in der Regionalförderung auch einen Impuls für regionale Partnerschaften sein können, die weiterarbeiten, obwohl Sie den Wettbewerb verloren haben (vgl. Brocks/Weiß 2002).

<sup>52</sup> vgl. u. a. Giessen 2010: 4; Benz/Meincke 2007: 11.

cher Räume nur dann gelingen kann, wenn dabei alle relevanten Akteure im ländlichen Raum in diese Entwicklung eingebunden sind und die netzwerkartigen Zusammenschlüsse dieser Akteure über sektorale Interessen hinaus versuchen, die Entwicklung ihrer ländlichen Region vor dem Hintergrund gemeinsamer Ziele voranzutreiben.<sup>53</sup> Diese Formen der Zusammenarbeit werden im Kontext der ILE unter dem Begriff regionale Partnerschaften zusammengefasst.

Die regionalen Partnerschaften nehmen vor dem Hintergrund des Themas der Arbeit eine besondere Stellung ein, da sie das Element der Zusammenarbeit und Beteiligung der regionalen Akteure und somit auch der Unternehmen in ILE-Prozessen sind. Daher werden regionale Partnerschaften im Folgenden definiert und die dahinterstehenden theoretischen und konzeptionellen Aspekte beschrieben. Dabei werden der Mehrwert aber auch die Herausforderungen der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure aufgezeigt, wobei insbesondere auf die Beteiligung von Unternehmen eingegangen wird.

### 2.1.3 Regionale Partnerschaften

Regionale Partnerschaften (auch je nach Kontext als öffentlich-private Partnerschaften, Regionalforen oder Lokale Aktionsgruppen bezeichnet) entwickeln sich in vielen Fällen vom anfänglichen Zweckbündnis, um Fördermittel zu beantragen, zum Entwicklungsmotor für die Region.<sup>54</sup> Eine allgemeingültige Definition von regionalen Partnerschaften ist schwer zu finden. Das Forschungsprojekt *PRIDE*, welches die Funktionsweisen und Auswirkungen regionaler Partnerschaften in sechs europäischen Ländern untersuchte, definiert sie als einen „freiwilligen Zusammenschluss von Organisationen aus mindestens zwei Gesellschaftsbereichen – Staat, Wirtschaft und/oder Zivilgesellschaft. Die Partnerschaft muss eine klare Organisationsstruktur vorweisen und gegenwärtig und langfristig ausgerichtete Aktivitäten durchführen, die mehr als ein Einzelprojekt umfassen [...]“<sup>55</sup> Das bedeutet, die Partnerschaft bezieht sich nicht nur auf die Abwicklung eines einzelnen Projekts (Projektpartnerschaft), sondern auf den gesamten Entwicklungsprozess und schließt verschiedene Akteure mit ein (Entwicklungspartnerschaft). Dem folgend beschränken sich Entwicklungspartnerschaften nicht nur auf eine Form der Zusammenarbeit, sondern innerhalb der Partnerschaft können verschiedene Beteiligungsmöglichkeiten für regionale Akteure bestehen, mit denen auch verschiedene Formen der Zusammenarbeit verbunden sind.<sup>56</sup> Somit gilt für die eigene Arbeit, dass eine regionale Partnerschaft die Ge-

---

<sup>53</sup> Böcher 2008: 129. Dabei geht es jedoch nicht um die Förderung einer Autonomie ländlicher Regionen „[...] Vorstellungen von einer weitgehenden regionalpolitischen Autonomie, vor allem auch aufgrund der Realitäten vielfältiger funktionaler Verflechtungen und des (internationalen) Standortwettbewerbs, [sind] klare Grenzen gesetzt. [...] Regionen benötigen [...] weiterhin „exogene Entwicklungsimpulse“ [Herv.i.Orig.] von Seiten der staatlichen Regionalpolitik“ (Raab/Thierstein 2009: 139).

<sup>54</sup> vgl. Weiß/Kroës/Lückenköter 2004.

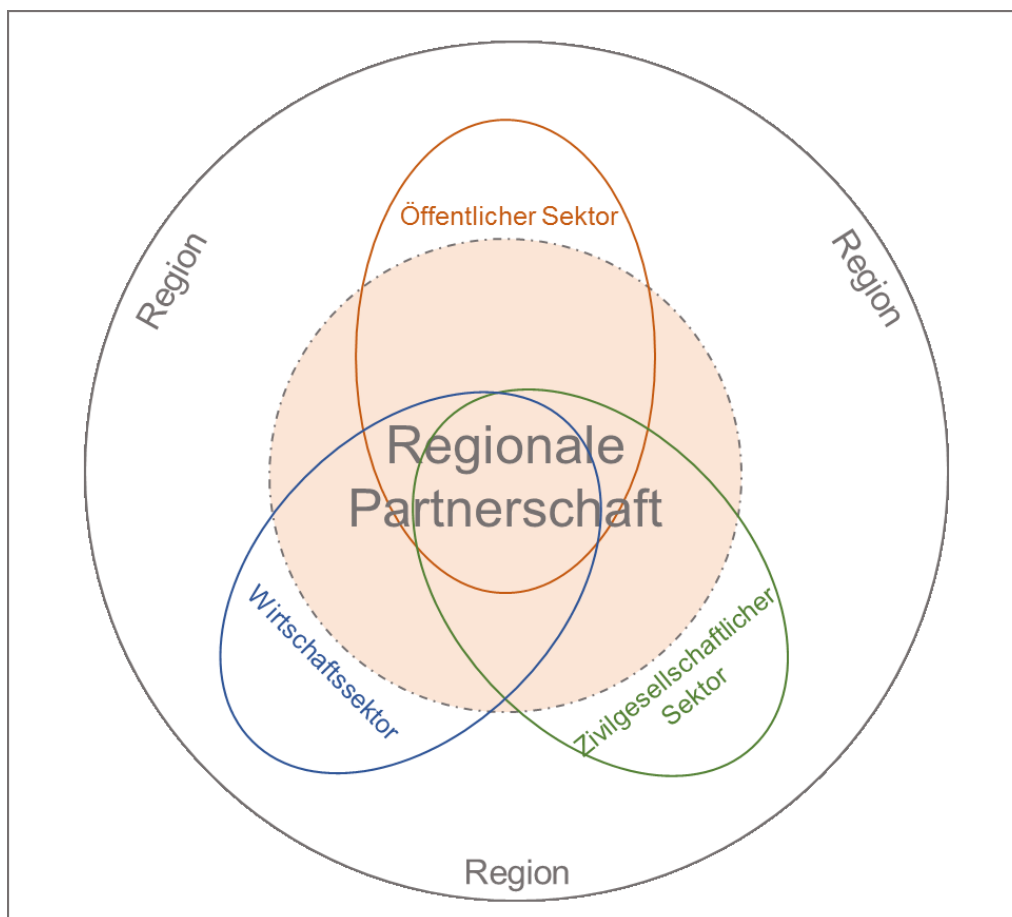
<sup>55</sup> Weiß/Kroës/Lückenköter 2004: 43.

<sup>56</sup> vgl. u.a. Fürst 1999: 53; Diller 2003: 79; Europäische Beobachtungsstelle Leader 1007: 13.

samtheit aller Beziehungen zwischen Akteuren aus den verschiedenen Gesellschaftsbereichen umfasst, die in ILE-Prozessen

- zu unterschiedlichen Zeitpunkten (z.B. zu Beginn bei der Aufstellung eines regionalen Entwicklungskonzeptes, Arbeitstreffen oder über einen längeren Zeitraum der Umsetzung),
- in unterschiedlicher Art und Weise (z.B. in einem Projekt, in einem Entscheidungsgremium oder einem Arbeitskreis) und
- aus unterschiedlichen Gründen (z.B. aus monetären, inhaltlichen oder egoistischen Interessen) erfolgen (siehe Abbildung 4).

**Abbildung 4: Regionale Partnerschaft**



*Quelle: eigene Darstellung*

Mit Akteuren sind „sowohl Personen in bestimmten Funktionen (individuelle Akteure) als auch Organisationen wie Körperschaften, Behörden oder Verbände gemeint (kollektive Akteure).“<sup>57</sup> Dabei handelt es sich jedoch nicht um einen repräsentativen Ausschnitt der Region, wie im nächsten Abschnitt deutlich wird.

<sup>57</sup> Benz 2003: 33.

### **Akteurszusammensetzung einer regionalen Partnerschaft**

Grundsätzlich gilt: Eine regionale Partnerschaft bedeutet nicht, alle Aktionsträger (Bürger, Interessensgruppen, Behörden, Vereine etc.) eines Gebietes zu beteiligen. Dies liegt zum einen daran, dass es selten gelingt, einen Großteil der Bevölkerung aktiv zu beteiligen, „da insbesondere in größer abgegrenzten Partnerschaftsgebieten eine konsequente Partizipation durch extrem hohen Organisationsaufwand erschwert [wird].“<sup>58</sup> Zum anderen liegt es aber auch „an der Abstraktheit und Komplexität der Fragen einer nachhaltigen Regionalentwicklung generell, die der Öffentlichkeit nur schwer zu vermitteln sind.“<sup>59</sup>

Regionale Partnerschaften werden deshalb in der Regel von einer Gruppe qualifizierter Aktionsträger entweder mit Fach-, Sozial- oder Regionalkompetenz<sup>60</sup> getragen, „die aufgrund ihrer Betroffenheit und Anerkennung durch andere oder aufgrund ihrer Kenntnisse des Gebietes in der Lage sind, die Verantwortung für ein gemeinsames Vorgehen zu tragen und dieses zu organisieren.“<sup>61</sup> Dabei ist darauf zu achten, dass die „Verantwortlichen der Partnerschaften die Partnerschaft und nicht sich selbst repräsentieren.“<sup>62</sup> *Thierstein und Walser* (2000) sprechen hierbei auch von einer neuen Form „regionaler Eliten, die nicht durch die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Schichten, Bildungsklassen, Berufen und Parteien bestimmt wird, sondern sich aus einer Art Regenbogenkoalition engagierter Menschen aus privater Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung, Nicht-Regierungsorganisationen und Einzelpersonen zusammensetzt.“<sup>63</sup> Solche Eliten bergen aber auch die Gefahr der Ausgrenzung, denn es werden die Akteure außen vor gelassen, „die nichts zur gemeinsamen Zielstellung beitragen oder durch soziale oder aktionsräumliche Grenzen ausgeschlossen werden.“<sup>64</sup> Somit sind regionale Partnerschaften keinesfalls als repräsentative Gremien der lokalen Gemeinschaft zu verstehen. Vielmehr gilt es, die Akteure und Zielgruppen einzubinden, die von der regionalen Strategie, den Zielen oder den Handlungsfeldern betroffen sind. Dieser Aspekt ist auch für die Beteiligung von Unternehmen entscheidend. Denn die regionale Partnerschaft im Rahmen der ILE setzt keinesfalls generell eine Beteiligung von Unternehmen aus repräsentativen Gründen voraus. Wird ILE jedoch als ganzheitlicher Regionalentwicklungsansatz konsequent verstanden, sollten auch das Thema Wirtschaft und entsprechende Ziele aufgegriffen werden. Das wiederum begründet die Beteiligung von Unternehmen. Denn wie sollen z.B. Arbeitsplätze geschaffen oder Investitionen getätigt werden, wenn Unternehmen nicht beteiligt werden.

---

<sup>58</sup> Weiß/Kroës/Lückenköter 2004: 44.

<sup>59</sup> von Löwis et al. 2004: 30.

<sup>60</sup> vgl. Weiß/Kroës/Lückenköter 2004: 46.

<sup>61</sup> Europäische Beobachtungsstelle Leader 1997: 7.

<sup>62</sup> Weiß/Kroës/Lückenköter 2004: 46.

<sup>63</sup> von Löwis et al. 2004: 21 nach Thierstein und Walser 2000.

<sup>64</sup> Müller et al. 2001: 10.

Regionale Partnerschaften folgen in der Regel einem gewissen Aufbau und einer Struktur, mit denen wiederum unterschiedliche Ebenen der Beteiligung verbunden sind.

### ***Aufbau und Struktur Regionaler Partnerschaften***

Da sich regionale Partnerschaften bei ILE nicht auf einzelne Projekte, sondern auf den gesamten Entwicklungsprozess beziehen, sind sie langfristig angelegt. Sie sind in der Regel informell oder formell (z.B. durch einen Verein) organisiert, wobei in der Binnenorganisation zumeist weitere Ebenen gebildet werden. Denn „regionsbezogene Kooperationen kämpfen mit dem Problem der repräsentativen Abbildung der Region (=große Gruppe) versus Effizienz der Arbeit (=kleine Gruppe).“<sup>65</sup> Deswegen wird in der Regel neben einem Vorstand, einer Lenkungsgruppe oder einem Entscheidungsgremium (strategische Ebene) für die paritätische Interessenabbildung der regionalen Akteure eine weitere Organisationsebene geschaffen. Auf der strategischen Ebene werden grundlegende Ziele, Handlungsfelder oder Projekte diskutiert und beschlossen. Die operative Ebene (z.B. einer Regionalversammlung oder Regionalkonferenz) verfügt zumeist primär über Informations-, Kontroll- und Mitsprachefunktionen.<sup>66</sup> Auf dieser Ebene wird gemeinsam ein Konzept diskutiert und entwickelt, das dann mittels Projekten durch einzelne oder mehrere Akteure begleitet von Strukturen wie Arbeitskreisen oder Fachbeiräten umgesetzt wird. Beide Ebenen stehen dabei in Wechselbeziehungen und lassen sich in das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Beteiligung wie folgt einordnen (siehe Abbildung 5).

---

<sup>65</sup> Fürst 1999: 54

<sup>66</sup> vgl. Fürst 1999: 54; siehe hierzu auch Weiß/Kroës/Lückenkötter 2004: 44.





Bandbreite reicht von Regionalkonferenzen über Runde Tische bis hin zu Regionalmarketinginitiativen. Die Zahl der Kooperationen übersteigt schnell die Zahl festabgegrenzter Regionen wie zum Beispiel den Raumordnungsregionen. Denn bei diesen Kooperationen oder Netzwerken stehen weniger die territoriale Zugehörigkeit als vielmehr die funktionale, problem- oder projektbezogene Bildung im Vordergrund.<sup>68</sup>

Diese vielfältigen neuen Formen regionaler Steuerung werden unter dem Begriff der Regional Governance<sup>69</sup> zusammengefasst. „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 Entwicklungs- gegenüber der Ordnungsfunktion und den relativen Bedeutungsverlust von festen Organisationen und rechtlichen Regelungen gegenüber netzwerkartigen informierten Strukturen und Planwerken.“<sup>70</sup>

Der Ansatz der Regional Governance verbindet zwei Entwicklungen, die für die akteursorientierte Regionalentwicklung bedeutend sind: die Aufwertung der Region als Handlungsebene sowie die Aufwertung von Partnerschaften als Steuerungsinstrument. Beide Entwicklungen werden folgend dargestellt.

### ***Regionalisierung – Aufwertung der Region als Handlungsebene***

Die unter dem Stichwort der Regionalisierung<sup>71</sup> vollzogene Aufwertung der Region<sup>72</sup> ist eng mit der Globalisierungsdebatte verbunden. Die Prozesse werden als zwei Seiten einer Medaille betrachtet.<sup>73</sup> Denn bei der Regionalisierung handelt es sich um „einen zur Globalisierung gegenläufigen Prozess: Während die Globalisierung den

<sup>68</sup> vgl. Diller 2003: 75.

<sup>69</sup> Der Begriff Regional Governance wird in zweifacher Weise verwendet. Zum einen dient er als analytischer Begriff mit dessen Hilfe die Realität regionaler Steuerungsstrukturen abgebildet werden kann. Dabei werden Elemente wie eine spezifische organisatorische Konstellation, die Kombination unterschiedlicher Steuerungsstrukturen oder die Bedeutung von Akteuren ebenso berücksichtigt wie die vorliegenden Rahmenbedingungen wie z.B. der staatliche Rechtsrahmen, die spezifische politische und administrative Kultur oder externe Anreize. Zum anderen wird Regional Governance als normativer Begriff verwendet und weist auf eine effektive und demokratische Steuerungsstruktur im Sinne einer Good Governance hin. Mit dem Begriff Regionale Governance ist jedoch weder - im normativen Sinne - ein Modell für die Organisation und Steuerung regionaler Entwicklungsprozesse verbunden. Denn ein solches Modell kann es angesichts der vielfältigen Strukturen und unterschiedlichen Rahmenbedingungen gar nicht geben. Noch ist damit eine in sich geschlossene Theorie verbunden, aus der sich Aussagen z.B. über die Wirkung von Steuerungsstrukturen auf die regionale Politik ableiten ließen (vgl. Benz/Fürst 2003: 12-14).

<sup>70</sup> Diller 2004: 271.

<sup>71</sup> vgl. Benz et al. 1999.

<sup>72</sup> Auf die mit der Regionalisierung verbundene Diskussion über die Definition und Abgrenzung von Regionen wird nicht eingegangen (siehe hierzu u.a. Blotvogel 2000). Für die weitere Arbeit wird unter einer „Region“ bzw. der „regionalen Ebene“ eine Einheit bzw. Ebene zwischen einer Gemeinde und einem Bundesland verstanden.

<sup>73</sup> vgl. Fürst 2003: 441ff; Benz/Fürst 2003: 11f.

Raumbezug auflöst, stellt ihn die Regionalisierung (wieder) her.“<sup>74</sup> Tatsächlich stehen diese beiden Prozesse in einem starken Zusammenhang: „In der entgrenzten Welt wird der begrenzte Raum für das wirtschaftliche, soziale und politische Handeln nicht unwichtig, er verändert sich nur und wird durch globale Problem- und Handlungsbeziehungen beeinflusst. Gleichzeitig müssen in regionalen Räumen Aktivitäten integriert werden, die (in globalen Zusammenhängen) in spezialisierten Organisationen oder Teilsystemen erfüllt werden. Für viele Aktivitäten ist die Welt eben zu groß.“<sup>75</sup> Diese Entwicklung wertet die Region als Handlungs- und Umsetzungsebene auf. Die Region wird in diesem Kontext über die handelnden Akteure definiert<sup>76</sup> und erst dann zu einem politischen Handlungsraum, „wenn Akteure in der Region mit dem Ziel gemeinsamer Problemlösungen kooperieren oder wenn die erforderlichen institutionellen Voraussetzungen geschaffen werden und wenn diese dann von den regionalen Akteuren effektiv genutzt werden.“<sup>77</sup> Eine Region wird dabei „als spezieller Zusammenhang räumlicher Kooperations- und Interaktionsbeziehungen [begriffen], für die Traditionen, Institutionen, soziale Bezüge und generell das regionale Humanpotential relevant sind.“<sup>78</sup> Regionalisierung steht damit im Zusammenhang mit einer verstärkten Hinwendung zu partnerschaftlichen Steuerungslösungen regionaler Entwicklung.

### ***Partnerschaften als Steuerungsinstrument***

Die verstärkte Hinwendung zu Partnerschaften in der Regionalentwicklung ist darauf zurückzuführen, dass sich die Problemlagen von Regionen in den letzten Jahrzehnten zunehmend ausdifferenziert haben. Hinzu kommt, „dass sich im Raum die Aktivitäten vieler [...] Akteure überlagern, so dass selbst bei vergleichsweise einfach erscheinenden Aufgaben der Stadt- und Regionalentwicklung zahlreiche unterschiedliche Sichtweisen und Interessen allein im vormals öffentlichen Sektor zusammengeführt und berücksichtigt werden müssen.“<sup>79</sup> Dies wurde umso mehr durch das Nachhaltigkeitspostulat<sup>80</sup> verstärkt, das zu mehr Einbindung der betroffenen Akteure über die einzelnen Sektoren hinausgeführt hat. *Elbe* (2007) spricht in diesem Zusammenhang auch von dem Ausgangspunkt integrierter Ansätze.<sup>81</sup> Weitere Treiber sind komplexe Herausforderungen wie der demographische Wandel oder Klimawandel, die sich im Rahmen traditioneller Institutionen nur schwer adäquat steuern lassen, weil diese „überholte Routinen verwenden sowie hierarchische Formen der Steuerung einsetzen und zu unflexibel die Potentiale der regionalen Selbststeuerung nut-

---

<sup>74</sup> Benz 2003: 12.

<sup>75</sup> Benz/Fürst 2003: 11.

<sup>76</sup> vgl. von Löwis 2004: 16.

<sup>77</sup> Benz/Fürst 2002: 7.

<sup>78</sup> Fürst/Schubert 1998: 353.

<sup>79</sup> Selle 2007: 19; siehe auch Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 2.

<sup>80</sup> siehe hierzu von Löwis et al. 2004: 21ff.

<sup>81</sup> vgl. Elbe 2007: 17.

zen.<sup>82</sup> Dabei wird nicht der Steuerungsbedarf generell hinterfragt, sondern vielmehr die Frage nach erfolgreichen Steuerungsstrategien diskutiert.<sup>83</sup> An die Stelle des einseitig hoheitlichen intervenierenden Staates treten und treten zunehmend kooperative Formen,<sup>84</sup> „welche die Adressaten der Steuerung aktiv und konstruktiv einbeziehen und die Produktivkraft „Partizipation“ zur Verbesserung der Akzeptanz und des Vollzugs von Maßnahmen gezielt nutzen.“<sup>85</sup> Es „etablieren sich alternative Strategien informeller Zusammenarbeit, die dritte Akteure einschalten und den Staat nur mittelbar eingreifen lassen. Klassische Hierarchien treten dabei zu Gunsten polyzentrischer Steuerungsformen zurück.“<sup>86</sup> Diese Formen können die bestehenden Institutionen höchstens ergänzen, da sie nur in seltenen Fällen eigene politisch-legitimierte Entscheidungsstrukturen besitzen<sup>87</sup> bzw. sich ihre Legitimation nur auf die Abwicklung eines Förderprogramms bezieht.

Es wäre jedoch zu weit gegriffen, bei dieser Entwicklung von einem Verlust der Steuerungsfunktion des Staates zu sprechen. Vielmehr gleicht diese Entwicklung einer Transformation der Steuerungsfunktion des Staates, die staatliche Aufgaben teilweise auf andere Ebenen und Akteure überträgt. In diesem Zusammenhang büßt der Staat zwar seine regulierende Funktion ein, findet sich jedoch in einer neuen Rolle innerhalb des Akteurskreises wieder.<sup>88</sup> Der Staat und seine Akteure werden zu Initiatoren regionaler Kooperations- und Netzwerkprozesse und zu „Mitspielern in einem Netz von Handelnden“ [Herv. im Orig.]. [...] Steuerung ist [...] nicht mehr ein einseitiger Prozess vom Staat als Steuerungssubjekt zu den Adressaten als Steuerungsobjekte, sondern Steuerungsimpulse und entsprechende Wirkungen sind in beide Richtungen zu beobachten.<sup>89</sup>

Eben dieser Logik folgt auch die ILE. Der Staat auf der übergeordneten Ebene zieht sich auf seine Rahmensteuerung zurück und ist nur noch Teil der Problemlösung. Er initiiert und fördert Prozesse auf regionaler Ebene und übergibt die Handlungs- und Entscheidungsmacht zu einem Großteil den regionalen Akteuren vor Ort – eben, weil die Herausforderungen auf regionaler Ebene vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausgangs- und Rahmenbedingungen nicht mehr top-down steuerbar sind. Auf regionaler Ebene ist der Staat, zumeist in Form kommunaler Verwaltungen oder repräsentativen Ämtern wie z.B. Bürgermeistern, den anderen Akteuren bzw. Adressaten gleichgestellt. Er ist einer unter vielen. Andererseits werden neue Akteure aufgewer-

---

<sup>82</sup> Fürst 1999: 53.

<sup>83</sup> vgl. Ludwig 2005: 320.

<sup>84</sup> Im Zusammenhang mit diesem Wandel werden z.B. Konzepte eines „enabling state“ bzw. eines „aktivierenden Staates“ diskutiert (siehe hierzu u.a. Benz et al. 1999: 39ff oder Lamping et al 2002: 29).

<sup>85</sup> Knieling et al. 2001: 41.

<sup>86</sup> Müller et al. 2001: 7.

<sup>87</sup> vgl. Fürst 1999: 57.

<sup>88</sup> vgl. von Löwis et al. 2004: 20 nach Heeg 2001.

<sup>89</sup> Knieling 2003: 470 und dortige Verweise.

tet und erhalten neue Funktionen. Sie sind dann weder reine Adressaten noch Konsumenten staatlicher Handlungen, sondern übernehmen gemeinsam mit Vertretern des öffentlichen Sektors die Rolle der Gestalter.

Anhand der Ausführungen ist deutlich geworden, dass die Zusammenarbeit regionaler Akteure zugenommen hat, insbesondere, weil Regionalentwicklung keine einseitige Aufgabe des Staates (mehr) ist, sondern sich zu einer Gemeinschaftsaufgabe betroffener Akteure entwickelt hat. Die verstärkte Hinwendung zu regionalen Governanceformen ist exemplarisch für diese Entwicklung. Der Vorteil von Governanceformen wird darin gesehen, die mit den verschiedenen Akteuren zusammenhängenden Handlungslogiken, aber auch Interessen und Ressourcen miteinander zu verbinden<sup>90</sup> und nachhaltig in Wert zu setzen. Und in genau dieser Zusammenführung unterschiedlicher Handlungslogiken, Interessen und Ressourcen liegen für die ILE die Vorteile, stellt zugleich aber auch eine Herausforderung dar.

### **2.1.3.2 Herausforderungen und Vorteile Regionaler Partnerschaften**

Regionale Partnerschaften in der ILE besitzen sowohl funktionale als auch territoriale Aspekte. Funktional, da sich die Akteure über das gemeinsame Interesse an dem Thema ländliche Entwicklung rekrutieren. Territorial, weil eine vorab definierte Region die Basis ihrer Gemeinsamkeiten bildet. Diese muss nicht zwingend Verwaltungsgrenzen entsprechen, dennoch ist dies häufig aufgrund der förderrechtlichen Abwicklung der Fall. Dabei besteht, wie bereits beschrieben wurde, die Herausforderung darin, die Region möglichst repräsentativ hinsichtlich ihrer verfolgten Strategie und im Sinne des integrierten Ansatzes in der regionalen Partnerschaft abzubilden.<sup>91</sup> Das bedeutet, dass Akteure aus den verschiedenen Gesellschaftsbereichen zusammengeführt werden müssen: Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Öffentlicher Sektor. Wie die folgende Abbildung zeigt, sind mit den Gesellschaftsbereichen unterschiedliche Handlungslogiken, Verfahrensweisen und Verhaltensmuster sowie unterschiedliche Rollenvorstellungen verbunden<sup>92</sup>, die zu „Inkompatibilitäten des kollektiven Handelns führen können (z.B. marktliche Gewinnorientierung vs. Gemeinwohl-Handeln).“<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> vgl. Fürst 2003: 448.

<sup>91</sup> vgl. Fürst 2003: 442.

<sup>92</sup> vgl. Fuchs/Fürst/Rohr-Zänker 2002: 2.

<sup>93</sup> Fuchs/Fürst/Rohr-Zänker 2002: 49.

**Abbildung 6: Handlungslogiken der Gesellschaftsbereiche**

Merkmale	Wirtschaft	Öffentlicher Sektor	Zivilgesellschaft
<b>Akteure</b>	Unternehmen, Wirtschafts- oder Branchenverbände	Politik und Verwaltung	Private Haushalte, Vereine, Nicht-Regierungsorganisationen
<b>Handlungsorientierung</b>	Gewinn- und Interessensorientierung	Gemeinwohlorientierung	Befriedigung lebensalltäglicher Bedürfnisse und Verbesserung des direkten Lebensumfelds
<b>Handlungsbezug</b>	Funktional	Territorial	situativ/ problembezogen
<b>Hauptressource</b>	Geld	Staatliche und kommunale Gesetze und Richtlinien	Zeit

Quelle: eigene Darstellung

Die unterschiedlichen Handlungslogiken führen gerade in integrierten Regionalentwicklungsprozessen zu divergierenden Themen, die nicht immer auf das Interesse aller Beteiligten stoßen. Das birgt Spannungen und Konfliktsituationen, die nicht zuletzt auch auf eine gegenseitige Skepsis zurückzuführen sind, die aufgrund schlechter Erfahrungen aus anderen Kooperationsprozessen oder Vorbehalte durch traditionelle Klischees (z.B. Unternehmen sind nicht an nachhaltigen ökologischen oder sozialen Themen interessiert) entstanden sind.<sup>94</sup> „Entscheidend für die Handlungsfähigkeit heterogener Partnerschaften ist letztendlich, ob die unterschiedlichen Handlungslogiken gegenseitig anerkannt, respektiert und geschätzt [...] werden.“<sup>95</sup> Dazu müssen interne Abstimmungsprozesse organisiert und die vielfältigen Interessen und Wissensstände der Akteure zusammengebracht und abgestimmt werden. Dies ist vor allem zu Beginn einer regionalen Partnerschaft wichtig, um Konfliktsituationen zu vermeiden, führt jedoch zu einem erhöhten Koordinierungsaufwand.<sup>96</sup> Aufgrund des Konfliktpotenzials besteht die Gefahr, dass regionale Kooperationen bzw. Partnerschaften mehrheitlich eher weiche Themenfelder bearbeiten und keine fundamental materiellen Werte für die räumliche Entwicklung wie z.B. Investitionen in die Infrastruktur schaffen. Regionale Partnerschaften „bearbeiten nur solche Themen, die im Rahmen ihrer Kapazitäten behandelt werden können. Und sie lassen nur einen[sic] solches Spektrum von Lösungen zu, das von den Teilnehmern erfasst und bearbeitet werden kann. Themen, die sich für kooperative Prozesse besonders eignen, sind

<sup>94</sup> vgl. Lindloff/Schneider 2001: 78.

<sup>95</sup> Ganzert 2006: 162.

<sup>96</sup> vgl. u.a. Müller et al. 2001: 10-11; Europäische Beobachtungsstelle Leader 1997: 39; Ganzert 2006: 162.

solche, in denen win-win-Situationen erwartet werden und die nicht von vornherein eine einseitige Belastung einzelner Teilnehmer erwarten lassen.<sup>97</sup> Zwar steigert die gemeinsame Herangehensweise die Akzeptanz von Projekten und Themen, lässt jedoch gleichzeitig nur Problemlösungen mittlerer Konfliktträchtigkeit aufgrund konsensualer Entscheidungsfindung zu. „Probleme, die strukturelle Veränderungen erfordern bzw. nicht zum Vorteil aller Beteiligten gelöst werden („win-win-Situation“), können von Partnerschaften kaum oder gar nicht behandelt werden.“<sup>98</sup> Vor diesem Hintergrund kann sicherlich hinterfragt werden, worin genau der Mehrwert regionaler Partnerschaften liegt: „Es ist wohl so, wie die reine Lehre lehrt: Nicht das Produkt ist das Entscheidende, sondern der Weg dahin und was daraus an Beiprodukten entsteht.“<sup>99</sup> So kann der vorrangige Nutzen darin bestehen, die Akteure einer Region zusammenzubringen und deren Kommunikation untereinander anzustoßen. Dies fördert Lernprozesse und schafft Vertrauen, welches zu einem späteren Zeitpunkt auch in anderen Themenfeldern außerhalb des konkreten Kooperationsvorhabens in Wert gesetzt werden kann, z.B. Interessensgegensätze in Bauleitplanverfahren konfliktfrei auszutragen. Ziel muss es somit sein, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Akteuren zu fördern und Lernprozesse anzustoßen, um auch ein hohes Niveau der Konfliktregelung zu erreichen. Die Akteure sind in der Folge kompromissbereiter und innovativer bei der Suche nach Win-win-Lösungen.<sup>100</sup> Gerade intersektoralen und interdisziplinären Kooperationen wird dabei eine hohe Bedeutung für innovationsgestützten Strukturwandel zugemessen.<sup>101</sup>

Somit stellen regionale Partnerschaften kein Allheilmittel dar, sie können jedoch einen erheblichen Mehrwert für die integrierte Regionalentwicklung schaffen.<sup>102</sup> So können sich aus diesen Partnerschaften neue Gestaltungs- und Aktionskapazitäten ergeben, welche einzelnen Akteure nicht zur Verfügung stehen.<sup>103</sup> Sie führen zu einem sektorübergreifenden Handeln und ermöglichen kollektive Verhandlungen und Entscheidungen, wodurch sektorale Tätigkeiten miteinander verknüpft und zu einer Gesamtstrategie entwickelt werden können.<sup>104</sup> Die gemeinsame Aushandlung von Zielen, Handlungsfeldern und Projekten fördert die Identifikation und sichert die Legitimität für die lokale Entwicklung.<sup>105</sup> Dabei bedeuten verschiedene Akteure auch die Einbindung unterschiedlicher Fachkenntnisse und damit verbunden Methoden und

---

<sup>97</sup> Fuchs/Fürst/Rohr-Zänker 2002: 45.

<sup>98</sup> Lückenköter 2001: 20.

<sup>99</sup> Diller 2002: 148.

<sup>100</sup> vgl. Fürst 2003: 447.

<sup>101</sup> vgl. Fürst/Schubert 1998: 353.

<sup>102</sup> vgl. Weiß/Kroës/Lückenköter 2004.

<sup>103</sup> vgl. Europäische Beobachtungsstelle Leader 1997: 15.

<sup>104</sup> vgl. Europäische Beobachtungsstelle Leader 1997: 7, 34.

<sup>105</sup> Die Anerkennung wächst vor allem aus der Praxis bzw. den erreichten Ergebnissen (vgl. Europäische Beobachtungsstelle Leader 1997: 34). Dabei ist wichtig, dass die Wertschätzung nicht nur innerhalb der Partnerschaft, sondern auch von der lokalen Bevölkerung erfolgt (vgl. Ganzert 2006: 162).

Ressourcen.<sup>106</sup> Dies ermöglicht, die jeweiligen Schwächen der anderen zu kompensieren. „In diversen Partnerschaften können sowohl die umsetzungsorientierten Fähigkeiten von Akteuren, die Abwicklungsfähigkeiten der Verwaltung als auch die ehrenamtlichen Engagementpotentiale der Zivilgesellschaft genutzt werden.“<sup>107</sup> Durch die Vielfalt der Partner sind verschiedene Verbindungen zwischen sozialen und wirtschaftlichen Bereichen sowie zwischen finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen möglich.<sup>108</sup> Gegenüber Veränderungen im Umfeld sind integrierte Partnerschaften im Vergleich zu homogenen Akteursgruppen sensibler (Frühwarnsystem), da diese eher zu sich selbstbestätigen Annahmen und Ideologien führen.<sup>109</sup>

Die bisherigen Ausführungen haben regionale Partnerschaften als zentrales Kernelement integrierter regionaler Entwicklungsprozesse dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass die Beteiligung und Zusammenarbeit regionaler Akteure viele Vorteile bieten können, vorausgesetzt die Herausforderungen können entsprechend gemeistert werden.

Für das zu untersuchende Thema ist eine weitere Konkretisierungsstufe notwendig. Damit verbunden ist die Frage, welche Rolle Unternehmen innerhalb einer regionalen Partnerschaft einnehmen können, und welche Vorteile aber auch Herausforderungen damit verbunden sind. Dies ist Inhalt des nächsten Kapitels. Der Fokus liegt dabei auf den Vorteilen und Herausforderungen aus Sicht der regionalen Partnerschaft. Mögliche Nutzen für die Unternehmen selbst sind Inhalt des Kapitels 2.2.

### **2.1.3.3 Unternehmen in der regionalen Partnerschaft**

In dem vorangegangenen Kapitel wurde deutlich, dass regionale Partnerschaften keinesfalls meint, einen Großteil der regionalen Akteure zu beteiligen. Dies gilt auch für Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass sich wie andere Akteursgruppen auch interessierte Unternehmer in der Regel von selbst rekrutieren. Andere hingegen müssen zuerst ausreichend über entsprechende Beteiligungsangebote informiert werden, bevor sie sich beteiligen. Es ist aber davon auszugehen, dass ein Großteil regionaler Unternehmen außen vor bleibt, da der dazu notwendige Organisationsaufwand der ILE-Prozessverantwortlichen (Ansprache und Überzeugung der Unternehmen, Nutzen generieren etc.) nicht im Verhältnis zu dem wie auch immer gearteten Nutzen steht. Worin der Nutzen für eine regionale Partnerschaft bestehen kann, wird im Folgenden beschrieben.

---

<sup>106</sup> vgl. Europäische Beobachtungsstelle Leader 1997: 15.

<sup>107</sup> Ganzert 2006: 162.

<sup>108</sup> vgl. Europäische Beobachtungsstelle Leader 1997: 16.

<sup>109</sup> vgl. Ganzert 2006: 162.

### **Nutzen einer Beteiligung von Unternehmen für die regionale Partnerschaft**

Das vorliegende Kapitel dient dazu, mögliche Nutzen für die regionale Partnerschaft und den ILE-Prozess, die mit einer Beteiligung von Unternehmen verbunden sein können, aus den bisherigen Ausführungen gestützt durch empirische Erkenntnisse zu erläutern.<sup>110</sup> Die abgeleiteten Nutzen werden dann anhand der eigenen empirischen Untersuchung überprüft. Dabei gilt grundsätzlich die im Einleitungskapitel formulierte Maxime, dass der Nutzen für eine regionale Partnerschaft keinesfalls mit denen des oder der (beteiligten) Unternehmen identisch sein muss. Es geht vielmehr um einen Vorteil für die regionale Partnerschaft, der ohne eine Beteiligung von einem oder mehreren Unternehmen nicht zustande gekommen wäre.

Ein möglicher Nutzen in der Beteiligung von Unternehmen besteht z.B. darin, finanzieller Ressourcen zu hebeln – und dies nicht nur für ein einzelnes Projekt, sondern auch für die Partnerschaft insgesamt. Strukturen und Projekte müssen in staatlich geförderten ILE-Prozessen in der Regel kofinanziert werden. Das bedeutet, dass die Region einen Teil der geförderten Summe selbst tragen muss. Hinzu kommt, dass die staatliche Förderung meist nur auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt ist. Es braucht eine kontinuierliche und stabile Finanzierung, um einen ILE-Prozess in der Region zu etablieren und zu verstetigen. Deshalb ist es wichtig, sich bereits frühzeitig um alternative Finanzierungen zu kümmern, mit denen der Prozess fortgeführt werden kann.<sup>111</sup> Dabei sind lokale Ressourcen bzw. lokales Kapital das wortwörtlich naheliegende. Gerade hier können Unternehmen als Kapitalgeber angesprochen werden, da diese im Gegensatz zu einzelnen Bürgern oder Vereinen eher über das notwendige Kapital verfügen. Einige Forschungsarbeiten weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Unternehmen eher dazu bereit sind, Prozesskosten für Umsetzungsprojekte als für längere Kooperationsprojekte (Diskursprojekte) zu übernehmen, da bei ersteren die Durchführung meist mit direkten wirtschaftlichen Vorteilen verbunden ist.<sup>112</sup>

Unternehmen dürfen jedoch nicht allein als *Lückenbüßer* für öffentliche Mittel angesehen werden, sondern können viel mehr als nur finanzielle Mittel in den Prozess einbringen. Sie nehmen in partnerschaftlichen Prozessen eine wichtige Komplementärfunktion ein (z.B. bei Fragen der Arbeitsmarktpolitik, bei Maßnahmen zur Umweltverbesserung oder der Umstrukturierung der Wirtschaftsstruktur) und können verhindern, dass sich der Kooperationsprozess unter einer allzu großen Dominanz kommunaler Interessen und politisch-administrativer Entscheidungskalküle primär auf Verteilungs- und Kompensationsfragen konzentriert.<sup>113</sup> Dabei ist aber zu berücksich-

---

<sup>110</sup> Die im Folgenden skizzierten Nutzen beziehen sich auf die regionale Partnerschaft und den Prozess insgesamt und nicht auf bestimmte Akteursgruppen oder einzelne Personen der Partnerschaft. Es ist nicht das Ziel der Arbeit, verschiedene Akteurskonstellationen unter Beteiligung von Unternehmen durchzuspielen und mögliche Nutzen zu identifizieren, die sich auf die jeweilige Konstellation beziehen (z.B. Unternehmen mit Bürgern, Unternehmen mit Vereinen, Unternehmen mit Politikern, Unternehmen mit Verwaltungsmitarbeiter etc.).

<sup>111</sup> vgl. Weiß/Kroës/Lückenköter 2004: 46.

<sup>112</sup> vgl. u.a. Fuchs/Fürst/Rohr-Zänker 2002: 69; Fürst 1999: 55.

<sup>113</sup> vgl. Fürst 1999: 55.



tigen, dass wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, es bei regionalen Kooperationen vor allem um weiche Themenfelder geht, die das Potenzial einer Win-win-Situation bieten (müssen). Konflikträchtige Themen, die allzu starke Interessensunterschiede aufweisen, können in diesen Gremien zumeist nicht geklärt bzw. gelöst werden.

Daneben können regionale Partnerschaften vom Wissen über wirtschaftliche, branchen- und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge der Unternehmen profitieren, auf das u.a. bei der Meinungs- und Entscheidungsfindung zu der Gesamtstrategie oder (wirtschaftlichen) Bewertung einzelner Projekte zurückgegriffen werden kann.<sup>114</sup>

Nicht zuletzt kann ein Nutzen auch darin liegen, dass Unternehmen konkrete Ideen für Projekte in den Prozess einbringen. Zudem sind sie als Träger der regionalen Wirtschaft relevant, wenn es darum geht, ökonomische Ziele von ILE-Prozessen, wie Arbeitsplätze zu schaffen oder die regionale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, zu erreichen.

Trotz der möglichen Nutzen ist eine Beteiligung von Unternehmen kein Selbstläufer, wie im nächsten Kapitel gezeigt wird.

### ***Herausforderung bei der Beteiligung von Unternehmen in Partnerschaften***

Neben den Vorteilen dürfen die spezifischen Herausforderungen einer Beteiligung von Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden. Gerade bei der Beteiligung von Unternehmen wird deutlich, dass Reibungspunkte entstehen können, wenn Akteure auf Kooperationen und andere Akteure mit unterschiedlichen Handlungslogiken treffen (siehe Abbildung 7).

---

<sup>114</sup> vgl. u. a. BLU 2000: 6f; Lindloff/Schneider 2001: 82f.

**Abbildung 7: Unterschiedliche Handlungslogiken**

	<b>Regionale Partnerschaft</b>	<b>Private Unternehmen</b>
<b>Orientierung des Handelns</b>	Gemeinwohlorientierung Gesellschaftliche Ziele (für die Region) Nicht monetär	Gewinnorientierung Privatwirtschaftliche Ziele (für das Unternehmen) Monetär
<b>Hauptressource</b>	Zeit (ehrenamtliches Engagement)	Geld (für Investitionen)
<b>Erwarteter Nutzen</b>	Indirekt und für die Region	Direkt und für das Unternehmen
<b>Lösungsansprüche</b>	Win-win und gesellschaftliche Nutzen für die Region	Nutzen für das Unternehmen
<b>Entscheidungen</b>	Konsens: die Diskussion kann dabei das Ziel sein	Mehrheit oder Hierarchie: die Entscheidung und die Umset- zung sind das Ziel
<b>Zeitbedarf für Entscheidungen</b>	Eher hoch (durch Konsens und Ausgleich)	Eher niedrig (durch Mehrheit/Hierarchie)

*Quelle: eigene Darstellungen nach Elbe 2007: 155.*

Dabei wird vor allem bei Unternehmen und Akteuren aus dem öffentlichen Sektor (z.B. Akteure aus der Politik oder Verwaltung), die meist die treibenden Kräfte territorialer Entwicklungspartnerschaften sind, das Problem unterschiedlicher Handlungslogiken am deutlichsten.<sup>115</sup> Die erste Herausforderung entsteht bereits in der Raumbindung. So sind Akteure aus dem öffentlichen Sektor territorial orientiert, wohingegen wirtschaftliche Akteure eher funktional orientiert sind. „Wirtschaftliche Akteure sind dabei stärker am Nutzen der Kooperationen ausgerichtet [und] agieren abhängig davon, dass sie geeignete Partner der Kooperation finden.“<sup>116</sup> Politisch-administrative Akteure stellen den potenziellen Nutzen zudem eher hinten an. Sie bewerten Kooperationen vielmehr dahingehend, ob mit einer Kooperation ein Verlust an Autonomie, Ressourcen und Zeit verbunden ist. Dies wirkt sich insbesondere auf die Frage der Institutionalisierung solcher Kooperationen aus. Kommt es wirtschaftlichen Akteuren primär auf den Prozess an und sind sie gegenüber der Frage der Institutionalisierung offener eingestellt, bevorzugen politisch-administrative Akteure eher harte Formen der Kooperation wie z.B. Vereine. Politisch-administrative Akteure denken insofern eher in Institutionen der Problembearbeitung, wohingegen wirtschaftlich Akteure eher in Prozessen der Problembearbeitung denken.<sup>117</sup>

Vor diesem Hintergrund kommt gerade den Prozessverantwortlichen (in der Regel dem Regionalmanagement) in der Beteiligung von Unternehmen eine besondere

<sup>115</sup> vgl. Fürst 2003: 442.

<sup>116</sup> Fürst 2003: 445 mit Verweis auf Windeler, A. 2001.

<sup>117</sup> vgl. Fürst 2003: 445.

Aufgabe zu. Sie müssen in der Lage sein, zwischen den Parteien zu moderieren, die unterschiedlichen Interessen aufzugreifen und Lösungen vorzuschlagen. Dies setzt ein gewisses unternehmerisches Verständnis bei den Prozessverantwortlichen voraus, um die Position der Unternehmen verstehen und übersetzen zu können. Langfristiges Ziel muss es sein, eine Vertrauensbasis zwischen den Parteien zu schaffen, die zu späteren Zeitpunkten in Wert gesetzt werden kann.

Die Frage, worin andererseits die potenziellen Nutzen einer Beteiligung für ein Unternehmen an einem ILE-Prozess liegen können, wird im nächsten Kapitel beantwortet.

## 2.2 Unternehmen in der Regionalentwicklung ...

Im Kapitel 2.1 wurde der Mehrwert regionaler Partnerschaften insgesamt sowie die Vorteile und Herausforderungen im Zusammenhang mit einer Beteiligung von Unternehmen herausgearbeitet. In dem vorliegenden Kapitel erfolgen nun ein Perspektivenwechsel und der Blick wird auf die regionale Partnerschaft aus Sicht der Unternehmen gerichtet. Im Fokus steht die Frage, welche Gründe aus Sicht der Unternehmen für eine Beteiligung sprechen (können) und welche Nutzen sich daraus ableiten lassen. Hierzu wird auf verschiedene theoretische Erklärungsansätze zurückgegriffen, die vor dem Hintergrund folgender Überlegungen ausgewählt wurden:

- Bei den regionalen Partnerschaften eines ILE-Prozesses handelt es sich nicht um Projekt-, sondern um Entwicklungspartnerschaften. Das bedeutet, die Zusammenarbeit der Akteure und somit auch die Beteiligung eines Unternehmens beziehen sich nicht nur auf ein einzelnes Projekt zu einem bestimmten Thema. Eine Entwicklungspartnerschaft kann mehrere Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen und Formen der Zusammenarbeit umfassen, die aus unterschiedlichen Gründen, zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Zwecken erfolgen können.
- Damit geht einher, dass ILE sektorübergreifend ausgelegt ist und mehrere Ziele verfolgt. So bedient ILE z.B. im Gegensatz zu einer Clusterförderung der klassischen Wirtschaftsförderung nicht nur einzelne Branchen, sondern verschiedene Sektoren und Themen, was sich auf die Beteiligung der Unternehmen auswirken kann.

Diese Mehrdimensionalität wirkt sich auf die Suche nach entsprechenden theoretischen Erklärungsansätzen aus. Denn aufgrund der verschiedenen Beteiligungsmöglichkeiten und dem sektorübergreifenden Ansatz können grundsätzlich verschiedene theoretische Ansätze herangezogen werden, um die Beteiligung von Unternehmen – zumindest in Teilen – zu erklären. Deshalb ist es auch meiner Sicht notwendig, sich auf einige wenige Ansätze zu konzentrieren, um das Thema angemessen bearbeiten zu können. Dies geschieht aus der Motivation heraus, bestimmte Aspekte und Annahmen in der Arbeit durch die eigene empirische Untersuchung gezielt zu überprüfen. Den Bezugspunkt bilden dabei die theoretischen Grundlagen und Erklärungsan-

sätze regionaler Partnerschaften: die Aufwertung der Region einhergehend mit dem Bedeutungsgewinn von kooperativen bzw. netzwerkartigen Steuerungsstrukturen. Diese bilden den Ankerpunkt zwischen der regionalen Partnerschaft einerseits und Unternehmen andererseits. Die Bedeutung der Bezugspunkte für Unternehmen wird in den folgenden Abschnitten beschrieben, bevor im Anschluss daran, die ausgewählten Ansätze vorgestellt werden.

### ***Die Bedeutungszunahme der regionalen Ebene für Unternehmen***

Der ILE-Ansatz bezieht sich auf die Handlungsebene Region. Die Bedeutung der regionalen Ebene hat auch für Unternehmen und ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Zwar haben Entwicklungen wie die Globalisierung, Internationalisierung aber auch die Erweiterung des EU-Binnenmarktes den Raum zunehmend entgrenzt und infolge dessen den Maßstab des wirtschaftlichen Handelns vergrößert.<sup>118</sup> Gleichzeitig hat die Bedeutung der regionalen Einbettung bzw. die regionale Bindung von Unternehmen zugenommen.<sup>119</sup> Denn „trotz der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft bleiben ein Teil der wirtschaftlichen Aktivitäten und/oder sogar ganze Wirtschaftszweige an spezifische, räumliche Faktoren gebunden.“<sup>120</sup> Das direkte regionale Umfeld eines Unternehmens hält eine Bandbreite an ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Ressourcen vor, auf die ein Unternehmen bei seinem wirtschaftlichen Handeln zurückgreifen kann und muss. Unternehmen können in diesem Zusammenhang nicht nur als Konsumenten ihres Umfeldes und dessen Ressourcen gesehen werden, sondern zunehmend auch als Raumproduzenten, weil sie ein fundamentales Interesse an der (Weiter-)Entwicklung der Region bzw. ihrem Standort haben (sollten). Die regionale Maßstabsebene ist dabei in Relation und Abhängigkeit von dem einzelnen Unternehmen zu sehen (so unterscheiden sich die regionalen Handlungs- und Aktionsräume je nach Unternehmensgröße oder -branche), aber auch dem konkreten Thema (z.B. bei Fragen der Fachkräftesicherung, der Daseinsvorsorge oder Forschungsk Kooperationen).<sup>121</sup>

### ***Zunehmende Bedeutung der Vernetzung***

Im Zusammenhang mit einer zunehmenden regionalen Bindung steht auch die Aufwertung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beziehungen eines Unternehmens an seinem Standort – wobei hiermit eher lose, netzwerkartige Beziehungen gemeint sind. Unternehmen galten in der Theorie lange als isoliert agierende Akteu-

---

<sup>118</sup> vgl. Fürst/Schubert 1998: 354.

<sup>119</sup> Ungeachtet dieser übergreifenden Entwicklungen ist die Bewertung der regionalen Bindung der Wirtschaft im konkreten Fall differenziert zu betrachten. So weisen große multinationale Unternehmen eine andere Form der Regionalbindung auf als kleine Handwerksunternehmen oder regionale Ver- und Entsorgungsunternehmen (vgl. Lucas 2000: 12).

<sup>120</sup> Lucas 2000: 11.

<sup>121</sup> vgl. Gärtner/Rehfeld/Linnebach 2010: 11.

re.<sup>122</sup> Diese Sichtweise vernachlässigte aber 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.“<sup>123</sup> Dieser Ansatz wurde im Rahmen der „new economic sociology“ vor allem mit dem Konzept der Embeddedness<sup>124</sup> beschrieben. Demnach sind Unternehmen auch mit ihren wechselseitigen Beziehungen zu anderen Unternehmen und ihren regionalen Anspruchsgruppen (Stakeholdern)<sup>125</sup> zu betrachten, wobei deren Bindungsgrade unterschiedlich sind (siehe Abbildung 8).

---

<sup>122</sup> vgl. Baldegger/Julien 2011: 216.

<sup>123</sup> Haas/Neumair 2007: 96.

<sup>124</sup> Der Begriff wurde durch Mark Granovetter 1985 geprägt. „Der Embeddedness-Ansatz hat einen entscheidenden Beitrag geleistet, die spezifische Effizienz von Netzwerken von Unternehmen in ihrer sozialen Qualität und den damit verbundenen sozio-institutionellen Formen ökonomischen Handelns zu konzeptionalisieren. Über eine rein kosten- und effizienzbasierte Perspektive der neuen Institutionenökonomie hinaus bietet der Ansatz der Embeddedness einen größeren Bezugsrahmen an und löst die Trennung von ökonomischen Handeln einerseits und gesellschaftlichen Handeln andererseits auf.“ (Glückler 2001: 212). Der Embeddedness-Ansatz knüpft an das Konzept des *sozialen Kapitals an*, das eine Ressource thematisiert, „die sich um Unterschied zu Sach- und Humankapital nicht in der Verfügungsgewalt eines einzelnen Akteurs oder einer einzelnen Organisation befindet, sondern in der Beziehung zwischen Akteuren besteht und somit nur in Abhängigkeit von Partnern mobilisiert werden kann.“ (Bathelt/Glückler 2003: 168)

<sup>125</sup> Im Gegensatz zu dem Shareholder-Ansatz, bei dem das Management eines Unternehmens seine Entscheidungen den monetären Interessen der Anteilseigner ausrichtet, bezieht es beim Stakeholder-Ansatz (Anspruchsgruppen) 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).

**Abbildung 8: Regionale Anspruchsgruppen**



Quelle: eigene Darstellung nach Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 3.

Demnach sind die Verhaltensweisen und Entscheidungen von Unternehmen in konkrete, sich ständig erneuernde Systeme sozialer Beziehungen eingebettet, die sich positiv auf die (geschäftlichen) Beziehungen der Unternehmen sowohl untereinander als auch zwischen Unternehmen und anderen Akteuren auswirken können.<sup>126</sup>

Vor diesem Hintergrund wurden drei Ansätze ausgewählt, die an die beiden Bezugspunkte anknüpfen und eine Unternehmensbeteiligung an ILE-Prozessen begründen können:

- Die **Hervorhebung regionaler Unternehmenskonzentrationen** und die damit verbundenen externen Effekte für das einzelne Unternehmen, aber auch die Entwicklung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit insgesamt. Im Fokus stehen der Aufbau von Beziehungen und Kontakten sowohl zwischen einzelnen Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und unternehmensnahen Institutionen wie z.B. Wirtschaftsförderungen, Hochschulen oder Forschungseinrichtungen. Die in diesem Zusammenhang diskutierten netzwerk-, milieu- oder wissensbasierten Ansätze heben vor allem die damit verbundenen innovatorischen Wirkungen hervor (vgl. Kapitel 2.2.1).

<sup>126</sup> vgl. Haas/Neumair 2007: 104ff.

- Die **Hervorhebung eines zunehmend nachhaltigen Standortbewusstseins von Unternehmen**, wobei die Bedeutung harter Standortfaktoren abnimmt und die weicher Standortfaktoren gleichzeitig zunimmt. Dabei wird der Blick bewusst weg von einer statischen hin zu einer eher dynamischen Sichtweise auf die Standortfaktoren gerichtet. In diesem Kontext werden Unternehmen nicht mehr als reine Konsumenten, sondern verstärkt auch als *Prosumenten*<sup>127</sup> ihres Standortes verstanden (vgl. Kapitel 2.2.2).
- Die **Hervorhebung eines zunehmenden öffentlichen Engagements** am Standort von Unternehmen. Die Unternehmen treten hierbei in einen Dialog mit ihren Anspruchsgruppen und beteiligen sich als „Bürger“ in ihrem gesellschaftlichen Umfeld (Stichwort: Corporate Citizenship) (vgl. Kapitel 2.2.3).

Im Folgenden werden die Erklärungsansätze dargestellt und dahingehend bewertet, welche Schnittmengen mit dem ILE-Ansatz bestehen und Unternehmen damit einen Anreiz und Nutzen bieten, sich am ILE-Prozess zu beteiligen.

### 2.2.1 ... aus der Perspektive regionaler Unternehmenskonzentrationen

Die Bedeutung von Unternehmenskonzentrationen auf regionaler Ebene hat in den letzten Jahrzehnten sowohl in der wirtschaftsgeographischen Forschung als auch in der Wirtschaftsförderungs- und Regionalpolitik zugenommen. Diese Unternehmenskonzentrationen bauen auf verschiedenen netzwerk-, milieu- und wissensbasierten Ansätzen auf, wobei angenommen wird, dass zentrale nachhaltige unternehmerische Wettbewerbsvorteile zunehmend auf der regionalen Maßstabsebene verankert sind. Dazu gehören regionale Netzwerke und (informelle) Beziehung zwischen Unternehmen und weiteren Akteuren, aber auch spezielle Kenntnissen und Fähigkeiten, die räumlich entfernten Wettbewerbern nicht zur Verfügung stehen.<sup>128</sup>

Die bekanntesten Konzepte regionaler Unternehmenskonzentrationen sind das Konzept *industrieller Distrikte*, das Konzept *innovativer bzw. kreativer Milieus* sowie das *Cluster-Konzept*<sup>129</sup> (siehe Abbildung 9).

---

<sup>127</sup> Damit sind Konsumenten gemeint, die sich gleichzeitig an der Entwicklung des Produktes (Produzent) beteiligen.

<sup>128</sup> vgl. Kulke 2008: 95.

<sup>129</sup> Auf eine ausführliche Beschreibung und Entwicklung der einzelnen Konzepte wird verzichtet und auf Koschatzky 2001: 185-220 sowie Kulke 2008: 94-106 verwiesen. Der Fokus der folgenden Beschreibung liegt auf den zentralen, konstituierenden Elementen dieser Konzepte, die für die Arbeit relevant sind.

**Abbildung 9: Konzepte regionaler Unternehmenskooperationen**

	<b>Industrielle Distrikte</b>	<b>Cluster</b>	<b>Innovative Milieus</b>
<b>Definition</b>	„Industrielle Distrikte sind lokale Produktionssysteme von verbundenen Industrien, die wegen ihrer identischen Marktausrichtung und ihrer räumlichen Nähe zueinander externe Effekte, d. h. Lokalisationsvorteile, realisieren können.“	„Cluster sind die räumliche Konzentration von vernetzten kleinen und großen Betrieben sowie Institutionen in einem speziellen Sektor. Ein Cluster beinhaltet vor- und nachgelagerte Produktions- und Dienstleistungsaktivitäten sowie eine spezialisierte Infrastruktur, die diese Aktivitäten wirkungsvoll unterstützt.“	Ein Milieu resultiert aus den Interaktionen von vorwiegend kleinen und mittelgroßen Unternehmen, politischen Entscheidungsträgern, Institutionen und Arbeitskräften, die durch gemeinsames, kooperatives Lernen die Unsicherheiten während technologischer Paradigmenwechsel reduzieren. Vor allem informelle Kontakte der am Netzwerk beteiligten Akteure bestimmen das Milieu, dessen Entwicklung durch regionale Kulturen und Identitäten, in denen die einzelnen Akteure nach einem gemeinsamen (regionalen) Ziel handeln, gefördert wird.
<b>Merkmale</b>	<p>regional integrierte Produktions- und Dienstleistungsverbände</p> <p>vertikale Kooperationsbeziehungen</p> <p>kleine hochspezialisierte Betriebe derselben Branchen</p> <p>arbeitsteilige Produktion (flexible Spezialisierung)</p>	<p>räumliche Konzentration vernetzter kleiner und großer Betriebe/Institutionen in Sektoren</p> <p>spezialisierte Infrastruktur und Arbeitsmärkte</p> <p>innovative Cluster: junge Industrien, Produkte am Beginn ihres Lebenszyklus</p>	<p>kollektive Realisierung von Innovationen durch regionales kooperatives Lernen</p> <p>branchenübergreifende und informelle Kontakte</p> <p>gemeinsame Identität erleichtert Kooperation und reduziert Unsicherheit</p>
<b>räumliche Ausprägung</b>	kleine räumliche Einheiten	begrenzt durch interindustrielle/interinstitutionelle Netzwerke	kleine, nicht metropolitane Regionen z.T. strukturell benachteiligt

Quelle: Koschatzky 2001: 207; Definitionen 189, 197, 202 mit weiteren Verweisen.



Ohne die jeweiligen Feinheiten, Unterschiedlichkeiten und Akzentuierungen der Konzepte nivellieren zu wollen<sup>130</sup>, basieren sie im Kern auf der gemeinsamen Annahme, dass sich durch eine räumliche Konzentration bzw. Ballung von Unternehmen und weiteren Akteuren externe Effekte<sup>131</sup> für Unternehmen ergeben können.<sup>132</sup> So können Unternehmen zum einen im Produktionsprozess von gemeinsamen Arbeitsmärkten, spezialisierten Fachkräften, spezialisierten Zulieferern und Dienstleistern in der Region profitieren. Zum anderen bringen diese Ansätze – insbesondere der Milieu-Ansatz – verstärkt auch eine soziale, teils kulturelle Komponente mit ins Spiel. Es geht nicht nur um harte ökonomische Begebenheiten bzw. Standortfaktoren, sondern auch um die stärkere Hinwendung zu weichen Faktoren wie soziale Nähe und Einbettung in ein kulturelles Milieu.<sup>133</sup> Letztere werden als elementar für den Innovationsprozess und die Herausbildung künftiger Innovationen – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen – gesehen. Dabei können sich Innovationen nicht nur auf Produkte, sondern ebenfalls auf die Prozess- oder Organisationsebene beziehen.

Regionale Unternehmenskonzentrationen sind von einer Vielfalt an Verflechtungen und Beziehungen geprägt, die wichtige Erfolgsfaktoren für Unternehmen im Wettbewerb darstellen. Dies gilt nicht nur für kleine spezialisierte, sondern auch große, weltmarktorientierte Unternehmen.<sup>134</sup> Bei diesen Verflechtungen und Beziehungen geht es nicht vorrangig um vertraglich fixierte Marktbeziehungen, sondern vor allem um lose gekoppelte, soziale oder kulturelle Beziehungen zwischen den Akteuren. „Clusterbeziehungen [sind] durch ihre Vielfalt und Variabilität sowie durch die Tatsache geprägt, dass sie mehrere Sachverhalte (z.B. gemeinsames Marketing, gemeinsamer Vertrieb, gemeinsame Ausbildung etc.) umfassen können.“<sup>135</sup> Dabei ist „die Nutzbarmachung von Dichtevorteilen [...] nicht notwendig an vollständige Wertschöpfungsketten gebunden. Auch müssen nicht notwendigerweise alle Unternehmen kooperieren, um Clustervorteile genießen zu können.“<sup>136</sup>

<sup>130</sup> So liegen den Konzepten z.B. unterschiedliche Argumentationslinien zugrunde. Das Konzept industrieller Distrikte basiert auf einer industrieökonomischen Argumentation, wobei es die entsprechenden Vorteile statisch interpretiert, wohingegen das Milieu-Konzept auf einer innovationsökonomischen Argumentation basiert, die Vorteile räumlicher Nähe prozesshaft darstellt. Der Cluster-Ansatz kann als Weiterentwicklung des Distrikts-Ansatz gesehen werden (vgl. Koschatzky 2001: 185).

<sup>131</sup> Externe Effekte, oder auch agglomeration economics genannt, werden in Lokalisationsvorteilen (localization effects) und Urbanisationsvorteilen (urbanization effects) unterschieden. Lokalisationsvorteile entstehen durch die räumliche Ballung von Unternehmen derselben (Industrie-) Branchen. Sie äußern sich z.B. in spezialisierten Arbeitskräften und Zuliefererunternehmen in der Region oder begünstigen den regionsinternen Informations- und Wissensfluss. Urbanisationsvorteile hingegen entstehen durch die räumliche Ballung von Unternehmen verschiedenster Sektoren. Es können verschiedene intersektorale Verflechtungsmöglichkeiten und ein breites Angebot an diversifizierten Arbeitskräften sowie Zulieferprodukten und Dienstleistungen sowie eine hochwertige Infrastruktur entstehen (vgl. Bathelt/Glückler 2003: 128).

<sup>132</sup> vgl. u.a. Koschatzky 2001: 185; Kulke 2008: 96.

<sup>133</sup> vgl. Kulke 2008: 95.

<sup>134</sup> vgl. Lucas 2000: 12.

<sup>135</sup> ARL 2006: 2.

<sup>136</sup> Richter/Buchner 2009: 211 mit Verweis auf Porter 1999.

Die räumliche Nähe<sup>137</sup> steht dabei in Wechselwirkung mit der Vernetzung der Akteure. Zwar stellt räumliche Nähe von Unternehmen untereinander sowie mit anderen Akteuren keine Garantie für Interaktion dar, kann diese jedoch positiv beeinflussen.<sup>138</sup> Es wird vermutet, dass „räumliche Nähe die Vertrauensbildung erheblich erleichtert und beschleunigt, weil gleiche Traditionen und ein gemeinsames Verständnis zugrunde liegen und sich private und geschäftliche Aktionskreise der Akteure überlappen.“<sup>139</sup> Durch das zunehmende Vertrauen untereinander können Transaktionskosten zwischen Unternehmen begrenzt werden, da Unsicherheiten verringert und opportunistisches Verhalten weitgehend ausgeschlossen wird.<sup>140</sup> „Sie reduzieren Ungewissheit und Unklarheit bei der Durchführung von Geschäften und im Rahmen der Entscheidungsfindung. Sie liefern sowohl ungewollte Informationen als auch Hinweise auf Marktchancen und Innovationsmöglichkeiten, mit Hilfe derer das Unternehmen sich von seinen Wettbewerbern abheben kann.“<sup>141</sup>

Die Ansätze regionaler Unternehmenskonzentrationen mit den verbindenden Elementen Nähe und Vernetzung sind zudem sehr stark mit der Diskussion über eine Wissensgesellschaft verbunden, da Wissen, insbesondere das implizierte, nicht kodifizierte Wissen regional verankert ist. Räumliche und personelle Nähe erleichtern den Zugang zu nicht kodifiziertem Wissen, dessen Transformation und Diffusion. Denn Unternehmen ziehen es vor, sich eher mit Ihnen bekannten und vertrauten Personen auszutauschen und von diesen Informationen zu erhalten als von externen und entfernten Quellen.<sup>142</sup> „Persönliche Treffen sind ein Schlüsselement bei der Entwicklung von Wissen, bei der Unterstützung von Lernprozessen und bei der Schaffung von Synergien innerhalb eines bestimmten Gebiets.“<sup>143</sup> Die Netzwerke fungieren dabei im Wesentlichen als „Verbreiter und Verstärker von Informationen.“<sup>144</sup>

### ***Zusammenfassung – Schnittmengen mit dem ILE-Ansatz***

Die dargestellten Konzepte heben hervor, dass räumliche und soziale Nähe die Bildung von regionalen Unternehmenskonzentrationen und -netzwerken fördern bzw. verstärken können. Denn Nähe ermöglicht sogenannte face-to-face-Kontakte, wodurch Beziehungen aufgebaut und gestärkt werden können. Dies wirkt risiko- und unsicherheitsreduzierend auf weitere Formen der Zusammenarbeit. Regionale und kollektive Lernprozesse sind möglich, wodurch es zu einem Auf- und Ausbau von regional gebundenem Wissen und Know-how kommen kann. Durch Arbeitsteilung

---

<sup>137</sup> Räumliche Nähe ist dabei als eine relative Größe zu sehen, die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich interpretiert wird (vgl. Tierstein 1996: 196).

<sup>138</sup> vgl. Kipp 2007:45.

<sup>139</sup> Bathelt/Glückler 2008: 162 mit entsprechenden Verweisen.

<sup>140</sup> vgl. Bathelt/Glückler 2008: 159.

<sup>141</sup> Baldegger/Julien 2001: 218.

<sup>142</sup> vgl. ARL 2006: 2.

<sup>143</sup> Baldegger/Julien 2001: 215.

<sup>144</sup> Baldegger/Julien 2011: 215.

und zwischenbetrieblichen Kooperationen können Synergien sowie externe Effekte erzeugt und (gemeinsame) Innovationsprozesse initiiert werden. Dies steigert die Produktivität, Flexibilisierung und Wettbewerbsfähigkeit regionaler Unternehmen, fördert regionale Unternehmens(aus)gründungen und können so zur Wettbewerbssteigerung der gesamten Region beitragen.

Vor dem Hintergrund des Themas der Arbeit stellt sich die Frage, ob die Förderung regionaler Unternehmenskonzentrationen grundsätzlich für eine ILE in Frage kommt. Und wenn ja, ob das ILE-Konzept ebenfalls in der Lage ist, grundlegende Elemente dieser Ansätze umzusetzen, um Unternehmen einen Anreiz zu bieten, sich zu beteiligen. Dabei ist zu beachten, dass eine *Clusterstrategie*<sup>145</sup> bzw. die Förderung regionaler Unternehmenskonzentrationen für ländlich geprägte Regionen „keine beliebig anzuwendende Strategie oder gar einen „Rettungsanker“ [Herv. im Orig.]“<sup>146</sup> darstellen. Limitierende Faktoren für eine ländliche Clusterpolitik sind die fehlende räumliche Verdichtung von Betrieben einer Branche sowie der Mangel an entsprechenden Forschungseinrichtungen. Dennoch besitzt der ländliche Raum „durchaus einige die Clusterbildung begünstigende Eigenheiten. Zum Beispiel kann dort die persönliche Ansprache von potenziellen Cluster-Akteuren leichter fallen. Zudem bringt die Kooperation der KMU, die im ländlich-peripheren Raum die vorherrschende Betriebsgröße darstellen, für alle beteiligten Unternehmen Vorteile – weil für sie jetzt Aufträge übernehm- und bearbeitbar werden, die sie alleine nicht schultern könnten.“<sup>147</sup> Begünstigend kommt hinzu, dass der Aufbau von regionalen Unternehmenskonzentrationen ein gemeinsames Verständnis voraussetzt. Eine gemeinsame Kultur bzw. ein identitätsbildendes „Wir-Gefühl“, welches durch die regionale Bindung, die dem ILE-Konzept innewohnt, erreicht werden kann. „Kulturelle Identitäten im Sinne eines ähnlichen Arbeitsethos, homogener Werte und folglich sich ähnelnder Problemformulierungen und -lösungen sind der Clusterbildung durchaus förderlich. Die Herausbildung kultureller Identitäten macht räumliche Nähe der Cluster-Akteure möglich.“<sup>148</sup> Vor diesem Hintergrund wurde der Ansatz einer Clusterförderung im Rahmen der ILE zu einem regionalen Wertschöpfungsketten-Ansatz<sup>149</sup> bzw. dem Ansatz regionaler Wertschöpfungspartnerschaft<sup>150</sup> weiterentwickelt. Dabei handelt es sich um „eine strategische Allianz zwischen den Unternehmen einer regionalen Wertschöpfungskette bzw. eines -netzes einerseits und einer regionalen Partnerschaft bestehend aus den zentralen Akteuren der Region aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft andererseits.“<sup>151</sup> In dem Ansatz geht es darum, regionale Wertschöpfungsketten innerhalb bestimmter Themen oder entlang ausgewählter Produktgruppen mit Hilfe eines

---

<sup>145</sup> Der Begriff Cluster hat sich in der Regionalpolitik für die Förderung regionaler Unternehmenskonzentration gegenüber den Begrifflichkeiten der anderen Ansätze durchgesetzt.

<sup>146</sup> Raab/Thierstein 2009: 138.

<sup>147</sup> ARL 2006: 5.

<sup>148</sup> ARL 2006: 4.

<sup>149</sup> vgl. Raab/Thierstein 2009.

<sup>150</sup> vgl. Geschäftsstelle Regionen Aktiv 2007.

<sup>151</sup> Bühler/Schubert 2008: 1.

Netzwerkmanagements aufzubauen. Inwieweit solche Strategien in den Regionen verfolgt werden, ist zu prüfen. Ungeachtet dessen ist es innerhalb von ILE grundsätzlich möglich, sich auf die konstituierenden Elemente der Ansätze zu konzentrieren und branchenunabhängig die Vernetzung und den Austausch von Unternehmen untereinander sowie mit ihren regionalen Anspruchsgruppen zu fördern. Dabei muss nicht zwingend der Austausch von Branchen- oder Fachwissen im Fokus stehen, sondern kann sich auf eher generelle betriebswirtschaftliche Angelegenheiten beziehen. Auch dies kann durch sektorübergreifende Partnerschaften, dem Kernelement der ILE, arrangiert werden. Das Netzwerkmanagement kann dabei durch das Regionalmanagement erfolgen.

### **2.2.2 ... aus der Standortperspektive**

Unternehmen sind über ihren Standort räumlich verortet. Der Standort ist 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.“<sup>152</sup> Grundsätzlich ist der Standortbegriff relativ zu sehen und hängt von der gewählten räumlichen Maßstabsebene ab.<sup>153</sup> Je nach Betrachtung kann sich der Standort räumlich auf einen geographischen Punkt (Grundstück), einen Stadtteil, eine Gemeinde, eine Region oder eine Nation beziehen – wobei dies nicht zwingend von territorialen Grenzen abhängen muss.

Die Qualität eines Standortes hängt von seinen Standortfaktoren ab. Diese „charakterisieren die spezifische Ausstattung von Standorten [...] und sind als die Gesamtheit der materiellen und immateriellen Einflüsse an einem Standort zu verstehen.“<sup>154</sup> Die Standortfaktoren können unterschiedlich klassifiziert werden<sup>155</sup>, wobei in der eigenen Arbeit zwischen weichen und harten Standortfaktoren unterschieden wird.

### ***Neues Standortverständnis***

Die unternehmerischen Anforderungen und Ansprüche an einen Standort und dessen Faktoren sind differenziert zu betrachten. So stellt ein großes, internationales Versicherungsunternehmen andere Ansprüche an seinen Standort als ein kleines lokales Bauunternehmen oder eine Metzgerei. Für große Unternehmen haben Faktoren wie der Arbeitsmarkt, die Beschaffungs- und Absatzkosten, aber auch Fördermaßnahmen, Steuern oder politische sowie verwaltungstechnische Rahmenbedingungen eine hohe Bedeutung. Bei kleineren Unternehmen spielt hingegen vor allem

---

<sup>152</sup> Hass/Neumair 2007: 12.

<sup>153</sup> vgl. Bathelt/Glückler 2003: 47.

<sup>154</sup> Kulke 2004: 35.

<sup>155</sup> Für einen Überblick über die verschiedenen Definitionen, Gliederungen sowie Differenzierungen siehe Kulke 2004: 35ff.

„der „human touch“ [Herv. im Orig.] eine sehr wichtige Rolle: man möchte sich an einem (neuen) Ort wohl fühlen; Gastfreundschaft und ein attraktives Gebäude sind vielfach wichtiger als ein Steuergeschenk.“<sup>156</sup>

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Standort war lange Zeit von der traditionellen Standortlehre geprägt, die – in Anlehnung an die neoklassische Wachstumstheorie – eine weitgehende Faktormobilität voraussetzt und räumliche Spezifika wie lokale und regionale Besonderheiten nicht betrachtet.<sup>157</sup> Dies und die restriktiven Annahmen hinsichtlich der Überbetonung der Kostenseite insbesondere der Transportkosten sowie der statische Charakter der Standortanalyse und -wahl wurden in der Wissenschaft jedoch zunehmend kritisiert.<sup>158</sup> Neuere Überlegungen verfolgen hingegen einen eher dynamischen bzw. systematischen Ansatz, der den Standort und seine Faktoren aus einer Entwicklungsperspektive bzw. als aktiv veränderbar betrachten und nicht nur das einzelne Unternehmen, sondern auch die materiellen und immateriellen Umfeldeinflüsse mit einbeziehen.<sup>159</sup> Die Standortfaktoren werden dabei von Unternehmen nicht mehr als gegeben und unveränderbar hingenommen, weshalb sie auf negative Standortbedingungen grundsätzlich nicht mit Standortverlagerungen reagieren.<sup>160</sup> Die Mär von sogenannten „footlose-Unternehmen“ (heimatlosen Unternehmen), die grenzenlos Produktionsstandorte eröffnen und wieder schließen, sobald sich eine neue Gelegenheit bietet, trifft laut einer Untersuchung nur noch auf wenige Fälle zu.<sup>161</sup> „Gerade die regionale Einbindung hilft, die mit dem Globalisierungsprozess einhergehenden unternehmerischen Unsicherheiten zu reduzieren. Eine langfristige Orientierung, Kontinuität und Verantwortung für den Standort scheint für viele [...] Unternehmen an Bedeutung zu gewinnen. Ein Standortwechsel wird nur selten als tatsächliche Option betrachtet – nicht nur aus wirtschaftlichen (Opportunitätskosten), sondern auch aus sozialen und kulturellen Gründen.“<sup>162</sup> Unternehmen bekennen sich zunehmend zu ihrem Standort und decken Missstände auf, um diese gemeinsam mit anderen Akteuren vor Ort zu beheben. So haben *Richter/Buchner* 2009 nachgewiesen, dass regionale Kooperationen von Unternehmen untereinander als auch mit regionalen Partnern als wirksames Mittel dazu genutzt werden können, die Standortfaktoren und damit der Standortqualität zu beeinflussen und zu gestalten.<sup>163</sup> „Die aktive Beeinflussung von Standortfaktoren wird Gegenstand betriebswirtschaftlichen Kalküls.“<sup>164</sup>

<sup>156</sup> Thierstein 1996: 197.

<sup>157</sup> vgl. Bathelt/Glückler 2003: 133.

<sup>158</sup> Zur kritischen Auseinandersetzung mit der traditionellen Standortlehre siehe Bathelt/Glückler 2003: 133-137.

<sup>159</sup> vgl. u. a. Kulke 2004:77-78; Blume 2009: 24ff.

<sup>160</sup> vgl. Richter/Buchner 2009: 209.

<sup>161</sup> vgl. Gärtner/Rehfeld 2009: 106.

<sup>162</sup> Gärtner/Rehfeld/Linnebach 2010: 9; unter Rückgriff auf eine Befragung von 210 Unternehmen.

<sup>163</sup> Nachgewiesen wurde das z.B. für Produktionsfaktoren wie die Kosten, Qualität und Verfügbarkeit von Material, Vorleistungen und Lieferanten oder Fachkräftequalität und -verfügbarkeit, Marktfaktoren wie der Bekanntheitsgrad, Image und Attraktivität für Kunden oder Performancefaktoren wie die Produktivität und Kapazitätsauslastung oder die Innovationsfähigkeit. Produktionsfaktoren wie

Neben einer verstärkten prozesshaften Sicht auf den Standort werden zudem einzelne Standortfaktoren neu akzentuiert. So hat die Bedeutung einzelner, insbesondere harter Standortfaktoren, die quantitativ in Kosten messbar sind,<sup>165</sup> im Zuge der Globalisierung auf nationaler und internationaler Ebene abgenommen. Denn die Parameter – zumindest in den westlichen Industriestaaten – haben sich angeglichen: Steuern und Abgaben im Rahmen der Deregulierung wurden größtenteils angepasst, Abschottungen von Märkten werden zunehmend aufgehoben, Verkehrs- oder Kommunikationsinfrastrukturen oder Bildungssysteme gleichen sich an bzw. werden harmonisiert. Sie sind im (inter-)nationalen Vergleich größtenteils ubiquitär.<sup>166</sup> Dagegen hat die Bedeutung harter Standortfaktoren wie der Zugang zu Arbeitskräften und verstärkt die der weichen Standortfaktoren, im direkten, regionalen Umfeld eines Unternehmens, zugenommen.<sup>167</sup> Weiche Faktoren umfassen Standortbedingungen bzw. Einflüsse, „die schwer messbar sind und subjektiv wahrgenommen werden, wie z.B. Lebens- und Umweltbedingungen, business climate, Standortimage, regionales Milieu und politisches Klima.“<sup>168</sup> Dabei wird dem Faktor Beziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens besondere Bedeutung beigemessen: „„Zu Hause“ [Herv. im Orig.] ist man eingebunden in ein Netz von Beziehungen, Kunden, Lieferanten und Dienstleistern, dessen Bedeutung für die eigene Performance häufig erst dann konkret wahrgenommen wird, wenn diese Beziehungen einem Abwertungsprozess unterworfen werden.“<sup>169</sup> Denn die vorhandenen Netzwerke vor Ort können mit einer Standortverlagerung nicht einfach mitgenommen werden, sondern müssten am neuen Standort neu aufgebaut werden. „Das Kooperationsklima zwischen staatlichen und privaten Akteuren wird letztlich zu einem „weichen“, territorial gebundenen Produktionsfaktor, der in eine Reihe mit Lebensqualität, Lernfähigkeit regionaler Akteure oder Dienstleistungs-Handeln der Behörden zu stellen ist. [...] Die Bereitstellung und Pflege solcher Strukturen darf im Sinne von „weicher“ [Herv. im Orig.] Infrastruktur als eine Art öffentliches Gut betrachtet werden.“<sup>170</sup>

### **Zusammenfassung – Schnittmengen mit dem ILE-Ansatz**

Den Ausführungen folgend wird deutlich, dass das Thema Standort nicht allein auf die Standortsuche reduziert werden kann. Diese Frage stellt sich für einen Großteil von Unternehmen höchstens ein oder zwei Mal bei der Gründung oder einer Standort-

---

Lohn- und Gehaltsniveau oder Infrastruktur, Marktfaktoren wie Marktgröße und -wachstum, Handelshemmnisse oder Zölle sowie Performancefaktoren wie Technologieniveau, Wirtschaftliches Handeln oder der Wechselkurs und Steuern sind hingegen nicht bzw. nur längerfristig verbesserbar (vgl. Richter/Buchner 2009: 227).

<sup>164</sup> Richter/Buchner 2009: 227.

<sup>165</sup> vgl. Bathelt/Glückler 2003: 146.

<sup>166</sup> vgl. Blume 2009: 24ff.

<sup>167</sup> vgl. Reschl/Rogg 2003: 51ff.

<sup>168</sup> Bathelt/Glückler 2003: 146.

<sup>169</sup> Richter/Buchner 2009: 209 mit Verweis auf Myrdal 1957.

<sup>170</sup> Thierstein 1996: 201.

terweiterung. Es wird vermutet, dass sich bei vielen Unternehmen die Suche dabei auf das eigene (Wohn-)Umfeld reduziert und keiner umfassenden Analyse und Abwägung unterschiedlicher Faktoren folgt. Mit der Zeit und ihrem Wachstum verbinden sich Unternehmen auf vielfältige materielle und immaterielle Weise mit ihrem Standort. Gerade kleine Unternehmen bedienen regionale Märkte, es bestehen Zulieferer- und Dienstleistungsbeziehungen zwischen Unternehmen und die Region ist für einen Großteil der Eigentümer, leitenden Angestellten und Mitarbeiter der Wohn- und Lebensraum. Dies stärkt die Standortverbundenheit, die dazu führt, dass Unternehmen bei einer negativen Standort(faktoren)entwicklung eher an einer Standortverbesserung als -verlagerung interessiert sein dürften. Dies ist auch mit dem zunehmenden neuen Standortverständnis vereinbar, das nicht zwingend als gegeben, sondern als dynamisch bzw. aktiv veränderbar angesehen wird, wobei die Bedeutung weicher Faktoren gegenüber harten zugenommen hat.

Bezieht man das neue Standortverständnis auf den ILE-Ansatz, so ergeben sich folgende Schnittmengen, die eine Beteiligung begründen und mit denen verschiedene Nutzen für Unternehmen verbunden sein können: ILE zielt auf die ganzheitliche Entwicklung einer Region. Damit beinhaltet sie grundsätzlich das Potenzial, zur Standortentwicklung beizutragen – und zwar zur Entwicklung harter und weicher Standortfaktoren. Aufgrund des regionsspezifischen Ansatzes bietet ILE die Möglichkeit, regionale Standortnachteile gezielt aufzugreifen und zu entwickeln, grenzt die Einflussmöglichkeiten jedoch auf den konkreten regionalen Handlungs- und Zuständigkeitsbereich ein. Der Einfluss außerhalb dieses Bereiches ist begrenzt. So können innerhalb der ILE weder Besteuerungssätze geändert oder Infrastrukturprojekte beschlossen werden, da dies Aufgabe demokratisch gewählter kommunaler Strukturen ist. Hinzu kommt, dass die ILE mit ihrem sektorübergreifenden Charakter in diesem Zusammenhang selbst der limitierende Faktor ist. Denn wie in Kapitel 2.1.3.2 dargestellt wurde, tendieren regionale Kooperationsprozesse – und dies gilt somit auch für die regionalen Partnerschaften innerhalb eines ILE-Prozesses – eher dazu, „weiche“ Themen aufzugreifen und zu bearbeiten. Andererseits ist die regionale Partnerschaft, die auf einer sektorübergreifenden Zusammenarbeit verschiedener Akteure aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen aufbaut, selbst als weicher Standortfaktor anzusehen. Die Partnerschaft bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen zu pflegen und damit die regionale Einbettung des Unternehmens zu stärken. Gleichzeitig ist sie eine geeignete Plattform, um (informell) Missstände bzw. Interessen hinsichtlich der Standortfaktoren gegenüber den Anspruchsgruppen, insbesondere den Akteuren aus dem öffentlichen Sektor, zu artikulieren.

### **2.2.3 ... aus der Perspektive regionalen Engagements**

In Deutschland ist in den letzten Jahren ein zunehmendes gesellschaftliches Engagement von Unternehmen zu registrieren,<sup>171</sup> dass unter Konzepten wie *Corporate*

<sup>171</sup> siehe u.a. Braun 2008; Maaß/Hoffmann 2009.

*Social Responsibility*, *Corporate Responsibility* oder *Corporate Citizenship* zusammengefasst wird.<sup>172</sup> Trotz der Begriffsvielfalt und verschiedenen Akzentuierungen liegt den Konzepten die gemeinsame Idee zugrunde, „dass Unternehmen sich über gesetzliche Vorgaben und über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus selbst gewählten gesellschaftlichen Bereichen und eigens initiierten Projekten von ihrer Freiheit zum Engagement Gebrauch machen“.<sup>173</sup>

### ***Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“***

Im Kontext der Arbeit interessiert vor allem das Konzept des *Corporate Citizenship*, da es sich mit einer Beteiligung in regional-gesellschaftlichen Prozessen am besten vereinbaren lässt. Mit den Schlagworten *Corporate Citizenship* wird das Handeln von Unternehmen beschrieben, bei dem sie „eine mittel- und langfristige Strategie auf Basis verantwortungsvollen Handelns verfolgen und sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als "guter Bürger" [Herv. im Orig.] aktiv für die eigentliche Gemeinschaft [...] engagieren, um die Gesamtheit der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und dessen Umfeld auf möglichst vielfältige Weise positiv zu gestalten.“<sup>174</sup> Das gesellschaftliche, gemeinwohlorientierte Engagement von Unternehmen widerspricht vordergründig dem (betriebs-)wirtschaftlichen, gewinnorientierten Einzelinteresse. Ein Unternehmen agiert am Markt. Es produziert Güter und Dienstleistungen, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und langfristig zu steigern sowie Gewinne einzufahren. Tut es dies nicht, so steht seine Existenz auf dem Spiel. Es ist aber durchaus möglich, Eigennutz mit gesamtwohlfahrtlichen Interessen zu verbinden.<sup>175</sup> So argumentiert *Taubken* (2006): „Gesellschaftliches Handeln ist [...] nicht primär philanthropisch ausgerichtet, sondern geschieht immer vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs.“<sup>176</sup>

Instrumente und Maßnahmen des *Corporate Citizenship* 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 Verwal-

---

<sup>172</sup> Die Konzepte haben ihren Ursprung im angelsächsischen Raum. Generell lassen sich die Konzepte jedoch nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen. In Deutschland gibt es bereits viele Aktivitäten von Unternehmen, die im Sinne dieser Konzepte als Formen des gesellschaftlichen Engagements bezeichnet werden können. So verpflichten sich Unternehmen in Deutschland zur Einhaltung arbeits-, sozial- und umweltrechtlicher Regelungen, beteiligen sich am dualen Ausbildungssystem oder führen Beiträge zur Sozialversicherung ab, um nur einige zu nennen. Der Trugschluss ist, dass diese Formen des 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 (vgl. Braun 2008: 6-7, Heblch/Gold o.J.: 1).

<sup>173</sup> Braun 2008: 6.

<sup>174</sup> Braun/Schwarz 2006: 15.

<sup>175</sup> vgl. u.a. Kleinhenz 2010: 5; Heblch/Gold o.J.:2.

<sup>176</sup> Taubken 2006: 157.



tungen oder sozial- oder gemeinwohlorientierten Einrichtungen (Nicht-Regierungs-Organisationen oder Non-Profit-Organisationen) erfolgen. Die Einsatzfelder von Corporate Citizenship sind hauptsächlich der soziale Bereich, gefolgt von dem Kultur- und Bildungsbereich, dem Sportbereich, dem Umweltbereich sowie der Wissenschaftsförderung.<sup>177</sup>

### **Corporate Citizenship – eine regionale Perspektive**

Das zunehmende Engagement von Unternehmen findet größtenteils in ihrem regionalen Umfeld statt, um den Standort aufzuwerten.<sup>178</sup> Fischer (2007) hat hierfür die Begrifflichkeit *Regional Corporate Citizenship* geprägt.<sup>179</sup> Die Unternehmen reagieren damit auf ihre regionalen Anspruchsgruppen (siehe hierzu auch Abbildung 8).

Regionales Unternehmensengagement ist jedoch generell nichts Neues. So haben sich bereits Unternehmenspersönlichkeiten wie Alfred Krupp oder Robert Bosch für gesellschaftliche Belange wie z.B. für den Bau von Wohnungssiedlungen an ihrem Standort eingesetzt.<sup>180</sup> Dennoch ist die Bedeutung des regionalen Engagements in den letzten Jahren vor dem Hintergrund folgender Herausforderungen gewachsen:

- Durch globale Probleme wie die Umweltverschmutzung, den Klima- oder demographischen Wandel, die sich in vielen Fällen vor Ort in den Regionen auswirken, wächst der Druck auf Unternehmen, sich stärker als bisher der Verantwortung im Eigen-, Verbraucher- und Gemeinschaftsinteresse vor Ort zu stellen.<sup>181</sup>
- Die derzeitige und perspektivische öffentliche Finanzsituation drängt zur Konsolidierung der Staatsausgaben. Dies erfordert neue gemeinschaftliche Problemlösungskapazitäten<sup>182</sup> und führt zwangsweise zu einem stärkeren Ruf nach einer Verantwortungsteilung mit den Akteursgruppen Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass regionales Engagement generell nicht dazu geeignet ist, staatliche Aufgaben zu übernehmen oder sozialstaatliche Sicherungssysteme zu ersetzen. Denn Unternehmensengagement erfolgt meist nur punktuell und lückenhaft und ist zudem stark konjunktur- und marktabhängig.<sup>183</sup>
- Das Konzept knüpft an die Diskussionen an, dass traditionelle, harte Standortfaktoren zunehmend ubiquitär werden, wohingegen weiche Standortfaktoren wie Vernetzung, regionales Image oder der Lebensraum der Angestellten an Bedeutung gewinnen (siehe Kapitel 2.2.2). Regionales Engagement ermöglicht es, eben diese Standortfaktoren durch gezielte Projekte aufzuwerten.

<sup>177</sup> vgl. u.a. Maaß/Clemens 2002: 10ff.

<sup>178</sup> vgl. Braun 2008: 10; unter Rückgriff auf einer bundesweiten und branchenübergreifenden Befragung von Wirtschaftsunternehmen.

<sup>179</sup> vgl. Fischer 2007.

<sup>180</sup> vgl. Heblich/Gold o.J.: 9ff.

<sup>181</sup> vgl. Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 4.

<sup>182</sup> vgl. Kleinhenz 2010: 1.

<sup>183</sup> vgl. Albers 2001: 7.

Im Zuge dieser Entwicklungen engagieren sich Unternehmen alleine oder in Kooperation mit anderen Akteuren vermehrt in ihrem regionalen Umfeld. Die *Bertelsmann Stiftung (2010)* hat verschiedene Engagementprojekte untersucht und kategorisiert, die sich hinsichtlich ihrer strategischen, zeitlichen und inhaltlichen Ausrichtung unterscheiden<sup>184</sup> (siehe Abbildung 10). Dabei „zeigen die Projekte auf, dass wirkungsvolles und nachhaltiges Engagement weder von der Unternehmensgröße noch davon abhängig ist, wie viel Geld in die Projekte geflossen ist.“<sup>185</sup>

**Abbildung 10: Formen des Engagements**

Form des Engagements	Basisengagement	Strategisches Engagement	Gebündeltes Engagement
<b>Ressourcen</b>	Sachmittel, Geld	Sachmittel, Geld, Know-how, Kontakte, Personal	Sachmittel, Geld, Know-how, Kontakte, Personal, Netzwerke
<b>Dauer</b>	Einmalig, kurzfristig	wiederkehrend, kurz- bis langfristig	wiederkehrend, langfristig
<b>Wirkung</b>	punktuell	projektbezogen	strukturell
<b>Strategie</b>	kaum vorhanden	stark ausgeprägt (Ziele und Kooperationsbedingungen sind definiert, Erfolgsmessung)	stark ausgeprägt
<b>Bezug zum Kerngeschäft</b>	wenig bis gar nicht	mittel bis stark	mittel bis stark
<b>Kooperationspartner</b>	Vertreter der Zivilgesellschaft	Vertreter der Zivilgesellschaft, Kommune und weitere Institutionen	Vertreter der Zivilgesellschaft, Kommune, weitere Institutionen und Unternehmen
<b>Problemlösungskapazität</b>	gering bis gar nicht	gering bis hoch	hoch

Quelle: eigene Darstellung nach BertelsmannStiftung 2010: 16.

Ein regionales Engagement ist mit vielen Nutzen für Unternehmen verbunden. Durch das Engagement können der Kontakt und die Beziehungen im betrieblichen und (kommunal)politischen Umfeld intensiviert werden (Aufbau von Sozialkapital),

<sup>184</sup> vgl. BertelsmannStiftung 2010: 14ff.

<sup>185</sup> Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 2 mit Verweis auf Bertelsmann Stiftung 2009.

wodurch auch Kenntnisse über die Region vertieft werden können.<sup>186</sup> Der Austausch mit anderen Akteuren zu gesellschaftlich relevanten Themen fördert zudem den Lernprozess einzelner Mitarbeiter und den des gesamten Unternehmens, und kann wichtige Impulse für den eigenen Innovationsprozess liefern: „Akteure aus Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft lernen unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen kennen und machen neue Erfahrungen mit der – oft nicht selbstverständlichen – Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren.“<sup>187</sup> Nicht zuletzt kann mit dem regionalen Engagement auch der Bekanntheitsgrad des Unternehmens oder dessen Produkte gesteigert<sup>188</sup> und durch gezielte Projekte in verschiedenen Bereichen die lokalen und regionalen Standortbedingungen verbessert werden.<sup>189</sup> Das können gerade klein- und mittelständische Unternehmen nutzen. Denn sie sind tendenziell stärker mit ihrem Standort bzw. dem regionalen Umfeld verbunden als Großunternehmen. Viele dieser Unternehmen sind in der Region familiär verankert, weisen eine lange Tradition auf, ihre Mitarbeiter leben in der Region und ihre Kunden und Zulieferer sind dort verortet. Es gehört fast schon zur Tradition, dass sich der Firmeninhaber und seine Familie in Vereinen engagiert und für soziale oder kulturelle Zwecke spendet.<sup>190</sup> Auch, wenn Großunternehmen nicht über solche engen Wirtschafts- und sozialen Beziehungen zu ihrem direkten regionalen Umfeld verfügen, da sie zumeist in größeren Verflechtungsräumen agieren, kann ein regionales Engagement für sie dennoch sinnvoll sein. So kann sich allein aus Imagegründen, zur Vermeidung sozialer Desintegration oder zur Pflege des kommunalpolitischen Umfeldes ein regionales Engagement langfristig auszahlen.<sup>191</sup>

### **Zusammenfassung – Schnittmengen mit dem ILE-Ansatz**

Die Ausführungen zeigen, dass sich Unternehmen zunehmend als „guter Bürger“ an ihrem Standort in verschiedenen Bereichen außerhalb ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit engagieren. Auch wenn dieses unternehmerische Engagement oftmals nur punktuell erfolgt und in vielen Fällen vordergründig nicht auf eine nachhaltige Regionalentwicklung ausgerichtet ist, kann das Engagement trotzdem zu einer Win-win-Situation für das Unternehmen und die Region führen. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und einzelbetriebliche Interessen müssen dabei keine Gegensätze bilden. So können z.B. Projekte im Bildungsbereich dazu beitragen, die Arbeitskräfteverfügbarkeit in einer Region zu verbessern. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf die Personalfindung des Unternehmens, sondern langfristig auch auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region aus. „Unternehmerisches Engagement in gesellschaftlich

<sup>186</sup> vgl. u. a. Küpper/Pfeiffer 2006: 4f; Braun 2007; Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 6; Heblich/Gold o.J.: 6.

<sup>187</sup> Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 6.

<sup>188</sup> vgl. u.a. Küpper/Pfeiffer 2006: 4f; Heblich/Gold o.J.: 6.

<sup>189</sup> vgl. Fischer 2007: 8; Küpper/Pfeiffer 2006: 4f.

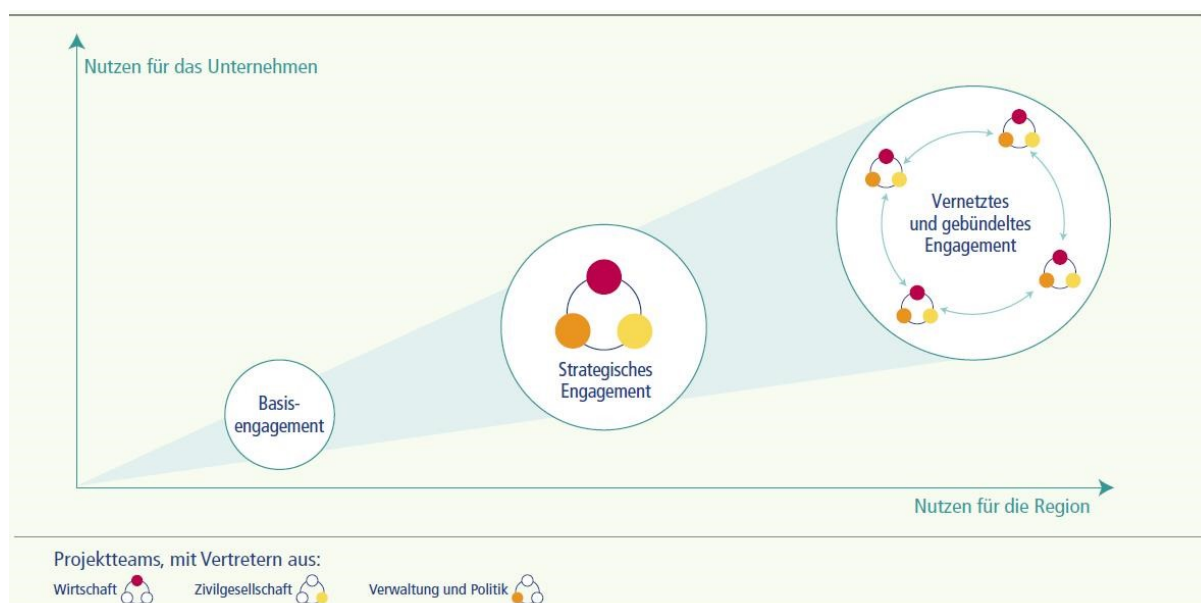
<sup>190</sup> vgl. Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 4 und dortige Verweise.

<sup>191</sup> vgl. BMVBS 2010: 61.

relevanten Bereichen kann als Investition zur Gestaltung der Region und zur Erhöhung der Standortattraktivität sowie zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit betrachtet werden.“<sup>192</sup>

ILE als ganzheitlicher Ansatz zur Entwicklung ländlicher Räume bietet Unternehmen dabei vielzählige Möglichkeiten, sich zu engagieren sowie neue (gesellschaftliche) Aufgaben entweder alleine oder in Kooperation zu übernehmen. Der zentrale Vorteil besteht dabei darin, das gesellschaftliche Engagement in einen übergeordneten (Ziel-)Kontext – die Entwicklung der Region – zu integrieren und mit anderen Maßnahmen zu koordinieren. „Der Hebel für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen wird so um ein Vielfaches größer als bei einem Einzelengagement und kann somit größere Beiträge zu einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung liefern.“<sup>193</sup> (siehe Abbildung 11).

**Abbildung 11: Entwicklung des Engagements**



Quelle: BertelsmannStiftung 2010: 15.

Gerade für KMU besteht in der Organisation ihres regionalen Engagements über den ILE-Prozess die Möglichkeit, auf einen Pool von Ressourcen zurückgreifen und diese bündeln zu können. Darin besteht ein großer Vorteil, da sie im Gegensatz zu großen Unternehmen meist nicht in der Lage sind, zusätzlich zum Tagesgeschäft gemeinwohlorientierte Projekte alleine auszuführen.<sup>194</sup>

<sup>192</sup> Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 7.

<sup>193</sup> Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 6 mit Verweis auf Nagel 2008: 55-56. Zu den Effekten durch gebündeltes Engagement siehe auch Gärtner/Rehfeld/Linnebach 2010.

<sup>194</sup> vgl. Schmidpeter/Zdrowomyslaw 2010: 6.

## 2.3 Zwischenfazit - Rückschlüsse und Schlussfolgerungen für die empirische Untersuchung

Im ersten Teil des Kapitels wurde die ILE als raumbezogener Entwicklungsansatz vorgestellt, dessen Mehrwert in der integrierten Herangehensweise an die aktuellen und künftigen Herausforderungen ländlicher Räume liegt. Integriert bezieht sich dabei sowohl auf die Inhalts- (ökonomische, ökologische und soziale Belange), Akteurs- (private und öffentliche) sowie Zeitebene (langfristig und nachhaltig).

Das zentrale Element des ILE-Ansatzes bilden regionale Partnerschaften, die durch ihre Zusammensetzung den integrierten Anspruch gewährleisten, den Prozess steuern und mittels Projekten umsetzen sollen. Die Herausforderung regionaler Partnerschaften besteht darin, verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Handlungslogiken zusammenzuführen. Darin liegt gleichzeitig aber auch ein zentraler Mehrwert für den ländlichen Entwicklungsprozess. Denn mit der Beteiligung verschiedener Akteure werden unterschiedliche Ressourcen und Sichtweisen in den Prozess eingebracht, die im sinnvollen Zusammenspiel den Prozess entscheidend aufwerten und dessen Erfolge fördern können.

Als einer dieser Akteure der ILE werden Unternehmen gesehen. Die Ausgangsthese ist, dass eine Beteiligung von Unternehmen nur dann gelingen kann, wenn eine Win-win-Situation entsteht bzw. damit für beide beteiligten Parteien ein Nutzen verbunden ist. Der Nutzen muss bei den Parteien nicht identisch sein und kann in unterschiedlicher Art und Intensität und zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen. So kann z.B. eine Projektförderung mit einem direkten monetären Nutzen für das Unternehmen verbunden sein, wohingegen die damit verbundene Schaffung von Arbeitsplätzen zu der Zielerreichung des ILE-Prozesses beiträgt.

Ausgehend von dieser These stellt sich die Frage, worin die verschiedenen Nutzen bzw. Vorteile für die Beteiligten theoretisch liegen können. Zu der Frage, worin der Nutzen für die **regionale Partnerschaft** bzw. den **ILE-Prozess** liegen kann, wurden in Kapitel 2.1.2.3 aufbauend auf bisherigen Erkenntnissen und aus der Theorie einige Annahmen abgeleitet. Demnach können die potenziellen Nutzen einer Beteiligung von Unternehmen darin liegen,

- **den Prozess finanziell zu unterstützen:** Unternehmen können nicht nur Projekte (mit-)finanzieren, sondern auch Prozessstrukturen, wobei dies nicht nur die Zeit während der Förderung eines ILE-Prozesses, sondern auch dessen (finanzielle) Verstetigung einschließt.
- **den Prozess inhaltlich zu unterstützen:** Unternehmen können eine wichtige Komplementärfunktion übernehmen und den Prozess mit ihrem (betriebs-)wirtschaftlichen Know-how (z.B. bei der Bewertung oder Umsetzung einzelner Projekten, aber auch dem Einbringen von Branchenkenntnissen) unterstützen.
- **zu den ökonomischen Zielen wie Schaffung regionaler Wertschöpfung/Arbeitsplätze beizutragen:** Da Unternehmen die Träger der wirtschaftlichen

Entwicklung einer Region sind, setzen zentrale Ziele der ILE, wie etwa die Schaffung regionaler Wertschöpfung oder von Arbeitsplätzen, deren Beteiligung voraus.

Zu der Frage, worin der Nutzen einer Beteiligung für Unternehmen liegen kann, wurde die Annahme getroffen, dass ein ILE-Prozess, der auf eine sektorübergreifende Zusammenarbeit zur Entwicklung der Region setzt, den Ansprüchen einer zunehmenden Bedeutung der regionalen Bindung und Vernetzung für Unternehmen gerecht werden kann. Dies wurde anhand von drei Erklärungsansätzen vertieft, die die Aspekte Regionalbindung und Vernetzung unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachten. Daraus werden folgende potenzielle Nutzen abgeleitet und angenommen:

- **Regionale Unternehmenskonzentrationen:** Aufbauend auf netzwerk-, milieu- und wissensbasierten Ansätzen wird die Bedeutung regionaler Vernetzung von Unternehmen untereinander, aber auch zu anderen Akteuren zur Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit hervorgehoben. Räumliche Nähe und Vernetzung fördern dabei vor allem den Austausch von (nicht-kodifiziertem) Wissen und Erfahrungen, die unternehmerische Innovationsprozesse entscheidend beeinflussen können.

*Annahme:* Innerhalb von ILE-Prozessen ist es möglich, regionale Unternehmenskonzentrationen zu initiieren und zu fördern. Der Fokus muss dabei nicht zwingend wie im Sinne eines Clusters auf einzelnen Branchen liegen, sondern kann sich auch auf die Unternehmen der Region insgesamt beziehen. Demnach kann ILE die Vernetzung und darüber hinaus auch die Zusammenarbeit der Unternehmen fördern, um einen Wissensaustausch oder gemeinsame Kooperationsprojekte (Marketing, Produktentwicklung etc.) zu ermöglichen.

- **Standortentwicklung:** Standortfaktoren werden heutzutage nicht mehr als unveränderbar angesehen und die Bedeutung weicher Standortfaktoren hat im Gegensatz zu harten in den letzten Jahren zugenommen. Letztere sind an die Region gebunden und lassen sich weder übertragen noch sind sie ubiquitär. Regionale Netzwerke werden in diesem Sinne als Standortentwickler, gleichzeitig auch als Standortfaktor selbst gesehen. Unternehmen sind in diesem Kontext nicht mehr als reine Konsumenten ihres Standortes und der Faktoren zu sehen, sondern zunehmend als deren Prosumenten.<sup>195</sup>

*Annahme:* ILE bedeutet auch Standortentwicklung. ILE als Bottom-up Ansatz kann aufgrund der sektorübergreifenden Ausrichtung vor allem auf die Entwicklung regional verorteter und weicher Standortfaktoren abzielen. Die sektorübergreifende Partnerschaft im Rahmen von ILE ist dabei selbst als ein Standortfaktor zu betrachten, der Unternehmen an die Region binden kann.

- **Regionales Engagement:** Unternehmen engagieren sich über ihre eigentliche unternehmerische Tätigkeit hinaus zunehmend in ihrem regionalen Umfeld und übernehmen dabei (Mit-)Verantwortung für Fehlentwicklungen, die sich negativ auf

---

<sup>195</sup> Dieses Wort vereint die beiden Begriffe: Konsument und Produzent.

die Gesellschaft oder das Gemeinwohl auswirken können. Dies geschieht nicht nur aus betriebswirtschaftlichem Kalkül, sondern mit dem Engagement können einerseits die Standortbedingungen verbessert und andererseits Sozialkapital und Reputation am Standort aufgebaut werden.

*Annahme:* Aufgrund der ganzheitlichen Ausrichtung kann ILE als Plattform für regionales Engagement dienen. Die Vorteile für die Region und das Unternehmen liegen in der Bündelung der Aktivitäten, die sich in ihrer Gesamtheit wesentlich umfassender auswirken können als ein Einzelengagement. Dies ist vor allem für kleine Unternehmen interessant, die über wenige Ressourcen verfügen. Dabei ist zu prüfen, ob Unternehmen die Rolle als Gestalter in der Regionalentwicklung zugeordnet wird oder ob sie nur auf volkswirtschaftliche Funktionen wie die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen oder Wertschöpfung reduziert werden.

Das Zustandekommen der beschriebenen Nutzen durch eine Beteiligung für beide Seiten ist an verschiedene Voraussetzungen gebunden und muss in einem angemessenen Aufwand-Nutzen-Verhältnis stehen. Die Herausforderung besteht dabei, dass

- der Nutzen relativ diffus sein kann, da es sich bei den Themen der (integrierten) regionalen Entwicklung um Kollektivgutcharakter handelt, und
- der Aufwand insgesamt sowie in Relation zu dem Ertrag bzw. Nutzen hoch sein kann, da dieser einer aufwändigen Konsensfindung unterliegt.<sup>196</sup>

Der Aufwand, um einen entsprechenden Nutzen zu bekommen, drückt sich in monetären und nicht-monetären Kosten aus. Die Höhe der Kosten, und damit das Verhältnis zu dem Nutzen, kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. Diese Faktoren sind Inhalt des nächsten Abschnitts. Sie basieren auf Schlussfolgerungen der bisherigen Ausführungen, dem Erfahrungswissen aus den Experteninterviews sowie empirischen Erkenntnissen. Da, wie in der Einführung dargestellt, bisher nur wenige Informationen aus dem Bereich der ILE vorliegen, wurde hierzu auch auf Arbeiten zu Agenda-21-Prozessen, nachhaltigen Regional- bzw. Stadtentwicklungsprozessen oder Regional Governance-Analysen zurückgegriffen, die ebenfalls integrierte Ansätze bzw. die Zusammenführung unterschiedlicher Akteursgruppen verfolgen. Ziel ist es, Annahmen zu Einflussfaktoren zu ermitteln, die in der eigenen empirischen Untersuchung überprüft werden.

---

<sup>196</sup> vgl. Fürst 1999: 55.

### ***Einflussfaktoren***

Eine Beteiligung von Unternehmen kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. Diese Faktoren werden zum Zwecke der Systematisierung verschiedenen Ebenen zugeordnet.

So wurde in Kapitel 2.1.2 dargestellt, dass die ILE auf zwei Ebenen umgesetzt wird: die Programmebene gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen Regionen ILE-Prozesse aufbauen und umsetzen (Regionale Ebene). Folglich können die Einflussfaktoren entweder auf der programmatischen oder der regionalen Ebene verortet werden. Da wie beschrieben die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure in der regionalen Partnerschaft das zentrale Element der ILE darstellt, wird zudem noch eine weitere Ebene aufgenommen: die Akteursebene.

#### *Programmatische Ebene*

Einflussfaktoren auf der programmatischen Ebene kommen durch die Vorgaben der Programme selbst sowie durch die geltenden gesetzlichen Rahmenbedingungen zustande. Hierbei besteht z.B. die Gefahr, dass Unternehmen generell oder bestimmte Branchen im Programm nicht als Zielgruppe definiert werden und/oder Fördermöglichkeiten nicht vorgesehen sind.<sup>197</sup> Dies kann sich wie folgt auf die Beteiligung von Unternehmen am regionalen ILE-Prozess auswirken:

- Werden weder ökonomische Ziele, zu dessen Erreichung die Beteiligung von Unternehmen notwendig ist, noch Unternehmen oder bestimmte Branchen nicht als Zielgruppe des Programms definiert, besteht die Gefahr, dass deren Beteiligung auf regionaler Ebene im Rahmen des ILE-Umsetzungsprozesses als nicht notwendig erachtet wird.
- Fehlen konkrete Fördermöglichkeiten für Unternehmen generell oder für Unternehmen bestimmter Branchen, haben die Prozessverantwortlichen auf der regionalen Ebene keine konkreten (finanziellen) Angebote, um Unternehmen zu beteiligen.

#### *Regionale Ebene*

ILE folgt der Logik, dass regionale Partnerschaften aufbauend auf den regionsspezifischen Potenzialen und Herausforderungen integrierte regionale Entwicklungskonzepte erarbeiten, die sie dann mittels Projekten umsetzen. Damit besteht über das Konzept eine gewisse Steuerungsfunktion. Wird die Zielgruppe Unternehmen bzw. werden einzelne Branchen bei der Aufstellung in der SWOT-Analyse nicht berücksichtigt oder bleiben unternehmensbezogene Ziele oder Projekte in den regionalen Entwicklungskonzepten außen vor, kann sich dies auf den gesamten Prozess und damit verbunden die Beteiligung von Unternehmen auswirken.<sup>198</sup>

---

<sup>197</sup> vgl. Experte 2, Experte 3 und Experte 4.

<sup>198</sup> vgl. LfL 2008: 6f.



Zudem können sich die zuvor erwähnten unterschiedlichen Handlungslogiken und Interessen der Akteure auf die Beteiligung auswirken, die sich insbesondere auf der regionalen Ebene in den Prozessen niederschlagen. So kommen *Lindloff/Schneider* (2001) aufgrund einer Analyse verschiedener regionaler Kooperationen in der nachhaltigen Entwicklung zu dem Ergebnis, dass eine Beteiligung von Akteuren der Wirtschaft teils durch eine gegenseitige Skepsis behindert wird. So besteht einerseits besonders bei Unternehmen eine weit verbreitete Skepsis gegenüber Projekten oder Programmen mit nachhaltiger (gemeinwohlorientierter) Ausrichtung. Dabei wird von einigen Unternehmen oftmals unterstellt, dass solche Projekte die ökonomische Entwicklung der Region eher schaden als sie zu fördern, da wirtschaftliche Belange meist außen vor gelassen werden. Andererseits besteht eine Skepsis gegenüber den Unternehmen und deren Beteiligung. So wird den Unternehmen von anderen am Prozess beteiligten Gruppen unterstellt, sie würden zu stark Eigeninteressen verfolgen und die gesamte Entwicklung der Region in ihrer Überlegung außen vor lassen.<sup>199</sup>

Das Bedenken der Unternehmen gegenüber solchen Programmen oder Projekten wird teils noch dadurch bestärkt, dass die Öffentlichkeitsarbeit nicht zwingend auch auf Unternehmen ausgerichtet ist. Oftmals sind Unternehmen aus der Region unzureichend über die Prozesse, deren Strukturen und Ziele sowie konkrete Beteiligungsmöglichkeiten informiert. Zudem fehlt es an geeigneten Vermittlern oder Multiplikatoren, die als Informationsbrücke zwischen dem Prozess und den Unternehmen fungieren können. Dies führt dazu, dass die Programme als nicht-wirtschaftsnah oder nicht unternehmensrelevant beurteilt werden.<sup>200</sup>

Ein weiteres Problem wird in den Diskussions- und Entscheidungsprozessen gesehen. Diese Prozesse werden für Unternehmen als zu lang angesehen. Aus diesem Grund wird vermutet, dass sich Unternehmen eher an konkreten Projekten beteiligen als an der Entwicklung abstrakter Leitbilder oder Zielkonzepte. Dieses Problem tritt vor allem bei Inhabern von kleinen Unternehmen und Freiberuflern zu Tage. Diese verfügen oft nicht über genügend Zeit und sind deshalb auf Organisationsformen angewiesen, die nach wenigen Treffen in ein konkretes Projekt münden.<sup>201</sup> Hinzu kommt, dass in regional organisierten Entscheidungsprozessen externe Entscheider einbezogen werden, wodurch für die Unternehmen eine gewisse Unkalkulierbarkeit der Kooperationsabläufe und -ergebnisse entstehen kann.<sup>202</sup>

---

<sup>199</sup> vgl. Lindloff/Schneider 2001: 78.

<sup>200</sup> vgl. Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004: 28f; Lindloff/Schneider 2001: 80ff; BLU 2000.

<sup>201</sup> vgl. Löwis et al. 2004: 26-27; Lindloff/Schneider 2001: 78f; Forschungskonsortium Lernende Regionen 2004.

<sup>202</sup> vgl. ARL 1998: 5.

### *Akteursebene*

Neben den zuvor genannten Faktoren dürfen persönliche Faktoren auf der Ebene einzelner Akteure nicht außer Acht gelassen werden. Diese beziehen sich nicht auf Unternehmen als juristische Person, sondern auf einzelne Personen wie den Eigentümer oder den Geschäftsführer eines Unternehmens, oder die handelnden Akteure einer regionalen Partnerschaft (z.B. Regionalmanager, Vorstand des Vereins).

Zu den persönlichen Faktoren können z.B. die Zeitverfügbarkeit, das Interesse am Prozess oder die persönliche Motivation, sich zu beteiligen, gezählt werden. Gerade der persönlichen Motivation wird eine besondere Bedeutung beigemessen. „In Planungsprozessen kann die Motivation allgemein als Handlungsbereitschaft von Akteuren verstanden werden. Sie ist von intern personen- und extern situationsbezogenen Einflüssen geprägt und hängt von der Wahrnehmung der bestehenden Anreizkonstellation ab.“<sup>203</sup>

Die Motivation kann dabei zwischen

- zwei Anreizarten
  - *handlungsbezogene* Anreize wie z.B. das Erleben von Kompetenz, Wirksamkeit oder Selbstbestimmung (Freude an der Tätigkeit) oder
  - *ergebnisbezogene* Anreize z.B. das Erreichen von Zielen (Freude an dem Ergebnis)
- und hinsichtlich der Intensität (von bloßer Teilnahme über eigene Projekte bis hin zur kontinuierlichen Mitarbeit)

unterschieden werden.<sup>204</sup> Dabei ist die Unterscheidung zwischen einer intrinsischen und extrinsischen Motivation besonders relevant.<sup>205</sup> Ist für einen Geschäftsführer z.B. die finanzielle Belohnung durch eine Projektförderung entscheidend (extrinsisch) handeln andere Personen hingegen aus persönlichem Interesse, Verantwortungsgefühl oder einer Wertschätzung gegenüber der Region heraus (intrinsisch). Dabei braucht es nicht zwingend einen finanziellen Stimulus, um dieses Handeln oder Verhalten auszulösen.

Die folgende Abbildung fasst die angenommenen Einflussfaktoren noch einmal zusammen. In der empirischen Untersuchung ist zu prüfen, ob die angenommenen Nutzen und Faktoren der unterschiedlichen Ebenen auf die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen zutreffen und wenn ja, in welcher Weise sie dies tun. Und, ob es weitere Aspekte gibt, die berücksichtigt werden müssen. Bevor die Ergebnisse der eigenen empirischen Untersuchung vorgestellt werden, werden im folgenden Kapitel das Untersuchungsdesign und die Methoden beschrieben.

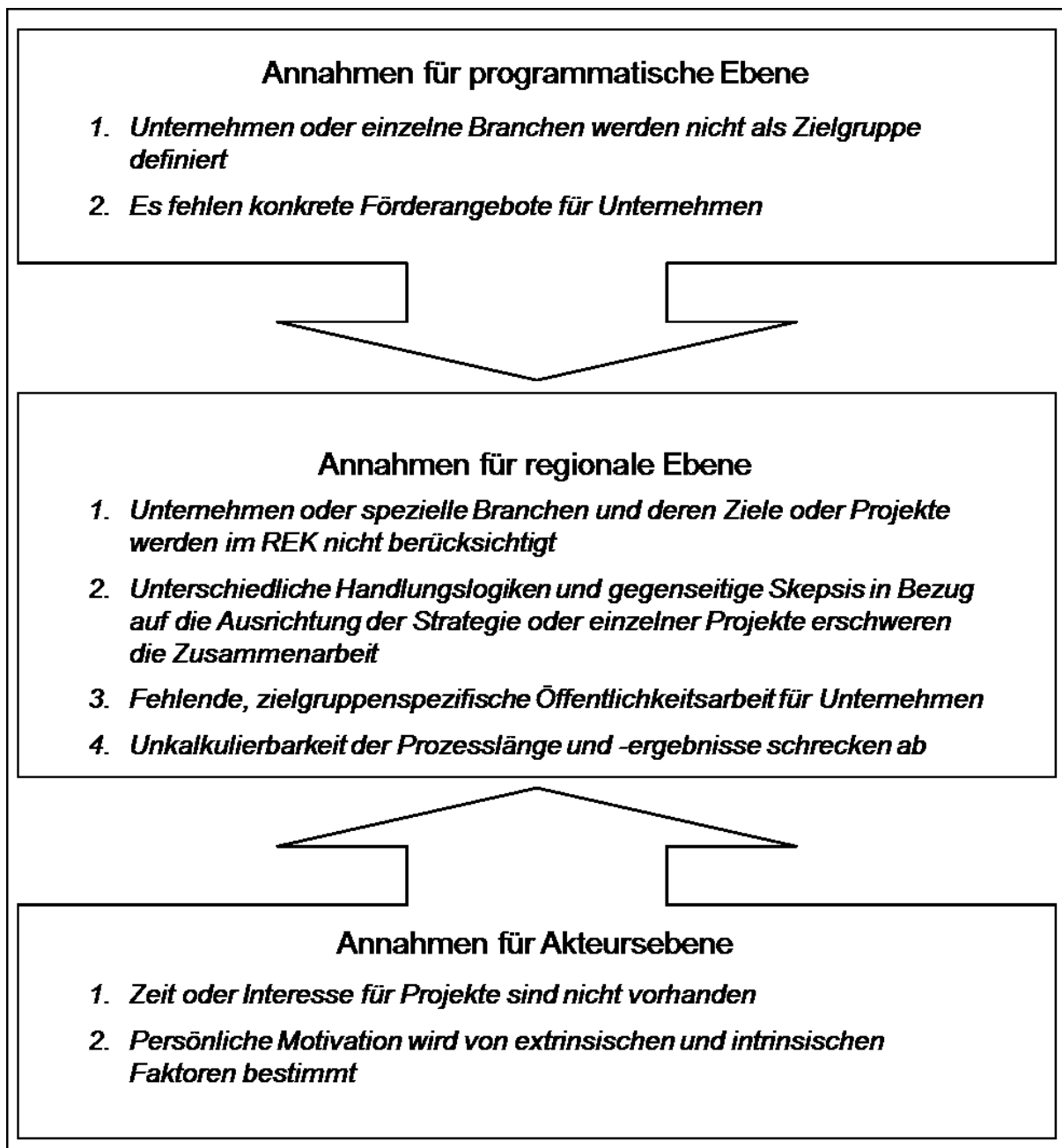
---

<sup>203</sup> Pollermann 2008: 159.

<sup>204</sup> Pollermann 2008: 159f.

<sup>205</sup> vgl. zum Thema intrinsische/extrinsische Motivation Kirchler/Walenta 2010: 9.

Abbildung 12: Annahmen zu Einflussfaktoren



Quelle: eigene Darstellung

### 3 Methodik der empirischen Untersuchung

Das vorliegende Kapitel stellt den Ausgangspunkt der eigenen empirischen Untersuchung dar und leitet den Begründungszusammenhang der Arbeit mit der Frage ein: Wie *soll* das Thema untersucht werden. Hierzu wurde ein Untersuchungsdesign entwickelt, das auf folgender Überlegung basiert: ILE wird über zwei Ebenen umgesetzt. Einer *Programmebene*, die einen Rahmen setzt, innerhalb dessen auf *regionaler Ebene* regional differenzierte Strategien unter Beteiligung der lokalen Akteure erarbeitet und umgesetzt werden. Um den Anspruch einer Bestandsanalyse gerecht zu werden, wird deshalb darauf Wert gelegt, dass beide Ebenen in die Untersuchung einbezogen werden. Auch wenn, wie gezeigt wurde, in der ILE ein Großteil der Verantwortung und Zuständigkeiten auf die regionale Ebene verlagert wird, so werden auf der Programmebene Regelungen festgelegt, die sich auf die regionale Ebene und somit auf die Beteiligung von Unternehmen auswirken können.

#### ***Zeitraumen der empirischen Untersuchung***

Bei der empirischen Untersuchung handelt es sich um Querschnittsuntersuchungen<sup>206</sup>, die im Zeitraum von August 2010 bis Februar 2011 durchgeführt wurden.

#### ***Infokasten: Forschungsprojekt***

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um einen Forschungsauftrag des BMELV. Die Struktur der empirischen Untersuchung orientiert sich an dem Erkenntnisinteresse des Bundesministeriums und wurde mit diesem abgestimmt.

Die einzelnen Untersuchungsschritte wurden vom Autor größtenteils selbstverantwortlich durchgeführt. Die Teilschritte, die von anderen Mitarbeitern durchgeführt wurden, sind entsprechend durch Verweise und Quellen gekennzeichnet.

Das Forschungsprojekt wurde zudem durch eine Projektfokusgruppe mit Fachvertretern von der EU-, Bundes- und Landesebene, von Verbänden (Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer, Bauernverband, Deutscher Städte- und Gemeindebund, Deutscher Landkreistag) sowie Vertretern der Praxis (Regionalmanager) begleitet. Die Projektfokusgruppe diente dazu, bisherige Erfahrungen aufzugreifen sowie die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsschritte rückzukoppeln und zu diskutieren. Die Projektgruppe traf sich während der Projektlaufzeit zwei Mal.<sup>207</sup>

---

<sup>206</sup> Den Gegensatz hierzu bilden Längsschnittdaten, die Daten zu verschiedenen Zeitpunkten erheben, um damit z.B. Vorher-Nachher-Vergleiche durchzuführen (vgl. Mönnecke 2001: 376).

<sup>207</sup> siehe Anhang 2.

### **Wahl geeigneter Methoden**

Eine empirische Untersuchung bezeichnet die systematische und objektive Erhebung von Daten über den zu erforschenden Gegenstand bzw. die Problemstellung.<sup>208</sup> Dies kann durch eine oder mehrere Methoden erfolgen. Unter einer Methode werden im Folgenden „sämtliche systematischen d.h. nach festgelegten Regeln ablaufenden Vorgehensweisen der Sozialforschung von der dimensionalen bzw. semantischen Analyse bis zur Datengewinnung und -auswertung verstanden. Ein Teil dieser Methoden sind die Verfahren oder Strategien der Informationsgewinnung, die sich wiederum bestimmter Erhebungsinstrumente – wie Fragebogen, Kategorienschema, Beobachtungsbogen – als „Werkzeuge“ [Herv. im Orig.] bedienen.“<sup>209</sup> Die Anwendung einer Methode muss nachvollziehbar sein.<sup>210</sup> Bei der Wahl einer Methode sind grundsätzlich folgende Aspekte zu berücksichtigen: Zielsetzung und Handlungsinteresse der Untersuchung, Angemessenheit sowie Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Methode.<sup>211</sup>

In der empirischen Sozialforschung stehen quantitative und qualitative Methoden zur Verfügung, wobei sich die Methoden keineswegs ausschließen, sondern oft sogar gegenseitig bedingen.<sup>212</sup> Mittels quantitativer Methoden erfolgt eine „Quantifizierung und Messung von Ausschnitten der Beobachtungsrealität. Die dabei erhobenen Messwerte werden in statistischen Verfahren analysiert und ausgewertet.“<sup>213</sup> Bei qualitativen Methoden findet hingegen eine „Verbalisierung der Realität („Erfahrungswirklichkeit“) statt, die mittels Interpretation ausgewertet wird. Dazu wird nicht-numerisches Material verwendet, wie z.B. Beobachtungsprotokolle, Interviewtexte, [etc.]“<sup>214</sup>

### **Wahl der Methoden für die eigene empirische Untersuchung**

Die Entscheidung für *eine* Methode bzw. *ein* Erhebungsinstrument birgt die Gefahr, dass die „gesamte Untersuchung unter dem prägenden Einfluss eines einzigen Instruments [steht und] dessen instrumentenspezifische „Verzerrungen“ [Herv. i. Orig.] kaum kontrolliert werden können.“<sup>215</sup> Aber nicht nur instrumentenspezifische Verzerrungen, sondern auch die Informationsverfügbarkeit und -zugänglichkeit sprechen für die Wahl mehrerer Methoden.

---

<sup>208</sup> vgl. Atteslander 2006: 6.

<sup>209</sup> Kromrey 2002: 309.

<sup>210</sup> vgl. Atteslander 2006: 5.

<sup>211</sup> vgl. Mönnecke 2001: 376 mit Verweis auf Holzinger 1993: 30.

<sup>212</sup> vgl. Atteslander 2006: 5.

<sup>213</sup> Mönnecke 2001: 376.

<sup>214</sup> Mönnecke 2001: 376.

<sup>215</sup> Kromrey 2002: 524.

Denn die für die eigene Untersuchung relevanten Informationen liegen unterschiedlich vor und zwar:

dezentral:

- **auf unterschiedlichen Ebenen:** Wie zuvor dargestellt, wird die ILE sowohl auf einer programmatischen (rahmensetzende, übergeordnete staatliche Ebene) als auch regionalen Ebene (Umsetzungsebene) umgesetzt.
- **bei verschiedenen Akteuren:** Informationen zu den für die Arbeit relevanten Aspekten der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen liegen sowohl bei einzelnen Akteuren der ILE-Prozesse als auch den Unternehmen selbst.

in unterschiedlicher Form:

- **kodifiziert:** niedergeschriebene Informationen/Wissen z.B. in Form von Verordnungen oder Planungsdokumenten und
- **nicht-kodifiziert:** an Personen gebundenes Wissen.

Aus diesen Gründen wird für die eigene empirische Untersuchung ein Methodenmix bzw. Mehrmethodenansatz (Triangulation) gewählt. Gerade bei komplexen und umfassenden sowie noch in der Entwicklung befindlichen Untersuchungen oder Forschungsgegenständen bietet sich ein Mehrmethodenansatz an<sup>216</sup>, um die unterschiedlichen Informationsformen zu erheben, instrumentenspezifische Verzerrungen zu kontrollieren, die gefundenen Teilinformationen gegenseitig zu validieren und daraus ein Gesamtbild an Informationen zusammenzustellen.<sup>217</sup> Die einzelnen Untersuchungsebenen und -objekte sowie Methoden sind in der folgenden Abbildung dargestellt und werden in den folgenden Kapiteln beschrieben.<sup>218</sup>

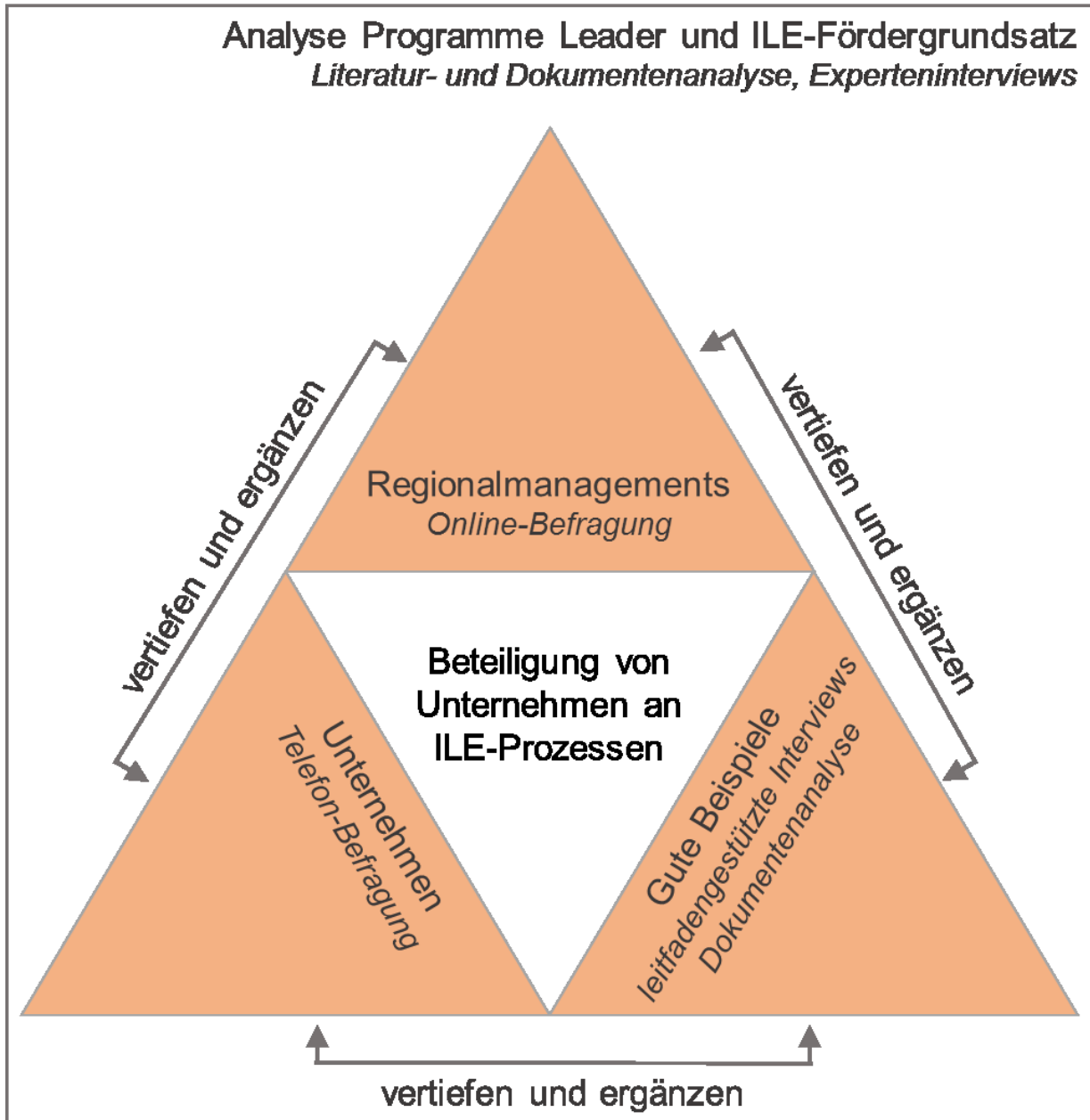
---

<sup>216</sup> vgl. Kromrey 2002: 524; Mönnecke: 376.

<sup>217</sup> vgl. Kromrey 2002: 524.

<sup>218</sup> Eine abschließende, übergreifende Reflexion des Untersuchungsdesigns befindet sich in Kapitel 7.

Abbildung 13: Methodischer Aufbau der empirischen Untersuchung



Quelle: eigene Darstellung

### 3.1 Analyse und Bewertung der Programmebene

In der Einleitung dieses Kapitels wurde dargestellt, dass die Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen nicht losgelöst von der Programmebene untersucht werden kann. Die Programmebene spielt in dem Initiierungs- und Umsetzungsprozess der ILE eine zentrale Rolle. Sie gibt den Rahmen vor, innerhalb dessen ILE-Prozesse und somit auch die Beteiligung von Unternehmen umgesetzt werden.

Die Untersuchung der Programmebene umfasst die Programme Leader des ELER sowie den ILE-Fördergrundsatz der GAK. Für die Untersuchung werden die zentralen Programm- und Planungsdokumente beider Förderprogramme zum Zeitpunkt der Untersuchung 2010/2011 analysiert. Hierzu zählen:

Leader:

- Die Verordnung (EG) Nr. 1698/2005 über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER-Verordnung)
- Die Verordnung (EG) Nr. 1974/2006 mit Durchführungsbestimmungen zur Verordnung (EG) Nr. 1698/2005 über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER-Durchführungsverordnung)

ILE-Fördergrundsatz:

- Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK-Gesetz)
- Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ für den Zeitraum 2010 -2013 (GAK-Rahmenplan)

Die Untersuchung der Programmebene verfolgt das Ziel, die rahmensetzenden Programme zu analysieren und mittels einer Literaturlauswertung sowie den Ergebnissen leitfadengestützter Interviews argumentativ zu bewerten. Dabei stehen drei Ebenen mit folgenden Fragen im Vordergrund:

- **Zielebene:** Verfolgen bzw. ermöglichen die Programme konsequent einen ILE-Ansatz, der auch ökonomische Ziele vorsieht? Werden Unternehmen insgesamt oder bestimmte Unternehmensstrukturen oder Branchen anvisiert?
- **Prozessebene:** Welche Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen stehen für die Umsetzung von ILE-Prozessen prinzipiell zur Verfügung und inwieweit wird eine Beteiligung von Unternehmen berücksichtigt bzw. hervorgehoben?
- **Projektebene:** Welche Fördermöglichkeiten bestehen für Unternehmen bzw. welche unternehmensrelevanten Maßnahmen werden gefördert?

Die Analyse schließt mit einer Gesamteinschätzung zu der Beteiligung von Unternehmen. Die Ergebnisse dienen gleichzeitig dazu, die eigenen empirischen Untersuchungen auf der regionalen Ebene (Umsetzungsebene) vorzubereiten.

### 3.2 Analyse der Prozesse zur integrierten ländlichen Entwicklung

Im Fokus des zweiten Untersuchungsschrittes stehen die ILE-Prozesse in den Regionen selbst, die zum Zeitpunkt der Untersuchung über die beiden Förderprogramme gefördert wurden.



Für die Analyse der sozialen Wirklichkeit, hier die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen, bieten sich verschiedene Methoden an: Inhaltsanalyse, Beobachtung, Experiment oder Befragung.<sup>219</sup> Für die eigene Untersuchung wird nach Abwägung der unterschiedlichen Vor- und Nachteile und vor dem Hintergrund des Ziels und der Forschungsfragen die Methode *Befragung* gewählt.<sup>220</sup> Unter einer Befragung wird die „Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen [verstanden]. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen: [...] Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ergebnisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“<sup>221</sup>

Wissenschaftliche Befragungen haben den Anspruch, dass sie systematisch vorbereitet und zielgerichtet sind. Weitaus wichtiger ist, dass wissenschaftliche Befragungen für jeden kontrollierbar sind.<sup>222</sup> Diese Kontrolle erfüllt zwei Aufgaben: „Zum einen soll sie den Einsatz der Befragung als wissenschaftliche Methode gewährleisten, und zum anderen kann nur über die Kontrolle der einzelnen Schritte festgestellt werden, inwieweit die Ergebnisse, d.h. die erhobenen Daten, von den Bedingungen, unter denen die Befragung stattgefunden hat, beeinflusst worden sind. Zu diesen Bedingungen gehören alle Schritte im Forschungsablauf.“<sup>223</sup> Um diese Kontrolle zu ermöglichen, werden im Folgenden die Schritte im Forschungsaufbau der Befragung vorgestellt: Darstellung der Untersuchungseinheiten, das Erhebungsinstrument sowie die Art der Erhebung.

### 3.2.1 Untersuchungseinheiten

Ein zentraler Schritt im Forschungsablauf stellt die Definition der Untersuchungseinheit dar. „Die Untersuchungseinheiten sind diejenigen „Objekte“ [Herv. im Orig.] [...] auf die sich die untersuchungsleitenden oder zu prüfenden Hypothesen richten“<sup>224</sup> und für die die Untersuchung Aussagen liefern soll.<sup>225</sup>

<sup>219</sup> vgl. u.a. Atteslander 2006; Kromrey 2002.

<sup>220</sup> Ein *Experiment*, welches Verhalten in oder unter einer bestimmten Situation untersucht, wurde als nicht zweckdienlich für die eigene Untersuchung erachtet. Eine *Beobachtung* hätte mehrere und längere Besuche von ILE-Prozessen in den Regionen Deutschlands vorausgesetzt, was bei einer Untersuchung mit dem Ziel einer Bestandsanalyse der Beteiligung von Unternehmen aus zeitlichen Gründen nicht möglich gewesen wäre. Eine *Inhaltsanalyse* wäre z.B. über entsprechende Text-Dokumente möglich gewesen. Dies hätte jedoch den Zugang zu diesen Dokumenten vorausgesetzt, die dezentral in den Regionen vorliegenden, und die Auswertung wäre mit einem sehr hohen personellen Aufwand verbunden. Des Weiteren hätte damit nur kodifiziertes Wissen erhoben werden können.

<sup>221</sup> Atteslander 2006: 101.

<sup>222</sup> vgl. Atteslander 2006: 105.

<sup>223</sup> Atteslander 2006: 105.

<sup>224</sup> Kromrey 2002: 224 mit Verweis auf Galtung 1967: 9ff.

<sup>225</sup> vgl. Kromrey 2002: 257f.

Nachdem die Untersuchungseinheiten definiert wurden, ist festzulegen,

- über welche Grundgesamtheit die Untersuchungseinheiten verfügen, über die Aussagen geliefert werden sollen. „Unter Grundgesamtheit ist diejenige Menge von Individuen, Fällen, Ereignissen zu verstehen, auf die sich die Aussagen der Untersuchung beziehen sollen und die im Hinblick auf die Fragestellung und die Operationalisierung vorher eindeutig abgegrenzt werden muss.“<sup>226</sup>
- ob die Datenerhebung für die Gesamtheit der Fälle (Vollerhebung) oder nur für eine Teilmenge der Grundgesamtheit (Teilerhebung) vorgenommen wird.

### **Auswahl Untersuchungseinheiten**

Das Thema der Arbeit ist die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen. Da sich die Fragen nicht nur auf die Sicht der Unternehmen beziehen, sondern auch den Prozess, wurde zu Beginn der Untersuchung überlegt, wer über welche Informationen zu den einzelnen Forschungsfragen verfügen könnte. Ausgewählt wurden:

- die Untersuchungseinheit Regionalmanagement stellvertretend für die regionale Partnerschaft und den ILE-Prozess insgesamt und
- die Untersuchungseinheit Unternehmen.

Damit kann gewährleistet werden, dass einzelne Fragen der Arbeit sowohl aus einer Innensicht (Untersuchungseinheit Unternehmen) als auch einer Außensicht bzw. Fremdwahrnehmung (Untersuchungseinheit Regionalmanagement) heraus beantwortet werden können.

### **Infokasten: Untersuchungseinheit ILE-Akteure**

Neben den Untersuchungseinheiten Regionalmanagements und Unternehmen gab es im Rahmen des Forschungsprojekts eine weitere Untersuchungseinheit ILE-Akteure. Darunter wurden all jene Akteure verstanden, die ebenfalls am Prozess beteiligt sind (z.B. Mitglied in dem Trägerverein) oder eine tragende Rolle spielen (z.B. Vorsitzender der Partnerschaft). Diese Akteure wurden ebenfalls über die Beteiligung von Unternehmen befragt. Dahinter stand die Motivation, weitere Sichtweisen bzw. andere Blickwinkel auf das Thema zu erheben. Hierzu wurden die Regionalmanagements gebeten, den Link zu dem entsprechenden Online-Fragebogen an die Akteure der von ihnen betreuten regionalen Partnerschaften weiterzuleiten.

Die Rücklaufquote war mit 103 Fragebögen gemessen an der vermutlich um ein Vielfaches höheren Zahl der Beteiligten an ILE-Prozessen in Deutschland verschwindend gering und die Daten sind aus meiner Sicht nur sehr eingeschränkt aussagekräftig. Auf eine Darstellung der Ergebnisse in der vorliegenden Dissertation wird verzichtet.<sup>227</sup>

---

<sup>226</sup> Kromrey 2002: 261.

<sup>227</sup> die Ergebnisse sind im Endbericht zur Studie enthalten (siehe Langguth/Schubert/Elbe 2011a).

Die Untersuchungseinheiten, deren Grundgesamtheit sowie die Art der Erhebung werden im Folgenden beschrieben.

### 3.2.1.1 Untersuchungseinheit Regionalmanagement

Der Untersuchungseinheit *Regionalmanagement*<sup>228</sup> kommt in der Untersuchung eine zentrale Rolle zu, denn sie steht stellvertretend für die regionale Partnerschaft und den ILE-Prozess. Das Management hat Zugang zu zentralen Informationen, die für die Beantwortung der Fragen notwendig sind. Es organisiert und verwaltet den ILE-Prozess in den Regionen, d.h. es führt die Beteiligung durch, hat einen Überblick über die beteiligten Akteure in den Strukturen und Projekten sowie Zugang zu notwendigen Unterlagen. Als zentrale Prozessverantwortliche kann das Regionalmanagement am besten einschätzen, worin die Nutzen in einer Beteiligung von Unternehmen bestehen und was die Einflussfaktoren sind.

#### **Bestimmung der Grundgesamtheit**

Die Untersuchungseinheit *Regionalmanagement* setzt sich zusammen aus der Gesamtheit aller Managements in den Regionen, die zum Zeitpunkt der Befragung entweder über Leader oder den ILE-Fördergrundsatz gefördert werden. In einigen wenigen Ländern besteht zwar die Förderung von ILE-Prozessen, die Möglichkeit der Förderung eines Regionalmanagements jedoch nicht.<sup>229</sup> Nichtsdestotrotz gibt es in diesen Regionen ebenfalls Prozessverantwortliche, die den ILE-Prozess begleiten und organisieren. Diese Akteure werden ebenfalls zu der Untersuchungseinheit *Regionalmanagement* hinzugezählt.

Zur Bestimmung der Grundgesamtheit der Untersuchungseinheit *Regionalmanagement* wurden zentrale, für die ILE verantwortliche Institutionen auf Bundes- und Landesebene abgefragt. Die Bestimmung der Grundgesamtheit diene gleichzeitig dazu, die Kontaktdaten der Untersuchungseinheit zu erfassen, die für die anstehende Befragung benötigt werden.

Die Angaben zu den Leader-Regionen inklusive Kontaktdaten wurden von der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS) zur Verfügung gestellt. Als Servicestelle für das Netzwerk Ländliche Räume in Deutschland unterstützen und betreuen sie offiziell die Leader-Regionen Deutschlands. Somit lagen aktuelle Angaben über alle Leader-Regionen vor, die zum Untersuchungszeitpunkt gefördert wurden.<sup>230</sup>

<sup>228</sup> Wenn im Folgenden von der Untersuchungseinheit *Regionalmanagement* gesprochen wird, dann wird darunter auch ein einzelne/r Regionalmanager/in verstanden.

<sup>229</sup> In Hessen erhalten z.B. nur neue Regionen die Förderung eines Regionalmanagements für 4 Jahre. Regionen, die bereits eine Förderung für ein Regionalmanagement erhalten haben, müssen dieses selbst finanzieren (vgl. Tietz [Hrsg.] 2007: 164).

<sup>230</sup> eine Übersicht der Regionen befindet sich im Anhang 3 (Leader).

Die Erhebung der nach dem ILE-Fördergrundsatz geförderten Regionen und deren Prozessverantwortliche gestaltete sich hingegen schwieriger und zeitaufwendiger. Zwar werden die Regionen auch vom Netzwerk Ländliche Räume betreut, eine vollständige Erfassung der Regionen lag zum Untersuchungszeitpunkt nicht vor. Aus diesen Gründen wurden im August 2010 die zuständigen Referate der Länder telefonisch angefragt und um die Anzahl und Kontaktdaten der Regionen gebeten. Am Ende konnte eine eigene Kontaktdatenbank zu den durch den ILE-Fördergrundsatz geförderten Regionen zusammengestellt werden.<sup>231</sup>

Insgesamt konnten 366 Managements bzw. Prozessverantwortliche für die Untersuchungseinheit *Regionalmanagement* identifiziert werden (=Grundgesamtheit). Davon entfallen 244 auf das Programm Leader und 122 auf den ILE-Fördergrundsatz. Von den identifizierten 366 Regionen wurde keine Stichprobe gezogen, sondern alle Managements wurden angeschrieben (Vollerhebung) und um Teilnahme gebeten (selbst selektierende Stichprobe).

### **3.2.1.2 Untersuchungseinheit Unternehmen**

Die Untersuchungseinheit *Unternehmen* bildet die zweite wichtige Gruppe der Analyse. Informationen über die Struktur, Branche etc. aber auch die Nutzen und Einflussfaktoren aus Sicht von Unternehmen können nur bei den beteiligten Unternehmen selbst nachgefragt werden.

#### ***Bestimmung der Grundgesamtheit***

Die Bestimmung der Grundgesamtheit der Untersuchungseinheit war von zwei zentralen Fragen geprägt.

Einerseits stellte sich die Frage, welche Unternehmen grundsätzlich zu der Untersuchungseinheit gezählt werden sollen. Denn zu einer Bestandsanalyse der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen gehört sicherlich auch die Frage, warum sich Unternehmen *nicht* beteiligen. Damit hängt wiederum die Frage zusammen, wie die Unternehmen zu erreichen sind, die sich nicht beteiligt haben. Durch Gespräche mit Praxisvertretern aus der Projektfokusgruppe wurde deutlich, dass eine Befragung von Unternehmen deren Kenntnisse über den Prozess und die Beteiligungsmöglichkeiten voraussetzt, um sich bewusst *gegen* eine Beteiligung zu entscheiden. Es wurde angenommen, dass dies nur in wenigen Fällen vorausgesetzt werden kann. Der Aufwand für eine Befragung von Unternehmen, die auch nicht-beteiligte einschließt, z.B. in einer geförderten Region, stände in keinem Verhältnis zu dem Erkenntnisgewinn.

Aus diesem Grund wurde sich dazu entschieden, nur solche Unternehmen zu befragen, die sich an einem ILE-Prozess zum Untersuchungszeitpunkt beteiligt haben. Diese Unternehmen sollten gleichzeitig auch um eine Einschätzung gebeten werden,

---

<sup>231</sup> eine Übersicht der Regionen befindet sich in Anhang 4 (ILE-Fördergrundsatz).

warum sich andere Unternehmen nicht beteiligen. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen aufgrund ihrer Kenntnis der „Szene“ hierzu entsprechend relevante Informationen geben können. Auch sollen die Regionalmanagements um eine Einschätzung gebeten werden, da diese über Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen in ILE-Prozessen verfügen. Auch mit solchen, die gegebenenfalls schon einmal Interesse bekundet, sich dann aber nicht beteiligt haben.

Aufbauend auf dieser Abgrenzung stellte sich andererseits die Frage der Grundgesamtheit. Eine Grundgesamtheit konnte im Fall der Untersuchungseinheit *Unternehmen* nicht bestimmt werden, da nirgendwo zentral verzeichnet ist, wie viele und welche Unternehmen sich wie an ILE-Prozessen beteiligen.

Die Befragung der Untersuchungseinheit *Unternehmen* war zu Beginn der empirischen Untersuchung ebenfalls als Online-Befragung geplant. Hierzu wurden die Regionalmanagements gebeten, den Link zum Online-Fragebogen an Unternehmen weiterzuleiten. Dieses Vorgehen führte jedoch zu einer geringen Rücklaufquote. Nur 16 Fragebögen wurden ausgefüllt. Auf Nachfrage bei den Regionalmanagements wurde deutlich, dass vielen Unternehmen der Kontext der Befragung nicht bekannt war. Hinzu kommt, dass Unternehmen generell sehr oft mit Befragungen jedweder Art zu tun haben und dies bei einem nur sehr geringen Zeitkontingent. Aus diesen Gründen wurde sich im Laufe der Untersuchung dazu entschieden, die Befragung mittels Telefoninterviews im Rahmen der Untersuchung der guten Beispiele durchzuführen (siehe Kapitel 3.3). Hierdurch war eine gezieltere Befragung möglich (siehe Kapitel 3.2.2). In der Untersuchung guter Beispiele konnten in den Regionen 153 Unternehmen identifiziert werden, die die Untersuchungseinheit *Unternehmen* bilden.

### 3.2.2 Instrument: Standardisierter Fragebogen

Für die Befragung beider Untersuchungseinheiten wird sich für einen standardisierten Fragebogen als Erhebungsinstrument entschieden. Standardisierte Fragebögen enthalten im Gegensatz zu teil- und nicht-standardisierten Fragebögen explizit vorformulierte offene oder geschlossene Fragen, die in einer bestimmten Reihenfolge gestellt und beantwortet werden.<sup>232</sup>

Bei der Konzeption eines Fragebogens ist auf die Form, Struktur und Funktion der Fragen und deren Formulierung sowie dessen Aufbau zu achten<sup>233</sup>. Im Ergebnis muss ein Fragebogen stehen, der einfach gestaltet und selbsterklärend ist und auch zu einem späteren Zeitpunkt von anderen Personen nachvollzogen werden kann.<sup>234</sup>

<sup>232</sup> Teil-standardisierte Fragebögen – auch Interviewleitfaden genannt – sind ein Gerüst, das dem Interviewer die Möglichkeit gibt, das Gespräch mit zu strukturieren und Zwischenfragen zu stellen. Nicht-standardisierte Fragebögen entsprechen nicht der Form klassischer Fragebögen, sondern eher einer Ansammlung von Themen oder Stichworten, die in einer Befragung angesprochen werden sollen (vgl. u.a. Kromrey 2002: 365).

<sup>233</sup> vgl. zu den einzelnen Punkten ausführlich u.a. Raithel 2008: 67ff; Porst 2009: 34ff/135ff/157ff; Atteslander 2006: 136ff/145.

<sup>234</sup> vgl. Raithel 2008: 67.

### **Fragenbogen der empirischen Untersuchung**

Ausgangspunkt des Fragebogens sind die Forschungsfragen der Arbeit. Diese werden z.T. aus Gründen der besseren Verständlichkeit und Handhabbarkeit umformuliert, in mehrere Fragen aufgeteilt sowie je nach Untersuchungseinheit (Regionalmanagement oder Unternehmen) um Fragen ergänzt oder gekürzt.<sup>235</sup> Der fertige Fragebogen enthält sowohl gemeinsame als auch separate Fragenblöcke für die Untersuchungseinheiten (siehe Abbildung 14).

**Abbildung 14: Übersicht Fragebogen**

<b>Fragenblock</b>	<b>Regionalmanagement</b>	<b>Unternehmen</b>
<b>Angaben zur Region und zum Prozess</b>	X	
<b>Angaben zur Beteiligung von Unternehmen</b>	X	X
<b>Angaben zu Nutzen und Faktoren</b>	X	X
<b>Angaben zu Unternehmensdaten sowie weiteren Kooperationsbeziehungen</b>		X
<b>Abschließende Fragen</b>	X	X

*Quelle: eigene Darstellung*

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile verschiedener Fragevarianten<sup>236</sup> werden für die Befragung in nur wenigen Fällen offene, in den meisten Fällen kombinierte Fragen gewählt. Bei kombinierten Fragen bekommen die Befragten mögliche Antworten vorgegeben oder sie werden um eine Einschätzung zu bestimmten Sachverhalten gebeten, erhalten aber auch die Möglichkeit, ergänzend offen zu antworten. Die Antworten und vorgegebenen Sachverhalte für die Fragen des Fragebogens werden aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen zu diesem Thema bzw. zu einzelnen Themenbereichen sowie dem Erfahrungswissen der Experten abgeleitet (siehe Kapitel 2.3).

Zwar besteht mit der Vorgabe der Antworten und Sachverhalte die Gefahr, 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 mit der Vorgabe bestimmte Annahmen gezielt überprüft werden können. 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, denn „[s]ich erinnern ist schwieriger als Wiedererkennen.“<sup>237</sup>

<sup>235</sup> die endgültigen Fragebögen befinden sich in den Anhängen 6 und 7.

<sup>236</sup> vgl. u.a. Porst 2009: 58ff; Atteslander 2006: 137f.

<sup>237</sup> Atteslander 2006: 138; so auch Porst 2009: 7.

Um Missverständnisse oder Verzerrungen bei der Deutung von Unternehmen zu verhindern, wurde im Fragebogen für die Untersuchungseinheit *Regionalmanagement* ein Hinweis eingebaut, was unter einem Unternehmen in der Untersuchung zu verstehen ist: „Unternehmen sind z.B. landwirtschaftliche Betriebe, Forstbetriebe oder Dienstleistungsunternehmen, aber keine Verbände wie Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, etc.“ Analog dazu wurden die ausgewählten Unternehmen vorab über den ILE-Prozess aufgeklärt, zu dem sie befragt wurden, um auch hier Missverständnisse zu vermeiden.

### 3.2.3 Befragungsverfahren

Befragungen können unterschiedlich durchgeführt werden: mündliche Befragung, schriftliche Befragung (Vor-Ort oder postalisch), Telefon- oder Online-Befragung. Mit den einzelnen Verfahren sind unterschiedliche Vor- und Nachteile sowie Fehlerquellen verbunden, die zu Verzerrungen führen können.<sup>238</sup> Nach Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile und Fehlerquellen wurden unter Berücksichtigung der definierten Untersuchungseinheiten folgende Verfahren ausgewählt:

- Online-Befragungen des Regionalmanagements
- Telefonische Befragung der Unternehmen

Beide Verfahren werden im Folgenden beschrieben und dargestellt, wie sie im Rahmen der empirischen Untersuchung angewendet wurden.

#### 3.2.3.1 Online-Befragung des Regionalmanagements

Online-Befragungen nehmen seit den 1990ern Jahren stetig zu.<sup>239</sup> „Unter Online-Befragungen werden Erhebungen verstanden, bei denen die Befragten den bei einem Server abgelegten Fragebogen im Internet online ausfüllen“.<sup>240</sup> Dabei handelt es sich keinesfalls „um eine komplett neue Methode der Sozialforschung, sondern vielmehr um eine neuartige Technik der Übertragung des Fragebogens zum Befragten.“<sup>241</sup>

---

<sup>238</sup> vgl. Atteslander 2006: 147ff.

<sup>239</sup> vgl. Zerback et al. 2009: 19.

<sup>240</sup> Atteslander 2006: 156 mit Verweis auf Pötschke/Simonson 2001: 6f.

<sup>241</sup> Atteslander 2006: 156 mit Verweis auf Pötschke/Simonson 2001: 7.

**Abbildung 15: Vorteile und Herausforderungen von Online-Befragungen**

Vorteile	Probleme
<p>Schnelle und kostengünstige Kontaktaufnahme</p> <p>Direkte Eingabe bzw. Überführung der Daten in eine Datenbank – vermeidet Fehler bei der nachträglichen Eingabe</p> <p>Übersichtlichkeit und Bedienfreundlichkeit des Fragebogens (z.B. Angabe des Zeitverlaufs, Filterfunktionen)</p> <p>Vermeidung von Fehlern durch Interviewsituation</p>	<p>Setzt Internetanschluss und eine E-Mail-Adresse voraus (deshalb nur bei klar definierten und bekannten Grundgesamtheiten möglich, die über einen Internetzugang verfügen)</p> <p>Mangelnde Kontrollierbarkeit der Antworten durch Anonymität</p>

Quelle: eigene Darstellung nach Maurer/Jandura 2009: 61ff; Zerback et al. 2009: 23ff; Atteslander 2006: 156.

### **Vorbereitung der Online-Befragung**

Für die Online-Befragung wurden die ausgearbeiteten Fragen mit Hilfe des Softwareprogramms LimeSurvey<sup>242</sup> zu einem Online-Fragebogen programmiert und eine Datenbank angelegt, um die Daten zu speichern. Bei der Programmierung wurden auf eine technisch reibungslose Funktionsfähigkeit des Fragebogens und die Bedienerfreundlichkeit geachtet<sup>243</sup>. Dazu gehörte:

- Der Online-Fragebogen startete mit einer ersten Seite, die u.a. Hinweise zur Freiwilligkeit, zum Datenschutz und Zeitaufwand enthielt. Zudem wurden auf dieser Seite Kontaktdaten angegeben, an die sich die Befragten bei Fragen wenden konnten.
- Die Befragung erfolgte in Form einzelner Fragenblöcke, zwischen denen durch „Weiter“ und „Zurück“-Buttons hin und her gewechselt werden konnte.
- Der Fragebogen schloss mit einer „letzten Seite“ ab, auf der die Befragten die Möglichkeiten zusätzlicher Anmerkungen erhielten sowie abhängig vom konkreten Fall weitere abschließende eher organisatorische Fragen gestellt bekamen.
- Die Befragten konnten den Fragebogen nach Fertigstellung ausdrucken.
- Es wurde darauf geachtet, dass der Fragebogen möglichst unabhängig von der Bildschirmgröße, der Bildschirmauflösung sowie dem Browser den Befragten angezeigt wird.
- Zur Übersicht wurde den Befragten im oberen Teil eine Zeitleiste angezeigt.
- Es wurde darauf geachtet, dass den Befragten Fragen mit mehreren Antwortmöglichkeiten in vollem Umfang angezeigt werden.

<sup>242</sup> website limesurvey.org

<sup>243</sup> vgl. Maurer/Jandura 2009: 66.



Der programmierte Fragebogen wurde durch einen Pre-Test auf seine inhaltliche und technische Stimmigkeit geprüft. Für die Zeit der Befragung wurde ein „Helpdesk“ eingerichtet, an den sich die Befragten bei technischen Problemen oder Fragen zur Befragung wenden konnten. Der angebotene Dienst wurde insgesamt nur wenig in Anspruch genommen. Neben Absagen und Rückfragen zur Befragung wurde der Dienst bei technischen Problemen sowie für Lob und Verbesserungsvorschläge genutzt.

### ***Durchführung der Online-Befragung***

Die Ansprache der Regionalmanagements erfolgte über eine E-Mail, in der das Forschungsvorhaben vorgestellt und um Mitarbeit gebeten wurde. Die Kontaktdaten standen durch die Bestimmung der Untersuchungseinheit zur Verfügung. Der E-Mail wurde ein Unterstützungsschreiben des zuständigen Referates des BMELV angehängt, mit der Bitte, sich zu beteiligen, sowie Informationen zum Forschungsauftrag. Dies sollte die Teilnahmebereitschaft steigern. Zudem wurde die Befragung auf der Internetseite der Deutschen Vernetzungsstelle (DVS) angekündigt, einem wichtigen Informationsmedium für Leader- und ILE-Fördergrundsatz geförderte Regionen.

Der Erstversand der E-Mail erfolgte am 15.09.2010 mit der Bitte, bis zum 30.09.2010 teilzunehmen, wodurch die Sommerpause umgangen werden sollte. Nach dieser Phase wurde am 6.10.2010 eine Erinnerung versandt und den Managementeinheiten eine Verlängerung der Teilnahme bis zum 25.10.2012 eingeräumt. Danach wurde die Befragung geschlossen.

### **3.2.3.2 Telefonbefragung der Unternehmen**

Telefonbefragungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Gegensatz zu persönlichen Interviews ortsunabhängig sind und eine gute Erreichbarkeit der Befragten ermöglichen. Gleichzeitig lassen sie eine Situation zu, die dem persönlichen Interview sehr nahekommt. Der Interviewer hat die Möglichkeit, flexibel und motivierend auf den Befragten einzugehen. Er kann Rückfragen direkt beantworten und Hilfestellungen bei Missverständnissen geben. Die Interviews sollten einen Zeitrahmen von einer halben Stunde nicht überschreiten, da sonst die Konzentration und das Interesse der Befragten schwinden.<sup>244</sup> Dieser Aspekt ist bei Unternehmen besonders zu berücksichtigen, da diese meist nur über sehr wenig freie Zeit im Alltagsgeschäft verfügen.

Diesen Vorteilen stehen einige Nachteile gegenüber. So besteht z.B. die Gefahr eines hohen Grads an Artefakten (bei mehreren Antwortkategorien werden meist die erste oder letzte Antwort genannt, da diese noch in Erinnerung sind). Um dies zu vermeiden, sollten die Antwortkategorien eine gewisse Anzahl nicht überschreiten, um die Erinnerungsfähigkeit des Befragten nicht auf die Probe zu stellen. Es emp-

---

<sup>244</sup> vgl. Atteslander 2006: 148f.

fieht sich zudem, die Antwortkategorien zuerst einmal in ihrer Gesamtheit und dann noch einmal einzeln vorzulesen.<sup>245</sup>

### ***Vorbereitung der Telefonbefragung***

Die Kontaktdaten für die Telefonbefragung wurden im Rahmen der Untersuchung der guten Beispiele bei den verantwortlichen Regionalmanagements erfragt. Die Regionalmanagements wurden gebeten, die Kontaktdaten der derzeit beteiligten Unternehmen und wenn vorhanden auch nicht beteiligter Unternehmen, die aber bereits mit dem ILE-Prozess vor Ort in Berührung gekommen sind, zur Verfügung zu stellen.

Für die Befragung konnte ebenfalls der programmierte Online-Fragebogen genutzt werden, der inhaltlich an die Untersuchungseinheit sowie methodisch an die Interviewsituation angepasst wurde. So ist gerade bei Telefoninterviews darauf zu achten, dass der Fragebogen verständliche Fragen beinhaltet, die die Aufmerksamkeit des Befragten nicht überstrapazieren, und der Umfang des Fragebogens einen gewissen Zeitrahmen nicht überschreitet.<sup>246</sup> Die Daten konnten wie bei der Online-Befragung direkt in ein EDV-System eingetragen werden. Dies erleichterte die spätere Datenverarbeitung.

### ***Durchführung der Telefonbefragung***

Die Telefoninterviews wurden von mehreren Personen durchgeführt.<sup>247</sup> Die Interviewer wurden inhaltlich als auch technisch mit dem Fragebogen vertraut gemacht sowie methodisch geschult, „damit [diese] [...] eine Interviewatmosphäre [herstellen], welche die Antwortbereitschaft und dauernde Mitwirkung des unsichtbaren Partners [ermöglichen].“<sup>248</sup> Hierzu wurden unterschiedliche Interviewsituationen durchgespielt, um eine gemeinsame Vorgehensweise bei der Befragung einzustudieren sowie ein ausdrucksstarkes und lautes Vorlesen zu üben. Damit sollte die Gefahr eingedämmt werden, dass die Ergebnisse durch unterschiedliche Gesprächsführungen verfälschen.

Neben der methodischen Vorbereitung haben sich die Interviewer mit Hilfe zentraler Dokumente wie dem ILEK inhaltlich über die Region und den integrierten ländlichen Entwicklungsprozess informiert und darauf vorbereitet.

Die Erstsprache bei Telefoninterviews ist von großer Bedeutung. Deshalb wurden die identifizierten Unternehmen vorab per E-Mail über die Inhalte und den Zeitpunkt der Befragung sowie deren Hintergrund informiert – auch mit Unterstützung durch die zuständigen Regionalmanagements. Die anschließende Befragung zeigte, dass dies bei einem Großteil der Unternehmen Wirkung gezeigt hat. Viele der angerufenen Un-

---

<sup>245</sup> vgl. Atteslander 2006: 148f.

<sup>246</sup> vgl. Atteslander 2006: 148f.

<sup>247</sup> Von insgesamt 6 Regionen wurden Kontaktdaten zur Verfügung gestellt. 3 Regionen wurden vom Autor selbst befragt, die anderen Regionen von studentischen Hilfskräften.

<sup>248</sup> vgl. Atteslander 2006: 149.

ternehmen konnten sich an die E-Mail erinnern und den Zusammenhang herstellen. Der Zugang fiel hierdurch leichter und die Unternehmen konnten zur Befragung motiviert werden.

Abschließend ist festzustellen, dass die Telefonbefragung eine gute Möglichkeit bot, weitere Informationen über die eigentlichen Fragen hinaus zu sammeln. Viele Gespräche liefen wesentlich länger als geplant und ermöglichten weitere Einblicke in das Meinungsbild der Unternehmen. Auch diese Informationen wurden von den Interviewern aufgezeichnet und je Region zusammengefasst, um sie für die Untersuchung zu nutzen.

### 3.3 Untersuchung guter Beispiele der Unternehmensbeteiligung

Im dritten Schritt der empirischen Untersuchung wird die breit angelegte Befragung der Regionalmanagements und Unternehmen durch eine Untersuchung guter Beispiele der Unternehmensbeteiligung ergänzt.

Dieser Untersuchungsschritt diente zwei Gründen:

1. die eher quantitativ und als deskriptiv zu charakterisierenden Daten aus der Befragung der Regionalmanagements und Unternehmen sollten abgesichert und qualitativ vertieft werden, indem Gründe und Erklärungsansätze für die erhobenen Daten und Einschätzungen erhoben wurden (Zwischen den Zeilen lesen).<sup>249</sup>
2. für die anschließende Entwicklung von Handlungsempfehlungen sollten erfolgreiche Methoden, Instrumente und/oder Strukturen zur Unternehmensbeteiligung ausführlich untersucht und für andere Regionen aufbereitet werden.

Die Untersuchung einzelner Beispiele kämpft grundsätzlich mit dem Problem der Repräsentativität, da nur einzelne Fälle zur Klärung bestimmter Sachverhalte herangezogen werden. Die Untersuchung guter Beispiele dient jedoch nicht der Repräsentativität, wie sie bei statistischen Verfahren zum Tragen kommt. Dieser Sachverhalt schließt jedoch eine Verallgemeinerung nicht zwingend aus. Sie bedient sich im vorliegenden Fall nicht einer statistischen, sondern eher analytischen Verallgemeinerung, die sich auf die guten Beispiele und demnach auf Aspekte und Rahmenbedingungen bezieht, die eine gute Beteiligung von Unternehmen ermöglichen können.

Im Folgenden werden der methodische Ansatz guter Beispiele, das angewendete Erhebungs- und Analyseinstrument sowie die Auswahl der guten Beispiele beschrieben.

---

<sup>249</sup> Hierzu gehört z.B. auch die Frage, warum sich Unternehmen an ILE-Prozessen nicht beteiligen.

### 3.3.1 „Gute Beispiele“ als Untersuchungsansatz

Der Ansatz guter Beispiele ist an das *Benchmarking* aus der Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre angelehnt. Beim Benchmarking geht es um, „die zielorientierte Suche nach neuen Ideen, für Methoden, Verfahren und Prozesse außerhalb der eigenen „Unternehmens-/Organisationswelt“ [Herv. im Orig.] beziehungsweise außerhalb der eigenen Branchen.“<sup>250</sup> Benchmarking ist „entscheidend durch die Frage gekennzeichnet: Warum und wie machen es Andere besser und was können wir daraus lernen?“<sup>251</sup> Dabei geht es nicht darum, die Unterschiede zu anderen hervorzuheben, sondern vielmehr die zentralen Erfolgskriterien zu identifizieren, um sie dann zu adaptieren und zu implementieren. Ziel ist es jedoch nicht, die erfolgreiche Methode, Struktur oder das erfolgreiche Instrument zu kopieren, sondern unter den eigenen gegebenen Umständen anzuwenden.<sup>252</sup>

Die Untersuchung eines guten Beispiels kommt in der vorliegenden Arbeit keiner Fallstudie gleich, die oftmals in der empirischen Sozialforschung angewendet wird. „Bei (Einzel-)Fallstudien werden besonders interessante Fälle möglichst umfassend und zumeist über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet (bzw. befragt, inhaltsanalytisch ausgewertet), beschrieben und analysiert.“<sup>253</sup> Gute Beispiele beziehen sich im Rahmen der Arbeit auf die Untersuchung von Methoden, Instrumenten oder Strukturen, mit denen Regionen im Rahmen der ILE Unternehmen „erfolgreich“ betiligen. „Erfolgreich“ bezieht sich dabei auf zwei Dimensionen bzw. Kriterien:

- **Quantitatives Erfolgskriterium:** Damit sind Regionen gemeint, die eine hohe Beteiligung (absolut und relativ) von Unternehmen am ILE-Prozess vorweisen können. Der Anteil bemisst sich an den beteiligten Akteuren im Prozess insgesamt, steht aber in keinem Verhältnis zu den in einer Region ansässigen Unternehmen insgesamt. Die Auswahl der Region basiert auf den Ergebnissen der Befragung des Regionalmanagements.
- **Qualitatives Erfolgskriterium:** Eine qualitativ erfolgreiche Beteiligung bezieht sich auf eine nachhaltige, integrierte und/oder langfristige Beteiligung von Unternehmen am ILE-Prozess (so macht es einen Unterschied, ob viele Unternehmen lediglich einmal im Jahr im Rahmen einer Veranstaltung oder eines Beirats beteiligt oder ob Strukturen geschaffen werden, über die Unternehmen intensiv z.B. im Rahmen von Entscheidungsprozessen eingebunden sind).

Wie die guten Beispiele für die Untersuchung ausgewählt wurden, wird im nächsten Kapitel dargestellt.

---

<sup>250</sup> Mertins/Kohl 2009: 19/20.

<sup>251</sup> Mertins/Kohl 2009: 20.

<sup>252</sup> vgl. Mertins/Kohl 2009: 20.

<sup>253</sup> Kromrey 2002: 523 mit Verweis auf v. Alemann/Ortlieb 1975: 159ff.

### 3.3.2 Auswahl und Abgrenzung der guten Beispiele

Der Benchmarking-Methode folgend, geht es darum, den „Klassenbesten“ zu identifizieren, um die Gründe bzw. Kriterien für die erfolgreiche Anwendung bestimmter Methoden, Instrumente oder Strukturen zu untersuchen und für andere nutzbar zu machen.

Der bzw. die Klassenbesten im Kontext der Arbeit definieren sich über die zuvor beschriebenen Erfolgskriterien. Hierzu wurde auf die Daten der Online-Befragung zurückgegriffen, nachrecherchiert und eine Vorauswahl mit der begleitenden Projektfokusgruppe diskutiert. Am Ende wurden insgesamt sechs gute Beispiele ausgewählt, die sich durch eine „erfolgreiche“ Unternehmensbeteiligung im Rahmen der ILE hervorheben (siehe folgende Abbildung).

**Abbildung 16: Ausgewählte Regionen mit guten Beispielen**

Region	Gutes Beispiel
<b>Dübener-Heide (ILE-Fördergrundsatz)</b>	Einbindung von Unternehmen über Unternehmensnetze (Ansatz regionaler Wertschöpfungsketten)
<b>Elbe/Havel (Leader/ILE-Fördergrundsatz)</b>	Einbindung von Unternehmen auf Ebene von Einzelprojekten insbesondere durch die Kombination von Förderprogrammen
<b>Hesselberg (Leader)</b>	Einbindung von Unternehmen über eine Zukunftskonferenz und die Hesselberg AG – einem Zusammenschluss von regionalen Unternehmen
<b>Leinigerland (ILE-Fördergrundsatz)</b>	Absolut und relativ hoher Anteil an Unternehmen
<b>Saalfeld-Rudolstadt (Leader)</b>	Finanzielle und organisatorische Einbindung von Unternehmen in den ILE-Prozess
<b>Vogelsberg (Leader)</b>	Einbindung von Unternehmen über eine direkte Unternehmensförderung

Quelle: eigene Darstellung

Die guten Beispiele Hesselberg, Saalfeld-Rudolstadt und Vogelsberg gehen in die Arbeit ein, da sie von mir selbst untersucht wurden. Die Untersuchung der drei anderen guten Beispiele erfolgte durch andere Projektmitarbeiter. Deren Ergebnisse fließen in die (zusammenfassende) Auswertung und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen mit ein.<sup>254</sup>

<sup>254</sup> Eine Zusammenfassung der weiteren Beispiele, die vom Autor nicht bearbeitet wurden, finden sich im Anhang 10.

### **3.3.3 Instrument: Untersuchungs- und Analyseraster**

Die Untersuchung der guten Beispiele erfolgte in zwei Schritten. In einem ersten Schritt wurden relevante Dokumente des zu untersuchenden Prozesses und zu dem guten Beispiel analysiert und ausgewertet. Hierzu zählten z.B. das ILEK, Projektberichte oder Formate wie Satzungen, Newsletter etc. In einem zweiten Schritt wurden leitfadengestützte Interviews mit zentralen Akteuren des Prozesses wie z.B. dem Regionalmanagement, einem Vorstand aus der regionalen Partnerschaft und vor allem beteiligten Unternehmen durchgeführt. Pro gutem Beispiel wurden in der Regel vier Interviews geführt.<sup>255</sup>

Die Untersuchung selbst erfolgte anhand eines Analyserasters, das die ausführliche Beschreibung des guten Beispiels im Kontext des ILE-Prozesses, die zentralen Erfolgsfaktoren und Nutzen, die fördernden und hemmenden Faktoren sowie Perspektiven bzw. die Übertragbarkeit auf andere Regionen umfasst (siehe folgende Abbildung).

---

<sup>255</sup> Eine Übersicht über die geführten Interviews je gutem Beispiel befindet sich im Anhang 7; der Leitfaden für die Befragung der Regionalmanager im Anhang 8 und für Unternehmen im Anhang 9.

Abbildung 17: Analyseraster zur Untersuchung guter Beispiele

<b>Beschreibung des guten Beispiels</b>	
<b>Ansatz zur Beteiligung von Unternehmen des guten Beispiels</b>	Konkrete Beschreibung des Instruments bzw. der Methode oder der Struktur zur Beteiligung von Unternehmen.
<b>Ziele</b>	Welche Ziele wurden verfolgt und wurden diese erreicht?
<b>Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess der Region</b>	Wie ist die Methode, das Instrument oder die Struktur zur Beteiligung von Unternehmen in den ILE-Prozess eingebettet?
<b>Erfolgsfaktoren für die Beteiligung von Unternehmen</b>	
<b>Herausforderungen und Lösungen</b>	Welche zentralen Herausforderungen bestanden bei der Anwendung der Methode, des Instruments oder der Struktur bei der Beteiligung von Unternehmen und wie wurden diese gelöst?
<b>Aktivitäten zur Beteiligung von Unternehmen</b>	Welche Aktivitäten wurden durchgeführt, um Unternehmen zu beteiligen?
<b>Einflussfaktoren auf die Beteiligung von Unternehmen</b>	Was waren die zentralen Faktoren, die zu einer erfolgreichen Beteiligung von Unternehmen geführt haben. Wo sind diese „verortet“? Auf der regionalen Ebene oder Programmebene?
<b>Nutzen für die beteiligten Partner (erwartet und tatsächlich erzielt)</b>	Welche Nutzen für die beteiligten Partner (z.B. Unternehmen, regionale Partnerschaft, Regionalmanagement) wurden erwartet? Und welche sind eingetroffen?
<b>Perspektive</b>	
<b>Alltagstauglichkeit</b>	Wie alltagstauglich ist die Methode, das Instrument oder die Struktur?
<b>Übertragbarkeit</b>	Ist die Methode, das Instrument oder die Struktur auf andere Regionen übertragbar und wenn ja, auf welche Rahmenbedingungen kommt es an?
<b>Punktuelle Aktion oder dauerhaft angelegter Prozess</b>	Hat es sich bei der Beteiligung von Unternehmen um eine einmalige Aktion (z.B. ein gemeinsames Projekt) oder einen dauerhaft angelegten Prozess (z.B. ein Unternehmensbeirat) gehandelt?

Quelle: eigene Darstellung

## 4 Unternehmen in der Integrierten ländlichen Entwicklung - Analyse der programmatischen Grundlagen

Das vorliegende Kapitel leitet die eigene empirische Untersuchung mit dem ersten Schritt ein, die beiden Programme zu analysieren, innerhalb deren Rahmen die zu betrachtenden ILE-Prozesse umgesetzt werden. Das Ziel des Kapitels ist, nicht nur die programmatischen Grundlagen vorzustellen und aus Sicht einer Unternehmensbeteiligung zu bewerten, sondern auch notwendige Informationen für die empirische Untersuchung der ILE-Prozesse auf regionaler Ebene in den nächsten Untersuchungsschritten abzuleiten. Die Analyse der Programme wurde 2010 durchgeführt und bezieht sich auf die zu diesem Zeitpunkt bestehenden Programmausführungen. Um nicht den Anschein einer Ex-Post-Bewertung zu erwecken, sind die weiteren Ausführungen weiterhin im Präsens verfasst, auch wenn die Programme mittlerweile in dieser Form nicht mehr bestehen.

In Deutschland wird der ILE-Ansatz über die Leader-Methode innerhalb des *Europäischen Landwirtschaftsfonds zur Entwicklung ländlicher Räume* (ELER) und den ILE-Fördergrundsatz innerhalb der *Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes* in der Regelförderung zur Politik zur Entwicklung ländlicher Räume umgesetzt.<sup>256</sup> Da die Politik zur Entwicklung ländlicher Räume originäre Aufgabe der Länder ist, bleibt es diesen selbst überlassen, wie sie die Ansätze miteinander kombinieren bzw. abgrenzen und die Kohärenz zwischen den beiden Ansätzen darstellen. Dies führt zu unterschiedlichen Varianten der Förderung integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse in den Ländern. So gibt es Länder, in denen Leader und der ILE-Fördergrundsatz kombiniert, Leader und der ILE-Fördergrundsatz nebeneinander gefördert oder eine Förderung von Leader über den ILE-Fördergrundsatz hinausgeht. Weitere Unterschiede gibt es z.B. in der Regionsauswahl oder der Definition ländlicher Räume.<sup>257</sup> Da es sich in der vorliegenden Arbeit um eine Bestandsanalyse auf Bundesebene handelt, wird auf die konkrete Ausgestaltung in den jeweiligen Ländern nicht näher eingegangen, sondern es wird nur der Rahmen vorgestellt, der allen Ländern zur Verfügung steht. Nichtsdestotrotz wurden die jeweiligen Länderausführungen in der weiteren Untersuchung berücksichtigt, sofern es zur Klärung der Sachverhalte notwendig war.

---

<sup>256</sup> Daneben gibt es sogenannte Modellvorhaben, die in Deutschland den ILE-Ansatz bzw. einzelne Elemente fördern. Modellvorhaben dienen dazu, neben der Regelförderung neue Ansätze in der Förderung zu erproben. Sie laufen außerhalb des institutionellen Gefüges der Förderpolitik und unterliegen eigenen Richtlinien. Die Vorhaben werden in der Regel begleitend erforscht. Die Ergebnisse dienen der Weiterentwicklung der Regelförderung. Aktuelle Modellvorhaben sind z.B. LandZukunft (läuft 2015 aus), Land(Auf)Schwung (Nachfolge von LandZukunft) oder Bioenergie-Regionen. Diese Modellvorhaben stehen nur einzelnen Regionen zur Verfügung, die zumeist in einem Wettbewerbsverfahren ausgewählt werden.

<sup>257</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Unterschiede zwischen den Entwicklungsprogrammen befindet sich u.a. in Hahne 2008 und Tietz 2007.



In den folgenden Kapiteln werden Leader und der ILE-Fördergrundsatz vorgestellt. Hierzu werden sie zunächst in den Kontext der Regelförderung eingeordnet (Kapitel 4.1), bevor sie dann vorgestellt und hinsichtlich der Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen aufbereitet und analysiert werden (Kapitel 4.2 und Kapitel 4.3). Das Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit, in dem die programmatischen Grundlagen bewertet und die zentralen Informationen für die weiteren Untersuchungsschritte aufbereitet werden (Kapitel 4.4).

#### 4.1 Integrierte ländliche Entwicklung in der Förderperiode 2007-2013

Bevor die beiden Programme zur Förderung der ILE vorgestellt werden, werden sie zuvor in den Kontext der Regelförderung in der Förderperiode 2007-2013 eingeordnet. Dies ist aus meiner Sicht für das weitere Verständnis der Arbeit zwingend notwendig, um die Zusammenhänge zwischen Leader und dem ILE-Fördergrundsatz, aber auch zwischen dem ELER und der GAK nachvollziehbarer darstellen zu können.

Die Politik zur Entwicklung ländlicher Räume ist ein Mehrebenensystem mit vielen Zuständigkeits- und Finanzverflechtungen<sup>258</sup>, an dem die EU, der Bund und – aufgrund des föderalen Aufbaus in Deutschland – die Länder wie folgt beteiligt sind:

- Die EU fungiert als rechtssetzende und kofinanzierende Instanz. Das Politikfeld ist Teil der Gemeinsamen Agrarpolitik der EU, einer der am stärksten vergemeinschaftlichen Politikbereiche der EU, weshalb die wesentliche Rahmgebung und Ausgestaltung auf europäischer Ebene stattfinden.<sup>259</sup>
- Der Bund übernimmt in diesem System im Wesentlichen eine rahmensetzende und koordinierende sowie ebenfalls kofinanzierende Rolle.
- Die Länder, originär für die ländliche Entwicklung zuständig, sind für die Programmerstellung und -umsetzung verantwortlich.<sup>260</sup>

Die Umsetzung der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume erfolgt in Deutschland über die Entwicklungsprogramme für den ländlichen Raum (EPLR), deren Aufstellung und Umsetzung in der originären Zuständigkeit der Länder liegen.<sup>261</sup> In Deutschland gibt es in der Förderperiode 2007-2013 insgesamt 14 EPLR (Niedersachsen

<sup>258</sup> Bei der Finanzierung der EU-Politiken durch die Strukturfonds gilt grundsätzlich das Additionalitätsprinzip bzw. Grundsatz der Zusätzlichkeit, wonach „die Mittel der Strukturfonds [...] nicht an die Stelle der öffentlichen Strukturausgaben oder Aufgaben gleicher Art des Mitgliedstaats in allen der im Rahmen eines Ziels förderwürdigen Gebieten treten“ (vgl. Artikel 9 der Verordnung (EWG) Nr. 2082/93) dürfen. Geläufiger ist hierfür der Begriff *Kofinanzierung*.

<sup>259</sup> vgl. Weingarten 2010: 6.

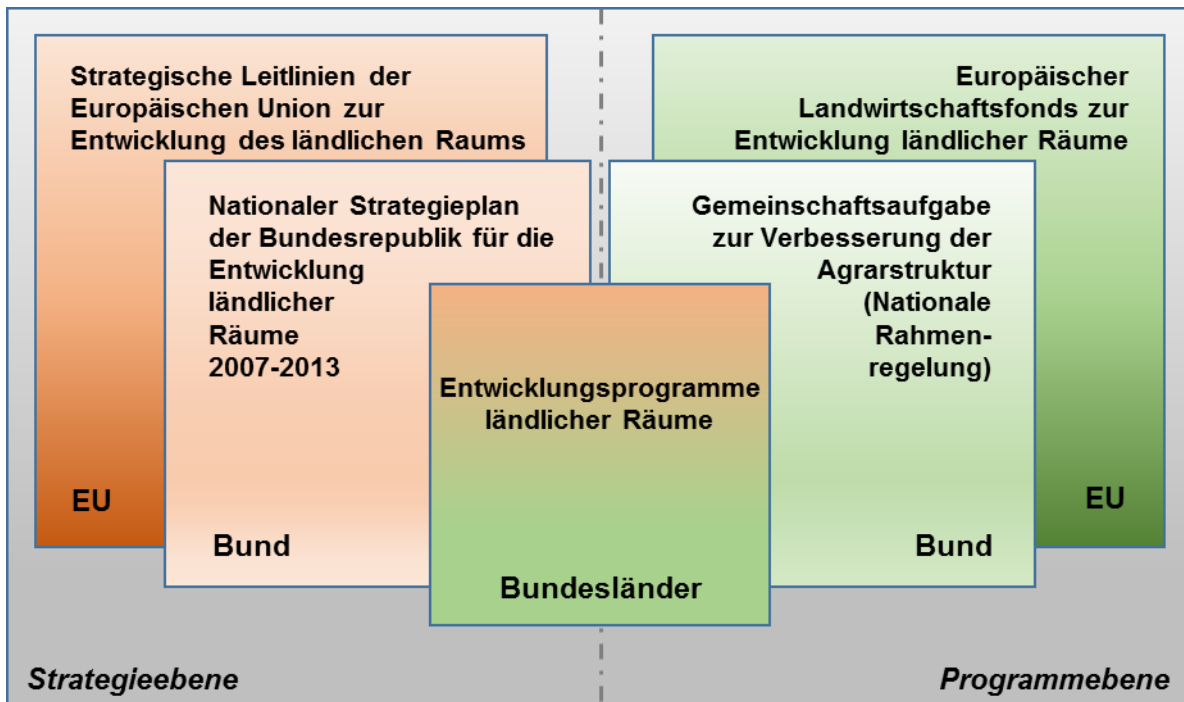
<sup>260</sup> vgl. Weingarten 2008: 1.

<sup>261</sup> Damit macht Deutschland von der Möglichkeit regionaler Programme nach Art. 15 Abs. 2 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005 Gebrauch.

und Bremen sowie Brandenburg und Berlin haben jeweils ein gemeinsames Programm aufgestellt).

Die Programme werden in der Förderperiode 2007-2013 in einem dreistufigen Programmierungsprozess zwischen der EU-, Bundes- und Landesebene erarbeitet, der in einem strategischen Rahmen eingebettet ist (siehe folgende Abbildung).

**Abbildung 18: Politik zur Entwicklung des ländlichen Raums**



Quelle: eigene Darstellung

### **Strategieebene**

Auf der obersten Stufe der strategischen Ebene stehen die *Strategischen Leitlinien der Europäischen Union für die Entwicklung des ländlichen Raums*,<sup>262</sup> in denen auf Grundlage der politischen Prioritäten der Gemeinschaft die Leitlinien für die Entwicklung des ländlichen Raums beschrieben werden. Sie geben den Mitgliedstaaten Orientierung bei der Umsetzung der nationalen Politik.<sup>263</sup>

Die strategischen Leitlinien werden auf der Bundesebene in einem *Nationalen Strategieplan der Bundesrepublik für die Entwicklung ländlicher Räume 2007-2013*<sup>264</sup> aufgegriffen, der ein strategisches Gesamtkonzept mit Zielen und Prioritäten beinhaltet, das auf die spezifische Ausgangssituation ländlicher Räume in Deutschland zu-

<sup>262</sup> 2006/144/EG – Beschluss des Rates vom 20. Februar 2006 über strategische Leitlinien der Gemeinschaft für die Entwicklung des ländlichen Raums (Programmplanungszeitraum 2007-2013) und ändernde Rechtsakte.

<sup>263</sup> vgl. Art. 9 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

<sup>264</sup> BMELV 2009.

geschnitten ist.<sup>265</sup> Der Strategieplan dient der Koordinierung zwischen gemeinschaftlichen, einzelstaatlichen und regionalen Prioritäten.<sup>266</sup> Aufgrund der Länderzuständigkeit beinhaltet der *Nationale Strategieplan* zudem die regionale Verteilung der von der EU bereitgestellten Mittel.

In Übereinstimmung mit den Inhalten des Nationalen Strategieplans werden in Deutschland auf der Länderebene die Strategien zur ländlichen Entwicklung über die EPLR umgesetzt. In den EPLR werden entsprechend der strukturellen und sozioökonomischen Ausgangssituation die konkreten Fördermaßnahmen und deren Dotierung festgelegt, um die landesspezifischen Ziele zu erreichen.<sup>267</sup>

### **Programmebene**

Die Grundlage für die EPLR bildet der ELER. Mit dem Fond gibt die EU den Mitgliedstaaten den inhaltlichen Rahmen vor und stellt Maßnahmen und finanzielle Mittel zur Verfügung. Dem Bund kommt über die GAK eine mitfinanzierende und koordinierende Rolle zu. Die GAK deckt große Teile des Anwendungsbereichs und Maßnahmenpaketes des ELER ab<sup>268</sup> und wurde als Nationale Rahmenregelung für diese Teile für den ELER genehmigt.<sup>269</sup>

Bei der Finanzierung der ELER-Maßnahmen gilt das Prinzip der Kofinanzierung. Das Prinzip bedeutet, dass geförderte Vorhaben der EU durch nationale öffentliche Mittel ergänzt werden müssen. Die öffentliche Kofinanzierung kann grundsätzlich vom Bund, dem Land, einer Gemeinde, einem Landkreis oder anderen juristischen Personen des öffentlichen Rechts (z. B. Kirchen, Wasserverbände, Kammern) sowie anerkannten Stiftungen gestellt werden. Die Eigenmittel eines öffentlichen Projektträgers können dabei als nationale Kofinanzierung gelten. Genauerer regeln die jeweiligen Länder in ihren Programmen und Richtlinien.

Auf dieser Grundlage werden in den Ländern je nach spezifischer Situation und Notwendigkeit hinsichtlich der ländlichen Entwicklung die EPLR programmiert und umgesetzt. Durch die beschriebene Konstellation ergeben sich für die Länder verschiedene Möglichkeiten, Mittel für ihre Maßnahmen bereitzustellen:

- aus EU-, Bundes- und Landesmitteln (ELER-Förderung innerhalb der Nationalen Rahmenregelung),

<sup>265</sup> Die ausführlichen Inhalte befinden sich in Art. 11 Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

<sup>266</sup> vgl. Häger und Kirschke 2007: 281.

<sup>267</sup> vgl. Art. 15 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005. Zu den konkreten Inhalten siehe auch Art. 16 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

<sup>268</sup> Wegen der rechtlichen Grundlage der GAK (Art. 91a GG und GAK-Gesetz) können einzelne Maßnahmen nicht über die GAK gefördert werden (vgl. Weingarten 2008: 1).

<sup>269</sup> Die Möglichkeit einer Nationalen Rahmenregelung können Mitgliedstaaten der EU nutzen, wenn die Umsetzung der Politik zur Entwicklung des ländlichen Raums regional erfolgt (vgl. Art. 15 Abs. 3 Verordnung (EG) Nr. 1698/2005). Die Nationale Rahmenregelung stellt eine Aufbereitung von Maßnahmen dar, die den EG-rechtlichen Vorgaben der grundlegenden Verordnung des ELER entsprechen (vgl. website bmelv.de). Sofern sie von der EU genehmigt worden sind, reicht ein entsprechender Verweis im EPLR auf die Rahmenregelung.

- aus EU- und Landesmitteln (ELER-Förderung außerhalb der Nationalen Rahmenregelung),
- aus Bundes- und Landesmitteln (reine GAK-Förderung) oder
- allein aus Landesmitteln.<sup>270</sup>

Das Kofinanzierungsprinzip und die verschiedenen Formen der Mittelbereitstellung beeinflussen die Ausgestaltung der ILE in den Programmen auf Länderebene und wirken sich damit auch auf die Umsetzung der ILE-Prozesse auf regionaler Ebene aus – dies gilt somit auch für die Beteiligung von Unternehmen. So entscheidet die Wahl, in welcher Form Mittel bereitgestellt werden, letztendlich darüber, wie eine Maßnahme inhaltlich ausgeführt wird. Denn aufgrund des Kofinanzierungsprinzips müssen die Mittel für die Maßnahmen aus zwei „Töpfen“ bereitgestellt werden. Dabei muss die Maßnahme den (inhaltlichen) Anforderungen beider „Töpfe“ gerecht werden. Sind die Anforderungen eines „Topfes“ wesentlich restriktiver z.B. hinsichtlich der Förderinhalte oder -bedingungen als die des anderen, so ist immer den wesentlich restriktiveren Vorgaben bei der Ausgestaltung der Maßnahme zu folgen. Beispielhaft kann das folgendes bedeutet: Die EU hat eine Maßnahme programmiert, mit der Investitionen von Kleinstunternehmen im ländlichen Raum jedweder Branche gefördert werden können. Die GAK hat hierzu ebenfalls eine Maßnahme programmiert. Aufgrund des stärkeren agrarstrukturellen Fokus der GAK ist die Förderung entsprechend nur auf Unternehmen aus der Landwirtschaft beschränkt. Wird die EU-Maßnahme im EPLR aufgegriffen und durch die entsprechende GAK-Maßnahme kofinanziert, so ist damit nur eine Förderung von Landwirtschaftsunternehmen möglich. Wird die EU-Maßnahme hingegen nur mit Landesmitteln finanziert, die keinen Restriktionen unterliegen, so besteht die Möglichkeit, Kleinstunternehmen unabhängig ihrer Branchenzugehörigkeit zu fördern. Welche Folgen und Probleme damit für die Beteiligung von Unternehmen verbunden sind, wird im weiteren Verlauf der Untersuchung deutlich.

Welche Ziele und Maßnahmen die beiden Programme beinhalten und welche Rolle Unternehmen dabei spielen, ist Inhalt der nächsten Kapitel.

---

<sup>270</sup> vgl. Weingarten 2008: 9.

## 4.2 Leader im Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums

Leader hat eine lange Tradition in der europäischen Politik zur Entwicklung des ländlichen Raums. Gestartet als Gemeinschaftsinitiative für innovative Ansätze zur Entwicklung des ländlichen Raums auf lokaler Ebene, wurde Leader 2007 nach 15 Jahren in die Regelförderung aufgenommen („gemainstreamt“)<sup>271</sup> und wird seitdem über den ELER durch die EPLR umgesetzt.

In den folgenden Kapiteln wird Leader im Rahmen des ELER vorgestellt und es wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten zur Beteiligung von Unternehmen in der Förderperiode 2007-2013 bestehen.

### 4.2.1 Der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums

Der ELER hat den Auftrag, „zur Förderung nachhaltiger Entwicklung des ländlichen Raums in der gesamten Gemeinschaft in Ergänzung zu den Markt- und Einkommensstützungsmaßnahmen der gemeinsamen Agrarpolitik, der Kohäsionspolitik und der gemeinsamen Fischereipolitik“<sup>272</sup> beizutragen. Die Ziele des ELER sind:

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft und der Forstwirtschaft durch Förderung der Umstrukturierung, der Entwicklung und der Innovation
- Verbesserung der Umwelt und der Landschaft durch Förderung der Landbewirtschaftung
- Steigerung der Lebensqualität im ländlichen Raum und Förderung der Diversifizierung der Wirtschaft<sup>273</sup>

Die Ziele sollen über vier Schwerpunkte mit entsprechenden Maßnahmen verwirklicht werden.<sup>274</sup> Die Schwerpunkte des ELER sind:

- **Schwerpunkt 1:** Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Forstwirtschaft (z.B. Maßnahmen zur Niederlassung von Landwirten, der Inanspruchnahme von Beratungsdiensten für Landwirte oder Modernisierung landwirtschaftlicher Betriebe)
- **Schwerpunkt 2:** Verbesserung der Umwelt und der Landschaft (z.B. Maßnahmen für Zahlungen für Agrarumweltmaßnahmen, Tierschutzmaßnahmen oder Landwirten in benachteiligten Gebieten)

<sup>271</sup> Zur Geschichte über die Entwicklung und Umsetzung der Leader-Methode im Rahmen der europäischen Politik zur Entwicklung des ländlichen Raums siehe u.a. Häger/Kirschke 2007 oder EU-KOM 2006: 6.

<sup>272</sup> Art. 3 der Verordnung (EG) Nr. 1689/2005.

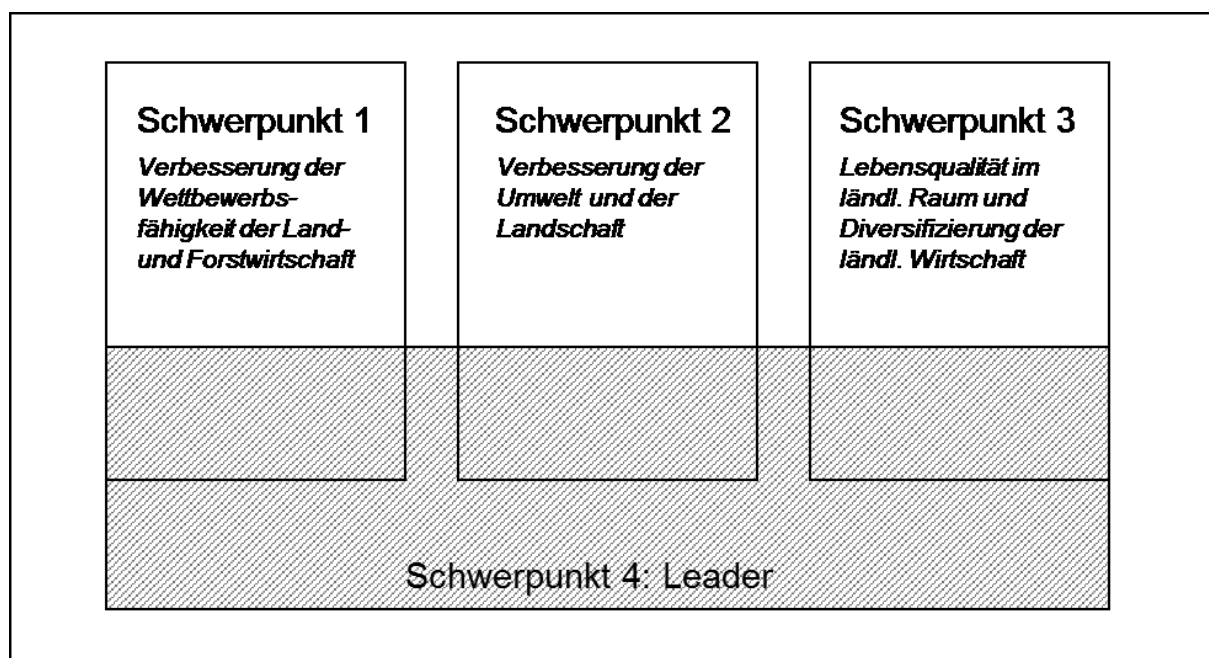
<sup>273</sup> vgl. Art. 4 Abs. 1, Buchst. a) – c) der Verordnung (EG) Nr. 1689/2005.

<sup>274</sup> Siehe Titel IV der Verordnung (EG) Nr. 1689/2005.

- **Schwerpunkt 3:** Lebensqualität im ländlichen Raum und Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft (z.B. Maßnahmen zur Diversifizierung hin zu nicht landwirtschaftlichen Tätigkeiten, für Beihilfen für die Gründung und Entwicklung von Kleinunternehmen oder Dorferneuerung und -entwicklung)
- **Schwerpunkt 4:** Leader<sup>275</sup>

Leader bildet innerhalb des ELER den methodischen Schwerpunkt, der quer zu allen anderen Schwerpunkten liegt. Methodisch bedeutet dabei, dass auf dessen Basis innovative Konzepte zur Entwicklung des ländlichen Raums auf lokaler Ebene mit Maßnahmen aus den Schwerpunkten 1-3 umgesetzt werden können (siehe folgende Abbildung).

**Abbildung 19: Leader im ELER**



Quelle: eigene Darstellung

#### 4.2.2 Methodischer Schwerpunkt 4: Leader

„Leader [Liaison entre actions de developement rural] steht für die Verbindung zwischen Aktionen zur ländlichen Entwicklung.“<sup>276</sup> Dabei handelt es sich eher um eine Methode, mit der ländliche Entwicklungsprozesse in lokalen Gemeinschaften mobilisiert und umgesetzt werden sollen, als ein vorgegebener Satz an durchzuführenden Maßnahmen.<sup>277</sup> Es geht um die Frage, wie vorgegangen werden sollte und nicht was

<sup>275</sup> vgl. Teil IV der Verordnung (EG) Nr. 1689/2005.

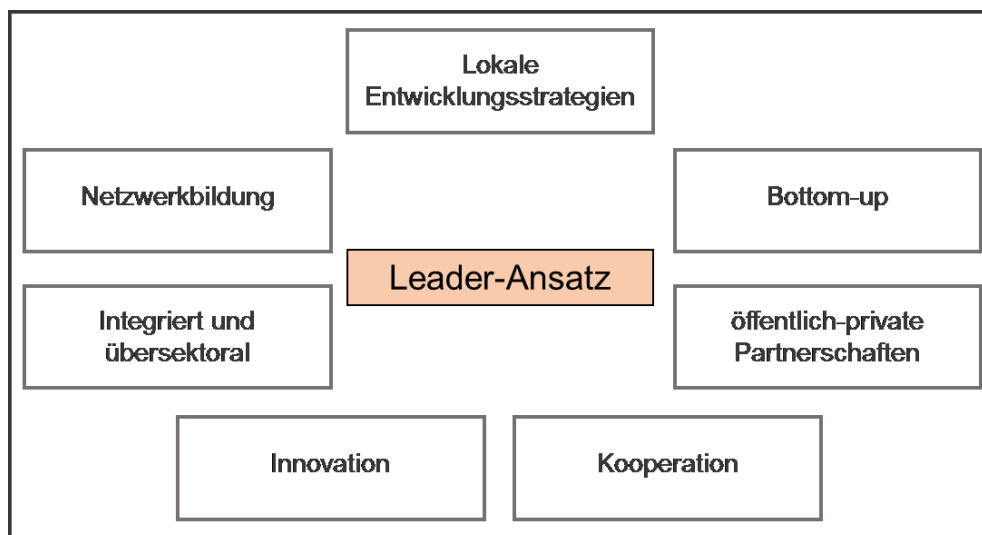
<sup>276</sup> EU-KOM 2006: 5.

<sup>277</sup> vgl. EU-KOM 2006: 5.

zu tun ist.<sup>278</sup> Dahinter steht der Gedanke, „dass Entwicklungsstrategien angesichts der Vielfalt der europäischen ländlichen Gebiete effektiver und effizienter sind, wenn sie durch lokale Akteure auf lokaler Ebene beschlossen und umgesetzt werden“.<sup>279</sup>

Das Grundgerüst der Leader-Methode bilden sieben Merkmale, die sich gegenseitig positiv beeinflussen sollen (siehe folgende Abbildung).<sup>280</sup> Hahne (2004) unterstreicht, dass Leader mit seinen Merkmalen vielen Forderungen idealtypischer Regionalentwicklung entspricht<sup>281</sup>, denn der Ansatz „nutzt die neuen Elemente einer aktivierenden Regionalpolitik, die auf endogenen Potenzialen, vor allem der Einbindung der Akteure vor Ort, beruht und sich durch Wertschöpfungs- und Wettbewerbsorientierung auszeichnet.“<sup>282</sup>

**Abbildung 20: Merkmale des Leader-Ansatzes**



Quelle: eigene Darstellung nach EU-Kom 2006: 8.

### **Ziele des Leader Schwerpunktes**

Die Grundlage des Leader-Schwerpunktes sind die Artikel 61 bis 65 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005 (ELER-Verordnung) sowie die Artikeln 37 bis 39 der Verordnung (EG) Nr. 1974/2006 (ELER-Durchführungsverordnung).

Für den Leader-Schwerpunkt werden in den Verordnungen keine eigenen Ziele definiert. Als methodischer Schwerpunkt dient Leader dazu, zu dem Auftrag und den Zielen der drei inhaltlichen Schwerpunkte des ELER (s.o.) beizutragen. Lediglich in den

<sup>278</sup> vgl. EU-KOM 2006: 8.

<sup>279</sup> EU-KOM 2006: 8.

<sup>280</sup> vgl. EU-KOM 2006: 8.

<sup>281</sup> vgl. Hahne 2004: 199.

<sup>282</sup> Hahne 2008: 128.

Erwägungsgründen, die der Verordnung zugrunde liegen, werden „Ziele“ für Leader aufgegriffen, die jedoch nicht dem gleichen Stellenwert der ELER-Ziele entsprechen. So „sollte eine Unterstützung für andere Maßnahmen gewährt werden, die die ländliche Wirtschaft im weiteren Sinne betreffen. Das Verzeichnis dieser Maßnahmen sollte auf der Grundlage der mit der Leader-Initiative gewonnenen Erfahrungen und unter Berücksichtigung der multisektoralen Erfordernisse einer endogenen Entwicklung des ländlichen Raums festgelegt werden.“<sup>283</sup> Weiter heißt es: „Die Umsetzung von lokalen Entwicklungsstrategien kann den Gebietszusammenhalt und Synergien zwischen den für die ländliche Wirtschaft und Bevölkerung im weiteren Sinne bestimmten Maßnahmen verstärken. Daher sollten Maßnahmen zugunsten der ländlichen Wirtschaft im weiteren Sinne im Rahmen lokaler Entwicklungsstrategien durchgeführt werden.“<sup>284</sup>

### **Maßnahmen**

Zur Umsetzung der Ziele werden im ELER folgende Maßnahmen zur Verfügung gestellt:<sup>285</sup>

#### *Maßnahme Umsetzung lokaler Entwicklungsstrategien*

Den ausgewählten Regionen steht grundsätzlich das gesamte Maßnahmenportfolio der Schwerpunkte 1-3 zur Verfügung, um lokale Entwicklungsstrategien umzusetzen. Das Maßnahmenangebot des ELER wird aber durch die EPLR auf ein Maßnahmenangebot beschränkt, das auf die landesspezifischen Ziele und Prioritäten im Bereich der ländlichen Entwicklung ausgerichtet ist. Das bedeutet, dass die Regionen zur Umsetzung ihrer Strategie bzw. ihres Konzepts nur auf die Maßnahmen zurückgreifen können, die im jeweiligen Land im EPLR auch angeboten werden.<sup>286</sup>

Hinzu kommt, dass die Regionen die Möglichkeit haben, so genannte „Innovative Vorhaben bzw. Maßnahmen“ zu fördern, die nicht durch das Maßnahmenspektrum des ELER abgedeckt werden, jedoch zur Erreichung der Ziele des ELER beitragen.<sup>287</sup> Diese Möglichkeit steht nicht in allen Bundesländern zur Verfügung.

---

<sup>283</sup> Erwägungsgrund 47 der Verordnung (EG) 1698/2005.

<sup>284</sup> Erwägungsgrund 48 der Verordnung (EG) 1698/2005.

<sup>285</sup> Art. 63 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

<sup>286</sup> Eine Übersicht, welche Maßnahmen in den Ländern angeboten werden, befindet sich im Anhang 11.

<sup>287</sup> vgl. Antwort der Kommission vom 29. Oktober 2009 zu „Fragestellungen hinsichtlich der Förderfähigkeiten innovativer Projekte in Leader, Art. 63 (a), 64 und 61 der Verordnung (EG) 1698/2005“.



### *Maßnahme zum Betreiben einer lokalen Aktionsgruppe einschließlich Kompetenzentwicklung und Sensibilisierung in dem betreffenden Gebiet*

Diese Maßnahme dient dazu, die notwendigen (Begleit-)Strukturen zur Umsetzung integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse zu finanzieren. Hierzu zählen z.B. das Betreiben einer lokalen Aktionsgruppe (LAG; damit ist eine regionale Partnerschaft gemeint) oder eines Regionalmanagements bzw. einer Geschäftsstelle der LAG sowie Öffentlichkeitsarbeit, Selbstevaluationen oder Fortbildungen und Schulungen für die Akteure.<sup>288</sup>

### *Maßnahme der gebiets- und grenzüberschreitenden Zusammenarbeit*

Die Maßnahme ermöglicht LAG, Kooperationen mit LAG aus demselben Mitgliedstaat (gebietsübergreifend) oder aus anderen Mitgliedstaaten (grenzübergreifend) durchzuführen. Die Kooperationen sollen den Austausch und das Voneinander-Lernen zwischen den LAG fördern.<sup>289</sup>

Neben dem Leader-Ansatz besteht durch den ELER zudem die Möglichkeit, die Durchführung integrierter ländliche Entwicklungsprozesse durch öffentlich-private Partnerschaften auch außerhalb von Leader zu fördern. Für die Durchführung kann das Maßnahmenportfolio des Schwerpunktes 3 genutzt werden.<sup>290</sup> Hierbei handelt es sich um einen vereinfachten Leader Ansatz, der ohne das vollständige Instrumentarium des methodischen Schwerpunktes und dessen Anforderungen umgesetzt werden kann.<sup>291</sup>

## **4.2.3 Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen im Rahmen von Leader**

Im Folgenden wird der Leader-Ansatz im Rahmen des ELER hinsichtlich der Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen analysiert und bewertet. Dies erfolgt, wie im Methodenkapitel dargestellt, entlang der Ziel-, Prozess- und Projektebene.

### **Zielebene**

Der Großteil der ELER-Ziele ist deutlich ökonomisch motiviert (z.B. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Diversifizierung der Wirtschaft). Hierzu ist nicht nur eine strukturelle Förderung, sondern auch die direkte Förderung von Unternehmen notwendig. Der Auftrag des ELER sowie die Ziele des Schwerpunktes 1 und 2 sind jedoch sehr

<sup>288</sup> vgl. Tietz 2007: 163f. Grundlage ist Art. 63 und Art. 63, Buchst. c) der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

<sup>289</sup> vgl. Art. 63, Buchst. b) und Art. 65 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

<sup>290</sup> vgl. Art. 52, Buchst. d) und Art. 59 Buchst. e) der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005 sowie Art. 36 der Verordnung (EG) Nr. 1974/2006.

<sup>291</sup> vgl. Tietz 2007: 150.

stark auf die Land- und Forstwirtschaft ausgerichtet. Daran wird die vorrangige Aufgabe des ELER deutlich, nämlich die Agrarmarkt- und -preispolitik (1. Säule) der Gemeinsamen Agrarpolitik zu flankieren. Lediglich das Ziel des dritten Schwerpunktes geht über diesen Fokus hinaus und bezieht die ländliche Wirtschaft im weiteren Sinne ein.

Für Leader selbst gibt es keine spezifischen Ziele. Der Schwerpunkt dient der Umsetzung der Schwerpunkte 1-3 und deren Ziele. Die genannten Erwägungsgründe zu Leader unterstreichen, dass Leader insbesondere dem Ziel des Schwerpunktes 3 dienen soll und auf die ländliche Wirtschaft im weiteren Sinne abzielt. Das bedeutet, Leader sollte deutlich über den land- und forstwirtschaftlichen Bereich hinausgehen, was nicht konfliktfrei zu dem übergeordneten Auftrag des ELER steht. Die Beteiligung von Unternehmen auch außerhalb der Land- und Forstwirtschaft wird somit implizit gefordert und dem Thema ländliche Wirtschaft wird eine hohe Bedeutung beigemessen.

### **Prozessebene**

Zentrale Elemente des Leader-Ansatzes sind gebietsbezogene lokale Entwicklungsstrategien, die durch die LAG ausgearbeitet und umgesetzt werden sollen.<sup>292</sup> An beide Instrumente stellt die Verordnung des ELER Anforderungen: So soll es sich bei der Strategie um „eine multisektorale Konzeption [...] [handeln], die auf dem Zusammenwirken der Akteure und Projekte aus den verschiedenen Bereichen der lokalen Wirtschaft beruhen.“<sup>293</sup> Die LAG müssen eine „Gruppierung von Partnern aus unterschiedlichen sozioökonomischen Bereichen des jeweiligen Gebiets“<sup>294</sup> sein. Hierzu gibt der ELER vor, dass „auf Ebene der Entscheidungsbefugnis [...] die Wirtschafts- und Sozialpartner sowie andere Vertreter der Zivilgesellschaft, z.B. Landwirte, Landfrauen und Jugendliche sowie deren Verbände mindestens 50% der lokalen Partnerschaft stellen“<sup>295</sup> müssen. Eine genauere Definition der „Ebene der Entscheidungsbefugnis“ fehlt. Jedoch impliziert diese Aufforderung, dass sich die 50%-Regelung nicht nur auf die Erarbeitung einer lokalen Entwicklungsstrategie, sondern auch auf deren Umsetzung bezieht.

An diesen Forderungen wird noch einmal die zuvor erwähnte sektorübergreifende Orientierung von Leader im Gegensatz zur sektoralen Orientierung des ELER deutlich. In beiden Fällen bezieht sich der ELER explizit auf die ländliche Wirtschaft in ihrer Gesamtheit und die Bedeutung privater Akteure für Bottom-up-Prozesse durch die 50%-Regelung unterstrichen. Diese Regelung führt jedoch nicht automatisch dazu, dass Unternehmen eingebunden werden, stellt sie aber als eine Zielgruppe heraus.

---

<sup>292</sup> vgl. Art. 61-62 der Verordnung (EG) 1698/2005.

<sup>293</sup> Art. 61, Buchst. d) der Verordnung (EG) 1698/2005.

<sup>294</sup> Art. 62, Abs. 1, Buchst. b) der Verordnung (EG) 1698/2005.

<sup>295</sup> Art. 62, Abs. 1, Buchst. b) der Verordnung (EG) 1698/2005.

Somit kann aus diesen Rahmenvorgaben und dem klaren Fokus auf die ländliche Wirtschaft geschlussfolgert werden, dass auch Unternehmen in der Ausarbeitung der Strategie als auch deren Umsetzung eine Rolle spielen sollten. Die Forderungen der Verordnungen verdeutlichen, dass sich dies nicht nur auf Unternehmen aus der Land- und Forstwirtschaft bezieht, sondern auch darüber hinaus (Stichworte „ländliche Wirtschaft“).

### **Projektebene**

Für die Umsetzung der lokalen Entwicklungsstrategie stehen den LAG laut Verordnung die gesamten Maßnahmenpakete der Schwerpunkte 1, 2 und 3 zur Verfügung. Hinzu kommt die Möglichkeit, so genannte „innovative Projekte“ zu fördern, die zwar keiner Maßnahme aus einem der Schwerpunkte entsprechen, jedoch zur Erreichung der Ziele der Schwerpunkte beitragen müssen.<sup>296</sup> Dieses breite Maßnahmenangebot wird jedoch durch die EPLR und den darin abgeleiteten landesspezifischen Bedürfnissen hinsichtlich der ländlichen Entwicklung eingeschränkt.<sup>297</sup>

Für Unternehmen aus dem land- und forstwirtschaftlichen Bereich sind vor allem die Maßnahmen aus den Schwerpunkten 1 und 2 interessant, da diese sich z.B. auf die einzelbetriebliche Förderung (Schwerpunkt 1) oder Agrarumweltmaßnahmen (Schwerpunkt 2) beziehen. Der Schwerpunkt 3 bieten hingegen grundsätzlich auch Fördermöglichkeiten für Unternehmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft. So z.B. die Maßnahme „Förderung von Unternehmensgründungen und -entwicklung“, die generell (zu gründende) Kleinstunternehmen aller Branchen anspricht, oder die Maßnahme „Förderung des Fremdenverkehrs“, die u.a. die Vermarktung von Tourismusdienstleistungen fördert. Auch gibt es Maßnahmen, die zur allgemeinen Standortverbesserung beitragen und sich indirekt auf die Standortstrukturen auswirken, um maßgeblich die Lebensqualität vor Ort zu beeinflussen (z.B. Dienstleistungseinrichtungen zur Grundversorgung für die ländliche Wirtschaft und Bevölkerung oder Dorferneuerung und -entwicklung). Wie im Grundlagenkapitel gezeigt wurde, nimmt die Bedeutung der Standortstrukturen zu und steht vor allem im Zusammenhang mit der Mitarbeitergewinnung (siehe Kapitel 2.2).

Trotz der guten Ausgangslage ist bei dem Schwerpunkt 3 jedoch folgendes zu berücksichtigen. Einerseits können hier die zuvor beschriebenen Folgen des Kofinanzierungsprinzips zum Tragen kommen und die inhaltliche Breite durch die Hinzunahme der GAK als nationale Mittel negieren (siehe Kapitel 4.1). Andererseits sind die Maßnahmen des Schwerpunktes 3 laut ELER-Verordnung bei der Programmierung entsprechend von Maßnahmen anderer Finanzierungsinstrumente wie z.B. den Strukturfonds<sup>298</sup> abzugrenzen.<sup>299</sup> Dadurch besteht folgende Gefahr: Bei den Maß-

---

<sup>296</sup> vgl. Art. 61, 63 Buchst. a) und 64 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

<sup>297</sup> siehe Anhang 11.

<sup>298</sup> Hierzu zählen der EFRE, ESF sowie der Kohäsionsfonds.

<sup>299</sup> vgl. Art. 60 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

nahmen des Schwerpunktes handelt es sich zu großen Teilen um wirtschafts- bzw. strukturpolitische Maßnahmen. Dies birgt die Gefahr, dass diese entweder ausgelagert bzw. innerhalb der EPLR nicht programmiert oder restriktiver von den strukturpolitischen Maßnahmen der Länder abgegrenzt und stärker auf die Land- und Forstwirtschaft fokussiert werden. Denn „für eine ELER finanzierte Ausgabe kann nicht gleichzeitig eine Beteiligung der Strukturfonds, des Kohäsionsfonds oder sonstiger gemeinschaftlicher Finanzierungsinstrumente gewährt werden.“<sup>300</sup>

Diese Beschränkung auf die Maßnahmen und Ziele der Schwerpunkte ist dem Mainstreaming von Leader im Rahmen des ELER geschuldet. Bevor in der Förderperiode 2007-2013 eine formelle Trennung zwischen der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume und der Struktur- und Regionalpolitik vollzogen wurde, war es im Rahmen der vorangegangenen Gemeinschaftsinitiative Leader+ möglich, das förderfähige Maßnahmenspektrum der Strukturfonds in die Umsetzung einzubeziehen.<sup>301</sup> Aus Sicht des normativen ILE-Konzeptes, aber auch der Beteiligung von Unternehmen ist diese Einschränkung nachteilig. Denn dies schränkt den Handlungsspielraum und auch die Möglichkeiten der LAG ein, auch Unternehmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft zu fördern.

Bei der Förderung von Projekten über Leader sind zudem noch folgende Punkte zu berücksichtigen, die sich auf die Beteiligung von Unternehmen auswirken können<sup>302</sup>:

1. Projekte im Rahmen von LEADER müssen über die LAG beantragt und beschieden, bevor sie von einer Bewilligungsstelle genehmigt werden.<sup>303</sup> D.h. die EU räumt den LAG weitreichende Entscheidungsbefugnisse ein, wobei diese nachweisen müssen, dass die Projekte zu den Zielen der Entwicklungsstrategien bzw. -konzepte beitragen und sich in die gewählten Handlungsfelder einordnen lassen. Mit diesem Prozedere können für die Beteiligung von Unternehmen folgende Konsequenzen verbunden sein:

- a) Durch dieses Verfahren wird im Gegensatz zu einer Antragstellung außerhalb von Leader eine weitere Prüfebene eingezogenen, die ein Risikopotenzial birgt. Denn der Projektantragsteller ist neben der positiven Entscheidung durch eine Bewilligungsstelle auch auf die eines Gremiums aus selbstselektierten Vertretern der Region angewiesen. Hinzu kommt, dass, sofern die Möglichkeit besteht, die Idee auch außerhalb des Konzeptes zu beantragen, vordergründig kein Anreiz besteht, das Projekt über die LAG zu beantragen. Einige Länder haben dem dadurch entgegengewirkt, dass die Maßnahmen vor allem des Schwerpunktes 3 nur exklusiv über Leader umgesetzt werden können. Für die Maßnahmen der Schwerpunkte 1 und 2 gilt dies nicht. Einige werden in den

---

<sup>300</sup> vgl. Art. 70, Abs. 7 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

<sup>301</sup> vgl. Tietz 2007: 19.

<sup>302</sup> vgl. Experte 2 und 3.

<sup>303</sup> vgl. Art. 62, Abs. 3 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

Ländern zwar über Leader angeboten, jedoch ist es für land- und forstwirtschaftliche Unternehmen auch möglich, eine Förderung direkt zu beantragen.

- b) Mit dem zweistufigen Verfahren wird die Projektantragstellung zeitlich gestrafft, was sich auf die Umsetzung des Projektes negativ auswirken könnte. Da im Rahmen des ELER in der Regel ein vorzeitiger Maßnahmenbeginn nicht erlaubt ist, können oftmals Monate bis zu einem Jahr zwischen Antragstellung und positiven Förderbescheid vergehen. Dies könnte gerade umsetzungsorientierte Unternehmen abschreckend, ihr Projekt über Leader zu beantragen.
2. Die Beteiligung des ELER erfolgt auf Grundlage der zuschussfähigen öffentlichen Ausgaben.<sup>304</sup> Eine Kofinanzierung durch private Mittel wie bei den Strukturfonds ist nicht möglich. Damit schließt der ELER eine Kofinanzierung durch Unternehmen aus. Ein Tatbestand, der sich nachhaltig auf die Beteiligung von Unternehmen auswirken kann und in der empirischen Untersuchung überprüft wird.

### **4.3 Fördergrundsatz „Integrierte Ländliche Entwicklung“ der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes**

Eines der wichtigsten Instrumente zur Förderung der ILE auf nationaler Ebene ist der ILE-Fördergrundsatz in der GAK. Er wurde 2004 aufgrund der guten Erfahrungen mit dem ILE-Ansatz aus dem Modell- und Demonstrationsvorhaben Regionen Aktiv sowie der Gemeinschaftsinitiative Leader eingeführt.

Der ILE-Fördergrundsatz wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt und es wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten zur Beteiligung von Unternehmen zum Zeitpunkt der Untersuchung bestanden.

#### **4.3.1 Die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes**

Im Grundgesetz ist festgesetzt, dass Bund und Länder die Ausgaben für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben selber tragen.<sup>305</sup> Dafür stehen ihnen entsprechende Teile des Steueraufkommens zur Verfügung. Im Bereich der Agrarstrukturpolitik, dem Überbau der Politik zur Entwicklung des ländlichen Raums, gilt jedoch: Da die Länder unterschiedlich wohlhabend sind und agrarpolitisch unterschiedliche Ziele und Prioritäten verfolgen, würde dies zu unterschiedlichen Ausprägungen der Agrarstruktur führen und somit das verfassungsrechtliche Ziel gleichwertiger Lebensverhältnisse

<sup>304</sup> vgl. Art. 70 Abs. 2 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005. Als *öffentliche Ausgabe* gilt „jede öffentliche Beteiligung an der Finanzierung von Vorhaben, die aus dem Haushalt des Staates, der regionalen oder lokalen Gebietskörperschaft oder aus dem Gesamthaushaltsplan der Europäischen Gemeinschaften stammt, sowie alle vergleichbaren Ausgaben.“ (vgl. Art. 2 Buchst. i) der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005).

<sup>305</sup> Art. 104a, Abs. 1 des GG.

gefährden. Aus diesem Grund wurde verfassungsrechtlich geregelt, dass der Bund an der Verbesserung der Agrarstruktur (finanziell) mitwirkt. Hierfür wurde die GAK eingeführt.<sup>306</sup>

Bereits an der Bezeichnung der Gemeinschaftsaufgabe wird deutlich, dass diese auf die Landwirtschaft ausgerichtet ist. Sie soll vorrangig die Defizite in den Erzeugungs- und Marktstrukturen sowie der Basisinfrastruktur beheben.<sup>307</sup> Das konkrete Ziel der GAK ist, „eine leistungsfähige, auf künftige Anforderungen ausgerichtete Land- und Forstwirtschaft zu gewährleisten und ihre Wettbewerbsfähigkeit im Gemeinsamen Markt der Europäischen Union zu ermöglichen [...]“<sup>308</sup> Zur Umsetzung des Ziels und der Gemeinschaftsaufgabe stellen Bund und Länder einen Rahmenplan auf.<sup>309</sup>

### **GAK-Rahmenplan**

Der GAK-Rahmenplan enthält die Maßnahmen, deren Ziele und Förderarten (z.B. Zuschüsse, Bürgschaften). Zudem beinhaltet der Plan allgemeine Grundsätze für die Vergabe der ausgewiesenen Mittel, um eine einheitliche Förderung in den Ländern zu gewährleisten.<sup>310</sup>

Der GAK-Rahmenplan 2010-2013 beinhaltet insgesamt sechs Förderbereiche zu verschiedenen Schwerpunkten der Agrarstrukturpolitik und des Küstenschutzes:

1. Verbesserung der ländlichen Strukturen,
2. Verbesserung der Produktions- und Vermarktungsstrukturen,
3. Nachhaltige Landbewirtschaftung,
4. Forsten,
5. sonstige Maßnahmen und
6. Küstenschutz<sup>311</sup>.

Die Förderbereiche untergliedern sich wiederum in unterschiedlich viele Fördergrundsätze. Der für diese Arbeit relevante Fördergrundsatz „Integrierte Ländliche

---

<sup>306</sup> vgl. Weingarten 2008: 26.

<sup>307</sup> vgl. OECD 2007: 100.

<sup>308</sup> § 2 Abs. 1 des GAKG

<sup>309</sup> Der Rahmenplan wird von einem Planungsausschuss (PLANAK - Planungsausschuss für Agrarstruktur und Küstenschutz) aufgestellt, dem der Bundesminister für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz sowie der Bundesminister der Finanzen und ein Minister jedes Landes (Vertretung zulässig) angehören. Die Stimmenzahl entspricht der Stimmenanzahl der Länder (vgl. § 6 GAKG). Der Rahmenplan wird für jeweils vier Jahre aufgestellt. Jedes Jahr wird er geprüft und wenn nötig angepasst (vgl. § 4 GAKG). In der vorliegenden Arbeit beziehe ich mich auf den Rahmenplan 2010-2013.

<sup>310</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: 11; siehe auch § 5 GAKG.

<sup>311</sup> Da nur der Bereich der Landwirtschaft im Fokus der Arbeit steht, bleibt im weiteren Verlauf das Thema Küstenschutz außen vor.

Entwicklung“ ist im Teil A des Förderbereichs „Verbesserung der ländlichen Strukturen“<sup>312</sup> verankert und wird im Folgenden beschrieben und analysiert.

#### 4.3.2 Fördergrundsatz „Integrierte ländliche Entwicklung“

Die GAK wurde im Laufe des letzten Jahrzehnts sukzessive um Maßnahmen erweitert, die einer umfassenderen Perspektive der ländlichen Entwicklung gerecht werden sollen, „ohne dass es jedoch zu einer Umgestaltung des Gesamtauftrags und der Verfahrensregeln der GAK gekommen wäre.“<sup>313</sup> So wurde 2004 der ILE-Fördergrundsatz aufgrund der positiven Erfahrungen aus der Gemeinschaftsinitiative Leader sowie des Modell- und Demonstrationsvorhaben Regionen Aktiv aufgenommen und steht seitdem zur Förderung von ILE-Prozessen zur Verfügung.

Der ILE-Fördergrundsatz verfolgt den Zweck,

- die Agrarstruktur im Rahmen integrierter ländlicher Entwicklungsansätze zu verbessern<sup>314</sup>,
- die ländlichen Räume im Sinne des ELER als Lebens-, Arbeits-, Erholungs- und Naturräume zu sichern und weiterzuentwickeln und
- zu einer positiven Entwicklung der Agrarstruktur und einer nachhaltigen Stärkung der Wirtschaftskraft positiv beizutragen.<sup>315</sup>

Zur Umsetzung der Ziele stehen verschiedene Fördermöglichkeiten zur Verfügung<sup>316</sup>:

- die Erarbeitung integrierter ländlicher Entwicklungskonzepte (ILEK),
- ein Regionalmanagement zur Initiierung, Organisation und Umsetzungsbegleitung der ländlichen Entwicklungsprozesse und
- investive Maßnahmen sowie deren Vorbereitung und Begleitung im Zusammenhang mit land- und forstwirtschaftlichen Tätigkeiten und deren Umstellungen sowie mit Tätigkeiten im ländlichen Raum. Diese sind in den folgenden Bereichen möglich: Dorferneuerung und -entwicklung ländlich geprägter Orte, Infrastrukturmaßnahmen, Schutzpflanzungen, Flurbereinigung, Fremdenverkehrs- und Handwerks-

<sup>312</sup> Der Förderbereich „Verbesserung der ländlichen Strukturen“ enthält seit 2008 auch einen Teil B, der sich der Breitbandversorgung ländlicher Räume widmet. Zwar handelt es sich hierbei um einen wichtigen Standortfaktor für Unternehmen, die angebotene Maßnahme richtet sich jedoch nur an Gemeinden und Gemeindeverbände. Hinzu kommt, dass diese Fördermaßnahme losgelöst von der integrierten ländlichen Entwicklung erfolgen kann, weshalb der Teil B im weiteren Verlauf nicht betrachtet wird.

<sup>313</sup> OECD 2007: 100.

<sup>314</sup> Dies soll unter Berücksichtigung der Ziele und Erfordernisse der Raumordnung und Landesplanung, der Belange des Naturschutzes und Umweltschutzes sowie der Grundsätze der Agenda 21 geschehen (vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 1).

<sup>315</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 1.

<sup>316</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 2.1./2.2./2.4.

tätigkeiten (in Kooperation mit Land- oder Forstwirten) sowie Umnutzung der Baubsubstanz land- und forstwirtschaftlicher Betriebe.<sup>317</sup>

Die Förderung investiver Maßnahmen soll laut GAK-Rahmenplan innerhalb integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse erfolgen, um „auf diese Weise [...] Einzelmaßnahmen innerhalb einer Region besser aufeinander [abzustimmen].“<sup>318</sup> Hierzu wird jedoch keine Verpflichtung, sondern ein Anreiz durch erhöhte Fördersätze geschaffen. „Die Fördersätze der Maßnahmen nach Nummer 2.4 [investive Maßnahmen] [...] die der Umsetzung eines integrierten ländlichen Entwicklungskonzeptes [...] dienen, können um bis zu 10 Prozentpunkte [...] erhöht werden.“<sup>319</sup> Dieser Anreiz ist aus Sicht des ILE-Ansatzes zu begrüßen, dennoch besteht weiterhin die Möglichkeit, Maßnahmen auch außerhalb der ILE durchzuführen, was den Ansatz wiederum konterkariert.<sup>320</sup>

Bei der GAK handelt es sich in Teilen um die Nationale Rahmenregelung für den ELER. Daher gibt es zwei Besonderheiten bei der Umsetzung von ILE-Prozessen zu berücksichtigen:

1. Der ILE-Fördergrundsatz dient auch der Umsetzung des Leader-Ansatzes<sup>321</sup>, wodurch entsprechende Mittel zur nationalen Kofinanzierung bereitgestellt werden können. Sofern der ILE-Fördergrundsatz in Kombination mit Leader umgesetzt wird, müssen zusätzlich zu den in dem Fördergrundsatz genannten Anforderungen auch die entsprechenden Anforderungen der Artikel 61 bis 65 der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005 erfüllt werden.<sup>322</sup>
2. Der ILE-Fördergrundsatz bietet auch die Möglichkeit, ILE-Prozesse außerhalb von Leader zu fördern und stellt hier das nationale Pendant zu dem in Kapitel 4.2.2 beschriebenen Artikel 59 der ELER-Verordnung dar.<sup>323</sup>

Diese Möglichkeiten haben, wie in der Einführung zu diesem Kapitel genannt, zu unterschiedlichen Umsetzungsvarianten in den Ländern geführt.

#### **4.3.3 Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen im Rahmen des Fördergrundsatzes „Integrierte ländliche Entwicklung“**

Im Folgenden wird der ILE-Fördergrundsatz hinsichtlich der Beteiligung von Unternehmen analysiert und bewertet. Dies erfolgt ebenfalls entlang der Ziel-, Prozess- und Projektebene.

---

<sup>317</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A.

<sup>318</sup> GAK-Rahmenplan 2010-2013: Teil III, S. 79.

<sup>319</sup> GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 5.8.

<sup>320</sup> vgl. Weingarten 2008: 11.

<sup>321</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 2.3.

<sup>322</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 4.1.

<sup>323</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 6.3.



### **Zielebene**

Mit dem ILE-Fördergrundsatz werden explizit ökonomische Ziele verfolgt, wobei der Fokus qua Gesetz auf der Verbesserung der Agrarstruktur liegt. Zwar wird auch die „nachhaltige Stärkung der Wirtschaftskraft ländlicher Räume“ als Ziel formuliert, um die wirtschaftliche Entwicklung ländlicher Räume in seiner Gesamtheit anzusprechen. Diese soll jedoch vielmehr als Mittel zum Zweck dienen, nämlich ebenfalls der Verbesserung der Agrarstruktur. „Für die Sicherung lebensfähiger und attraktiver ländlicher Räume ist es erforderlich, Wertschöpfung und Arbeitsplätze auch neben der landwirtschaftlichen Produktion zu entwickeln. Gleichzeitig gewährleistet die wirtschaftliche Stärkung der ländlichen Räume das erforderliche Umfeld für eine wettbewerbsfähige und multifunktional ausgerichtete Land- und Forstwirtschaft und führt damit ebenfalls zur Verbesserung der Agrarstruktur.“<sup>324</sup>

Es ist deutlich erkennbar, dass selbst das Verständnis einer integrierten ländlichen Entwicklung im GAK-Rahmenplan von der gesetzlichen Grundlage der GAK geprägt ist bzw. sein muss. So trägt der Fördergrundsatz die *Integrierte Ländliche Entwicklung* explizit im Namen, jedoch setzt sich die stark sektorale Ausrichtung der GAK auf die Land- und Forstwirtschaft durch. So verfolgt der ILE-Fördergrundsatz zwar einen raumbezogenen Ansatz, dieser wird jedoch im Zusammenhang mit der Landwirtschaft gesehen. „Die Fördermaßnahmen zur integrierten ländlichen Entwicklung folgen einem raumbezogenen Ansatz bei dem ländliche Regionen stärker als bisher als Einheit betrachtet werden. Einkommenschancen für Landwirte auch außerhalb der Primärproduktion und Einkommenspotenziale, die in der Verknüpfung landwirtschaftlicher und außerlandwirtschaftlicher Aktivitäten liegen, sollen dadurch systematisch erschlossen werden.“<sup>325</sup>

Diese Einschränkungen sind aus Sicht des verfassungsrechtlich verankerten Auftrags nachvollziehbar, entsprechen jedoch weder der Realität ländlicher Räume noch fördern sie konsequent einen ILE-Ansatz. Es ist zu untersuchen, wie sich dies auf die Beteiligung von Unternehmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft auswirkt

### **Prozessebene**

Für die Initiierung und Umsetzung integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse hält der ILE-Fördergrundsatz zwei Fördermaßnahmen vor, die im Sinne des normativen ILE-Ansatz stehen: Die Erarbeitung integrierter ländlicher Entwicklungskonzepte sowie ein Regionalmanagement zur Initiierung, Organisation und Umsetzungsbegleitung ländlicher Entwicklungsprozesse. Beide Instrumente beziehen sich deutlich auf einen stärker räumlichen Ansatz. So besteht in der Förderung integrierter Entwicklungskonzepte die Erkenntnis, „dass jede Region ihre eigenen Stärken und Schwächen hat und Fördermaßnahmen umso besser wirken, je stärker sie diese regionalen Besonderheiten berücksichtigen. Die Förderung der Erarbeitung integrierter ländli-

<sup>324</sup> GAK-Rahmenplan 2010-2013: Teil III, S. 79.

<sup>325</sup> GAK-Rahmenplan 2010-2013: Teil III, S. 79.

cher Entwicklungskonzepte trägt dazu bei, dass bisher isoliert durchgeführte Einzelmaßnahmen besser aufeinander abgestimmt und gezielt zur Entwicklung der ländlichen Regionen eingesetzt werden.“<sup>326</sup> Aufgelöst wird dieser räumlich orientierte Ansatz jedoch durch die sektorale Ausrichtung der GAK. Denn an anderer Stelle heißt es: „Sie [die integrierten ländlichen Entwicklungskonzepte] sind Entscheidungshilfe für die Einbindung einer nachhaltigen Land- und Forstwirtschaft in den Prozess zur Stärkung der regionalen Wirtschaft.“<sup>327</sup>

Mit den beiden Maßnahmen werden Gemeinden und Gemeindeverbände oder Zusammenschlüsse von verschiedenen Akteuren mit eigener Rechtspersönlichkeit (z.B. ein Verein) Werkzeuge angeboten, um Unternehmen in den ILE-Prozess einzubinden. Hier besteht bereits indirekt eine Fördermöglichkeit für Unternehmen, sofern sie selber Akteur eines Zusammenschlusses sind. In den Zuwendungsbestimmungen ist aufgeführt, dass „bei der Erarbeitung integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse die Bevölkerung und die relevanten Akteure der Region in geeigneter Weise eingebunden werden sollen. Dazu gehören in der Regel: der landwirtschaftliche Berufstand, die Gebietskörperschaften, die Einrichtungen der Wirtschaft wie Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer, die Verbraucherverbände, die Umweltverbände und die Träger öffentlicher Belange.“<sup>328</sup> Ähnliches ist auch in der Maßnahme „Regionalmanagement“ beschrieben. So soll das Regionalmanagement zur „Unterstützung der regionalen Akteure, um Partnerschaften zwischen öffentlichen und privatem Sektor herzustellen, die der Umsetzung von regionalen Entwicklungsstrategien dienen“<sup>329</sup> genutzt werden.

Zwar sind Unternehmen in beiden Fällen nicht explizit in den Fördergrundsätzen genannt, es kann aber geschlussfolgert werden, dass sie grundsätzlich als „relevante Akteure der Region“ bzw. „regionale Akteure aus dem privaten Sektor“ einzustufen sind. Zumindest werden deren Berufsstände und Interessenvertretung in der anschließenden Aufzählung benannt, wobei diese allenfalls der Orientierung dient („in der Regel“). Eine verpflichtende Beteiligung ergibt sich somit nicht aus dem Programm (soll-Regelung).

### **Projektebene**

Der ILE-Fördergrundsatz hält verschiedene Fördermaßnahmen vor, um ILE umzusetzen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Fördermaßnahmen nicht zwingend innerhalb integrierter ländlicher Entwicklungskonzepte umgesetzt werden müssen. Es wird jedoch durch höhere Förderquoten ein Anreiz gesetzt, um Einzelmaßnahmen innerhalb einer Region aufeinander abzustimmen, was aus Sicht des ILE-Ansatzes grundsätzlich zu begrüßen ist. Dies kann als eine „Aufwandsentschädigung“ für die

---

<sup>326</sup> GAK-Rahmenplan 2010-2013: Teil III, S. 79.

<sup>327</sup> GAK-Rahmenplan 2010-2013: Teil III, S. 79; siehe auch ILE-Fördergrundsatz//Teil A, Nr. 2.1.

<sup>328</sup> GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 6.1.

<sup>329</sup> GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 2.2.

Antragsteller gewertet werden, da diese bei der Förderung eines Projektes einen „Umweg“ über den ILE-Prozess gehen müssen.

Die angebotenen Fördermaßnahmen richten sich grundsätzlich auch an Unternehmen, wobei je nach Maßnahmen auch öffentliche Zuwendungsempfänger (Gemeinde und Gemeindeverbände, Wasser- und Bodenverbände) angesprochen werden, denen im Vergleich zu Unternehmen jedoch sehr viel höhere Förderquoten gewährt werden können.<sup>330</sup> Die Förderung von Unternehmen ist qua GAK-Gesetz aber auf die Land- und Forstwirtschaft begrenzt. Dies spiegelt weder den normativen ILE-Ansatz, nämlich insbesondere die sektorübergreifende Ausrichtung, noch die Realität ländlicher Räume wider. Zwar hat der ILE-Fördergrundsatz mit der Förderung von gemeinsamen Investitionen von Landwirten und anderen Partnern zur Erschließung zusätzlicher Einkommensquellen oder innovativen Vorhaben diese sektorale Orientierung in Teilen aufgelöst und bietet auch Unternehmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft Fördermöglichkeiten an. Diese Förderung setzt jedoch immer eine Kooperation mit einem Land- oder Forstwirt voraus, was eine Hürde im Gegensatz zu einer Einzelförderung darstellt. Hinzu kommt, dass analog zu Leader laut der Richtlinie Maßnahmen nicht zuwendungsfähig sind, wenn eine Förderung im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) oder anderer Förderprogramme möglich ist.<sup>331</sup> Diese Einschränkung ist vor allem aus Sicht der Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen nachteilig zu werten, denn damit stehen gerade klassische Maßnahmen der Unternehmensförderung den Unternehmen außerhalb der Landwirtschaft nicht zur Verfügung.

Die beschriebene sektorale Ausrichtung bedeutet jedoch nicht, dass andere Unternehmen im Rahmen der ILE-Prozesse nicht auch profitieren können. Denn ein Großteil der angebotenen Maßnahmen richtet sich an die Verbesserung der Standortbedingungen einer Region, von der auch Unternehmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft indirekt profitieren können. So kann die Förderung der Dorferneuerung und -entwicklung ländlich geprägter Orte, die der Erhaltung und Gestaltung des dörflichen Charakters und der Verbesserung der Lebensverhältnisse der dörflichen Bevölkerung dient<sup>332</sup>, Unternehmen indirekt zu Gute kommen.

#### **4.4 Zwischenfazit – Rückschlüsse der Ergebnisse auf die Befragung der regionalen Ebene**

Die programmatische Ebene spielt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von ILE-Prozessen. Sie gibt einen Rahmen vor, innerhalb dessen die ILE auf der regionalen Ebene unter Einbindung der Akteure umgesetzt wird. In den vorliegenden Kapiteln wurden die Grundlagen der beiden Programme Leader und ILE-Fördergrundsatz vor dem Hintergrund der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen aufbereitet.

---

<sup>330</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A.

<sup>331</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: ILE-Fördergrundsatz/Teil A, Nr. 4.7.

<sup>332</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2010-2013: Teil III: S. 79.

Dies diene neben der kritischen Bewertung der programmatischen Ebene hinsichtlich der Beteiligung von Unternehmen auch als Ausgangs- und Bewertungsinformation für die weiteren empirischen Untersuchungsschritte.

Die Analysen kommen zu dem Ergebnis, dass die Programme eine Vielzahl von Regelungen beinhalten, die sich potenziell auf eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen auswirken können. Zu nennen sind z.B. die verschiedenen Fördermaßnahmen, die 50%-Regelungen von Wirtschafts- und Sozialpartnern bei der LAG im Rahmen von Leader, eine 10% höhere Förderung von Projekten über ein ILEK im Rahmen des ILE-Fördergrundsatz etc. Hinzu kommt in Deutschland der Umstand, dass ILE über die EPLR auf Landesebene ausgestaltet und umgesetzt wird, was zu einer weiteren Vielfalt an unterschiedlichen Umsetzungsvarianten führt. So z.B. unterschiedliche Maßnahmenangebote, Arten der ILE-Förderung (Leader und ILE getrennt oder in Kombination), unterschiedliche Regionsabgrenzungen etc.

Diese Regelungen und verschiedenen Ausgestaltungen haben grundsätzlich das Potenzial, sie vor dem Hintergrund der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen zu untersuchen. Ziel der Arbeit ist es jedoch, eine Bestandsanalyse auf Bundesebene durchzuführen. Deshalb ist es im vorliegenden Rahmen nicht möglich, eine solche Vielzahl von Regelungen umfänglich und angemessen zu berücksichtigen und zu untersuchen, weshalb eine Konzentration auf einzelne Regelungen erfolgen muss. Zur Entscheidung, welche Regelungen untersucht werden sollen, wurden noch einmal die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews mit den Experten sowie der Diskussion mit der Projektfokusgruppe herangezogen, die zur Vorbereitung der empirischen Untersuchung und der Analyse der Programme geführt wurden. Die Experten wurden hierzu um eine Einschätzung gebeten, welche Regelungen sich am stärksten auf eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen auswirken könnten. Da es sich dem Forschungsauftrag der Arbeit folgend zudem um eine Untersuchung auf Bundesebene handelt, konzentriert sich die Untersuchung auf die Regelungen, die für alle Regionen eine Rolle spielen (sollten). Eine länderbezogene Auswertung bzw. ein Vergleich ist somit nicht Teil der Untersuchung.

Vor diesem Hintergrund wurden folgende Aspekte aus den Ergebnissen der Analyse der programmatischen Grundlagen herausgegriffen und mit den theoretischen und empirischen Erkenntnissen aus Kapitel 2 kombiniert, die in das weitere Untersuchungsdesign für die regionale Ebene eingehen:

**Zielebene:** Beide Programme stellen für die ILE auf der Zielebene den Bezug zur ländlichen Wirtschaft in ihrer Gesamtheit her. Daraus ergibt sich die Annahme, dass die Regionen die Notwendigkeit erkennen, wirtschaftliche Themen und ökonomische Ziele aufzugreifen und Unternehmen zu beteiligen. Beide Programme stehen aber im übergeordneten Kontext der Agrarpolitik, weshalb angenommen wird, dass die teils starke Fokussierung auf die Land- und Forstwirtschaft die Beteiligung von Unternehmen beeinflusst.

**Prozessebene:** Für die Prozessebene werden den Regionen Instrumente zur Verfügung gestellt, um einen ILE-Prozess zu initiieren und umzusetzen. Hierzu gehören die Erarbeitung eines Regionalen Entwicklungskonzepts bzw. einer -strategie, die Fördermöglichkeiten zum Aufbau und zur organisatorischen Begleitung einer regionalen Partnerschaft sowie ein prozessbegleitendes Regionalmanagement. Damit sind konkrete Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen verbunden:

- **Träger des Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzeptes (Träger ILEK):** In beiden Programmen wird die Erarbeitung und Umsetzung einer lokalen Entwicklungsstrategie (Leader-Ansatz) bzw. eines Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzeptes (ILE-Fördergrundsatz) durch regionale Partnerschaften gefördert (im weiteren Verlauf wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die Begrifflichkeit „Integriertes Ländliches Entwicklungskonzept“ (ILEK) genutzt). Die Partnerschaft, bestehend aus regionalen Akteuren unterschiedlicher Sektoren, soll in den Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess eingebunden werden und ist als Träger des ILEK zu verstehen. An die Partnerschaften werden in den Programmen unterschiedliche Anforderungen z.B. zu deren Zusammensetzung (Leader: „Gruppierung von Partnern aus unterschiedlichen sozioökonomischen Bereichen“ bzw. ILE-Fördergrundsatz: „Bevölkerung und relevante Akteure der Region“) oder Form der Institutionalisierung (z.B. Verein) gestellt.
- **Entscheidungsgremium (EG):** Zusätzlich zu dem Träger des ILEK besteht zumindest im Programm Leader mit dem Entscheidungsgremium eine weitere Ebene (siehe Kapitel 4.2.3 Abschnitt „Prozessebene“), auf der über die Umsetzung des ILEK z.B. die Beantragung von Projekten formal entschieden wird. In der Realität von ILE-Prozessen schlägt sich dies in entsprechenden Gremien nieder, z.B. der Vorstand eines Vereines oder ein gewähltes Entscheidungsgremium. Bei Leader wird gefordert, dass in diesen Entscheidungsgremien mindestens 50% der Akteure Wirtschafts- und Sozialpartner sowie andere Vertreter der Zivilgesellschaft sein müssen. Im ILE-Fördergrundsatz wird diese Ebene nicht explizit genannt, was deren Existenz in der Realität von durch den ILE-Fördergrundsatz geförderten ILE-Prozesse jedoch nicht ausschließt. So geben einige Länder die Auswahl durch ein Gremium vor oder es haben sich in einigen Regionen bspw. Partnerschaften als Verein zusammengeschlossen, die als Träger des ILEK fungieren und allein aus verfahrenstechnischen Gründen relevante Entscheidungen einem Vorstand übertragen haben.

Die zentrale Frage für die empirische Untersuchung wird sein, ob die Regionen Unternehmen über diese Instrumente beteiligen und wenn ja, welchen Anteil Unternehmen an der Akteurszusammensetzung haben. Zudem geht es um die Fragen, welche Nutzen damit für die Akteure des ILE-Prozesses und die Unternehmen selbst verbunden sind. Die Frage wird dabei von der Annahme geleitet, dass auf der Prozessebene wesentlich weniger Unternehmen in Erscheinung treten als auf Projektebene, da auf dieser eher diskursiven Ebene die unterschiedlichen Handlungslogiken stärker zu Tage treten.

**Projektebene:** Die Projektebene stellt eine weitere wichtige Teilungsdimension dar, wenn nicht sogar die zentrale für Unternehmen. Die Programme zeigen, dass den Regionen für die Umsetzung der ILE-Prozesse – sofern im Landesprogramm vorhanden – Fördermaßnahmen für Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Dabei stellt sich die Frage, ob die Maßnahmen dazu geeignet sind, Unternehmen entsprechend für den Zweck der ILE zu beteiligen. Zur Projektförderung gehören aber nicht nur die Förderbedingungen (Förderinhalte, Zielgruppen etc.), sondern auch förder- und verwaltungstechnische Verfahren und Vorgaben. So wurde im Rahmen der leitfadengestützten Interviews mit den Experten deutlich, dass in der öffentlichen Kofinanzierung und dem Antragsverfahren zentrale hemmende Einflussfaktoren für eine Beteiligung von Unternehmen vermutet werden.<sup>333</sup> Diese Annahmen werden aufgegriffen und überprüft.

Eine weitere Beteiligungsmöglichkeit, die zu berücksichtigen ist, die aber nicht durch die Programme vorgegeben wird, sind **Arbeitskreise bzw. -gruppen**. Diese kommen in der Realität von ILE-Prozessen häufig vor: „Zur Förderung dieses Austausches sind die lokalen Partner gewöhnlich in thematisch oder geographisch gegliederten Arbeitsgruppen organisiert. Dadurch kann eine große Zahl von Teilnehmern im Rahmen eines kollektiven Denkprozesses mobilisiert werden.“<sup>334</sup> Arbeitskreise werden in ILE-Prozessen meist dazu eingesetzt, die Erarbeitung und Umsetzung des ILEK fachlich zu unterstützen. Diese er- bzw. bearbeiten konkrete Themen oder Handlungsfelder (z.B. demographischer Wandel, Tourismus, Bioenergie) und eignen sich besonders gut, um Fach- sowie Branchenvertreter und relevante Akteure aus diesem Handlungs- bzw. Themenfeld einzubinden. Aus diesem Grund werden auch diese mit in die weitere Untersuchung aufgenommen.

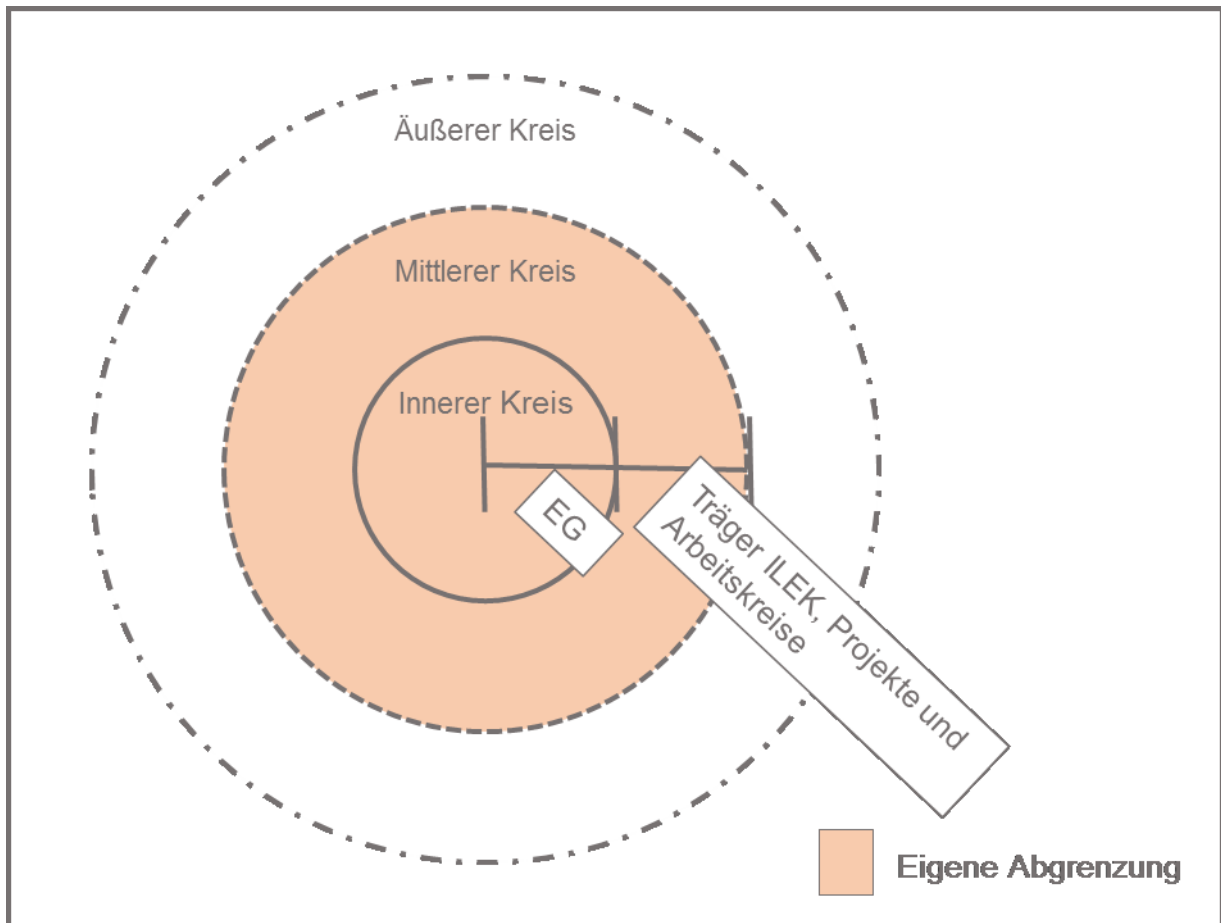
Auf weitere Beteiligungsmöglichkeiten wie z.B. Veranstaltungen oder dergleichen, die der reinen Information dienen, wird verzichtet, da diese, wie in Kapitel 1.4 beschrieben, nicht unter das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis einer Beteiligung fallen. Die identifizierten Beteiligungsmöglichkeiten können wie folgt eingeordnet werden (siehe folgende Abbildung).

---

<sup>333</sup> vgl. Experte 2, Experte 3 und Experte 4.

<sup>334</sup> Europäische Beobachtungsstelle Leader 1997: 34.

**Abbildung 21: Einordnung der Beteiligungsmöglichkeiten in das Beteiligungsverständnis der Arbeit**



Quelle: eigene Darstellung

In den nächsten Kapiteln geht es nun darum, die Anwendung der identifizierten Beteiligungsmöglichkeiten unter den gegebenen Rahmenbedingungen auf der regionalen Ebene zu untersuchen. Dies schließt auch die damit verbundenen Nutzen für Unternehmen sowie den Prozess und die Einflussfaktoren mit ein.

## **5 Querschnittsanalysen zur Beteiligung von Unternehmen in Prozessen der Integrierten ländlichen Entwicklung**

Nachdem in Kapitel 4 die Programmebene vorbereitend analysiert wurde, werden nun in Kapitel 5 die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der regionalen Ebene vorgestellt. Die Ergebnisse werden entlang der drei Untersuchungsschritte dargestellt: die Beteiligung von Unternehmen aus Sicht der Regionalmanagements (Kapitel 5.1), die Beteiligung von Unternehmen aus Unternehmenssicht (Kapitel 5.2) und die guten Beispiele der Unternehmensbeteiligung (Kapitel 5.3). Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse, in dem auch die im Einführungskapitel benannten Forschungsfragen 2 bis 6 übergreifend beantwortet werden (Kapitel 5.4).

### **5.1 Die Beteiligung von Unternehmen aus Sicht des Regionalmanagements**

In der untersuchten Förderperiode 2007-2013 konnten ILE-Prozesse in Deutschland sowohl über Leader im ELER als auch über den ILE-Fördergrundsatz der GAK umgesetzt werden; auch Kombinationen waren möglich (siehe Kapitel 4). Zum Zeitpunkt der Untersuchung gab es in Deutschland 244 Regionen, die über den Leader-Ansatz, und weitere 122, die über den ILE-Fördergrundsatz gefördert wurden. Diese insgesamt 366 Regionen stellen die Grundgesamtheit der Erhebung dar.



**Abbildung 22: Anzahl Leader- und ILE-Regionen in Deutschland**

Länder	LEADER-Regionen	ILE-Regionen
Baden-Württemberg	8	0
Bayern	58	47
Brandenburg/Berlin*)	14	0
Hamburg	1	0
Hessen	20	5
Mecklenburg-Vorpommern	13	1
Niedersachsen/Bremen*)	32	21
Nordrhein-Westfalen	12	0
Rheinland-Pfalz	12	11
Saarland	3	5
Sachsen	12	23
Sachsen-Anhalt	23	9
Schleswig-Holstein	21	0
Thüringen	15	0
<b>Insgesamt:</b>	<b>244</b>	<b>122</b>

\*) Brandenburg/Berlin haben ein gemeinsames EPLR; die Leader-Regionen liegen im Land Brandenburg; Niedersachsen/Bremen haben ein gemeinsames EPLR; die Leader- und ILE-Regionen liegen im Land Niedersachsen.

*Quelle: eigene Recherche*

Bevor im weiteren Verlauf des Kapitels die Ergebnisse der Befragung entlang der Forschungsfragen ausgewertet werden, werden zuvor Hinweise zu den erhobenen Daten gegeben.

### 5.1.1 Hinweise zu den erhobenen Daten

In den folgenden Kapiteln werden Informationen zur Ausschöpfungsquote und damit verbunden zur Repräsentativität der erhobenen Daten, deren Datenqualität und vorbereitenden Aufbereitung gegeben, damit auch nicht-involvierte den Forschungsprozess nachvollziehen können.

#### 5.1.1.1 Ausschöpfungsquote und Repräsentativität der Online-Befragung

Der Fragebogen wurde insgesamt 112 Mal vollständig ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 30,6 % entspricht. Von den identifizierten 244 Leader-Regionen haben 77 Regionen (Rücklaufquote von 31,5%) und von den 122 identifizierten ILE-

Fördergrundsatz-Regionen haben 35 Regionen (Rücklaufquote von 28,7%) geantwortet.

Die erhobenen Daten wurden vor der Auswertung geprüft, um nicht plausible Daten oder fehlende Werte zu identifizieren und zu bereinigen. Eine Veränderung von Werten oder Daten, die nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen, ist unzulässig und wurde selbsterklärend nicht vorgenommen.

Nach Durchsicht und Prüfung der ausgefüllten Datensätze wurde deutlich, dass zwei gelöscht werden mussten. Der erste Fall betraf eine identische Dublette einer Region aus dem Land Brandenburg. Der zweite Fall betraf eine Region aus Berlin, die es faktisch nicht geben konnte. Der Stadtstaat Berlin setzt das EPLR zusammen mit Brandenburg um, verfügt auf seinem Gebiet aber über keine eigene Leader-Region. Aus diesem Grund wurde dieser Datensatz von der Auswertung ausgenommen, da nicht mit Sicherheit geklärt werden konnte, ob gegebenenfalls nur ein Zuordnungsfehler vorlag.

Des Weiteren haben sich zwei Regionen in Brandenburg dem ILE-Fördergrundsatz zugeordnet, obwohl dieser in Brandenburg-Berlin in der Förderperiode 2007-2013 nur in Kombination mit Leader umgesetzt werden konnte. Eine Prüfung ergab, dass es sich bei den beiden Regionen um geförderte Leader-Regionen handelte, weshalb sie nachträglich der Gruppe Leader-Regionen zugeordnet wurden.<sup>335</sup>

Dementsprechend setzt sich die Ausschöpfungsquote, die für die Auswertung der Daten schlussendlich genutzt werden konnte, wie folgt zusammen: Insgesamt 110 Datensätze wurden in die Auswertung übernommen. Dies entspricht einer Quote von 30,5%. Verteilt auf die beiden Programme ergeben sich Ausschöpfungsquoten von 32 % (78 Leader-Regionen) und 26,2 % (32 ILE-Fördergrundsatz-Regionen) (siehe folgende Abbildung). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Ausschöpfungsquoten je Frage variieren können. Durch ein „n=x“ wird auf die Anzahl der auswertbaren Datensätze unterhalb der jeweiligen Abbildung hingewiesen. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass im Rahmen der Auswertung der Daten länderbezogene Aussagen nur dort getroffen werden können, wo eine entsprechende Rücklaufquote vorhanden ist. Ein länderbezogener Vergleich ist aufgrund der stark variierenden Rückläufe pro Land (teils sogar 0%) nicht möglich.

---

<sup>335</sup> Die Betonung liegt hier ausdrücklich auf nachträglich, da diese Zuordnung erst nach dem Forschungsprojekt im weiteren Promotionsvorhaben aufgrund zusätzlicher Recherchen stattgefunden hat. Aus diesem Grund enthält der veröffentlichte Endbericht zum Forschungsprojekt eine Auswertung mit 76 Leader und 34 ILE-Fördergrundsatz-Regionen.

**Abbildung 23: Rücklauf der Online-Befragung nach Ländern**

Länder	Leader	geantwortet	ILE-Fördergrundsatz	geantwortet
<b>Baden-Württemberg</b>	8	2	0	0
<b>Bayern</b>	58	9	47	6
<b>Brandenburg/Berlin*</b>	14	8	0	0
<b>Hamburg</b>	1	0	0	0
<b>Hessen</b>	20	4	5	0
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	13	6	1	0
<b>Niedersachsen/Bremen*</b>	32	18	21	12
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	12	5	0	0
<b>Rheinland-Pfalz</b>	12	4	11	5
<b>Saarland</b>	3	1	5	0
<b>Sachsen</b>	12	2	23	7
<b>Sachsen-Anhalt</b>	23	10	9	2
<b>Schleswig-Holstein</b>	21	4	0	0
<b>Thüringen</b>	15	5	0	0
<b>Insgesamt:</b>	<b>244</b>	<b>78</b>	<b>122</b>	<b>32</b>

\* Brandenburg/Berlin haben ein gemeinsames EPLR; die Leader-Regionen liegen im Land Brandenburg; Niedersachsen/Bremen haben ein gemeinsames EPLR; die Leader- und ILE-Regionen liegen im Land Niedersachsen.

Quelle: eigene Erhebung

### **Wertung des Rücklaufs**

Über die Frage, warum ein Großteil der angeschriebenen Regionalmanagements nicht geantwortet hat, kann nur spekuliert werden. So ist einerseits möglich, dass das Thema für die zuständigen Regionalmanagements keine besondere Relevanz hatte, eine allgemeine Befragungsmüdigkeit vorlag – da auch ILE-Prozesse oft Ziel verschiedener Forschungs- und Evaluationsarbeiten sind – oder für die Beantwortung im Rahmen der täglichen Arbeit keine Zeit vorhanden war. Andererseits können die Gründe auch in dem Fragebogen selbst liegen. So kann es sein, dass dieser als zu lang oder als zu aufwändig bewertet wurde. So wurden u.a. Angaben zu der Zahl der beteiligten Unternehmen abgefragt, womit das Risiko verbunden war, dass der Fragebogen abgebrochen wurde. Denn anders als eine Einschätzung zu einer Frage oder Bestätigung verschiedener Antwortmöglichkeiten, setzt die Beantwortung numerischer Angaben voraus, dass diese zumeist erst herausgesucht oder ermittelt werden müssen.

Nichtsdestotrotz bieten die Daten von insgesamt 110 Regionen einen umfassenden Datensatz, um Antworten zu den Forschungsfragen der Arbeit zu geben und Schlussfolgerungen ziehen zu können, die auch in Ergänzung zu den Informationen aus den weiteren Untersuchungsschritten zu sehen sind.

### **Repräsentativität der Daten**

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 statistisch 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 dem Auswahl- und Adressierungsverfahren.<sup>336</sup>

Die in diesem Untersuchungsschritt erhobenen Daten können nicht als repräsentativ für alle Leader- und ILE-Fördergrundsatz-Regionen bzw. den Prozessen angesehen werden. Dies hat folgende Gründe:

- Zwar konnte die Grundgesamtheit der aktuell geförderten Leader- und ILE-Fördergrundsatz-Regionen ermittelt werden, die Befragung erfolgte aber als Online-Befragung. Damit verbunden war eine willkürliche bzw. selbstselektierende Stichprobenwahl, über die kein repräsentativer Rückschluss auf die Grundgesamtheit möglich ist. So besteht die Gefahr, dass sich vor allem die Regionen beteiligt haben, die dem Thema gegenüber besonders aufgeschlossen sind oder über eine angemessene Beteiligung von Unternehmen verfügen. Dies kann die Ergebnisse verzerren.
- Neben der methodischen Einschränkung liegt ein weiteres Problem in der Umsetzung der ILE an sich. Aufgrund der Tatsache, dass die Programmebene nur den Rahmen vorgibt, innerhalb dessen die Regionen den ILE-Prozess gemäß ihren spezifischen Potenzialen umsetzen, kommt es zu einer Vielfalt unterschiedlicher Rahmen- und Kontextbedingungen sowie Strukturen vor Ort. Hierdurch ist eine Übertragbarkeit generell eingeschränkt.

Das Fehlen statistischer Repräsentativität schränkt die Aussagekraft und Generalisierbarkeit zwar ein, jedoch steht mit insgesamt 110 ausgefüllten Fragebögen ein umfassender Datensatz zur Verfügung, auf dessen Grundlage logische Schlussfolgerungen für eine Verallgemeinerung möglich sind.

---

<sup>336</sup> vgl. Theobald 2003: 204.

### 5.1.1.2 Qualität der Daten

Jede Erhebungsmethode wirft gleichzeitig die Frage nach der Qualität der Daten bzw. deren Aussagegehalt auf.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass jede Befragung, jedes Interview egal ob mündlich, schriftlich, telefonisch oder auch online eine soziale Situation darstellt<sup>337</sup>, die von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird, die wiederum verschiedene Reaktionen hervorrufen können. So können bereits der Grund der Befragung oder auch einzelne Fragen unterschiedliche Reaktionen bei den Befragten (z.B. Interesse oder Desinteresse) hervorrufen, die sich im Antwortverhalten niederschlagen. Eine vollständige Kontrolle dieser Situation ist nicht möglich, selbst dann nicht, wenn das Interview persönlich geführt wird. Befragungen werden somit immer von einer Subjektivität beeinflusst. Diese tritt vor allem auf, wenn nicht nur Fakten abgefragt werden, sondern auch um eine (Selbst-)Einschätzung gebeten wird. Insbesondere die Einschätzung der eigenen Arbeit des Befragten birgt immer die Gefahr der Beschönigung. Kein Subjekt bewertet sein eigenes Handeln gerne negativ bzw. gibt offen Fehler zu. Dieser Aspekt ist auch bei der Befragung der Regionalmanagements zu berücksichtigen, schließlich fällt die Beteiligung von Unternehmen größtenteils in deren Aufgabenbereich. Durch die Wahl des Methodenmix und damit verbunden die Befragung verschiedener Akteure besteht jedoch die Möglichkeit, einseitige Darstellungen bzw. diese methodischen Verzerrungen zu verhindern.

Daneben ist die Gefahr strategischer Antworten zu beachten, d.h. Antworten entsprechen nicht den wirklichen Tatsachen, sondern werden so formuliert, wie es der Fragende vermutlich hören will. Ein Anlass hierfür bestand in der vorliegenden Untersuchung aus zwei Gründen allerdings nicht:

1. Die Ergebnisse werden anonymisiert dargestellt, worauf die Befragten im Fragebogen hingewiesen wurden. Es ist somit nicht nachvollziehbar, wer welche Antworten gegeben hat.
2. Mit den Antworten waren keine Folgen für die Regionen oder die Regionalmanagements verbunden. Es bestand somit kein Anreiz, sich als Region besonders gut darzustellen (z.B. eine hohe Beteiligung von Unternehmen anzugeben), da dies zu keinem Mehrwert z.B. in Form zusätzlicher Gelder geführt hätte.

Aus diesen Gründen ist insgesamt von einer guten Qualität der Daten auszugehen.

### 5.1.1.3 Verarbeitung und Aufbereitung der Daten

Die Ergebnisse der Befragung des Regionalmanagements werden größtenteils nach Häufigkeiten der Antworten ausgewertet und aufbereitet. Anders sieht dies bei den Daten zu der Frage nach der absoluten sowie relativen Beteiligung, sprich dem Verhältnis der Unternehmen zu anderen, am Prozess beteiligten Akteuren aus. Die Abfrage der Anzahl beteiligter Unternehmen als auch beteiligter Akteure insgesamt war

<sup>337</sup> vgl. Atteslander 2006: 104.

offen, d.h. die Befragten wurden gebeten, die Anzahl selbst anzugeben. Sofern keine konkreten Zahlen genannt werden konnten, wurden die Befragten gebeten, mit einem „ich weiß nicht“ zu antworten.

Die Prüfung der Daten zeigte, dass einige Datensätze vor der Auswertung zur absoluten sowie relativen Beteiligung 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.

Zur Beantwortung der Frage nach der *absoluten Beteiligung* von Unternehmen an den untersuchten ILE-Prozessen wurden die numerischen Angaben der Regionalmanagements je Beteiligungsmöglichkeit ausgewertet. Für die Auswertung der *relativen Beteiligung* von Unternehmen je Beteiligungsmöglichkeit wurde der Anteil von Unternehmen an den Akteuren insgesamt pro Fall (Region) gebildet. Dies war nur für die Fälle möglich, für die zu beiden Merkmalen Angaben vorlagen. Fälle, für die die Angaben zu einem oder beiden Merkmalen fehlten (Angabe „Ich weiß es nicht“) konnten nicht berechnet werden. Die Zahl der Nennung „Ich weiß nicht“ gingen aber in die Auswertung mit ein. Schließlich ist die Häufigkeit der Aussage „ich weiß es nicht“ ebenfalls interessant.

### **Vorbereitende statistische Auswertung**

Für die Interpretation der Daten zur absoluten und relativen Beteiligung war sowohl der Mittelwert (umgangssprachlich Durchschnitt) der Beteiligung sowie die Streuung der Daten der einzelnen Fälle bzw. Regionen interessant. Hierzu wurden vorab univariate Analysen durchgeführt und die Daten entsprechend vor- und aufbereitet. Im Folgenden wird dennoch kurz auf die Werte eingegangen, wie sie im weiteren Verlauf zu werten sind.

Der *Mittelwert* wurde auf Grundlage der numerischen Angaben zu den jeweiligen Beteiligungsmöglichkeiten (Entscheidungsgremium, Träger ILEK, Projekt und Arbeitskreis) gebildet. Die Berechnung des Mittelwertes wird generell stark durch Ausreißer beeinflusst.<sup>338</sup> „Ausreißer sind Daten, die weit außerhalb des restlichen Datensatzes liegen. Für das Auftreten von Ausreißern gibt es vielfältige Ursachen. Sie basieren auf Beobachtungs- oder Meßfehlern [sic!] sowie auf besonders zu erklärenden Umständen.“<sup>339</sup> Die Frage zum Einfluss von Ausreißern stellte sich im Falle der Berechnung des Mittelwertes je Beteiligungsmöglichkeit für die *absolute Beteiligung*, da hier einige Fälle im Vergleich zu anderen außerhalb der Norm liegen können. So zeigt z.B. die Auswertung der absoluten Beteiligung von Unternehmen am Träger ILEK im Rahmen von Leader, dass der höchste Wert bei 149, der zweithöchste Wert bei 96 liegt. Dies kann nur hypothetisch begründet werden. So besteht zum einen die Möglichkeit eines methodischen Problems, nämlich, dass unreflektiert hohe Werte seitens der Befragten eingegeben wurden, da die Befragungssituation nicht kontrolliert wur-

---

<sup>338</sup> vgl. Pflaumer et al. 2001: 37.

<sup>339</sup> Pflaumer et al. 2001: 162.

de. Zum anderen kann es sich bei den Ausreißern um im Vergleich besonders herausstechende Regionen handeln, die ILE-Prozesse bereits seit mehreren Förderperioden umsetzen und dementsprechend über etablierte Strukturen verfügen oder sehr wirtschaftsorientiert sind, was zu einer besonders hohen Beteiligung von Unternehmen führt.

Damit solche Ausreißer die Mittelwerte der absoluten Beteiligung nicht beeinflussen, wurden die Datensätze je Beteiligungsmöglichkeit zunächst statistisch analysiert. Hierzu wurden der Mittelwert, die Spannweite<sup>340</sup> und Standardabweichung<sup>341</sup> berechnet und die Verteilung der Daten mit Hilfe eines Boxplots<sup>342</sup> grafisch analysiert. Dadurch bestand die Möglichkeit, Ausreißer und deren Einfluss auf den Mittelwert abschätzen zu können, um diesen ggf. bei der Berechnung des Mittelwertes herauszunehmen. Bei der Berechnung der Mittelwerte für die *relative Beteiligung* je Beteiligungsmöglichkeit stellte sich die Frage der Ausreißer nicht. Denn aufgrund der Tatsache, dass es sich bei den Werten um abhängige Variablen handelt und die Bezugsgröße (Akteure insgesamt) unterschiedlich groß ist, kann es durchaus zu hohen Anteilswerten kommen. Aus diesem Grund wurde der Berechnung der Mittelwerte je Beteiligungsmöglichkeit der relativen Beteiligung keine ausführliche statistische Auswertung vorangestellt, sondern der Mittelwert aus allen verfügbaren Datensätzen gebildet.

Für die Interpretation der *Streuung* bietet sich als geläufiges Maß die Standardabweichung<sup>343</sup> an. Aufgrund der geringen Datenmenge ist das Ergebnis der Standardabweichung jedoch wenig aussagekräftig. Die Überprüfung der Streuung der Fälle erfolgte deshalb zusätzlich anhand einer Gruppeneigenschaft. Die Gruppen wurden nach Sichtung der Datensätze je Beteiligungsmöglichkeit gebildet.<sup>344</sup>

### 5.1.2 Absolute und relative Beteiligung von Unternehmen an integrierten ländlichen Entwicklungsprozessen

„Die Erfahrungen aus vielen Projekten, die mit einem kooperativen bzw. partizipativen Ansatz eine nachhaltige Entwicklung erreichen wollen, zeigen, dass es immer eine besondere Aufgabe ist, Vertreter aus der Wirtschaft einzubinden.“<sup>345</sup> Diese An-

<sup>340</sup> Die Spannweite ist ein einfaches Streuungsmaß, das die Differenz von dem kleinsten und dem größten Beobachtungswert darstellt (vgl. Pflaumer et al. 2001: 51).

<sup>341</sup> Die Standardabweichung ist ein Streuungsparameter, der darüber Auskunft gibt, wie sich das Merkmal zum Mittelwert verhält bzw. wie stark es um den Mittelwert streut (Steifl 2011: 23/31; Raithel 2008: 134f.).

<sup>342</sup> Ein Boxplot ist „ein anschauliches grafisches Hilfsmittel zur Charakterisierung eines Datensatzes [...] durch die Angabe wichtiger Lage- und Streuungsparameter.“ (Pflaumer et al. 2001: 51-52) Der Boxplot eignet sich besonders dazu, Ausreißer zu identifizieren, die dann in einem weiteren Berechnungsschritt außen vorgelassen werden können.

<sup>343</sup> vgl. u. a. Steifl 2011: 23/31; Raithel 2008: 134f.

<sup>344</sup> siehe Anhang 12.

<sup>345</sup> Lindloff/Schneider 2001: 78.

nahme gilt auch für ILE-Prozesse, weshalb die 3. Forschungsfrage lautet: Wie viele Unternehmen beteiligen sich an ILE-Prozessen absolut und in Relation zu anderen Akteuren? Dabei gilt das Ausschlussprinzip: Als „andere Akteure“ werden all jene verstanden, die nicht zu Unternehmen gezählt werden können. Hierzu gehören z.B. Vertreter der Zivil- und Bürgergesellschaft sowie der kommunalen Politik oder öffentlichen Verwaltung. Die „anderen Akteure“ wurden in der Arbeit nicht weiter klassifiziert.

Die Beantwortung der Frage wurde nicht offen gestellt, sondern den Regionalmanagements wurden die Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen vorgegeben, die in der Analyse der Programme erhoben wurden: Entscheidungsgremium (EG), Träger des Integrierten Ländlichen Entwicklungskonzepts (Träger ILEK), Projektträger (PT) sowie Arbeitskreis (AK). Darüber hinaus war es den Befragten möglich, weitere Beteiligungsmöglichkeiten zu nennen, die in ihrer Region für Unternehmen angeboten werden. Genannt wurden Unternehmerstammtische (7 Nennungen), Infoabende, Veranstaltungen und Workshops (6), Unternehmensnetzwerke (5), als Projektbeteiligte (5) oder Sponsoren (3). Aufgrund der geringen Mengen werden diese Möglichkeiten nicht weiter einbezogen.

Die Ergebnisse werden in den folgenden Unterkapiteln getrennt nach den Programmen Leader und ILE-Fördergrundsatz dargestellt. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die auswertbare Datenmenge zum ILE-Fördergrundsatz verglichen mit Leader um die Hälfte niedriger ist. Hinzu kommt, dass sich auf Ebene der Fragen zur absoluten und relativen Beteiligung die auswertbare Datenmenge insbesondere zum ILE-Fördergrundsatz weiter verringert, da

1. einige Beteiligungsmöglichkeiten nicht in allen Regionen angeboten werden und
2. für einige Fälle keine numerischen Daten zur Bildung des relativen Anteils vorliegen.

Dies schränkt im Falle des ILE-Fördergrundsatzes sicherlich die Aussagekraft der Daten in einigen Fällen ein. Die Daten geben aber zumindest eine Orientierung bzw. Hinweise, die in den weiteren Untersuchungsschritten überprüft werden können.

Bei der Wertung der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass

1. die Nennung eines beteiligten Unternehmens keinen Rückschluss darauf zulässt, in welchem Maße oder welcher Regelmäßigkeit sich das Unternehmen beteiligt hat, da dies in der Befragung nicht überprüft wurde (z.B. ob es nur an einer von vier Sitzungen des Entscheidungsgremiums oder an allen teilgenommen hat) (siehe hierzu auch Kapitel 1.4).
2. Doppelnennungen von Unternehmen nicht ausgeschlossen werden können. So können sich Unternehmen in den meisten Regionen nicht nur an einem Angebot beteiligen, in der Befragung werden sie je Beteiligungsmöglichkeit aber als ein Unternehmen gezählt.

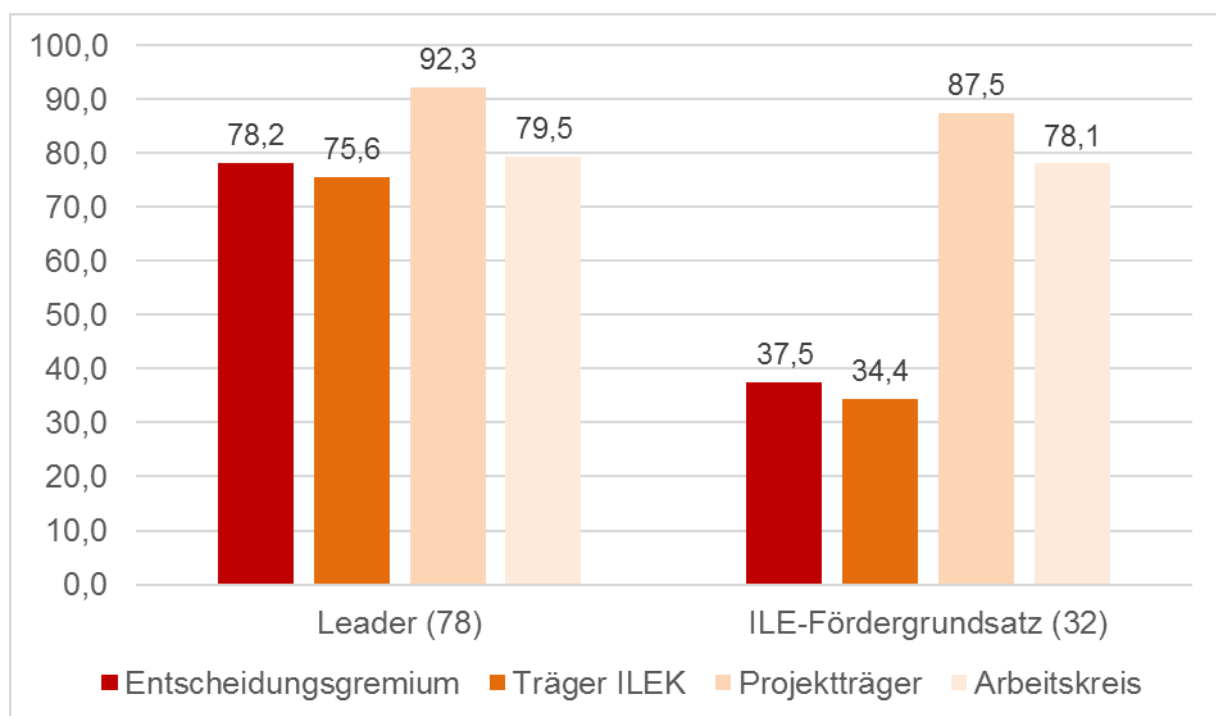


### 5.1.2.1 Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen

Anhand der Abbildung 24 wird deutlich, dass sich Unternehmen in den meisten Regionen als *Projektträger* beteiligen können. Warum diese Möglichkeit nicht in allen Regionen angeboten wird, kann entweder regionale Gründe (z.B. Fehlen entsprechender Handlungsfelder in den ILEK oder Unternehmen sind als Projektträger nicht vorgesehen) oder programmatische Gründe (z.B. fehlende Fördermöglichkeiten für Unternehmen in den entsprechenden EPLR) haben. Mit den erhobenen Daten können die regionalen Gründe im Rahmen dieses Untersuchungsschrittes (noch) nicht überprüft werden. Jedoch geben im weiteren Verlauf vor allem die guten Beispiele einige Hinweise hierzu (siehe Kapitel 5.3). Was die programmatischen Gründe betrifft, so wäre hierzu vor allem eine länderbezogene Betrachtung notwendig, jedoch ist der Rücklauf pro Land in einigen Fällen zu gering oder innerhalb eines Landes treten beide Formen auf: Regionen mit und ohne dieser Beteiligungsmöglichkeit.<sup>346</sup>

An *Arbeitskreisen* können sich in knapp 80% der Regionen – egal ob Leader oder ILE-Fördergrundsatz – Unternehmen beteiligen. Dies zeigt, dass viele Regionen diese Form der Beteiligung nutzen, obwohl diese nicht zwingend durch die Programme vorgeschrieben bzw. gefördert werden.

**Abbildung 24: Beteiligungsmöglichkeiten in den Regionen nach Programm**



Hinweis: (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten

Quelle: eigene Erhebung

<sup>346</sup> siehe Anhang 13.

Deutliche Unterschiede zwischen den Programmen gibt es bei den Beteiligungsmöglichkeiten *Entscheidungsgremium* und *Träger des ILEK*. So können sich Unternehmen in ILE-Fördergrundsatz-Regionen nur in etwa weniger als der Hälfte der Fälle daran beteiligen. Die Gründe hierfür können unterschiedlich sein: Entweder gibt es zwar ein *Entscheidungsgremium* und/oder einen *Trägerverein*, aber Unternehmen können sich in diesen Regionen nicht daran beteiligen, oder in diesen Regionen gibt es diese Beteiligungsmöglichkeiten einfach nicht. Die zweite Vermutung kann zumindest durch die Analyseergebnisse zum ILE-Fördergrundsatz gestützt werden (siehe Kapitel 4.3.3). Denn im Rahmen des ILE-Fördergrundsatzes ist es nur für die Erarbeitung des ILEK vorgesehen, regionale Akteure zu beteiligen. Auch wird im Gegensatz zu Leader kein Entscheidungsgremium verlangt, das Projekte auswählt. Dennoch gibt es einige Länder, die ein Entscheidungsgremium innerhalb des ILE-Fördergrundsatzes vorsehen (z.B. Sachsen), was wiederum die Möglichkeit in einigen ILE-Fördergrundsatz-Regionen erklärt. Dieser Aspekt kann aber auch im vorliegenden Fall nicht abschließend geklärt werden, da auch hier aufgrund des teils geringen Rücklaufs je Land eine länderbezogene Betrachtung nicht aussagefähig ist.

Warum hingegen die Beteiligungsmöglichkeiten *Entscheidungsgremium* und *Träger ILEK* nicht bei allen Leader-Regionen bestehen, ist erst einmal nicht nachvollziehbar. Beide werden durch den ELER vorausgesetzt und sind zentrale Elemente des Leader-Ansatzes (siehe Kapitel 4.2.2). Folgende Annahmen können getroffen werden, die durch die Daten jedoch abschließend weder bestätigt noch widerlegt werden können:

- In den Regionen wird nicht zwischen einem *Entscheidungsgremium* und einem *Träger des ILEK* unterschieden, sondern es handelt sich um eine organisatorische Einheit. Dies trifft z.B. auf kleine regionale Partnerschaften (bei Leader Lokale Aktionsgruppen) zu.
- In den Regionen stehen das *Entscheidungsgremium* und/oder der *Träger des ILEK* nur Wirtschafts- und Sozialpartnern der entsprechenden Berufsverbände und -vertretungen und nicht einzelnen Unternehmen offen, um Einzelinteressen zu verhindern.

Auch diese Annahmen werden in den weiteren Untersuchungsschritten wieder aufgegriffen.

### **5.1.2.2 Absolute und relative Beteiligung von Unternehmen**

Nachdem die Frage geklärt ist, welche Beteiligungsmöglichkeiten in den Regionen für Unternehmen bestehen, wurden die Regionalmanagements gefragt, wie viele Unternehmen sich absolut und in Relation zu anderen Akteuren beteiligen (3. Forschungsfrage). Hierzu wurden absolute Zahlen zu den beteiligten Unternehmen sowie den Akteuren insgesamt abgefragt. Der relative Anteil wurde von mir selbst gebildet (siehe Kapitel 5.1.1.3). Die Motivation zu dieser Frage ist darin begründet, dass

zum Zeitpunkt der Untersuchung zu diesem Aspekt nur qualitative Aussagen vorlagen und eine Bezugsgröße (konkrete Anzahl beteiligter Unternehmen) fehlte.

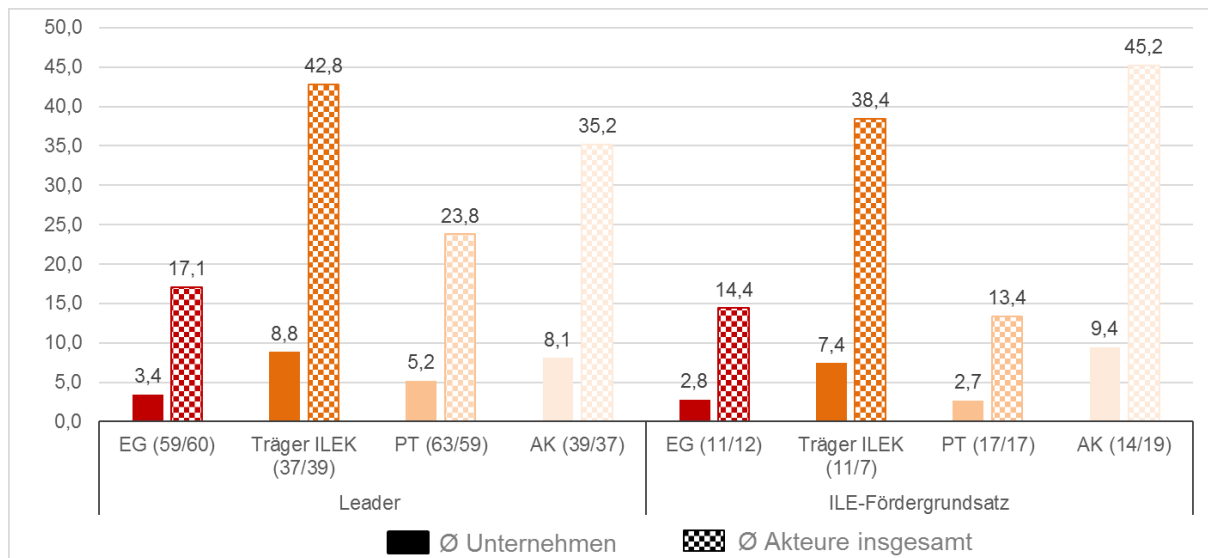
Bevor ich im weiteren Verlauf auf die Ergebnisse eingehe, möchte ich an dieser Stelle kurz das Vorgehen zu dieser Frage reflektieren. Rückwirkend betrachtet ist bei den Ergebnissen eine hohe Fehleranfälligkeit zu vermuten. Diese kann vor allem in der Erhebungsform begründet sein. So wird rückblickend deutlich, dass die Nennung absoluter Zahlen für die Befragten scheinbar schwierig war. Dies lassen zumindest die hohen Anteile derer vermuten, die keine Werte angegeben haben. Dadurch ist die auswertbare Datenmenge insbesondere im Falle des ILE-Fördergrundsatzes stark verringert und die Aussagefähigkeit einschränkt. Ob dies letztendlich darin begründet ist, dass vor Ort keine konkreten Zahlen über die jeweiligen Akteure insgesamt und Unternehmen vorlagen oder die Hürde zu hoch war, diese nachzuschlagen, kann abschließend nicht geklärt werden. Selbstkritisch betrachtet kann die Frage aber auch zu unspezifisch oder nicht klar genug formuliert gewesen sein. Sicherlich hätten die Antworten auch anstelle in offener Form mit absoluten Zahlen in vorgegebenen Gruppen mit Anteilswerten erfolgen können. Nach Abwägung der damit verbundenen Vor- und Nachteile wurde sich aber aus folgenden Gründen bewusst dagegen entschieden, solche Gruppen vorzugeben: Denn weder die Zahl der beteiligten Akteure insgesamt oder der beteiligten Unternehmen noch die Streuung waren bekannt. Auch bisherige Forschungsarbeiten lieferten keine quantitativen Daten zur Orientierung. Deshalb wurden offene Antworten gewählt.

Trotz der eingeschränkten Qualität und z.T. auswertbaren Menge der Daten wird der Datensatz im Folgenden dargestellt und soweit wissenschaftlich vertretbar als Orientierung für die weitere Arbeit genutzt.

### ***Ergebnisse der Befragung – absolute Beteiligung***

Anhand der Abbildung 25 wird deutlich, dass sich im Durchschnitt die meisten Unternehmen am *Träger ILEK* ( $\bar{x}$  8,8 (Leader) / 7,4 (ILE-Fördergrundsatz)) sowie an den *Arbeitskreisen* ( $\bar{x}$  8,1 (Leader) / 9,4 (ILE-Fördergrundsatz)) beteiligen – bei durchschnittlich 3 *Arbeitskreisen* (Leader, aufgerundet,  $n=71$ ) bzw. 4 *Arbeitskreisen* (ILE-Fördergrundsatz, abgerundet,  $n=31$ ) pro Region. Am *Entscheidungsgremium* sowie als *Projekträger* – hier insbesondere beim ILE-Fördergrundsatz – werden dagegen weitaus weniger Unternehmen beteiligt. Bei der Interpretation der Werte des *Entscheidungsgremiums* ist zu berücksichtigen, dass im *Entscheidungsgremium* generell wenige Akteure beteiligt werden.

**Abbildung 25: Durchschnittliche Beteiligung der Akteure insgesamt sowie Unternehmen je Beteiligungsmöglichkeit nach Programm**



Hinweis: (Zahl) entspricht ausgewerteter und um Ausreißer bereinigte Einheiten für Unternehmen/Akteure insgesamt.

Quelle: eigene Erhebung

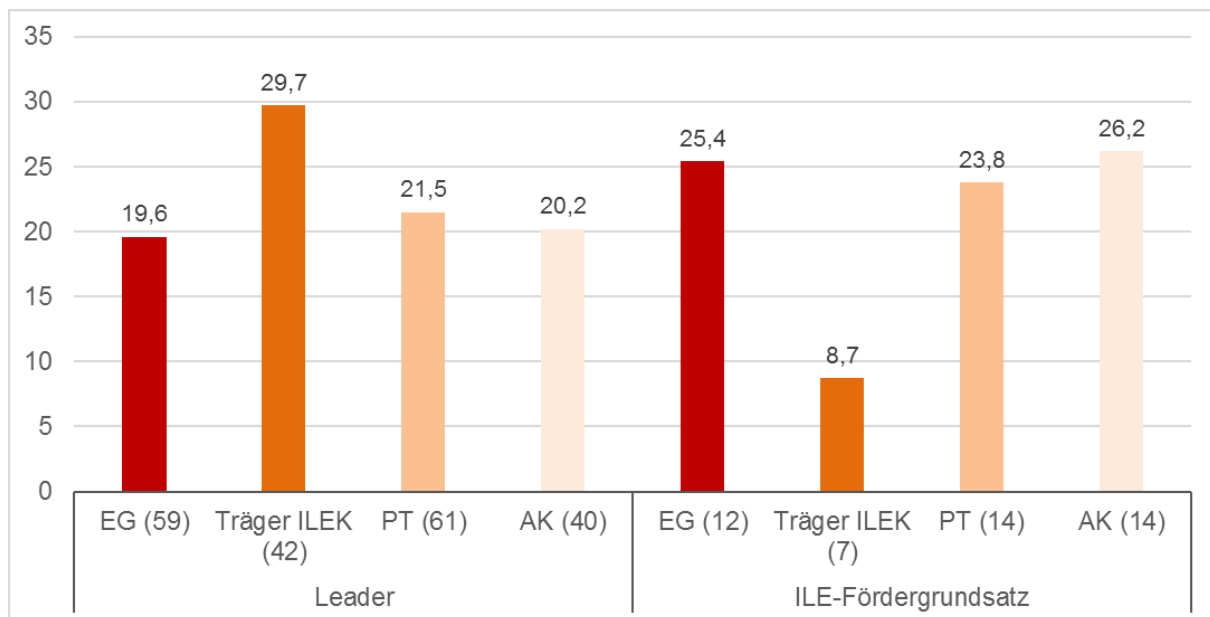
Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein hoher Anteil von Leader-Regionen die absolute Beteiligung von Unternehmen am *Träger ILEK* sowie an *Arbeitskreisen* nicht angeben konnte (jeweils ca. 30 Prozent). Im Falle der Beteiligungsmöglichkeiten *Entscheidungsgremium* sowie *Projektträger* gibt es zudem einen hohen Anteil an Regionen, die dies zwar anbieten, sich aber keine Unternehmen beteiligen (10 bzw. 20 %). Die Werte für den ILE-Fördergrundsatz folgen der gleichen Tendenz.

Zu der Beteiligungsmöglichkeit *Projektträger* sind weitere 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 sind, abgefragt wurden. Das Ergebnis ist wie folgt: In den Regionen, die nach dem ILE-Fördergrundsatz gefördert werden, werden im Schnitt 23,2 Projekte (n=21) umgesetzt, wovon durchschnittlich 4 Projekte von Unternehmen getragen werden (aufgerundet, n=20). In den Leader-Regionen werden im Schnitt 23,30 (n=63) Projekte durchgeführt. Durchschnittlich 4 Projekte werden dabei von Unternehmen getragen (abgerundet, n=63).

### Ergebnisse der Befragung - Relative Beteiligung

Die gebildeten Mittelwerte der relativen Beteiligung (siehe folgende Abbildung) zeigen, dass im Schnitt jeder 4te bzw. 5te beteiligte Akteur ein Unternehmen ist. Einzig die Beteiligungsmöglichkeit *Träger ILEK* beim ILE-Fördergrundsatz fällt hier aus dem Rahmen. Dieser Wert ist aber aufgrund der niedrigen Grundgesamtheit nicht aussagekräftig genug.

**Abbildung 26: Relative Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit nach Programm (in %)**



Hinweis: (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten, für die ein relativer Anteil gebildet werden konnte. Die Einheiten wurden nicht um Ausreißer bereinigt, weshalb die Zahlen in den Klammern von denen in der Abbildung 25 abweichen.

Quelle: eigene Erhebung

Eine Betrachtung der Einzeldaten auf Ebene der Beteiligungsmöglichkeiten gibt im Falle der relativen Beteiligung den Aufschluss, dass die Werte in vielen Fällen nicht ermittelt werden konnten, da Angaben zu den Unternehmen oder Akteuren insgesamt fehlten. Dies trifft insbesondere auf die Beteiligungsmöglichkeiten *Träger ILEK* und *Arbeitskreis* zu. Im Falle der Beteiligungsmöglichkeit *Projektträger* besteht zudem ein hoher Anteil an Regionen, in denen die relative Beteiligung 0% beträgt (ca. 15% je Programm).

### Zusammenfassung

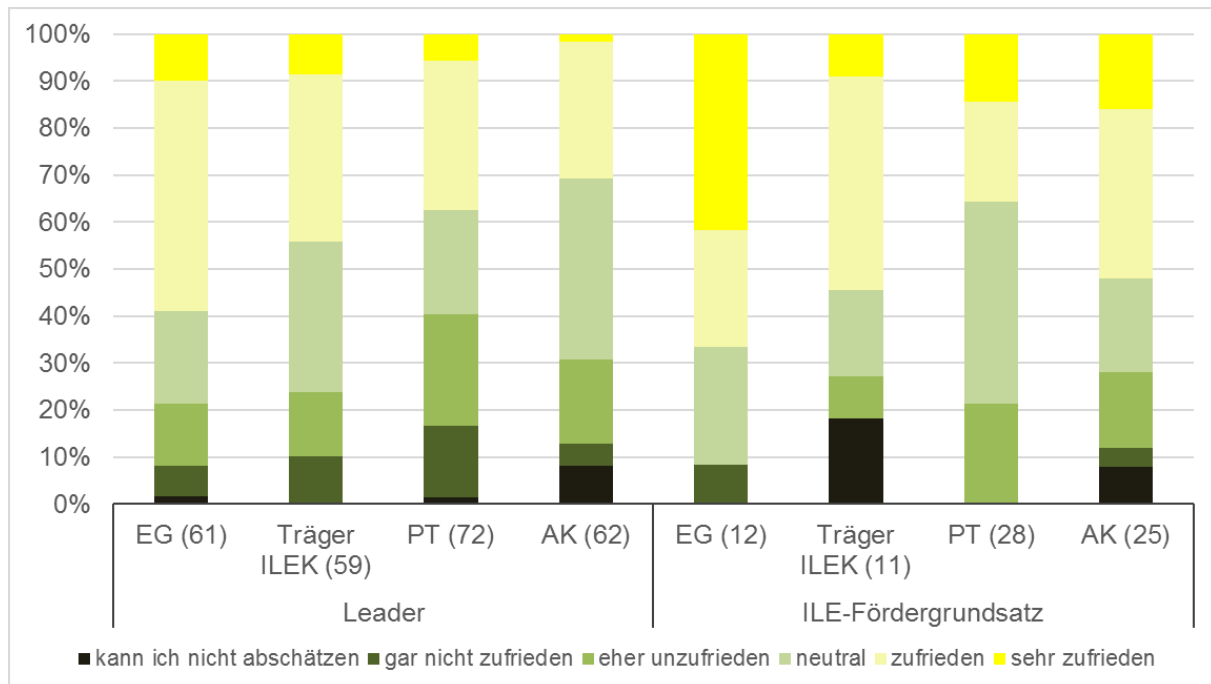
Die Datenqualität wurde bereits kritisch reflektiert. Da bisher jedoch noch keine quantitativen Daten aus vergleichbaren Untersuchungen zu der absoluten und relativen Beteiligung von Unternehmen vorliegen, können die Ergebnisse eine erste Orientie-

rung geben, die in weiteren Untersuchungen vor dem Hintergrund der methodischen Erfahrungen entsprechend überprüft werden sollten.

Übergreifend wird deutlich, dass jeder 4te bzw. 5te Akteur ein Unternehmen ist. Die oftmals geäußerte These, dass sich zu wenige Unternehmen beteiligen, ist auf Grundlage dieser Datenlage schwierig zu halten, da sich auch die meisten Antworten um die Mittelwerte verteilen. Bei der Betrachtung der Beteiligung *Projektträger* fällt auf, dass, obwohl in den meisten Regionen diese Möglichkeit angeboten wird, die absolute Beteiligung mit am geringsten ist. Somit kann zumindest auf dieser Grundlage die bisher vorrangig geltende Annahme, dass sich Unternehmen eher auf der Projekt- als auf der Prozess-Ebene beteiligen, mit den eigenen Daten für ILE nicht bestätigt werden. Gleichfalls geben sie Anlass, die Gründe zu untersuchen, wie diese Beteiligungszahlen zustande kommen, und ob dies gegebenenfalls der Annahme folgend auf die restriktiven Rahmenbedingungen einer Projektförderung bei Leader und den ILE-Fördergrundsatz zurückzuführen ist.

### **5.1.2.3 Zufriedenheit mit der Beteiligung**

Zusätzlich zur absoluten sowie relativen Beteiligung von Unternehmen wurden die Regionalmanagements auch zu ihrer Zufriedenheit mit der Beteiligung von Unternehmen an dem von ihnen betreuten ILE-Prozess befragt. Hierzu konnten die Regionalmanagements zu den vorgegebenen Beteiligungsmöglichkeiten (Entscheidungsgremium, Träger ILEK, Projektträger und Arbeitskreis) den Grad ihrer Zufriedenheit mit der Beteiligung von Unternehmen anhand von vorgegebenen Kategorien angeben: *gar nicht zufrieden, eher unzufrieden, neutral, zufrieden* und *sehr zufrieden*. Auch die Möglichkeit, die Zufriedenheit nicht einzuschätzen, wurde gegeben (*kann ich nicht abschätzen*). In die Auswertung der Frage zur Zufriedenheit gingen nur die Fälle ein, in denen auch die entsprechende Beteiligungsmöglichkeit angeboten wird. In der Abbildung 27 ist die Zufriedenheit je Beteiligungsmöglichkeit für beide Programme dargestellt.

**Abbildung 27: Zufriedenheit je Beteiligungsmöglichkeit nach Programm**

Hinweis: (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten

Quelle: eigene Erhebung

Die Abbildung zeigt, dass die antwortenden Regionalmanagements vor allem auf der Ebene des Entscheidungsgremiums sowie auf der Ebene des Trägers ILEK mit der Beteiligung *zufrieden bis sehr zufrieden* sind – wobei die niedrige Gesamtanzahl beim ILE-Fördergrundsatz nur begrenzt aussagekräftig ist. Anders sieht dies bei der Beteiligungsmöglichkeit Projektträger aus. So fällt auf, dass bei Leader die größte Unzufriedenheit vorliegt und ca. 40 % mit der Beteiligung *gar nicht zufrieden bis eher unzufrieden* sind.

Werden diese Ergebnisse zusammen mit den Ergebnissen der absoluten und relativen Beteiligung betrachtet, so wird deutlich: Die Beteiligungsmöglichkeit Projektträger wird zwar in den meisten Regionen angeboten, dennoch ist die Beteiligung hier absolut sowie im Schnitt gering und die Unzufriedenheit am höchsten. Ob letztendlich die absolute Zahl beteiligter Unternehmen für die Zufriedenheit ausschlaggebend ist, kann nicht gesichert bestätigt werden<sup>347</sup> – schließlich gibt es auch den umgekehrten Fall (siehe Entscheidungsgremium). Es ist zu vermuten, dass weitere Faktoren die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beeinflussen. Dies wird in den weiteren Untersuchungsschritten überprüft.

<sup>347</sup> Hierzu hätte eine Korrelationsanalyse durchgeführt werden können, aufgrund der geringen Gesamt mengen wurde davon jedoch Abstand genommen.

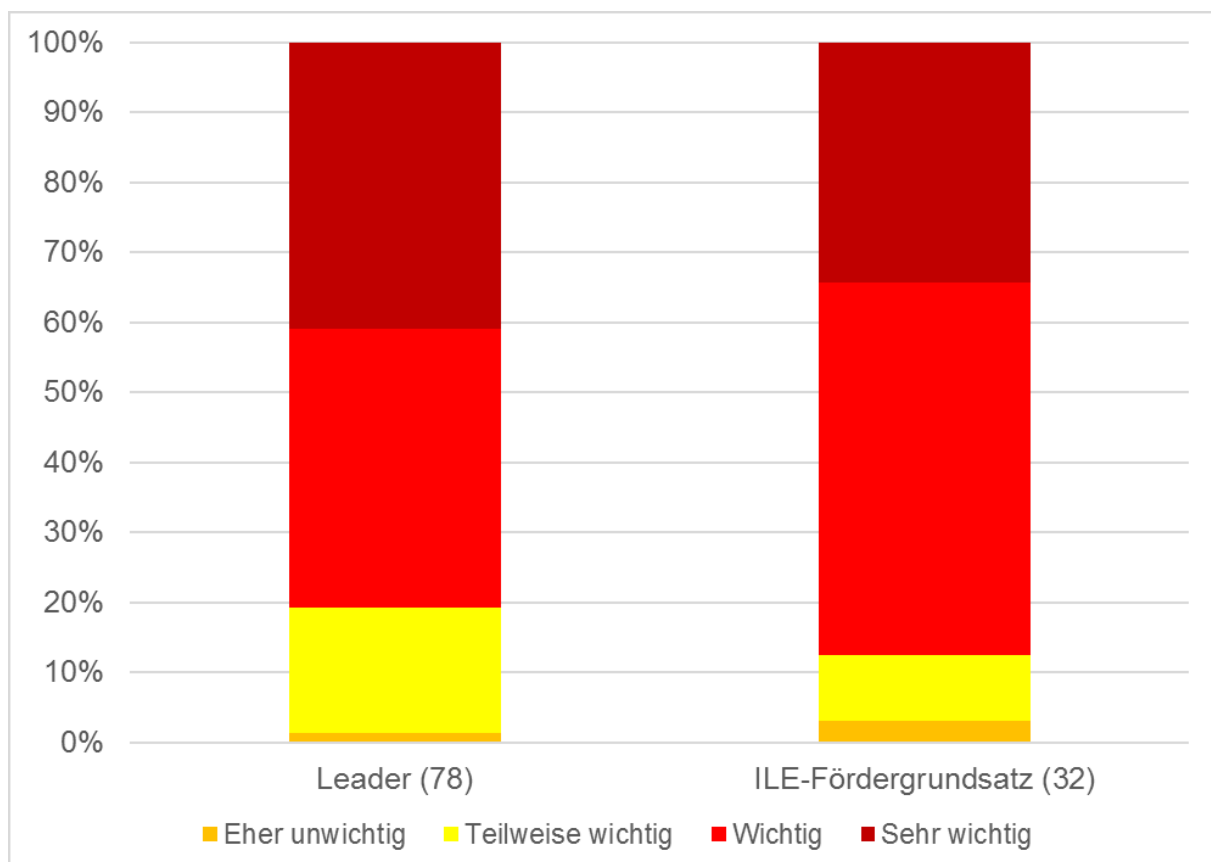
### 5.1.3 Notwendigkeit und Nutzen einer Beteiligung aus Sicht des Regionalmanagements

Die 4. Forschungsfrage fragt nach dem Nutzen einer Beteiligung von Unternehmen. In diesem Zusammenhang interessierte zudem, ob die Prozessverantwortlichen überhaupt eine Notwendigkeit darin sehen, Unternehmen zu beteiligen. Dies ist eine zwingende Voraussetzung für die Motivation, Unternehmen (stärker) an ILE-Prozessen zu beteiligen. Beide Fragen wurden auch an die Regionalmanagements gestellt und kommen zu folgenden Ergebnissen:

#### **Notwendigkeit einer Beteiligung von Unternehmen**

Gefragt nach der Notwendigkeit einer Unternehmensbeteiligung gibt eine deutliche Mehrheit der antwortenden Regionalmanagements an, dass die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen *wichtig bis sehr wichtig* ist. Der Anteil derer, für die eine Beteiligung eher unwichtig ist, ist verschwindend gering: Deutliche Unterschiede zwischen den beiden Programmen gibt es nicht (siehe folgende Abbildung).

**Abbildung 28: Notwendigkeit einer Beteiligung von Unternehmen**



Hinweis: (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten; die Kategorien *Unwichtig* und *Ich habe keine Meinung* wurden von den Regionalmanagements nicht ausgewählt, weshalb sie in der Abbildung nicht enthalten sind.

Quelle: eigene Erhebung



Warum eine Beteiligung von Unternehmen wichtig ist bzw. welche Nutzen damit aus Sicht der Regionalmanagements verbunden sind, wurde in zwei weiteren Fragen konkretisiert.

### ***Nutzen einer Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen***

Aufbauend auf der Frage nach der Notwendigkeit wurden die Prozessverantwortlichen gefragt, warum sich Unternehmen a) grundsätzlich an einem ILE-Prozess beteiligen sollten und b) welche konkreten Nutzen sie dadurch in dem von Ihnen zu verantwortenden Prozess hatten.<sup>348</sup> Diese Unterscheidung war für die Untersuchung deshalb interessant, um zu überprüfen, ob die Erwartungen, die an eine Beteiligung von Unternehmen gestellt werden, auch eintreffen.

Zur Beantwortung der Frage wurden den Regionalmanagements Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Diese wurden aus den Ergebnissen des Grundlagenteils extrahiert und für die Befragung aufbereitet (siehe Kapitel 2.3). Die Nutzen können verschiedenen Ebenen zugeordnet werden, auf denen sie sich auswirken:

- **der regionalen Ebene:** Schaffung regionaler Wertschöpfung bzw. neuer Arbeitsplätze, Einsatz des Unternehmens für die Entwicklung des regionalen Umfelds.
- **der prozessualen Ebene:** inhaltliche (z.B. Ideen für Projekte, betriebswirtschaftliches Know-how) oder finanzielle Unterstützung des Prozesses während, aber auch nach der Förderphase (z.B. Spenden, Kofinanzierung).
- **der unternehmerischen Ebene:** Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (diese Ebene wurde aufgrund der weiteren Untersuchung von Unternehmen bewusst auf nur einen Nutzen begrenzt).<sup>349</sup>

### *Erwarteter Nutzen*

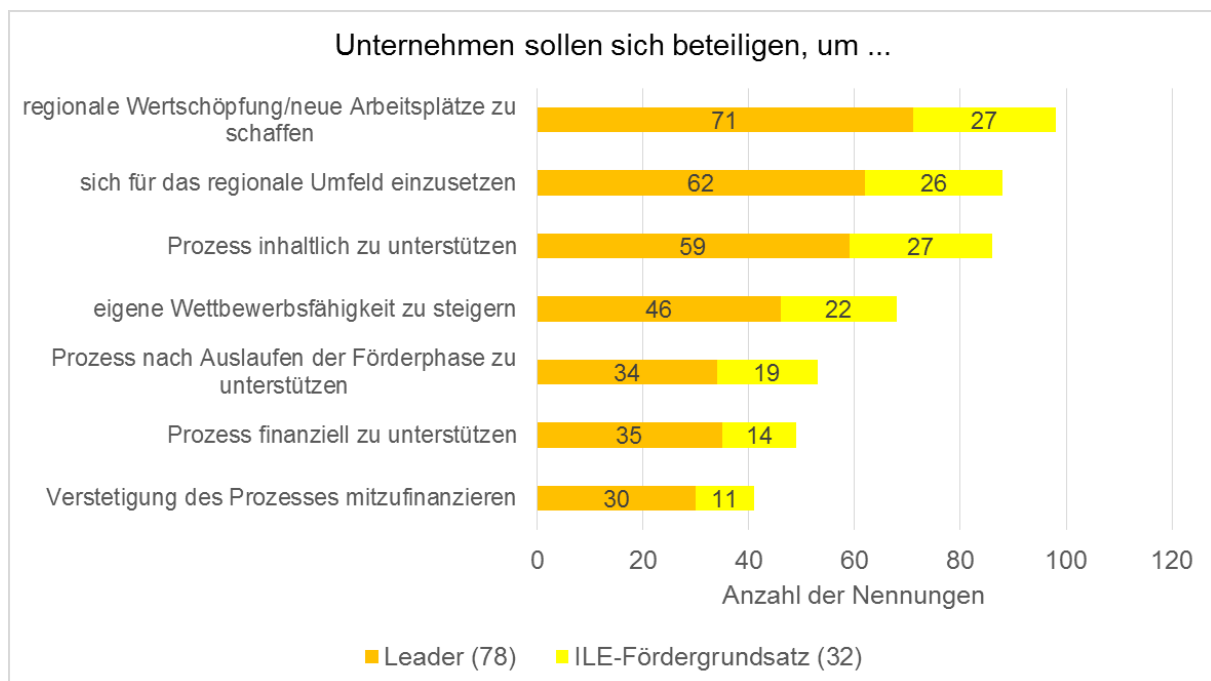
In der folgenden Abbildung ist zu sehen, dass die antwortenden Regionalmanagements auf der regionalen Ebene sowohl einen direkt ökonomischen (*Schaffung regionaler Wertschöpfung und neue Arbeitsplätze*) als auch einen eher gemeinwohlorientierten Nutzen (*Einsatz für das regionale Umfeld*) für die Region erwarten. Erst danach erwarten sie einen Nutzen auch für den Prozess, wobei der vor allem *inhaltlich* erfolgen sollte z.B. in Form von Projektideen oder betriebswirtschaftlichem Know-how. Überraschend ist, dass deutlich weniger als die Hälfte einen *finanziellen Nutzen*

<sup>348</sup> Die Fragen wurden unabhängig voneinander gestellt, d.h. die Regionalmanagements wurden nicht nach dem Nutzen gefragt, den sie erwarten und dann ob dieser auch eingetroffen ist. Die Datensätze wurden dennoch paarweise betrachtet und die Ergebnisse sind in den Endbericht der Studie eingegangen (vgl. Langguth/Schubert/Elbe 2011a). Auf eine Darstellung in der Dissertation wird jedoch verzichtet, da damit kein weiterer Erkenntnisgewinn verbunden war.

<sup>349</sup> Für die konkrete Bezeichnung der Antwortkategorien siehe Fragebogen Anhang 5, Frage 12 und 13. Den Nutzen wurden in einigen Fällen zur besseren Verständlichkeit Beispiele in Klammern hintenangestellt.

für den Prozess erwartet. Dies überrascht vor dem Hintergrund, dass eine Beteiligung von Unternehmen – wie bisherige Untersuchungen zeigen – vor allem aus finanzieller Hinsicht als notwendig angesehen wird (siehe Kapitel 2.1.3.3). Gleiches gilt für die Zeit nach Auslaufen der Förderung, auch wenn hier insgesamt die Zustimmung geringer ist. Auch in dieser Phase erwarten die Regionalmanagements, dass Unternehmen den Prozess vor allem inhaltlich unterstützen und weniger, dass sie sich finanziell an der Verstetigung beteiligen. Der Annahme, dass Unternehmen durch eine Beteiligung *ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit steigern* können (z.B. durch die Erschließung neuer Märkte oder Kooperationen im Rahmen konkreter Projekte), stimmen hingegen nur etwas mehr als die Hälfte der antwortenden Regionalmanagements zu.

**Abbildung 29: Erwarteter Nutzen durch eine Beteiligung von Unternehmen**



Hinweis: (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten

Quelle: eigene Erhebung

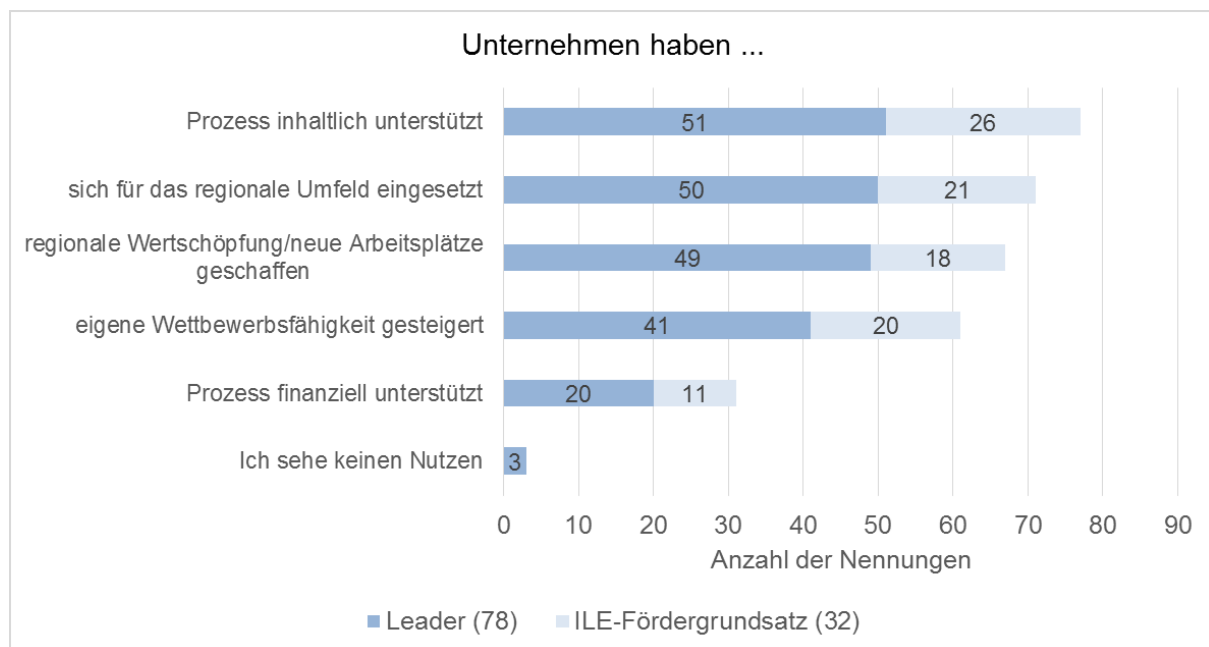
### Eingetroffener Nutzen

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Ergebnissen der Frage nach den konkreten Nutzen (siehe Abbildung 30) so zeichnet sich insgesamt eine geringere Zustimmungsrates ab. Mit ca. zwei Dritteln der Nennungen sehen die meisten Regionalmanagements, dass bisher die *inhaltliche Unterstützung* des Prozesses konkret eingetroffen ist. Gefolgt von sowohl gemeinschaftlich-orientierten (*Einsatz für das regionale Umfeld*) als auch direkten ökonomischen Nutzen (*Schaffung regionaler Wertschöpfung und Schaffung neuer Arbeitsplätze*). Diese Nutzen sehen jeweils ca. mehr als die Hälfte der antwortenden Regionalmanagements. Analog zu dem erwarteten Nut-

zen haben bisher nur ca. ein Drittel der Regionalmanagements eine *finanzielle Unterstützung* durch Unternehmen an dem von ihnen zu verantwortenden ILE-Prozess erfahren. Hinsichtlich des konkreten unternehmerischen Nutzens, nämlich der *Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit*, liegen die Werte nicht ganz so weit auseinander: So erwarten 68 Regionalmanagements, dass eine Beteiligung die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit steigert. 61 Regionalmanagement sehen darin einen konkreten Nutzen.

Die Auswertung der offenen Antwortmöglichkeit zu dieser Frage kommt zu dem Ergebnis, dass weitere Nutzen z.B. in der Vorbildfunktion für andere Unternehmen oder etwa der Akzeptanzsteigerung der regionalen Partnerschaft in der Region gesehen werden.

**Abbildung 30: Welchen konkreten Nutzen sehen Regionalmanagements in einer Unternehmensbeteiligung**



Hinweis: (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten

Quelle: eigene Erhebung

### Zusammenfassung

Den Ergebnissen zufolge werden die Nutzen in erster Linie in den Effekten für die regionale Entwicklung als auch für den Prozess vor allem inhaltlicher Art gesehen. Dabei wird deutlich, dass an eine Beteiligung von Unternehmen generell hohe Erwartungen gestellt, die nur zu Teilen konkret erfüllt werden. So kann z.B. davon ausgegangen werden, dass einige der Nutzen wie die Schaffung regionaler Wertschöpfung oder neue Arbeitsplätze sicherlich (erst) zu einem späteren Zeitpunkt deutlich werden. Dieser Tatbestand kann jedoch in einer Querschnittanalyse nicht erhoben werden.

Ein Nutzen für das Unternehmen selbst wird nur von ca. der Hälfte der Regionalmanagements gesehen. Das wirft die Frage auf, ob ein Großteil der antwortenden Regionalmanagements in einer Beteiligung tatsächlich keine Möglichkeit sehen, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können, oder ob sie sich nicht in der Lage sehen, dies angemessen einzuschätzen. Hierzu werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung sowie der Untersuchung guter Beispiele sicherlich weiteren Ausschluss geben.

Insgesamt ist die generell geringe Erwartung an einen finanziellen Nutzen, der auch in nur wenigen Fällen konkret eingetreten ist, auffällig. Wird darin doch laut bisheriger Untersuchungen eines der zentralen Argumente gesehen, Unternehmen an Prozessen der räumlichen Entwicklung zu beteiligen. Der Frage, worin dies begründet ist (z.B. fehlende Möglichkeiten für eine finanzielle Beteiligung oder fehlendes Interesse der Unternehmen), wird in der Unternehmensbefragung und Untersuchung der guten Beispiele nachgegangen.

#### **5.1.4 Einflussfaktoren auf die Beteiligung von Unternehmen**

Die 5. Forschungsfrage der Arbeit ist die nach den Faktoren, die eine Beteiligung von Unternehmen beeinflussen. Dabei wird zwischen hemmenden und fördernden Faktoren unterschieden. Teilweise handelt es sich um ein und denselben Faktor, der jedoch in beide Richtungen wirken kann. So kann es konkrete Angebote für Unternehmen in einer Region geben, die eine Beteiligung fördern, wohingegen ihr Fehlen eine Beteiligung auch hemmen kann.

Die Regionalmanagements wurden gefragt, welche Faktoren eine Beteiligung in ihrem Prozess beeinflussen.<sup>350</sup> Die Befragung erfolgte nicht offen, sondern den Regionalmanagements wurden Faktoren vorgegeben, die aus den theoretischen und empirischen Ergebnissen (siehe Kapitel 2.4) sowie der Analyse der Programme (siehe Kapitel 4) abgeleitet und angenommen wurden. Diese Vorgabe lenkte den Fokus der Regionalmanagements sicherlich auf bestimmte Faktoren, ermöglicht aber ein gezieltes Abfragen – zudem hatten die Regionalmanagements auch die Möglichkeit, offen weitere Faktoren zu nennen. Die Faktoren können dabei, der Umsetzungslogik von ILE-Prozessen folgend, verschiedenen Ebenen zugeordnet werden, wobei dies nicht immer trennscharf erfolgen kann (siehe auch Kapitel 2.4). Die Regionalmanagements selbst bekamen nur die Faktoren genannt und erhielten keinen Überblick darüber, auf welchen Ebenen sie verortet sind.

---

<sup>350</sup> Die Regionalmanagements wurden im Fragebogen auch gebeten, die Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung auf einer 3er Skala einzuschätzen (hohe Bedeutung, geringe Bedeutung, keine Bedeutung). Auf die Darstellung der Ergebnisse wird verzichtet, da sie sich nicht deutlich von den Ergebnissen zu den tatsächlich eingetroffenen Faktoren unterscheiden. So wurde den meist genannten Faktoren auch die höchste Bedeutung beigemessen. Die Ergebnisse sind ausführlich im Endbericht der Studie dargestellt (siehe Langguth/Schubert/Elbe 2011a).

Abbildung 31: Einflussfaktoren auf die Beteiligung von Unternehmen

Hemmende Faktoren	Programmebene	Prozessebene	Akteursebene
Das Förderrecht ist zu komplex	X		
Die Entscheidungsfindung oder Beantragung von Fördermitteln sind zu zeitaufwändig	X	X	
Angebote für Unternehmen wie Fördermöglichkeiten oder Veranstaltungen fehlen	X	X	
Wichtige Ansprechpartner der Unternehmen (z.B. IHK, Bauernverband) sind nicht eingebunden		X	
Unternehmen werden nicht gezielt angesprochen und erhalten wenig Informationen		X	
Die Sichtweisen/Interessenlagen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren sind zu unterschiedlich		X	X
Unternehmen haben keine Zeit oder kein Personal für eine Beteiligung			X
Unternehmen sind wenig kooperations- oder vernetzungsbereit			X
<b>Fördernde Faktoren</b>			
Ansprechpartner oder Multiplikatoren für Unternehmen sind eingebunden		X	
Es gibt konkrete Angebote für Unternehmen wie z.B. Fördermöglichkeiten oder Veranstaltungen	X	X	
Unternehmen werden gezielt angesprochen und erhalten Informationen		X	
Unternehmen werden als wichtige Akteure der Regionalentwicklung wahrgenommen	X	X	
Unternehmen weisen eine hohe Kooperations- und Vernetzungsbereitschaft auf			X
Win-win-Situation – sowohl Unternehmen als auch die Region bzw. andere Akteure profitieren		X	X

Quelle: eigene Darstellung

#### 5.1.4.1 Hemmende Faktoren

Die Auswertung der Antworten (Mehrfachnennungen waren möglich) kommt zu dem Ergebnis, dass aus Sicht der Regionalmanagements *Unternehmen weder Zeit noch Personal* haben, sich zu beteiligen, und das *komplexe Förderrecht* sowie der *erhöhte*

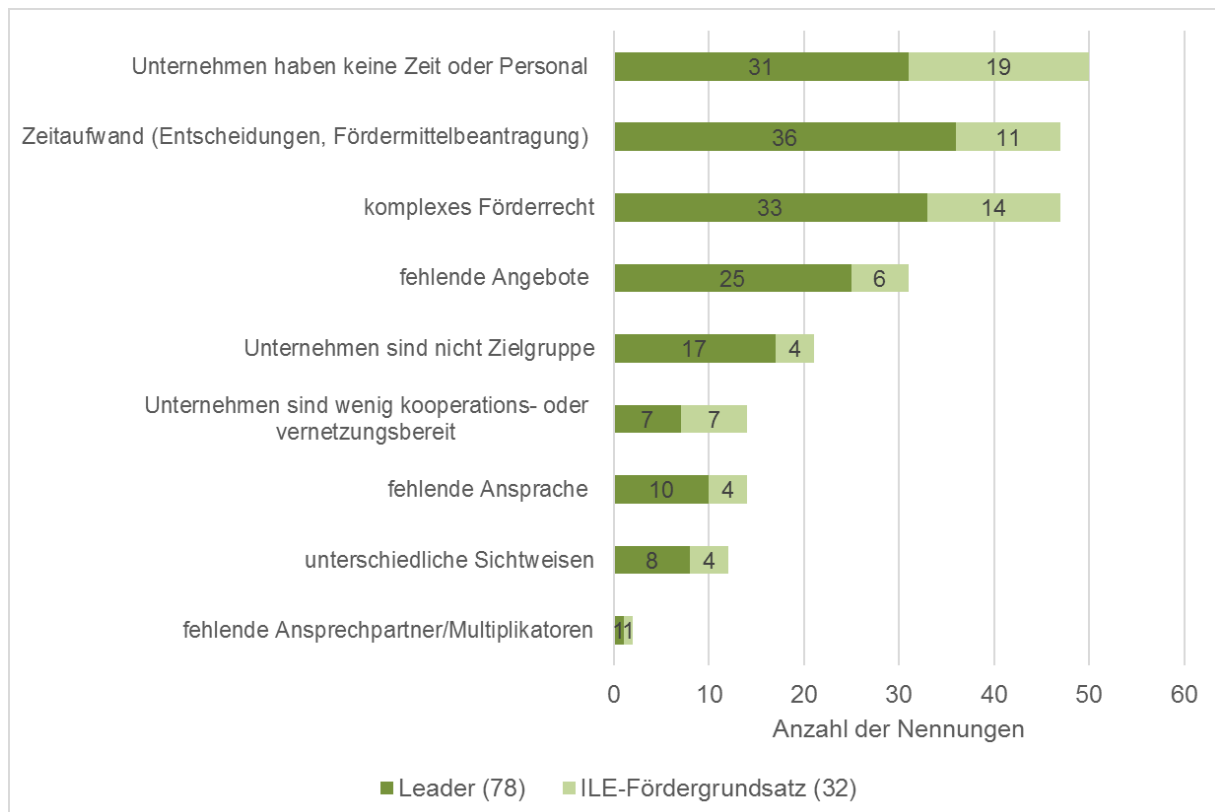
*Zeitaufwand durch Entscheidungen oder Fördermittelbeantragungen* eine Beteiligung hemmen. Diese Faktoren können nicht von den Regionalmanagements beeinflusst werden. Es ist fraglich, ob dies auch der Grund ist, warum sie die höchsten Zustimmungswerte bekommen. Dies könnte auch für die Faktoren *fehlende Angebote* und *Unternehmen sind nicht Zielgruppe* gelten, sie können aber auch innerhalb der eigenen Handlungsmöglichkeiten der Regionalmanagements liegen. Schließlich können die Regionen spezifische Strategien und Lösungen entwickeln, innerhalb derer eigene Angebote für Unternehmen entwickelt und diese als Zielgruppen genannt werden können. Die weiteren empirischen Untersuchungsschritte ermöglichen es, zu prüfen, inwieweit die Regionalmanagements ihren eigenen Handlungsspielraum diesbezüglich einschätzen.

Weitere Faktoren wie die *fehlende Vernetzungs- und Kooperationsbereitschaft* der Unternehmen oder *fehlende Ansprache* sind zumindest aufgrund ihrer Nennungen zu vernachlässigen. Es bleibt aber offen, ob diese Faktoren tatsächlich keine hemmende Wirkung haben oder es den Regionalmanagements schwerfällt, aus ihren Erfahrungen heraus die Sichtweise von Unternehmen einzunehmen oder selbstkritisch die eigene Arbeit zu reflektieren. Auch dies wird in den weiteren Untersuchungsschritten noch einmal aufgegriffen.

Daneben haben ca. ein Viertel der Regionalmanagements geantwortet, dass in ihrem Prozess eine Beteiligung von Unternehmen weder be- noch verhindert wird (20 Leader-Regionen/7 ILE-Fördergrundsatz-Regionen).

Deutliche Unterschiede zwischen den Programmen sind nicht zu erkennen. Als weitere Faktoren wurden von einzelnen Regionalmanagements genannt: Unternehmen erkennen keinen Nutzen, Problem der öffentlichen Kofinanzierung, die Unternehmen (fast) ausschließt (im Gegensatz zum Europäischen Fonds zur Regionalen Entwicklung (EFRE) kann im ELER keine private Kofinanzierung erfolgen) oder eine ablehnende Haltung der LAG gegenüber Unternehmensprojekten.

**Abbildung 32: Eintreffene hemmende Faktoren aus Sicht des Regionalmanagements**



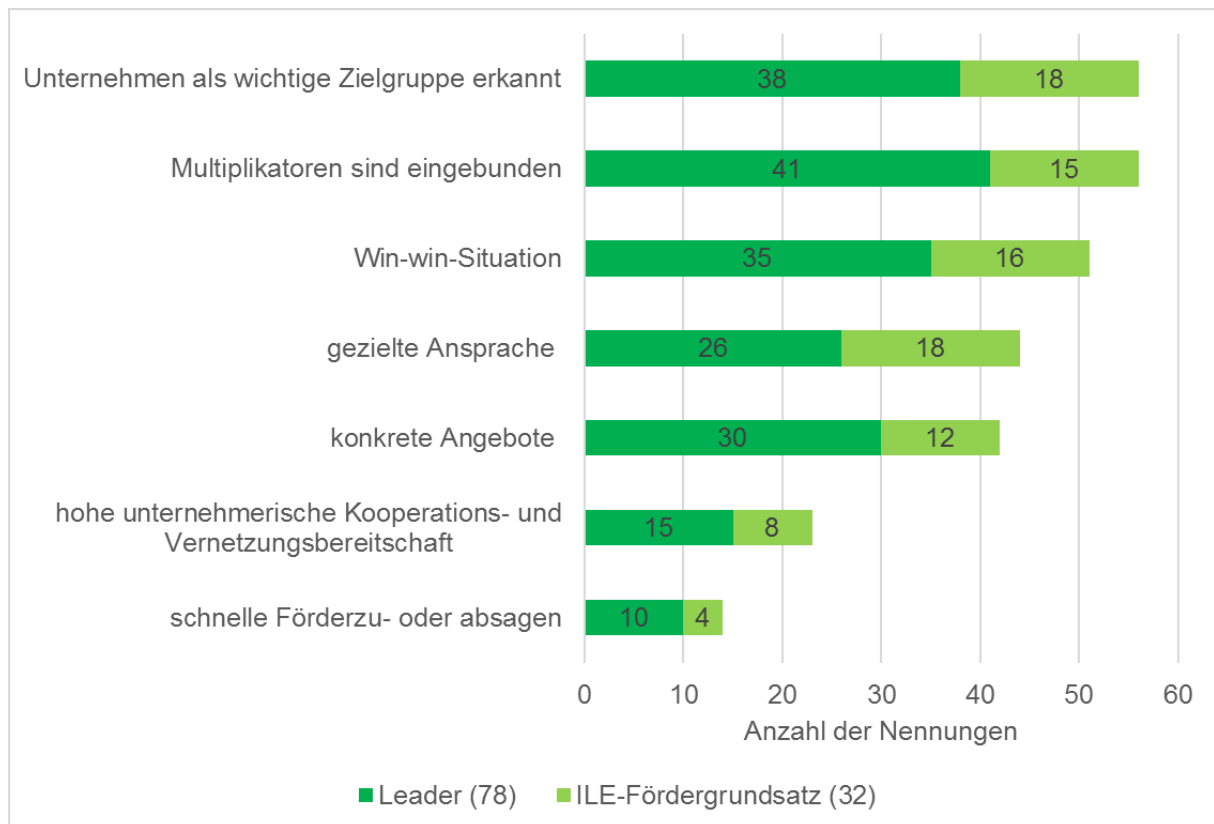
N=110; Mehrfachnennungen möglich; (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten.

Quelle: Eigene Erhebung

#### 5.1.4.2 Fördernde Faktoren

Die Auswertung der Antworten (Mehrfachnennungen waren möglich) zu den fördernden Faktoren kommt zu dem Ergebnis, dass der Großteil der antwortenden Regionalmanagements es als fördernd werten, wenn *Unternehmen als Zielgruppe erkannt, Ansprechpartner und Multiplikatoren eingebunden* sowie eine *Win-win-Situation* hergestellt werden. Die *gezielte Ansprache* von Unternehmen sowie *konkrete Angebote* werden von einem Drittel der antwortenden Regionalmanagements als förderlich angesehen. Dies sind allesamt Faktoren, für die die Regionalmanagements größtenteils selbst verantwortlich sind. Dabei ist interessant, dass Faktoren, die eher mit einer passiven Handlung verbunden sind (Unternehmen als Zielgruppe erkannt), eine höhere Zustimmung bekommen als solche, die aktiv herbeigeführt werden müssen (gezielte Ansprache und konkrete Angebote). Denn, Unternehmen als Zielgruppe zu erkennen und wichtige Multiplikatoren einzubinden, die als Vermittler dienen können, stehen höchsten am Anfang des Prozesses. Die eigentliche Beteiligung muss dann durch konkrete Angebote und eine gezielte Ansprache erfolgen. Aber vielleicht ist gerade in den zuletzt genannten Faktoren eine „erfolgreiche“ Beteiligung begründet.

**Abbildung 33: Eintreffene fördernde Faktoren aus Sicht des Regionalmanagements**



N=110; Mehrfachnennungen möglich; (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten.

Quelle: Eigene Erhebung

### 5.1.4.3 Fazit

Die Befragung der Regionalmanagements stellt den ersten Schritt der empirischen Untersuchung der regionalen Ebene dar und diente als Einstieg, um sich einen ersten Überblick über die Beteiligung von Unternehmen zu verschaffen. Zu einigen Annahmen konnten bereits erste Schlussfolgerungen getroffen werden, andererseits haben andere Ergebnisse zu weiteren Fragen geführt. So ist z.B. im weiteren Verlauf zu untersuchen, warum eine Beteiligung über ein Projekt einerseits in den meisten Regionen angeboten wird, sich andererseits darüber aber die wenigsten Unternehmen beteiligen und die höchste Unzufriedenheit seitens der Regionalmanagements besteht. Ersten Aussagen zufolge, die auch in den offenen Antworten der Regionalmanagements formuliert werden, sind dafür das Problem der öffentlichen Kofinanzierung, das komplexe Förderrecht, das Antragsverfahren im Rahmen der ILE oder eine ablehnende Haltung gegenüber Unternehmensprojekten verantwortlich. Dies wird in den weiteren Untersuchungsschritten noch einmal aufgegriffen und geprüft.

Daneben stellt sich die Frage, welcher Nutzen aus Sicht der Unternehmen mit einer Beteiligung verbunden ist und wie sie bestimmte Einflussfaktoren einschätzen. So z.B. hinsichtlich des Zeitfaktors. Haben Unternehmen wirklich zu wenig Zeit, um sich



zu beteiligen, oder sind die Verfahren und Prozesse innerhalb der ILE zu zeitaufwändig? Diesen Fragen wird nun im nächsten Kapitel nachgegangen.

## 5.2 Die Beteiligung von Unternehmen aus Unternehmenssicht

Im zweiten Untersuchungsschritt wurden Unternehmen zu ihrer Beteiligung an ILE-Prozessen befragt.<sup>351</sup> Bei den angerufenen Unternehmen handelt es sich um Unternehmen aus den guten Beispielen,

- a) die sich bisher in irgendeiner Art und Weise an dem ILE-Prozess beteiligt haben oder
- b) die an einer Beteiligung interessiert waren oder von einem Regionalmanagement angesprochen wurden, sich bis zum Zeitpunkt der Untersuchung aber nicht beteiligt haben.

Die Kontaktdaten der insgesamt 153 Unternehmen wurden von den Regionalmanagements aus den Untersuchungsregionen der guten Beispiele zur Verfügung gestellt, nachdem ein anderes Verfahren der Befragung nur zu einer niedrigen Rücklaufquote geführt hat (siehe Kapitel 3.2.1). Diese Ermittlung der Kontaktdaten birgt sicherlich die Gefahr, dass die Regionalmanagements die Nennung der Unternehmen beeinflussen konnten. So kann unterstellt werden, dass die Managements nur solche Unternehmen ausgewählt haben, die ihnen und dem Prozess gegenüber positiv eingestellt sind. Dem steht jedoch entgegen, dass diese Vorgehensweise aus methodischer Sicht die beste Möglichkeit war, um a) Kontaktdaten von beteiligten Unternehmen zu erhalten, die bisher mit dem ILE-Prozess in der Region in Berührung gekommen sind, und b) eine angemessene Rücklaufquote zu ermöglichen. Denn, damit Unternehmen ILE-Prozesse beurteilen können, setzt dies das Wissen über eben diese voraus. Andere Vorgehensweisen der Unternehmensauswahl wären aus meiner Sicht nicht zielführend gewesen. So hätte eine stichproben-bezogene Befragung von ansässigen Unternehmen aus einer betreffenden Region mit hoher Wahrscheinlichkeit zu dem Ergebnis geführt, dass einem Großteil der Unternehmen den ILE-Prozess nicht kennen. Weitere Hinweise oder Aussagen wären dann nicht mehr zu erwarten gewesen. Hinzu kommt, dass bei der Ansprache der Regionalmanagements deutlich wurde, dass diese selbst daran interessiert waren, wieso sich einige Unternehmen nicht bzw. nicht mehr am Prozess beteiligen. Schlussendlich war mit den Antworten der Unternehmen keine Sanktionen für diese oder das Regionalmanagement verbunden, weshalb sich eine gezielte Auswahl von Unternehmen in keiner Weise ausgewirkt hätte.

<sup>351</sup> Wenn im Folgenden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung beschrieben werden, erfolgt dies anhand der Antworten von „Unternehmen“. Die Aussagen wurden von den Inhabern bzw. Geschäftsführern der Unternehmen getroffen. Da hier keine Trennung erfolgen kann, wird grundsätzlich die Begrifflichkeit „Unternehmen“ genutzt.

Bevor im Folgenden die Daten ausgewertet, beschrieben und interpretiert werden, erfolgt zunächst eine Übersicht über den Rücklauf der Telefonbefragung und die Qualität der Daten.

### **5.2.1 Hinweise zu den erhobenen Daten**

Von den 153 Unternehmen wurde mit 100 ein Telefoninterview geführt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 65,4%. Die anderen Unternehmen waren entweder zu einem Telefonat nicht bereit oder wurden auch nach mehrmaligen Versuchen (maximal fünf Mal) zu unterschiedlichen Zeitpunkten (morgens, mittags und abends) nicht erreicht.

Bei der Darstellung und Interpretation der Daten ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den 153 bzw. 100 Unternehmen um einen Ausschnitt der Wirklichkeit handelt, der nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit ist. Denn die Grundgesamtheit der beteiligten Unternehmen ist weder bekannt noch erfüllt die Auswahl die Ansprüche einer repräsentativen Stichprobe. Der erhobene Datensatz gibt nichtsdestotrotz einen guten Ein- und Überblick über beteiligte Unternehmen an ILE-Prozessen. Dies schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zwar ein, dennoch ist es möglich, entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen.

#### ***Qualität der Daten***

Die Datenqualität bei Telefoninterviews wird u.a. durch die Fragebogenlänge und die damit verbundene Dauer der Befragung, die Verweigerung einzelner Fragen, oder die Befragungssituation beeinflusst.<sup>352</sup> Hinzu kommt, dass Telefoninterviews gerade mit Unternehmen problematisch sein können. Denn den verantwortlichen Personen fehlt es entweder an der notwendigen Zeit oder an Interesse, da Unternehmen oft zu verschiedenen Zwecken befragt werden und eine Befragungsmüdigkeit eingetreten ist. Deshalb wurden die Unternehmen mit Unterstützung der Regionalmanagements vorab per Mail über den Grund, das Ziel sowie die Inhalte der Befragung informiert und der Befragungszeitraum angekündigt. Zudem wurde angeboten, einen konkreten Termin zu vereinbaren. Rückblickend betrachtet wirkte sich dies positiv auf die Befragung aus, da sich ein Großteil der kontaktierten Unternehmen an die Ankündigung und die Befragung erinnern konnten und für ein Interview bereit erklärten.

Der Fragebogen wurde so konzipiert, dass sein Umfang auf das Wichtigste reduziert wurde, um die interviewten Personen nicht unnötig lang zu beanspruchen. Die Unternehmen wurden zu Beginn des Gesprächs darauf hingewiesen, dass die Daten anonymisiert werden und sich die Beantwortung somit nicht auf ihre Beteiligung auswirkt, sondern die Ergebnisse dazu dienen, eine Beteiligung von Unternehmen am ILE-Prozess zu verbessern. Damit bestand kein Grund für strategische Antworten. Somit ist auch im vorliegenden Fall von einer guten Qualität der Daten auszugehen.

---

<sup>352</sup> vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 366.

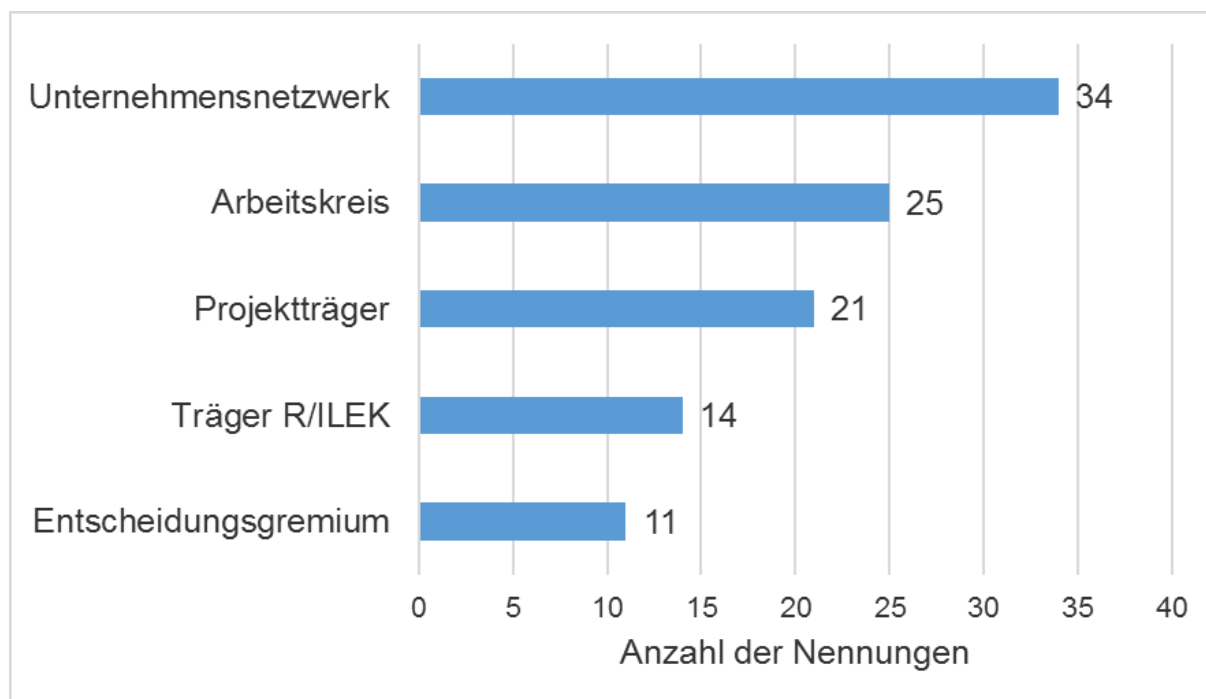
Die erhobenen Daten wurden mittels univariater Analysemethoden ausgewertet und in Form von Tabellen und Grafiken aufbereitet. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt und interpretiert.

### **5.2.2 Art und Weise der Beteiligung**

Von den 100 befragten Unternehmen haben sich 91 Unternehmen an einem ILE-Prozess beteiligt bzw. beteiligen sich daran. 9 Unternehmen haben sich bis zum Zeitpunkt der Befragung (noch) nicht beteiligt. Als Gründe hierfür werden die fehlende Zeit und die zu bürokratische Ausrichtung des Prozesses genannt. Diese Ergebnisse decken sich mit den Aussagen der Regionalmanagements, die geringe Anzahl der Befragten schränkt die Aussagekraft dieser Zahlen jedoch ein. Dieser Aspekt wird im Rahmen der guten Beispiele vertieft.

Anhand der folgenden Abbildung wird deutlich, dass sich die beteiligten Unternehmen eher an Formen wie *Projekte* (als Projektträger oder -partner) oder *Arbeitskreise* beteiligen, die einen konkreten Bezug zur ihrer unternehmerischen Tätigkeit haben (z.B. Themen oder Handlungsfelder wie Bioenergie, Regionalvermarktung, Tourismus etc.). Dafür spricht, dass diese Beteiligungsformen meist mit einem relativ geringen Zeitaufwand und einem günstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis verbunden sind. Unterstrichen wird dies dadurch, dass sich der größte Teil der befragten Unternehmen an einer Art Unternehmensnetzwerk beteiligt, das von den Verantwortlichen zusätzlich zur herkömmlichen Struktur geschaffen wurde und in denen anders als in Arbeitskreisen nur Unternehmen vertreten sind. Im Gegensatz dazu beteiligen sich weniger Unternehmen an Formen wie einem *Entscheidungsgremium* oder dem *Träger des ILEK* (z.B. Verein). Von den 91 Unternehmen beteiligen sich 14 an mehr als einer Möglichkeit. Bei diesen Zahlen ist jedoch zu berücksichtigen, dass sie durch eine gezielte Auswahl von Regionen zustande gekommen sind.

**Abbildung 34: Beteiligungsart der Unternehmen**



N=91; Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: Eigene Erhebung

Mehr als die Hälfte der antwortenden Unternehmen gibt dabei an (58%), dass sie vor ihrer Beteiligung selbst auf die Verantwortlichen zugegangen sind. Der andere Teil wurde von den Prozessverantwortlichen oder anderen beteiligten Akteuren wie z.B. dem Vorstand des Trägerverss oder anderen Unternehmen angesprochen und zur Beteiligung motiviert.

### 5.2.3 Struktur der beteiligten Unternehmen

Neben der Beteiligungsart ist auch die Struktur der beteiligten Unternehmen von Forschungsinteresse (4. Forschungsfrage). Grundsätzlich kann die Struktur eines Unternehmens hinsichtlich verschiedener Merkmale unterschieden werden: nach der Größe, der Rechtsform, der Trägerschaft, der Branche oder dem Wirtschaftszweig, der Unternehmensführung oder dem Absatzmarkt.<sup>353</sup>

Die Untersuchung konzentriert sich dem Forschungsinteresse folgend auf die Unterscheidung hinsichtlich der Merkmale Größe, Branche bzw. Wirtschaftszweig und Unternehmensführung. Dadurch soll das Bild der Unternehmen konkretisiert und weitere Annahmen überprüft werden, die aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen sowie der Analyse der Programme abgeleitet wurden (siehe Kapitel 2.4 bzw. 4.4):

<sup>353</sup> vgl. Wöhe 2008: 4f.

- **Unternehmensgröße:** Zu der Frage, in welchem Zusammenhang die Unternehmensgröße und eine Beteiligung an räumlichen Entwicklungsprozessen stehen, finden sich in der Forschungsliteratur unterschiedliche Antworten, die auf die ILE übertragen werden können. Vieles von dem bezieht sich vor allem eher auf ausschließende Gründe. So zeigen Untersuchungen, dass sich kleinere Unternehmen im Gegensatz zu größeren Unternehmen eher nicht beteiligen, da ihnen hierfür die entsprechenden Ressourcen fehlen. Dennoch werden gerade für kleinere Unternehmen viele Vorteile in einer Beteiligung an regionalen Entwicklungsprozessen gesehen, um ihren eigenen (wirtschaftlichen) Handlungsspielraum z.B. durch Kooperationen erweitern zu können. Andererseits gibt es die Erfahrungen, dass sich große Unternehmen weitaus weniger beteiligen, da sie sich vor allem international orientieren, die regionale Ebene – die Wirkungsstätte integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse – für sie hingegen eine eher untergeordnete Bedeutung hat. Andersfalls weisen Erfahrungen aus der Standortforschung darauf hin, dass das regionale Umfeld auch für größere Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Erkenntnisse zum Thema Unternehmensengagement kommen wiederum zu dem Ergebnis, dass dieses unabhängig von der Größe eines Unternehmens erfolgt.<sup>354</sup> Aufgrund der unterschiedlichen Aussagen und der verschiedenen Beteiligungsmöglichkeiten im Rahmen der ILE wird für die Untersuchung der Unternehmensgröße keine Annahme getätigt. Die Untersuchung wird von den Fragen geleitet, welche Unternehmensgrößen vertreten sind und ob es einen Zusammenhang zwischen Beteiligungsform und Unternehmensgröße gibt und wenn ja, worin dieser besteht.
- **Unternehmensführung:** Inhabergeführte Unternehmen sind in der Regel viel stärker mit ihrem Standort verbunden, da dies gleichzeitig der Wohnort ihrer Familie ist. Hieraus entsteht in vielen Fällen ein Verantwortungsgefühl für die Region, was sich in einem regionalen Engagement ausdrückt. Die Frage ist, ob diese Annahme auch auf integrierte ländliche Entwicklungsprozesse zutrifft und sich deshalb mehr inhaber- als fremdgeführte Unternehmen beteiligen.
- **Branche bzw. Wirtschaftszweig:** In der Analyse der Programmebene wird deutlich, dass Leader und der ILE-Fördergrundsatz zwar den Bezug zur ländlichen Wirtschaft insgesamt herstellen, als Teil der Agrarpolitik jedoch durch den Fokus auf die Land- und Forstwirtschaft beeinflusst werden. Es wird deshalb angenommen, dass sich dieser Fokus auf die Unternehmensbeteiligung auswirkt und somit vor allem Unternehmen aus eben diesen Wirtschaftsbereichen beteiligt werden.

---

<sup>354</sup> vgl. u.a. Lindloff/Schneider 2001: 81; BMVBS 2010: 61 sowie Kapitel 2.2.

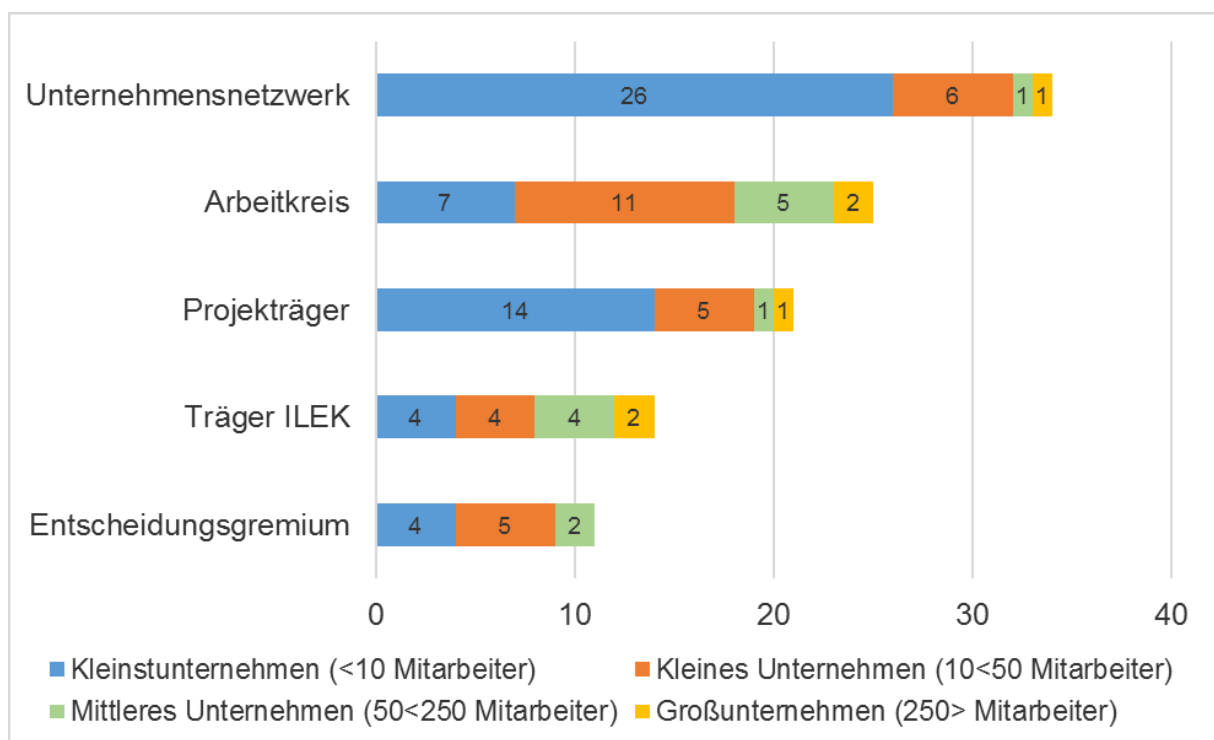
### 5.2.3.1 Unternehmensgröße

Die Größenklassifizierung der Unternehmen erfolgt nach der EU-Definition<sup>355</sup>, wobei die Abgrenzung nach Mitarbeitern gewählt wird: Kleinstunternehmen (<10 Mitarbeiter), Kleine Unternehmen (< 50 Mitarbeiter), Mittlere Unternehmen (< 250 Mitarbeiter) und Großunternehmen (> 250 Mitarbeiter).

Von den befragten Unternehmen sind 51 Kleinst-, 24 Klein, 9 Mittlere und 7 Großunternehmen. Das bedeutet, dass jedes fünfte Unternehmen, das sich in den untersuchten Regionen beteiligt hat, mehr als 50 Mitarbeiter hat.

Werden die Angaben zur Unternehmensgröße mit der Beteiligungsart verschnitten, so ergibt sich folgendes Bild (siehe folgende Abbildung).

**Abbildung 35: Beteiligungsart nach Unternehmensgröße**



N=91; Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: Eigene Erhebung

Trotz der niedrigen absoluten Zahlen können gemessen an der Verteilung der Unternehmensgrößen insgesamt folgende Schlussfolgerungen getroffen werden: So beteiligen sich Kleinstunternehmen überproportional vor allem an *Unternehmensnetzwerken* sowie als *Projektträger*. Es kann vermutet werden, dass *Unternehmensnetzwerke* Kleinstunternehmen sicherlich mehr Vorteile bieten (z.B. Aussicht auf Kooperationen, Wissensaustausch) als mittleren oder Großunternehmen, da die eigenen Res-

<sup>355</sup> vgl. Empfehlung der Kommission (2003/36/EG) vom 6. Mai 2003.

sources (Zeit, Finanzen, Personal etc.) der kleinen Unternehmen begrenzt sind. Der hohe Anteil bei den *Projektträgern* kann wiederum damit erklärt werden, dass in vielen Fällen die Förderung auf diese Unternehmensgröße beschränkt ist. Dass in diese Gruppe auch ein Großunternehmen fällt, ist mit einem Kooperationsprojekt zu erklären. Auffallend ist, dass am *Träger ILEK* alle Unternehmensgrößenklassen fast gleichmäßig beteiligt sind – die Unternehmensgröße bei dieser Beteiligungsform scheinbar nicht ausschlaggebend ist. Dies gilt auch für die Beteiligungsform *Arbeitskreis*. Diese Ergebnisse bilden den Einstieg in die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Größe und der Art der Beteiligung. Die weiteren Untersuchungsschritte werden hierzu weitere Ergebnisse liefern.

In der Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass ILE grundsätzlich offen und interessant für jede Unternehmensgröße zu sein scheint. Demnach scheinen auch andere Faktoren wie z.B. die persönliche Motivation oder das Interesse an bestimmten Themen, die ILE in der Region abdeckt, ausschlaggebend zu sein. Dies wird im Rahmen der weiteren Untersuchung berücksichtigt.

### 5.2.3.2 Inhaberstruktur der beteiligten Unternehmen

Ein weiterer Aspekt ist die Inhaberstruktur der beteiligten Unternehmen. Bei inhabergeführten Unternehmen liegen die Eigentums- und Leitungsrechte bei einer Person (bzw. Familie), wohingegen sie bei fremdgeführten Unternehmen getrennt sind.<sup>356</sup>

Von den befragten Unternehmen sind 75% inhaber- und 25% fremdgeführt. Damit kann die eingangs formulierte Annahme zur Inhaberstruktur zumindest mit diesen Daten gestützt werden. Viel entscheidender scheint jedoch nicht nur die Inhaberstruktur, sondern der Regionalbezug der Unternehmen zu sein. So sind die inhabergeführten Unternehmen durch ihre Inhaber oder durch ihre Absatzmärkte mit der Region verbunden. Dies trifft auch auf einen Großteil der fremdgeführten Unternehmen zu. So handelt es sich bei den in der Befragung erhobenen Unternehmen einerseits um Sparkassen und Volksbanken sowie gemeinnützige Gesellschaften sozialer Träger, die ihre Tätigkeit aufgrund ihres Regionalprinzips ebenfalls auf die Region fokussieren. Andererseits handelt es sich bei den Unternehmen z.B. um größere Agrargenossenschaften oder -aktiengesellschaften, die von einem Geschäftsführer geführt werden. Auch diese sind regional verwurzelt bzw. ihre Produktionsstandorte und -flächen liegen in der Region.

### 5.2.3.3 Wirtschaftszweig der beteiligten Unternehmen

Neben der Unternehmensgröße und -führung ist die Branchenzugehörigkeit ein weiteres Unterscheidungsmerkmal. Die Branchen wurden nach der Klassifikation des Statistischen Bundesamtes 2008 eingeteilt.<sup>357</sup> Die folgende Abbildung gibt einen

<sup>356</sup> vgl. website ifm-bonn.de.

<sup>357</sup> siehe Statistisches Bundesamt 2008.

Überblick, welche Wirtschaftszweige in den untersuchten ILE-Prozessen vertreten sind. Auf eine grafische Darstellung wurde aufgrund der z.T. niedrigen Werte verzichtet.

**Abbildung 36: Unternehmen nach Wirtschaftszweig**

Branche bzw. Wirtschaftszweig	Anzahl	Anteil
Landwirtschaft	8	9%
Forstwirtschaft	1	1%
Verarbeitendes Gewerbe	9	10%
Versorgung	3	3%
Baugewerbe	3	3%
Handel	16	18%
Verkehr	2	2%
Gastgewerbe	9	10%
Information und Kommunikation	2	2%
Finanzen und Versicherung	7	8%
Dienstleistungen (wissenschaftlich, technisch, wirtschaftsnah)	20	22%
Gesundheits- und Sozialwesen	4	4%
Kunst- Kultur- und Unterhaltung	1	1%
Tourismus	6	7%

N=91.

Quelle: eigene Erhebung

Anhand der Zuordnung fällt auf, dass Unternehmen aus der *Land- und Forstwirtschaft* nur mit einem Anteil von 10% vertreten sind. Anhand dieser Daten kann damit die eingangs formulierte Annahme, dass sich vorrangig Unternehmen aus eben diesen Branchen beteiligen, nicht unterstützt werden. Es gibt 12 weitere Wirtschaftszweige die – wenn auch z.T. 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, allgemeine Beratungsbüros oder Ingenieure. Bei den Unternehmen aus dem Bereich *Handel* vor allem um Unternehmen aus dem Lebensmittelbereich wie eine Bäckerei oder Fleischei. Diese Konkretisierung war durch die Nachfrage in den Telefoninterviews möglich.

Die Bandbreite der Wirtschaftszweige unterstreicht, dass ILE-Prozesse sich keineswegs nur auf die *Land- und Forstwirtschaft* konzentrieren, sondern mit ihrem sektorübergreifenden Charakter eine Vielzahl von Branchen 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 ansprechen können als rein sektorale Programme. Dass jedoch auch Wirtschaftszweige wie *Finanzen und Versicherung, Dienstleistungen* oder *Baugewerbe* vertreten sind, kann ein Indiz dafür sein, dass ILE-Prozesse Unternehmen nicht nur aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit anziehen, sondern auch Möglichkeiten bieten, die für alle Unternehmen gleich welcher Branche interessant sind. Aufschluss darüber geben das nächste Kapitel und die guten Beispiele.

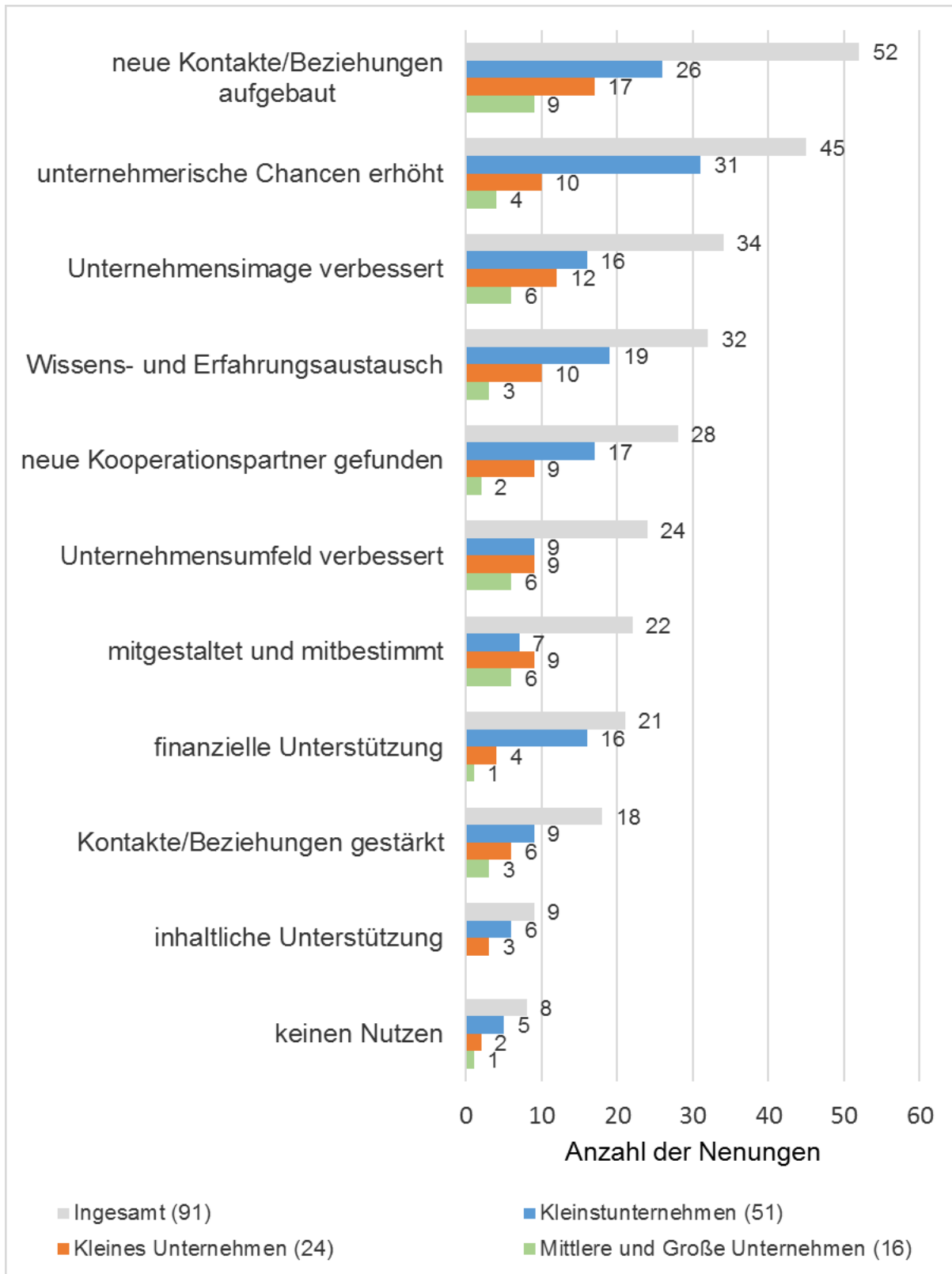
#### **5.2.4 Nutzen einer Beteiligung aus Unternehmenssicht**

In Kapitel 2.2 wurden verschiedene Erklärungsansätze für die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen herausgearbeitet. Diese Ansätze eint, dass sie die Bedeutung von Kontakten und Beziehungen im regionalen Umfeld hervorheben, wobei sich diese auf unterschiedliche Art und Weise auf die unternehmerische Tätigkeit auswirken können.

So heben die Ansätze der regionalen Unternehmenskonzentration die Bedeutung von Kontakten und Beziehungen insbesondere zu anderen Unternehmen hervor, um Wissen und Erfahrungen auszutauschen oder Kooperationen einzugehen. Beides kann sich nachhaltig auf die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit auswirken, in dem u.a. die Innovationsfähigkeit positiv beeinflusst oder die Erschließung neuer Märkte ermöglicht werden. Die Ansätze zur Standortentwicklung und zum regionalen Engagement verweisen auf die Mitgestaltungsmöglichkeiten, um den Standort und das unternehmerische Umfeldes zu verbessern. Dies kann sich nachhaltig auf das Unternehmensimage, aber auch die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit insgesamt auswirken, und hilft ebenfalls beim Aufbau und der Stärkung von Kontakten. Nicht zuletzt kann eine Beteiligung im Rahmen der ILE – wie die Auswertung der Programmebene zeigt – auch mit einer Förderung von unternehmerischen Investitionsvorhaben oder anderen Formen der Unterstützung (z.B. Beratung bei Gründungsvorhaben, Kooperationsprojekten) einhergehen.

Vor diesem Hintergrund wurden bei den Unternehmen folgende Nutzen abgefragt (siehe Abbildung 37), wobei auch weitere Nutzen offen genannt werden konnten.

**Abbildung 37: Nutzen einer Beteiligung für Unternehmen – insgesamt und nach Unternehmensgröße**



N=91; Mehrfachnennungen möglich; (Zahl) entspricht ausgewerteter Einheiten.

Quelle: eigene Erhebung

Die Befragung der beteiligten Unternehmen zeigt, dass mehr als die Hälfte im *Aufbau neuer Kontakte und Beziehungen* einen Nutzen durch ihre Beteiligung sehen. Neue Kontakte beziehen sich laut Aussage der Unternehmen dabei sowohl auf Kontakte zu anderen Unternehmen als auch zu Akteuren aus der Politik und Verwaltung. Letztere sind für viele Unternehmen deshalb wichtig, um sich künftig auch informell mit ihren Interessen oder Belangen an diese Akteure wenden zu können. Der Wert dieser Kontakte liegt für einen Teil vor allem im Austausch von *Wissen und Erfahrungen*, aber auch die konkrete Inwertsetzung dieser Kontakte spielt eine Rolle – dies lässt sich zumindest aus den Nennungen zu *neue Kooperationspartner gefunden* ableiten. Die Tatsache, dass weitaus weniger Unternehmen in der Stärkung ihrer *Kontakte/ Beziehungen* einen Nutzen sehen, zeigt, dass eine Beteiligung an einem ILE-Prozess vor allem dazu dient, neue Kontakte aufzubauen.

Neben den eher „weichen Aspekten“ gibt zudem fast die Hälfte der Unternehmen an, durch eine Beteiligung ihre *unternehmerischen Chancen* (z.B. durch Entwicklung neuer Produkte, neue Auftragsverhältnisse oder neue Marktzugänge) erhöht zu haben – entweder durch das Zustandekommen neuer Geschäftskontakte oder eine Projektförderung. Letzteres spricht dafür, dass ILE auch Wirtschaftsförderung betreiben kann, denn viele Unternehmen sehen in der Projektförderung die Möglichkeit, ihre unternehmerischen Tätigkeiten auszubauen und damit langfristig Arbeitsplätze zu sichern bzw. neue zu schaffen. Der Nutzen einer Beteiligung besteht für viele Unternehmen jedoch auch in der *Verbesserung des unternehmerischen Umfelds* und geht damit über die enge unternehmerische Tätigkeit hinaus. So sehen einige Unternehmen ILE-Prozesse als gute Möglichkeit an, um vor allem die weichen Standortfaktoren am Standort zu entwickeln. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die eigene unternehmerische Tätigkeit aus, oder wie ein Unternehmer es ausdrückt: „Die Region ist für uns von zentraler Bedeutung. Geht es der Region gut, geht es den Unternehmen gut.“ Von diesem Engagement für den Standort können einige Unternehmen aber auch anderweitig profitieren. So geben ein Drittel der Unternehmen an, durch die Beteiligung ihr *Unternehmensimage verbessert* zu haben. So berichten die Unternehmen, dass die Beteiligung und das damit verbundene Engagement für den Standort von den Mitarbeitern und auch Kunden registriert wird. Dies beeinflusst wiederum die unternehmerischen Tätigkeiten, da das Unternehmen mit etwas Positivem verbunden wird. Gerade Unternehmen mit regionalen Absatz- oder Arbeitsmärkten können davon profitieren.

Bei der geringen Nennung der *finanziellen Unterstützung* ist zu berücksichtigen, dass nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen eine Projektförderung entweder als Projektträger oder Projektbeteiligter erhalten haben. Die Unternehmen sehen darin einen Nutzen, da sie mit der Förderung z.B. Investitionen tätigen können, die für die weitere Entwicklung ihres Unternehmens wichtig sind. Dass dieser Nutzen vor allem von Kleinst- und Kleinunternehmen genannt wird, hängt damit zusammen, dass eine Förderung zumeist auf diese Unternehmensgrößen beschränkt ist.

Werden die Nennungen nach Unternehmensgröße differenziert und ins Verhältnis zu deren relativen Anteilen gesetzt, so wird deutlich, dass für Kleinstunternehmen vor allem in der *finanziellen Unterstützung, neuen Kooperationspartnern* und der *Erhöhung unternehmerischer Chancen* ein Nutzen besteht. Dies kann vor allem mit den Beteiligungsarten Projektträger und Unternehmensnetzwerk begründet werden, die vorrangig von den Kleinstunternehmen genutzt werden. Bei den kleinen Unternehmen stehen vor allem die *Verbesserung des Unternehmensumfeldes und des -images* sowie die *Möglichkeit der Mitgestaltung und Mitbestimmung* heraus. Eine *finanzielle* oder *inhaltliche Unterstützung* sowie die *Stärkung bestehender Kontakte und Beziehung* werden von den Wenigsten der kleinen Unternehmen gesehen. Die Verteilung der Nennungen auf die mittleren und Großunternehmen zeigt, dass in dieser Gruppe die „weichen“ Nutzen dominieren. So wird der Nutzen einer Beteiligung auch in dieser Gruppe vor allem in dem *Aufbau von Kontakten und Beziehungen* – hier vor allem zu den Akteuren aus Politik und Verwaltung – gesehen. Einige mittlere und Großunternehmen sehen aber auch die Möglichkeit, im ILE-Prozess mitgestalten und mitbestimmen zu können, insbesondere um ihren Standort zu verbessern.

Im Vergleich mit den Ergebnissen der Befragung des Regionalmanagements (siehe Kapitel 5.1) werden sowohl Überschneidungen als auch Gegensätze deutlich. So werden die Nutzen einer Beteiligung von Unternehmen von den antwortenden Regionalmanagements vor allem gesehen:

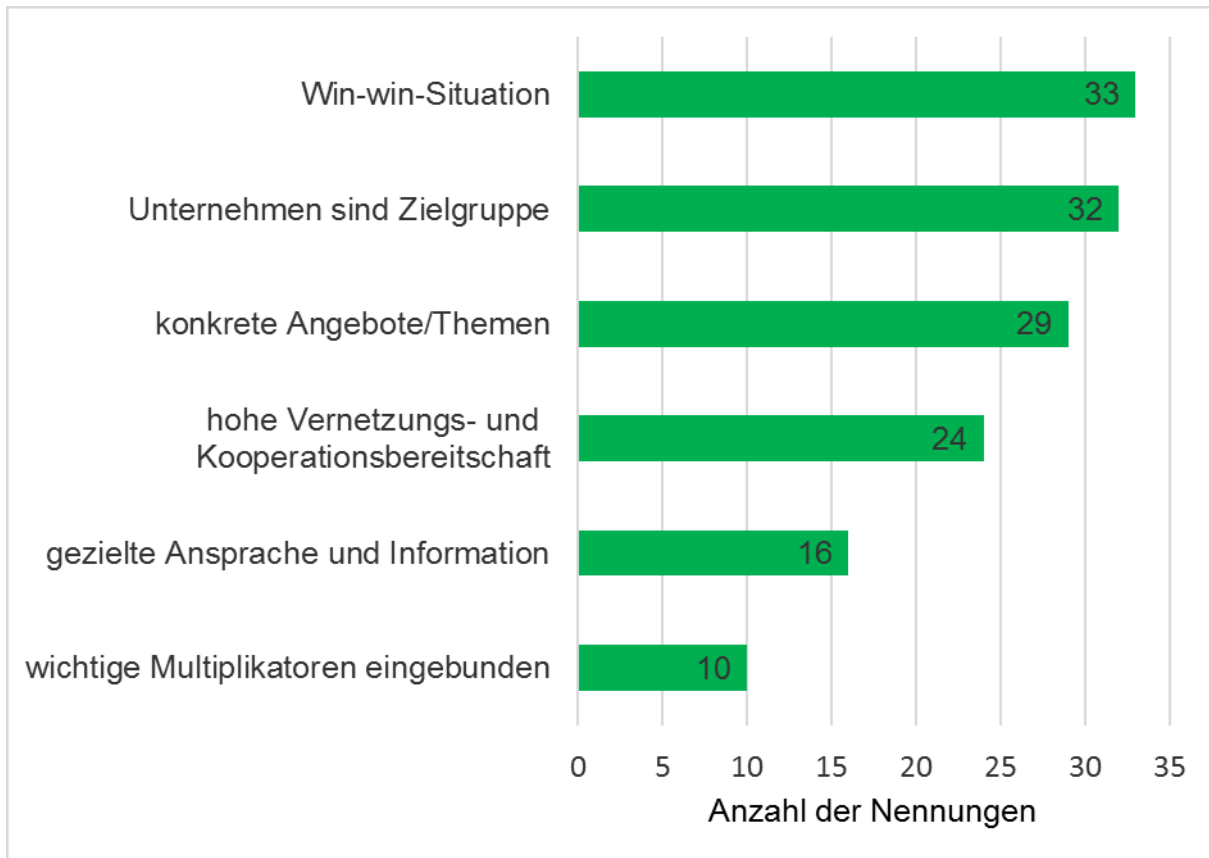
- in der Schaffung von Arbeitsplätzen und Wertschöpfung in der Region – dem kommen die Unternehmen durch ihre erhöhten unternehmerischen Chancen nach.
- im Einsatz für die Verbesserung des regionalen Umfeldes – dieser Nutzen ist jedoch nur für ca. ein Viertel der Unternehmen präsent.
- in der inhaltlichen Unterstützung – hier sehen aber nur ca. ein Viertel der Unternehmen die Möglichkeit, dass sie wirklich mitgestalten und mitbestimmen sowie den Prozess inhaltlich unterstützen können, was aber auch damit zusammenhängt, dass sich nur ein kleiner Teil an den entsprechenden Gremien beteiligt hat.

### **5.2.5 Einflussfaktoren aus Unternehmenssicht**

Neben den Nutzen wurden die Unternehmen auch zu fördernden Faktoren einer Beteiligung befragt (siehe folgende Abbildung) und um eine offene Einschätzung hinsichtlich hemmender Faktoren gebeten. Letzteres wurde zusammen mit der Frage gestellt, wie (die Förderung von) ILE verbessert werden kann, um Unternehmen zu beteiligen.

Den Unternehmen wurden die fördernden Faktoren vorgegeben, die aus bisherigen theoretischen und empirischen Erkenntnissen ausgearbeitet (siehe Kapitel 2.4) und auch bei den Regionalmanagements abgefragt wurden.

**Abbildung 38: Fördernde Einflussfaktoren einer Beteiligung aus Unternehmenssicht**



N=91; Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: eigene Erhebung

Gut ein Drittel der Unternehmen gibt an, dass die Schaffung einer *Win-win-Situation* für eine Beteiligung förderlich ist. Diese *Win-win-Situation* bezieht sich für die meisten Unternehmen auf ihre eigene Situation sowie auf die zukünftige Entwicklung der Region und nicht vorrangig auf den ILE-Prozess oder einzelne Akteure. Vielen Unternehmen ist bewusst, dass sie auf ein intaktes Umfeld angewiesen sind – wobei sie sich auf die harten und weichen Standortfaktoren beziehen. Die Argumentationslinie der Unternehmen ist dabei verschieden: So sehen einige Unternehmen ein intaktes Umfeld bzw. Standort als zwingende Voraussetzung, um überhaupt unternehmerisch tätig zu sein. Andere hingegen sehen z.B. in ihrer Förderung einen Beitrag zur regionalen Entwicklung, da dadurch neue Arbeitsplätze oder neues Einkommen geschaffen werden kann.

Damit sich Unternehmen an ILE beteiligen, müssen für je ein weiteres Drittel *Unternehmen als konkrete Zielgruppe anerkannt* sein und *konkrete Angebote und interessante Themen* für Unternehmen existierten. Die konkreten Angebote müssen sich nicht zwingend auf eine Projektförderung beschränken, sondern können auch darin bestehen, sich z.B. an Gemeinschaftsprojekten fürs Gemeinwesen oder an Prozess-

entscheidungen beteiligen zu können. Es muss nur hinreichend deutlich werden, worin das konkrete Angebot besteht und welcher Nutzen aber auch Aufwand damit für das Unternehmen verbunden sind. Nähere Erläuterungen zu den Themen zeigen, dass sich diese nicht zwingend auf die enge unternehmerische Tätigkeiten beschränken müssen (wie z.B. Marketingmaßnahmen, Aus- und Weiterbildung, Fach- und Führungskräfte oder Branchenthemen wie Bioenergie), sondern auch Themen interessieren, die die Wechselwirkungen zwischen unternehmerischer und regionaler Entwicklung aufgreifen. So z.B. die Themen Daseinsvorsorge oder regionales Image. Gerade für größere Unternehmen ist z.B. eine angemessene Daseinsvorsorge in der Region wichtig, um Fachkräfte zu sichern und zu gewinnen.

Für ein Viertel der Unternehmen ist zudem die eigene *Einstellung und Offenheit gegenüber Kooperationen und der Vernetzung* ein wichtiger Faktor. Nur wer daran interessiert ist, sich in der Region zu vernetzen, wird auch Prozesse wie die der ILE annehmen und nutzen. Andererseits wird deutlich, dass einige Unternehmen grundsätzlich dafür offen sind, sich zu vernetzen oder zu kooperieren. Es gibt mittlerweile jedoch eine Vielzahl an regionalen „Vernetzungsaktivitäten“ zwischen denen Unternehmen aus Zeitgründen abwägen müssen.

Die niedrige Zustimmung zum Faktor *gezielte Ansprache und Information* ist im Zusammenhang mit den Ergebnissen der Befragung des Regionalmanagements auffällig. Schließlich wird dieser Faktor vom Regionalmanagement als sehr förderlich bewertet. Werden hierzu jedoch die Ergebnisse der Erstansprache hinzugezogen (s. o.), so wird deutlich, dass die meisten Unternehmen pro aktiv auf den ILE-Prozess zugegangen sind. In diesem Zusammenhang ist auch die Einbindung von *wichtigen Multiplikatoren* wie Kammern oder Berufsverbände zu sehen. Aus Sicht der Unternehmen hat die Einbindung dieser Interessenvertretungen, die als Sprachrohr der Wirtschaft fungieren, nur eine geringe Bedeutung für ihre Beteiligung. Sie sind eher selbst auf den Prozess zugegangen und möchten ihre Interessen selbst vertreten. Dies steht im Widerspruch zu den Ergebnissen der Befragung der Regionalmanagements.

### ***Hemmende Faktoren bzw. Verbesserungsvorschläge***

Die Frage nach den hemmenden Einflussfaktoren bzw. Verbesserungsvorschlägen konnten die Unternehmen offen beantworten. Die Antworten wurden nachträglich zu einzelnen Aspekten kategorisiert und ausgewertet.

Es wurde deutlich, dass aus der Sicht eines großen Teils der Unternehmen der ILE-Prozess teils viel zu unternehmens- bzw. wirtschaftsfern ist (18 Nennungen). Nach Meinung der Unternehmen wird der Prozess oftmals zu stark von politischen oder anderen Akteuren des öffentlichen Sektors dominiert, die oft ihre eigenen Themen und Projekte umgesetzt wissen wollen (z.B. die Sanierung von Straßen oder öffentlichen Gebäuden). Das führt dazu, dass wirtschafts- bzw. unternehmensnahe Themen fehlen, die für die Ansprache von Unternehmen jedoch wichtig sind (O-Ton „Gerade der ländliche Raum ist auf eine gesunde Unternehmerschaft angewiesen“). Ein Teil

der Unternehmen moniert zudem, dass der Prozess und insbesondere die Entscheidungswege teils zu komplex und nicht immer nachvollziehbar sind. Dies betrifft auch das Thema Förderung. Eine Förderung im Rahmen von ILE sei mit zu viel Aufwand verbunden und stehe nicht im Verhältnis zu dem Nutzen (5 Nennungen). Hier gäbe es viele andere Fördermöglichkeiten, die wesentlich „einfacher“ zu erhalten sind.

Des Weiteren vermissen viele Unternehmen Informationen über die Beteiligungsmöglichkeiten (20 Nennungen), aus denen auch der konkrete Nutzen für Unternehmen deutlich wird (9 Nennungen). Viele der befragten Unternehmen sind oftmals überrascht, wie viele andere Unternehmen aus der Region nicht über ILE und die Beteiligungsmöglichkeiten Bescheid wissen. Nach Meinung der Unternehmen braucht es mehr Informationen insbesondere über Fördermöglichkeiten in Form von Veranstaltungen, Flyern etc. Einige Unternehmen denken zudem, dass auch eine persönliche Ansprache oftmals zielführender wäre und dass nach einiger Zeit auch noch mal bei den Unternehmen nachgefasst werden sollte (10 Nennungen).

Letztendlich kommt es nach Meinung einiger Unternehmen aber auch auf die eigene Motivation an (10 Nennungen). Auch wenn eine Beteiligung nicht immer mit einer direkten Förderung verbunden ist, fördern solche Prozesse die Regionalentwicklung, was sich wiederum positiv auf das Unternehmensumfeld auswirkt. Deshalb ist es wichtig, dass man mitmacht und anderen ein Vorbild ist. Denn diese Vorbildfunktion fehle oftmals (4 Nennungen).

### **5.2.6 Fazit**

Durch die Befragung der Unternehmen wurde der Blickwinkel gewechselt und die Beteiligung an ILE-Prozessen konnte aus Sicht der Unternehmen betrachtet werden. Auch wenn sich die Aussagen nur auf einen kleinen Ausschnitt von Unternehmen beziehen, so konnten durch die Telefoninterviews viele Informationen erhoben werden, die die Ergebnisse aus der Befragung der Regionalmanagements konkretisieren und ergänzen. So wird deutlich, dass für beide Parteien vor allem die wirtschaftlichen Effekte einer Beteiligung eine Rolle spielen. So können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit insbesondere durch eine Projektförderung steigern und schaffen damit Arbeitsplätze oder Einkommen in der Region. Anders sieht es hingegen bei den vom Regionalmanagement zgedachten Rollen des „Mit-Gestalters“ oder „Prozess-Unterstützers“ aus. Sehen die Regionalmanagements vor allem in dem Einsatz für die Region bzw. die Unterstützung des Prozesses einen Nutzen, so haben nur wenige Unternehmen das Gefühl, dass sie mitgestalten, mitbestimmen und unterstützen können.

In den guten Beispielen geht es nun darum, die Ergebnisse zu vertiefen und vor allem die Zusammenhänge sowie konkreten Wirkungsweisen einzelner Aspekte zu untersuchen.

### **5.3 Gute Beispiele der Unternehmensbeteiligung zur vertiefenden Analyse<sup>358</sup>**

Der dritte Schritt der empirischen Untersuchung umfasst eine Analyse guter Beispiele der Unternehmensbeteiligung in ausgewählten ILE-Prozessen (zur Auswahl der guten Beispiele siehe Kapitel 3.3.2). „Gute Beispiele“ im Kontext der Untersuchung umfassen dabei sowohl Methoden, Instrumente als auch Strukturen, mit denen Regionen Unternehmen beteiligen.

Die Beispiele wurden anhand eines Analyse- und Bewertungsrasters (siehe Kapitel 3.3.3) untersucht. Die dazu notwendigen Informationen wurden durch eine Dokumentenanalyse sowie mittels leitfadengestützter Interviews mit den Prozessverantwortlichen und Unternehmen<sup>359</sup> aus der Region gesammelt. Die guten Beispiele dienen dazu, die Ergebnisse der vorrangig quantitativ angelegten Befragungen der Regionalmanagements und Unternehmen qualitativ zu vertiefen und Zusammenhänge herzustellen.

Die jeweiligen Untersuchungen wurden Anfang 2011 durchgeführt. Eine aktuelle Recherche kommt zu dem Ergebnis, dass alle guten Beispiele weiterhin bestehen (Stand Anfang 2015). Aus diesem Grund und um nicht den Anschein einer Ex-Post-Bewertung zu erwecken sind die weiteren Ausführungen im Präsens verfasst.

#### **5.3.1 Hesselberg AG - engagierte Unternehmen setzen sich für die Entwicklung der Region ein**

Die Hesselberg AG (AktionsGruppe) e.V. in der gleichnamigen Region Hesselberg wurde ausgewählt, da der Verein ein gutes Beispiel dafür ist, wie engagierte Unternehmen nachhaltig und intensiv in die Strukturen eines ILE-Prozesses eingebunden werden können. Das Beispiel bezieht sich dabei nicht nur auf das Endprodukt, den Verein, sondern auch den Weg dorthin, wobei insbesondere der Start durch eine Zukunftskonferenz berücksichtigt wird.

Die Region Hesselberg liegt im südlichen Teil des Landkreises Ansbach im Regierungsbezirk Mittelfranken in Bayern und umfasst eine Fläche von 787 km<sup>2</sup>, auf der ca. 70.000 Einwohner leben.<sup>360</sup> Die Region war bereits in der Leader+-Förderphase aktiv und setzte den begonnenen Prozess in der Förderperiode 2007-2013 fort.

---

<sup>358</sup> Die guten Beispiele wurden bereits im Anhang des Endberichts des Forschungsprojektes veröffentlicht (siehe Langguth/Schubert/Elbe 2011a). Für die Dissertation aber noch einmal ergänzt, aufbereitet und teilweise überarbeitet.

<sup>359</sup> Eine Liste mit den Interviewpartnern der guten Beispiele befindet sich im Anhang 7.

<sup>360</sup> vgl. Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz 2007: 11ff. Auf eine ausführliche Beschreibung der Region wird verzichtet, da der Fokus auf dem guten Beispiel der Region liegt.



**Abbildung 39: Lage der Region Hesselberg**

Quelle: Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz 2007: 11.

### 5.3.1.1 Die Hesselberg AG

Die Hesselberg AG ist ein Zusammenschluss von 60 Unternehmen, Selbstständigen und Freiberuflern aus der Region (Stand 2011). 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.<sup>361</sup>

Die Hesselberg AG ist in den 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.<sup>362</sup> Erfolgreiche Projekte, die die Hesselberg AG initiiert und finanziell unterstützt hat, sind z.B. die jährliche Herausgabe der Regionalzeitung "Region Hesselberg"<sup>363</sup> oder die Bildungsoffensive „Eine Lehrstelle für die Region“, in der die Hesselberg AG die Ausbildung einer Bürokauffrau finanziell unterstützt hat.

<sup>361</sup> vgl. website region-hesselberg.de.

<sup>362</sup> vgl. website region-hesselberg.de.

<sup>363</sup> Auflage 35.000 Exemplare. Diese Zeitung wird an alle Haushalte in der Region verteilt.

### 5.3.1.2 Einbettung der Hesselberg AG in den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung

Der ILE-Prozess der Region Hesselberg baut auf einem *Drei-Säulen-Modell* auf (siehe Abbildung 40). Die erste Säule wird durch die Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH<sup>364</sup> 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 bildet das regionale Entwicklungskonzept, die Koordination erfolgt über das Regionalmanagement als gemeinsame Geschäftsstelle.<sup>365</sup>

Abbildung 40: Drei Säulen der Regionalentwicklung



Quelle: Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz 2007: 82.

Die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in der Region finden auf zwei Ebenen statt. Die erste Ebene sind die jeweiligen Säulen. Die zweite Ebene ist der Len-

<sup>364</sup> Die Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH wurde 1999 von 24 Gemeinden gegründet und organisiert und unterstützt seitdem die Regionalentwicklung der Region (vgl. Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz 2007: 81).

<sup>365</sup> vgl. Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz 2007: 80ff.

kungsausschuss, in dem Vertreter der drei Säulen sowie weiterer Strukturen<sup>366</sup> sitzen. Die Akteure einer Säule können unabhängig von der Zustimmung der anderen Säulen über Projekte beraten und abstimmen. Der Lenkungsausschuss führt die Ideen und Projekte zusammen und stimmt sie inhaltlich ab, bevor er darüber auf Grundlage des regionalen Entwicklungskonzeptes entscheidet. Passen die Projekte inhaltlich zum Konzept, werden sie umgesetzt.

Der Vorteil dieses *Drei-Säulen-Modells* liegt auf der Hand. Akteure mit homogenen Denk- und Handlungsstrukturen werden in den Säulen zusammengeführt, in denen sie entsprechend ihrer Vorstellungen zusammenarbeiten können. Dadurch werden die Motivation der Akteure erhöht, sich zu beteiligen, und zeitaufwändige Abstimmungsprozesse innerhalb heterogener Gruppen von Akteuren in der Region vermieden.<sup>367</sup>

### 5.3.1.3 Herausforderungen und Lösungen der Unternehmensbeteiligung

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. Schnell wurde erkannt, dass die Leader-Methode und deren Strukturen eine Beteiligung von Unternehmen erschweren, denn die Zeit- und Denkstrukturen sowie Prozessabläufe von Unternehmen sind schwer mit denen von Leader zu vereinbaren.

Aus diesem Grund hat sich das Regionalmanagement 2002 dazu entschieden, in der Region eine Zukunftskonferenz Wirtschaft zu organisieren. Zur Organisation 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 vorbereitete. 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 Vorbereitungen eingebunden.

Die Einladung zur Zukunftskonferenz erfolgte persönlich. Dazu hatte jeder der Beteiligten aus dem Vorbereitungsteam die Aufgabe bekommen, zehn ihr bzw. ihm bekannte Unternehmen aus der Region direkt anzusprechen und einzuladen.<sup>368</sup> Diese

<sup>366</sup> Dazu zählen z.B. die Sprecher der frei gewählten Arbeitskreise, Projektleiter, Vertreter der Kommunen sowie weiteren Wirtschafts- und Sozialpartnern aus der Region (vgl. Lokale Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz 2007: 80).

<sup>367</sup> vgl. Interview Regionalmanagement Hesselberg.

<sup>368</sup> Die Ansprache wurde vom Regionalmanagement koordiniert, damit es nicht zu Überschneidungen kam.

Vorgehensweise wurde bewusst so gewählt, da sie aus Sicht des Vorbereitungsteams wesentlich besser dazu geeignet war, die 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 aus Sicht der Verantwortlichen nicht möglich gewesen.<sup>369</sup>

Die Zahlen sprechen für sich. Am Ende haben sich insgesamt 160 Akteure an der Zukunftskonferenz beteiligt, wovon 120 Unternehmen waren. Die anderen Akteure kamen aus dem kirchlichen, sozialen, kommunalpolitischen, Bildungs- sowie Umweltbereich. Ein Mix, der bewusst gewählt wurde, um die Unternehmen auch mit anderen Akteuren aus der Region zusammenzubringen. Die Teilnehmer diskutierten drei Tage am Stück in Groß- und in Kleingruppen. Die Themen wurden mittels der Open-Space-Methode<sup>370</sup> 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 dahinterstehenden Prozess sensibilisiert werden. Noch auf der Konferenz wurden gemeinsam Ideen für 27 Projekte entwickelt, die in Zukunft umgesetzt werden sollten. Nicht alle Projekte hatten Erfolg oder konnten aus ressourcentechnischen Gründen ermöglicht werden. Andere hingegen konnten seitdem erfolgreich umgesetzt werden. Hierzu gehören die Hesselberg AG an sich, aber auch andere Projekte wie z.B. die Hesselberg-Zeitung, ein Wirtschaftsball oder ein regionaler Veranstaltungskalender.<sup>371</sup>

Die Zukunftskonferenz war aus Sicht aller Beteiligten ein wichtiger Meilenstein im Beteiligungsprozess von Unternehmen. Seitdem fällt die Ansprache der Unternehmen durch das Regionalmanagement leichter. Mit der Zeit wurde erkannt, dass eine direkte persönliche Ansprache wesentlich zielführender ist. Dabei gilt, von Unternehmen nicht nur zu fordern, sondern ihnen auch etwas zu anbieten. 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) austauschen. Hinzu kommt, dass zusätzlich eine Stelle "Koordinator Wirtschaft" in der Entwicklungsgesellschaft geschaffen wurde, um den weiteren Prozess der Unternehmensbeteiligung

---

<sup>369</sup> vgl. Interview Regionalmanagement Hesselberg.

<sup>370</sup> Bei Konferenzen, die die Open-Space-Methode anwenden, gibt es keine Tagesordnung. Die Teilnehmer hatten zu Beginn der Konferenz die Möglichkeit, ihr Anliegen oder ihre Themen in der großen Runde vorzustellen. Die Themen werden 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://openspaceworld.org)).

<sup>371</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1 und Regionalmanagement Hesselberg.

zu organisieren, was die Bedeutung dieser Aufgabe für die Prozessverantwortlichen unterstreicht.<sup>372</sup>

Auch viele Unternehmen aus der Region haben den Vorteil einer Beteiligung erkannt. Für sie ist es wichtig, gemeinsam die Region voranzubringen und deren Image 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, die die Region voranbringen. Das Konstrukt der drei Säulen ist hierbei aus Sicht der Unternehmen hilfreich, da es sich an die Strukturen und Prozessabläufe der Unternehmen anpasst sowie sie und ihre Interessen gleichzeitig in den Gesamtprozess integriert.<sup>373</sup>

#### 5.3.1.4 Einflussfaktoren der Beteiligung

*Fördernde Faktoren*<sup>374</sup>:

Das Beispiel Hesselberg AG zeigt, wie Unternehmen erfolgreich und nachhaltig in den Prozess der Regionalentwicklung eingebunden werden können. Es wurden Faktoren erkannt, die dabei besonders förderlich waren:

- **Unternehmerfreundliche Strukturen:** Mit der Zukunftskonferenz und der Hesselberg AG in dem Drei-Säulen-Modell wurden Möglichkeiten gefunden, die sich stark an den Zeit- und Handlungslogiken von Unternehmen ausrichten. Dadurch wird der Aufwand für Unternehmen so gering wie möglich gehalten, ermöglicht es aber gleichzeitig sie in den Leader-Prozess einzubinden.
- **Persönliches Engagement:** Unternehmerfreundliche Strukturen zu ermöglichen, ist eine Voraussetzung. Dass sich Unternehmen dann auch beteiligen, hängt jedoch auch von dem persönlichen Engagement ab. Zum einen von dem persönlichen Engagement des Unternehmers bzw. des Geschäftsführers, sich neben dem Alltagsgeschäft noch an einem solchen Prozess und/oder Projekten zu beteiligen. Zum anderen von dem Engagement der Prozessverantwortlichen, immer wieder den Kontakt zu Unternehmen zu suchen und sie zur Beteiligung zu motivieren.
- **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 besser über den ILE-Prozess aufzuklären, sie zur Mitarbeit zu motivieren und ihnen den Nutzen aufzuzeigen. Gemessen an dem Ergebnis ist dies die bessere Vorgehensweise als ein „pauschaler“ Aufruf.

<sup>372</sup> vgl. Interview Regionalmanagement Hesselberg.

<sup>373</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1 und 2 Hesselberg.

<sup>374</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1, 2 und Regionalmanagement Hesselberg.

- **Nutzen herstellen:** Unternehmen beteiligen sich nicht völlig selbstlos, sondern sie müssen auch einen Nutzen davon haben. Die Herausforderung besteht darin, dass es für Unternehmen unterschiedliche Nutzen gibt, die sie unterschiedlich bewerten. Deshalb braucht es Angebote für Unternehmen, die unterschiedliche Nutzenkategorien ansprechen. Der direkte Dialog mit Unternehmen hilft dabei, dies herauszufinden.

#### *Hemmende Faktoren*<sup>375</sup>:

Ungeachtet des Vorbildcharakters der Hesselberg AG können aus der Untersuchung Faktoren abgeleitet werden, die eine Beteiligung von Unternehmen hemmen:

- **Messbarer Nutzen:** 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 eine Imagesteigerung, die Vernetzung oder eine Standortentwicklung verbunden, die von einigen Unternehmen nicht immer direkt erkannt werden, obwohl sich auch diese auf die unternehmerische Tätigkeit positiv auswirken können.
- **Passfähigkeit von ILE und Kleinstunternehmen:** Trotz unternehmerfreundlicher Strukturen ist es schwierig, gerade Kleinstunternehmen außerhalb einzelner Projekte in den Prozess einzubinden. Diese sind sehr stark in das Alltagsgeschäft eingebunden und haben für zusätzliche Aktivitäten meist wenig Zeit. Hinzu kommt, dass gerade Kleinstunternehmen eher einen direkten finanziellen Nutzen durch ihre Beteiligung erwarten. Dies spricht eher für eine Projektförderung als die Teilnahme an einem Entscheidungsgremium.
- **Leader-Struktur:** Die Beteiligung von Unternehmen in Hesselberg wurde dadurch gefördert und gewährleistet, dass zwar der Leader-Philosophie gefolgt wird, für die Beteiligung von Unternehmen jedoch bewusst eine zusätzliche Struktur geschaffen wurde. Denn die Leader-Strukturen und Arbeitsweisen sind nur schwer mit den Zeit- und Prozessstrukturen eines Unternehmens zu vereinbaren. Hinzu kommt, dass Leader für Unternehmen keine wirklich attraktiven Fördermöglichkeiten bietet – sei es aus inhaltlicher oder Verfahrenssicht.

### **5.3.1.5 Nutzen der Beteiligung für die Hesselberg AG und die Unternehmen**

#### *Nutzen für die Unternehmen*<sup>376</sup>:

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

---

<sup>375</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1, 2 und Regionalmanagement Hesselberg.

<sup>376</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1 und 2 Hesselberg.

- die Bekanntheit und auch das Image eines Unternehmens in der Region zu steigern, was insbesondere für mittelständische Unternehmen bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung wichtig ist.
- durch gemeinsame Projekte von Unternehmen oder Unternehmen und anderen Akteuren die Region als attraktiven Wohn-, Arbeits- und Freizeitort zu stärken.
- sich untereinander kennenzulernen, was zu einigen konkreten Kooperationen oder neuen Auftragsverhältnissen führen (so haben auch Kommunen mehr Aufträge in die Region vergeben) und den Zusammenhalt in der Region ("Wir-Gefühl") fördern kann. Des Weiteren ermöglichen die neuen Kontakte in weiteren Bedarfsfällen gezielt nach- bzw. anzufragen.

#### *Nutzen für die Region und den Prozess<sup>377</sup>:*

- **Wirtschaftliche Effekte:** Regionale Entwicklung bedeute Vielfalt anerkennen und Vielfalt sei eine Stärke, so das Regionalmanagement. Zu dieser Vielfalt gehören auch Unternehmen aus der Region und damit sind alle Unternehmen ungeachtet ihrer Branche gemeint. Denn Unternehmen sorgen für regionale Wertschöpfung, schaffen Arbeitsplätze und zahlen Steuern und haben so einen erheblichen Anteil an der Lebensfähigkeit einer Region.
- **Sensibilisierung des regionalen Unternehmertums:** 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 gemeinsam ins Leben gerufen, die für die regionale Entwicklung wichtig sind (Fachkräftebindung, Förderung von Schulprojekten oder Hesselberg-Zeitung).
- **Unternehmerische Perspektiven:** Unternehmen bringen andere Perspektiven und Arbeitsweisen in die Diskussions- und Abstimmungsprozesse der Regionalentwicklung ein. Sie arbeiten zielgerichtet und bewerten Projekte viel stärker aus der (betriebs-)wirtschaftlichen Perspektive heraus. Davon kann nicht nur das einzelne Projekt, sondern der gesamte Prozess profitieren.

#### **5.3.1.6 Fazit**

Die Verantwortlichen der Region Hesselberg haben mit der Hesselberg AG einen Weg gefunden, Unternehmen in den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung einzubinden. Ausschlaggebend ist dabei die Drei-Säulen-Struktur zur Binnenorganisation des ILE-Prozesses, die es ermöglicht, die Handlungslogiken unterschiedlicher Akteure aus den verschiedenen Gesellschaftsbereichen entsprechend zu berücksichtigen und gleichzeitig durch die Zusammenführung einen Mehrwert zu

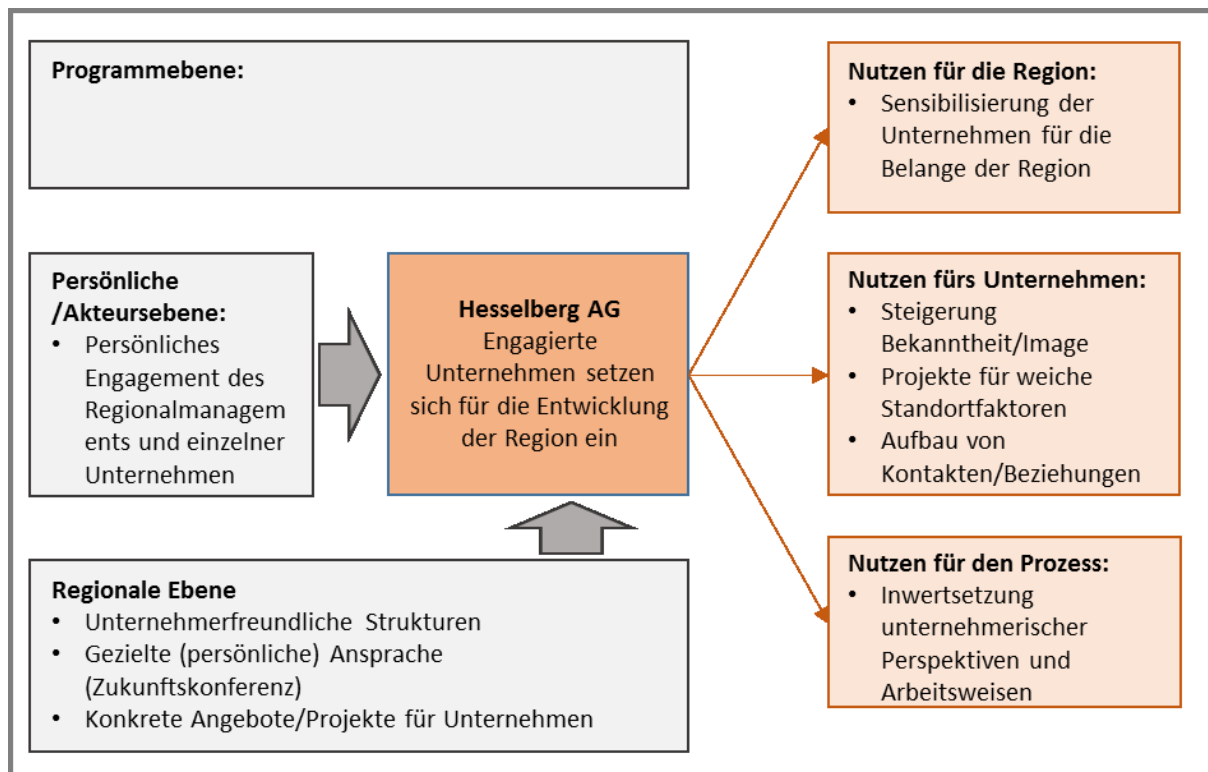
---

<sup>377</sup> vgl. Interview Regionalmanagement Hesselberg.

schaffen. Dies ist eine zentrale Herausforderung regionaler Partnerschaften, wie im Grundlagenkapitel gezeigt wurde (siehe Kapitel 2.1.3.2).

Das allein führt jedoch nicht zu einer erfolgreichen Beteiligung von Unternehmen. So müssen vor allem die Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, innerhalb der die Hesselberg AG umgesetzt wird und somit zu den entsprechenden Nutzen führen kann (siehe folgende Abbildung).

**Abbildung 41: Einflussfaktoren und Nutzen der Hesselberg AG**



Quelle: eigene Darstellung

Anhand des Beispiels ist deutlich geworden, dass wichtige Erfolgsfaktoren vor allem auf der regionalen und persönlichen Ebene verortet sind, wobei die Pfadabhängigkeit der Region berücksichtigt werden muss. So liegt hinter der mittlerweile funktionierenden Hesselberg AG ein langer Prozess mit wichtigen Meilensteinen und Erfolgen wie z.B. die Zukunftskonferenz oder Projekten wie dem Unternehmererfahrungsaustausch. Die Erfolge und das positive Feedback ermutigen und motivieren Unternehmen, weiterzumachen, die dann gleichzeitig anderen Unternehmen als Vorbild dienen. Durch einen eigens für wirtschaftliche Belange eingestellten Koordinator sowie dem persönlichen Engagement des Regionalmanagements aber auch einzelner Unternehmen konnte der Prozess der Hesselberg AG erfolgreich mittels verschiedener Projekte fortgeführt werden.



### 5.3.2 Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt - Unternehmen beteiligen sich an der Kofinanzierung des Regionalmanagements

Die Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt wurde als gutes Beispiel ausgewählt, da der Verein über eine relativ hohe Unternehmensbeteiligung verfügt (ca. 27% der Vereinsmitglieder) und die Unternehmen sich auch finanziell an der Umsetzung des ILE-Prozesses beteiligen (Anteilsfinanzierung des Regionalmanagements). Einige der Unternehmen sind auch im Entscheidungsgremium vertreten und nehmen somit an zentralen Entscheidungen über den ILE-Prozess teil.

Die Leader-Aktionsgruppe agiert in der gleichnamigen Region Saalfeld-Rudolstadt, die in Thüringen liegt und die Fläche des gleichnamigen Landkreises<sup>378</sup> mit einer Gesamtzahl von 63.682 Einwohnern umfasst.<sup>379</sup> Die Region war bereits in der Leader+-Förderphase aktiv und setzt den begonnenen Prozess im Rahmen der Leader-Förderperiode 2007-2013 fort.

**Abbildung 42: Lage der Region Saalfeld-Rudolstadt**



Quelle: *website integration-migration-thueringen.de*.

<sup>378</sup> Hiervon ist die Stadt Lehesten ausgenommen, da sie sich der benachbarten LEADER Region Saale-Orla angeschlossen hat (vgl. Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. 2007: 1).

<sup>379</sup> vgl. Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. 2007: 1; auf eine ausführliche Beschreibung der Region wird verzichtet, da das gute Beispiel der Unternehmensbeteiligung im Fokus steht.

### 5.3.2.1 Die Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt

Der Verein „Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt“ ist der Träger 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 8 Unternehmen aus der Region (ca. 27% der Vereinsmitglieder) zusammen mit Akteuren aus dem öffentlichen und privaten Bereich den Prozess mit viel Engagement unterstützen und sich über ihre Mitgliedsbeiträge an der Anteilsfinanzierung des Regionalmanagements beteiligen – in der Regel wird diese über die Kommunen gestellt (siehe Abbildung 43). Hinzu kommt, dass der fünfköpfige Vorstand des Vereins größtenteils mit Unternehmen besetzt ist, der das Regionalmanagement bei der Umsetzung des ILEK maßgeblich unterstützt.

**Abbildung 43: Mitgliederstruktur des Vereins  
LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt**

Mitglieder	Anzahl
natürliche Personen	12
Vereine, Verbände	2
(Landwirtschafts-)Betriebe	8
Gebietskörperschaften und Verwaltungsgemeinschaften	8
<b>Summe:</b>	<b>30</b>

Quelle: Auskunft Regionalmanagement, Stand 2011.

Ziel des Vereins und seiner Mitglieder ist es laut Satzung, die regionale Entwicklungsstrategie der Leader-Region Saalfeld-Rudolstadt umzusetzen und wichtige Maßnahmen zur Entwicklung des ländlichen Raums voranzutreiben. Dazu gehören u.a. die Brauchtumspflege, die Förderung der Jugend- und Altenhilfe, der Denkmalschutz, der Naturschutz und die Landschaftspflege sowie die Förderung der Zusammenarbeit der Vereinsmitglieder.<sup>380</sup>

### 5.3.2.2 Einbettung der Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt in den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung

Der Verein ist Träger des ILEK der Leader-Region Saalfeld-Rudolstadt. 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 u.a. bei Aufgaben wie Prozessbegleitung und

<sup>380</sup> vgl. Satzung des Vereins Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V..

-steuerung, Förderung der Kommunikation zwischen allen Beteiligten, Erfolgskontrolle, Vorabprüfung der Projektanträge und Öffentlichkeitsarbeit zusammen.<sup>381</sup>

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

**Abbildung 44: Mitgliedsbeiträge der Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt**

Mitglieder	Beiträge	Beiträge pro Jahr
natürliche Personen	50,00 Euro	600,00 Euro
Vereine, Verbände	100,00 Euro	200,00 Euro
Landwirtschaftsbetriebe	0,50 Euro/ha* je Landwirtschaftsfläche	5.297,50 Euro
sonstige Unternehmen	150,00 Euro	
Gebietskörperschaften und Verwaltungsgemeinschaften	0,25 Euro/EW** (laut statistischem Bundesamt zum 31.12. des Vorjahres)	14.977,50 Euro
<b>Summe</b>		<b>21.075,00 Euro</b>

\*ha = Hektar; \*\* EW = Einwohner.

Quelle: Finanzordnung der Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V., Auskunft Regionalmanagement, Stand 2011.

Im Jahr 2010 kamen durch die Mitgliedsbeiträge insgesamt 21.075,00 Euro (plus einem Zuschuss vom Landkreis von 5.000,00 Euro) zusammen. Die Unternehmen haben mit einem Anteil von 20% (5.297,50 Euro) dazu beigetragen und sind somit neben den Gebietskörperschaften und dem Landkreis (zusammen 77%) wichtige Geldgeber für die Anteilsfinanzierungen des Regionalmanagements.

### 5.3.2.3 Herausforderungen und Lösungen der Unternehmensbeteiligung

Der Verein Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. begleitet seit seiner Gründung aktiv die Umsetzung von Leader in der Region Saalfeld-Rudolstadt. Die Herausforderungen für die seit Beginn aktiven Vereinsmitglieder sowie für 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. So wurde über den Verein und entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten auf öffentlichen Veranstaltungen und über lokale Medien zu gegebenen

<sup>381</sup> vgl. Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V. 2007: 3.

Zeiten informiert – vor allem im Zuge der Aufstellung der regionalen Entwicklungsstrategien zu Beginn der jeweils neuen Förderperioden. Die Nachfrage war jedoch gering. Viel wichtiger als Optionen aufzuzeigen waren und sind hingegen nach Meinung der Interviewpartner die eigene Motivation des Unternehmens, sich zu beteiligen, und eine direkte persönliche Ansprache, in der die Unternehmen über den Nutzen und ihre Vorteile durch eine Beteiligung überzeugt werden.<sup>382</sup>

Die beteiligten Unternehmen mussten sich im Laufe der Zeit immer wieder auf neue Rahmenbedingungen durch förderpolitische Änderungen einstellen. Dies erfordert viel Zeit und persönliches Engagement, 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.<sup>383</sup>

#### 5.3.2.4 Einflussfaktoren der Beteiligung

Die Untersuchung in der Region Saalfeld-Rudolstadt zeigt, dass eine direkte Beteiligung von Unternehmen in einer Lokalen Aktionsgemeinschaft möglich ist. Die Ergebnisse zeigen, dass folgende *Faktoren förderlich* waren<sup>384</sup>:

- **Inhaltliche Nähe des ILEK:** Sollen Unternehmen die Umsetzung des ILEK sowohl inhaltlich als auch finanziell unterstützen, dann muss die Strategie auch die Bedürfnisse der Unternehmen in der Region ansprechen und konkrete Angebote bzw. Inhalte aufgreifen. Dies setzt eine entsprechende Bedarfsanalyse in der Region durch das Regionalmanagement voraus, die auch von einem intensiven und persönlichen Dialog mit den Unternehmen geprägt sein sollte.
- **„Kümmerer“:** Es braucht eine Person, die auf die Unternehmen in der Region zugeht und die Beteiligung organisiert. Wichtig sind dabei die direkte persönliche Ansprache und die Aufbereitung notwendiger Informationen, die gezielt weitergegeben werden, sowie die Hilfestellung bei Förderanträgen. Der Aufwand für Unternehmen wird dadurch reduziert, der Nutzen deutlich erkennbarer.
- **Außerhalb der Bürokratie/Politik:** Die Arbeit der Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt wird zusammen mit dem Regionalmanagement vor allem von den Unternehmen im Vorstand organisiert. Die Arbeit findet außerhalb politischer Prozesse statt, was insbesondere Abstimmungsprozesse aus Sicht der Unternehmen erheblich vereinfacht.

---

<sup>382</sup> vgl. Interviews Regionalmanagement und Unternehmen Saalfeld-Rudolstadt.

<sup>383</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1, 2 und Regionalmanagement Saalfeld-Rudolstadt.

<sup>384</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1, 2 und Regionalmanagement Saalfeld-Rudolstadt.

*Hemmende Faktoren*<sup>385</sup>:

Nur einige *Faktoren* haben die Arbeit des Vereins und die Beteiligung von Unternehmen in der Region *gehemmt*:

- **Überführung von Leader in die Regelförderung:** Die Überführung von Leader in die Regelförderung hat sich am negativsten ausgewirkt. Die starke inhaltliche Einschränkung der Fördermöglichkeiten insbesondere bei innovativen Vorhaben haben die Arbeit und die Möglichkeiten des Vereins nachteilig beeinflusst. Die Möglichkeit des „Experimentierens“, welche Leader in der letzten Förderperiode (Leader+) zuvor ausgezeichnet hat, ist eingeschränkt. Dieser Verlust an Flexibilität behindert die persönliche Motivation und Interessen einiger Unternehmen, da gerade dieser „offene“ Rahmen die stärkste Sogwirkung auf Unternehmen hatte.<sup>386</sup>

### 5.3.2.5 Nutzen der Beteiligung für die Leader-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt und die beteiligten Unternehmen

#### *Nutzen für die Unternehmen:*

Der Verein fördert die Vernetzung der Akteure in der Region. Er fungiert als eine Art Austauschplattform, die den Mitgliedern Zugang zu teils impliziten Informationen in der Region ermöglicht und den Austausch von Wissen fördert. Unternehmen haben die Möglichkeit, Ideen für neue Projekte zu sammeln, voneinander zu lernen, neue Partnerschaften aufzubauen (bspw. zwischen Landwirtschaftsunternehmen und touristischen Anbietern) sowie Kontakte zu wichtigen (öffentlichen) Personen zu bekommen. Letzteres ist für Unternehmen von zentraler Bedeutung; „heikle“ Themen oder verwaltungsbezogene Fragen können so vorab informell angefragt und besprochen werden.<sup>387</sup>

#### *Nutzen für die Region und den Prozess:*

Der Verein und seine Mitglieder übernehmen nicht nur die Anteilsfinanzierung für das Regionalmanagement, sondern führen 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.<sup>388</sup>

<sup>385</sup> Leader+ war eine Gemeinschaftsinitiative, die quer zu allen Strukturfonds der Förderperiode 2000-2006 umgesetzt werden konnte. Damit verbunden war eine Vielfalt an Fördermöglichkeiten für die Leader+-Regionen, sofern die Förderung den Zielen der Strukturfonds entsprach. In der aktuellen Förderperiode besteht weiterhin die Möglichkeit der Förderung innovativer Vorhaben. Diese sind nun jedoch auf den Zielkanon des ELER beschränkt (siehe Kapitel 4.2).

<sup>386</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1, 2 und Regionalmanagement Saalfeld-Rudolstadt.

<sup>387</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1, 2 und Regionalmanagement Saalfeld-Rudolstadt.

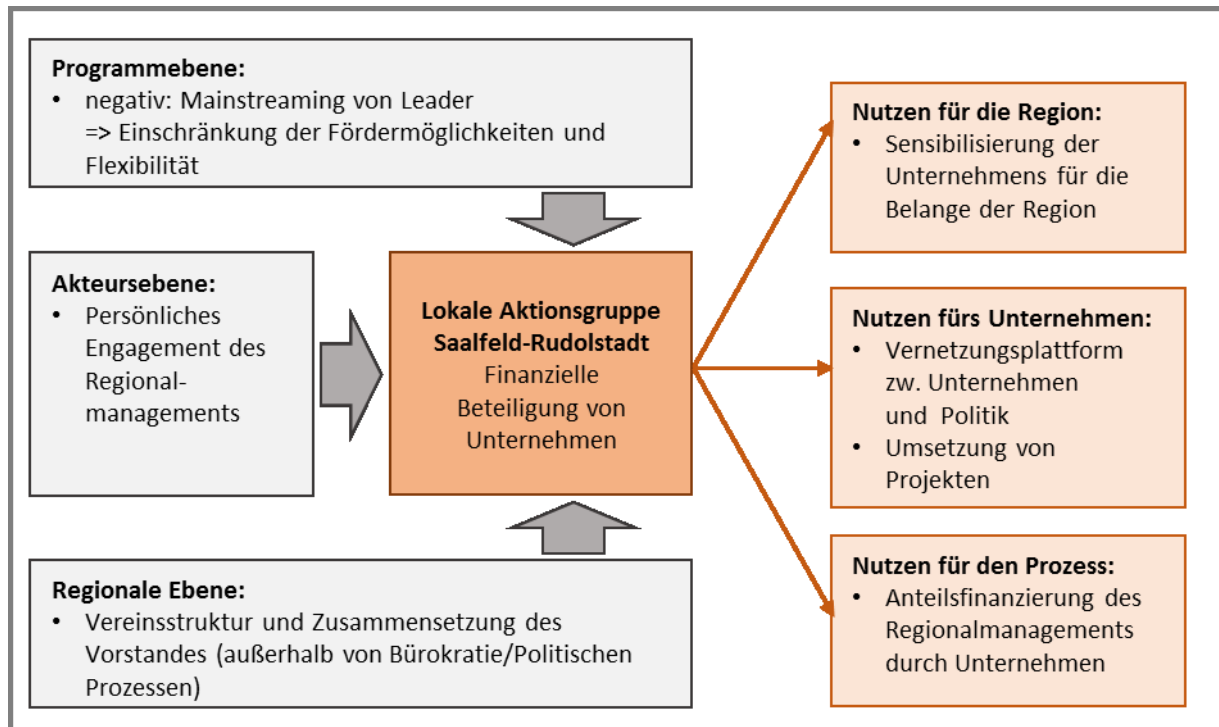
<sup>388</sup> vgl. Interview Regionalmanagement Saalfeld-Rudolstadt.

### 5.3.2.6 Fazit

Die Lokale Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt hat es im Gegensatz zur Hesselberg AG geschafft, ohne zusätzliche Struktur Unternehmen in den Trägerverein der integrierten ländlichen Entwicklung einzubinden, die sich zudem an der Anteilsfinanzierung des Regionalmanagements beteiligen.

Eine solche Einbindung ist auch in diesem Fall nicht ohne die entsprechenden Rahmenbedingungen möglich und übertragbar (siehe Abbildung 45). So zeigt die Analyse und Auswertung des Beispiels, dass der Prozess und die Struktur entsprechend auf Unternehmen ausgerichtet sind. So prägen (auch) die Bedürfnisse der Unternehmen die Entwicklungsstrategie bzw. ihre Handlungsfelder und der Vorstand des Trägervereins, der gleichzeitig das Entscheidungsgremium des Prozesses ist, ist hauptsächlich von Unternehmen besetzt. Bei der Bewertung dieser Ausrichtung auf Unternehmen ist aber auch hier die Pfadabhängigkeit der Region zu berücksichtigen. Denn der Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung wird seit 1998 in der Region mit Beginn der Gemeinschaftsaufgabe Leader von einigen wenigen Unternehmen initiiert und fortwährend weitergeführt. Die Präsenz von öffentlichen Akteuren war seit je her eher nachrangig. In diesem Zusammenhang ist kritisch zu hinterfragen, ob dieses Konstrukt die Verfolgung ökonomischer Eigeninteressen einzelner Unternehmen fördert. Auch stellt sich die Frage, ob eben diese Dominanz nicht genau das Gegenteil bewirkt, nämlich, dass andere Akteure nicht beteiligt bzw. außen vor gelassen werden, was nicht im Sinne einer regionalen Partnerschaft und der ILE insgesamt ist. Vielleicht ist es aber auch eben der „Preis“, der zu zahlen ist, damit Unternehmen sich nicht nur inhaltlich, sondern auch finanziell an solchen Prozessen beteiligen. Dies ist abzuwägen.

**Abbildung 45: Einflussfaktoren und Nutzen der Unternehmensbeteiligung in Saalfeld-Rudolstadt**



Quelle: eigene Darstellung

### 5.3.3 Region Vogelsberg - Förderung von Kleinunternehmen im Rahmen von Leader

Die Region Vogelsberg wurde ausgewählt, da sie über eine hohe Beteiligung von Unternehmen auf der Projektebene verfügt. Dazu nutzt die Region vor allem die Maßnahme zur Förderung von Kleinunternehmen des ELER, mit der Unternehmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft gefördert werden können. Dies ist ein gutes Beispiel für eine konsequente Verfolgung des sektorübergreifenden ILE-Ansatzes auf Projektebene.

Die Region Vogelsberg liegt in Hessen und ist Teil des Bezirks Mittelhessens. Die 1.545,59 km<sup>2</sup> große Region besteht aus dem Landkreis Vogelsberg und der Gemeinde Birstein.<sup>389</sup>

<sup>389</sup> vgl. VogelsbergConsult o.J.: 1.

**Abbildung 46: Lage der Region Vogelsberg**



Quelle: website wikimedia.

### 5.3.3.1 Die Förderung von Kleinstunternehmen im Rahmen von Leader

Die Förderung von Kleinstunternehmen erfolgt in Hessen im Rahmen des EPLR 2007-2013 über die Maßnahme „Förderung von Unternehmensgründung und -entwicklung“. Das Land reagiert mit der Maßnahme auf den Verlust wohnortnaher Arbeitsplätze im ländlichen Raum durch den Rückgang von Arbeitsplätzen im primären und sekundären Sektor. 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.<sup>390</sup>

---

<sup>390</sup> vgl. Institut für ländliche Strukturforchung 2006: 62; Hessen o.J.: 275.



Die Maßnahme fördert<sup>391</sup>

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

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

Mit Hilfe der Maßnahme 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.<sup>392</sup>

Die Zuwendungen können ausschließlich Kleinunternehmen gemäß EU-Definition<sup>393</sup> erhalten, wobei Unternehmen der Landwirtschaft, der Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse sowie der Tourismuswirtschaft ausgeschlossen sind.<sup>394</sup> Mit dem Fokus auf Kleinunternehmen, die lokale und regionale Märkte bedienen, ergänzt die Maßnahme die Wirtschaftsförderung durch den *Europäischen Fonds zur Regionalen Entwicklung* und die *Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur* in Hessen, die auf Existenzgründungen und Unternehmen mit überregionalen Märkten abzielt.<sup>395</sup>

Die Förderung über die Maßnahme 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 beschränkt sich auf 30.000 Euro. Bei den Kapitalmarktdarlehen auf 45.000 Euro.<sup>396</sup>

Voraussetzung für die Förderung ist die Schaffung eines auf Vollzeit umgerechneten Arbeitsplatzes bei der Gründung oder Betriebserweiterung. Handelt es sich um (Teil-)

<sup>391</sup> 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.

<sup>392</sup> vgl. Institut für ländliche Strukturforschung 2006: 63; Hessen o.J.: 275.

<sup>393</sup> 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).

<sup>394</sup> vgl. Hessen o.J.: 273.

<sup>395</sup> vgl. Hessen o.J.: 276.

<sup>396</sup> vgl. Richtlinien des Landes Hessen zur Förderung der regionalen Entwicklung. Nr. 6.3.5.

Existenzgründungen, so prüft die Bewilligungsstelle gesondert u.a. die Marktchancen, Qualifikation des Gründers, prognostizierte Umsätze und Erträge etc.<sup>397</sup>

Bis Ende 2010 wurden insgesamt 36 Projekte gefördert, an die am Ende insgesamt ca. 600.000 Euro ausgezahlt wurden. Damit wurde ein Investitionsvolumen von insgesamt 2,65 Mio. Euro gehobelt (siehe folgende Abbildung).

**Abbildung 47: geförderte Projekte in der Region (Stand März 2011)**

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
<b>Summe</b>	<b>36</b>	<b>1.068.330</b>	<b>616.563</b>
<b>Investitionsvolumen insgesamt</b>			<b>2,65 Mio.</b>

\* (n) = widerrufenen Projekte

Quelle: Auskunft Vogelsberg Consult, Stand 2011.

### 5.3.3.2 Einbettung der Förderung von Kleinunternehmen in den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung

Die Maßnahme wird in Hessen im Rahmen des Leader-Ansatzes umgesetzt. Die Vergabe ist an die Existenz eines ILEK und entsprechender organisatorischer Strukturen gebunden – in Hessen sind dies sogenannte Regionalforen die stellvertretend für Lokale Aktionsgruppen stehen. Das bedeutet, das geförderte Vorhaben muss zur Umsetzung eines ILEK beitragen, was durch die verantwortlichen Stellen geprüft und bescheinigt werden muss.

Die umfassende Förderung der regionalen Wirtschaft ist ein zentrales Handlungsfeld des ILEK der Leader-Region Vogelsberg. Die Stabilisierung und der Ausbau der regionalen Erwerbstätigkeit ist in der Förderperiode 2007-2013 ein zentrales Ziel, das u.a. durch die beschriebenen Maßnahmen *Förderung von Existenzgründungen* und *Beratung von Unternehmen* (Betriebswirtschaft, Ausbildung, Weiterbildung, etc.) umgesetzt werden soll.<sup>398</sup>

Das ILEK wird in der Region durch die Vogelsberg Consult GmbH umgesetzt. Die Vogelsberg Consult GmbH ist die regionale Wirtschaftsförderung, die 1999 durch die Verschmelzung der LEADER GmbH - Gesellschaft für Regionalentwicklung - mit dem

<sup>397</sup> vgl. Hessen o.J.: 276.

<sup>398</sup> vgl. VogelsbergConsult o.J.: 52-53.

Dienstleistungs- und Innovationszentrum Vogelsberg entstanden ist.<sup>399</sup> Damit wurde ihr auch die Zuständigkeit bzw. das Regionalmanagement für den Leader-Prozess übertragen.

Die Maßnahme *Unternehmensgründung und -entwicklung* aus dem ELER ist Teil eines Gesamtpakets zur Unternehmensberatung und -förderung der Vogelsberg Consult, das sowohl finanzielle als auch inhaltliche Unterstützungsleistungen beinhaltet. Die finanziellen Unterstützungsleistungen umfassen verschiedene Förderprogramme, auf die vorhabenbezogen zurückgegriffen wird. 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 Existenzgründungen und Kleinstbetriebe mit unter 10 Vollzeit Arbeitsplätzen, die regionale Märkte bedienen. Diese haben oftmals einen Finanzierungsbedarf von nur wenigen 10.000 Euro. Mit diesen Kriterien fallen sie jedoch aus dem Raster der „herkömmlichen“ Wirtschaftsförderung heraus.<sup>400</sup>

Die finanzielle Hilfe wird mit Beratungsangeboten kombiniert. So steht die Vogelsberg Consult den potenziellen Begünstigten mit Rat und Tat zur Seite, um Mittel zu beantragen, und unterstützt insbesondere Existenz- und Teilexistenzgründungen dabei, die Unternehmensidee auszuarbeiten. Dazu bieten die Mitarbeiter der Vogelsberg Consult u.a. Hilfestellung bei der Erstellung von Businessplänen an und führen Beratungen zu einzelnen Themen der Unternehmensführung wie z.B. zum Patentrecht durch.

Die Fördermaßnahme wird nicht separat beworben. Die Vogelsberg Consult informiert vielmehr generell über Fördermöglichkeiten und bietet Beratungs- und Unterstützungsleistungen bei der Unternehmensförderung über eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit in regionalen Medien, auf Informationsveranstaltungen oder auf ihrem Internetauftritt an. Über konkrete Fördermöglichkeiten wird im weiteren Verlauf vorhabenbezogen informiert.

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

### 5.3.3.3 Herausforderungen und Lösungen der Kleinstunternehmensförderung

Für Unternehmen ist die Suche nach Fördermöglichkeiten oftmals schwierig, da viele Informationen nur dezentral vorliegen oder aus Sicht der Unternehmen missverständlich sind. Deshalb hilft die Vogelsberg Consult Unternehmen, passende Fördermög-

<sup>399</sup> vgl. website vogelsberg-consult.de.

<sup>400</sup> vgl. Interview Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

lichkeiten zu suchen und „übersetzt“ die förderrechtlichen Anforderungen und Bedingungen.

Für die Unternehmen ist die Beantragung von Fördermöglichkeiten mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden. Die Anträge und Formulare sind aufwändig und die geforderten Inhalte spiegeln nicht immer die Realität von Kleinstbetrieben wieder.<sup>401</sup> Die Vogelsberg Consult als beratende und das Amt für ländliche Entwicklung als ausführende Stelle unterstützen deshalb die Unternehmen bei der Beantragung der Fördermittel.

Die fördertechnische Systematik einschließlich haushalts- und förderrechtlicher Regelungen erlaubt im EPLR in Hessen einen Vorhabenbeginn erst nach Bewilligungsbescheid. Dies führt dazu, dass zwischen Antragstellung und Vorhabenbeginn teils ein Jahr vergeht. Durch weitere Verzögerungen z.B. im Antragsverfahren sowie aufgrund von Zahlungsproblemen öffentlicher Haushalte (Stichwort: Haushaltssperre) kann dieser Zeitraum z.T. noch länger werden. Die Folge sind Frustrationen auf Seiten der Unternehmen und im schlimmsten Falle ausbleibende unternehmerische Investitionen.<sup>402</sup> Eine entsprechende Lösungsmöglichkeit wäre z.B. ein Antrag auf vorzeitigen Maßnahmenbeginn. Dieser würde dem Antragsteller erlauben, sein Vorhaben bereits nach Antragstellung zu beginnen. Zwar ist dies mit einem gewissen Risiko für das Unternehmen verbunden – denn aus der Erlaubnis zum vorzeitigen Vorhabenbeginn geht keine Bewilligung für eine Zuwendung einher –, jedoch würde dies besser der unternehmerischen Zeitlogik entsprechen. Ein vorzeitiger Maßnahmenbeginn ist im ELER bzw. bei Leader jedoch nicht möglich. Deswegen musste dieser Umstand in der Region als gegeben hingenommen werden, der von den Mitarbeitern der Vogelsberg Consult nicht beeinflusst werden konnte.

#### 5.3.3.4 Einflussfaktoren auf die Beteiligung

Die in diesem Projekt *fördernden* Faktoren<sup>403</sup> sind:

- **Zuständigkeiten auf regionaler Ebene:** Die regionale Ebene, hier die Landkreisebene, eignet sich für die Vergabe von Fördermitteln insbesondere an Kleinstbetriebe. Der Vogelsberg Consult kommt dabei eine zentrale Funktion zu, denn sie agiert als „Filter“ in Sachen Förderung, indem sie aus dem breiten Förderangebot passgenaue Fördermöglichkeiten für die Betriebe aussucht. Die Komplexität der Förderlandschaft wird für die Unternehmen auf ein notwendiges Maß reduziert. Denn für die Betriebe ist es letztendlich irrelevant, aus welchem „Topf“ die Mittel kommen oder welche Programme und Ziele dahinterstehen.<sup>404</sup>

---

<sup>401</sup> vgl. Interview Unternehmen 1 und 2 Vogelsberg.

<sup>402</sup> vgl. Interview Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

<sup>403</sup> vgl. Interview Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

<sup>404</sup> vgl. Interview Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

- **Nähe zu Ansprechpartnern:** Die Filterfunktion und die Nähe zu den Ansprechpartnern werden auch von den Unternehmen positiv bewertet. Die regionalen Institutionen stellen die notwendigen Informationen für die Unternehmen bereit, die sie sonst hätten selber heraussuchen müssen. Zudem zeigen die regionalen Ansprechpartner eine hohe Bereitschaft und viel Engagement, um Unternehmen bei der Antragstellung zu unterstützen und zu helfen.<sup>405</sup>

*Hemmende Faktoren*<sup>406</sup>:

- **Mangelnde Flexibilität:** Wie zuvor dargestellt, bewerten das Regionalmanagement und die Unternehmen die regionale Ebene als ausführende Ebene im Bereich der Förderung positiv. Die regionale Ebene kann ihr Potenzial jedoch nicht ausreichend entfalten, da sie sich in einem Korsett landes-, bundes- und EU-staatlicher Regelungen befindet. Dieses Korsett bremst jedoch die Umsetzung der Maßnahmen. Es fehlt eine stärkere Flexibilität bei der Vergabe von Fördermitteln, die notwendig wäre, um auf die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse vor Ort entsprechend reagieren zu können.
- **Antragsverfahren:** Die Anforderungen in den Anträgen seitens des Fördermittelgebers sind zu kompliziert und zu umfangreich und spiegeln nur selten die Wirklichkeit insbesondere kleinerer Unternehmen wider. 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. Dies ist bei Angeboten anderer Förderprogramme wesentlich einfacher.
- **Zeitaufwand:** Die hohen Anforderungen, das Zusammensuchen und Bearbeiten etwaiger Unterlagen sowie das wiederholte Prüfen führen zu einem hohen Zeitaufwand und nicht selten zu Zeitverzögerungen. Die Tatsache, dass über ELER bzw. Leader geförderte Vorhaben erst nach Bewilligung starten dürfen, beeinflusst dies zusätzlich. Aufgrund dieser Umstände kommen oftmals Zeiträume von bis zu einem Jahr zustande. Dies entspricht jedoch in den seltensten Fällen der Zeitlogik unternehmerischen Handelns.<sup>407</sup>
- **Öffentliche Kofinanzierung:** Eine Förderung durch den ELER muss durch nationale öffentliche Mittel kofinanziert werden (siehe Kapitel 4.1). Das System der öffentlichen Kofinanzierung birgt die Gefahr, dass die teils schwierige finanzielle Lage öffentlicher Haushalte den Spielraum für solche Fördermaßnahmen einschränkt, da Mittel zur Kofinanzierung fehlen. Unvorhersehbare konjunkturelle Entwicklungen führen zu Haushaltssperren, die wiederum zu weiteren zeitlichen Verzögerungen führen, da die Bewilligung ins nächste Jahr verlegt wird.<sup>408</sup> Mögli-

<sup>405</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1 und 2 Vogelsberg.

<sup>406</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1, 2 und Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

<sup>407</sup> vgl. Interviews Unternehmen 1 und Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

<sup>408</sup> vgl. Interview Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

che Folgen sind auch hier: Frustration bei den Unternehmen oder gar Abbruch des Antrags.

### 5.3.3.5 Nutzen der Kleinstunternehmensförderung für den Prozess der integrierten ländlichen Entwicklung und die Unternehmen

*Nutzen für die Unternehmen<sup>409</sup>:*

- **Finanzielle Unterstützung:** Die finanzielle Unterstützung hilft den Unternehmen (in Gründung) ihr Vorhaben voranzubringen und umzusetzen. Das heißt, Unternehmen werden gegründet, Teilexistenzen aufgebaut oder Betriebe erweitert. So vergrößert der Zuschuss die oftmals schwach ausgebildete Eigenkapitaldecke von Existenzgründern, wodurch sie sich bei Verhandlungen um Fremdkapital besser positionieren können.
- **Beratungsangebote:** 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 in ein umfassendes Unterstützungspaket von zusätzlichen Leistungen eingebunden. Die Projektträger können nicht nur auf die Förderung zurückgreifen, sondern werden auch auf das Unternehmergehen durch entsprechende Schulungen vorbereiten. Konkret bedeutet dies, Hilfestellung bei der Er- und 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 weiteren regionalen Kooperations- und Kontaktbeziehungen. „Die Unternehmen werden so ins Boot der Region geholt.“<sup>410</sup>

*Nutzen für die Region und den Prozess<sup>411</sup>:*

- **Verbesserung der wirtschaftlichen Situation:** Die neugegründeten Unternehmen, der Aufbau von Teilexistenzen oder Betriebserweiterungen bedeuten für die Region die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder die Sicherung bereits bestehender<sup>412</sup>. Die Folgewirkungen sind u.a. 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.
- **Sensibilisierung/Vertrauensaufbau:** Für die Wirtschaftsförderung Vogelsberg Consult kommt hinzu, dass viele der geförderten Unternehmen für die Region und

---

<sup>409</sup> vgl. Interview Unternehmen 1, 2 und Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

<sup>410</sup> Interview Unternehmen 2 Vogelsberg.

<sup>411</sup> vgl. Interview Vogelsberg Consult (Regionalmanagement).

<sup>412</sup> Laut der Halbzeitbewertung des EPLR Hessen hat die Maßnahme bisher im Rahmen von 29 abgeschlossenen Projekten 42,7 Vollzeit Arbeitsplätze in Hessen geschaffen (vgl. Institut für Ländliche Räume 2010: 40).

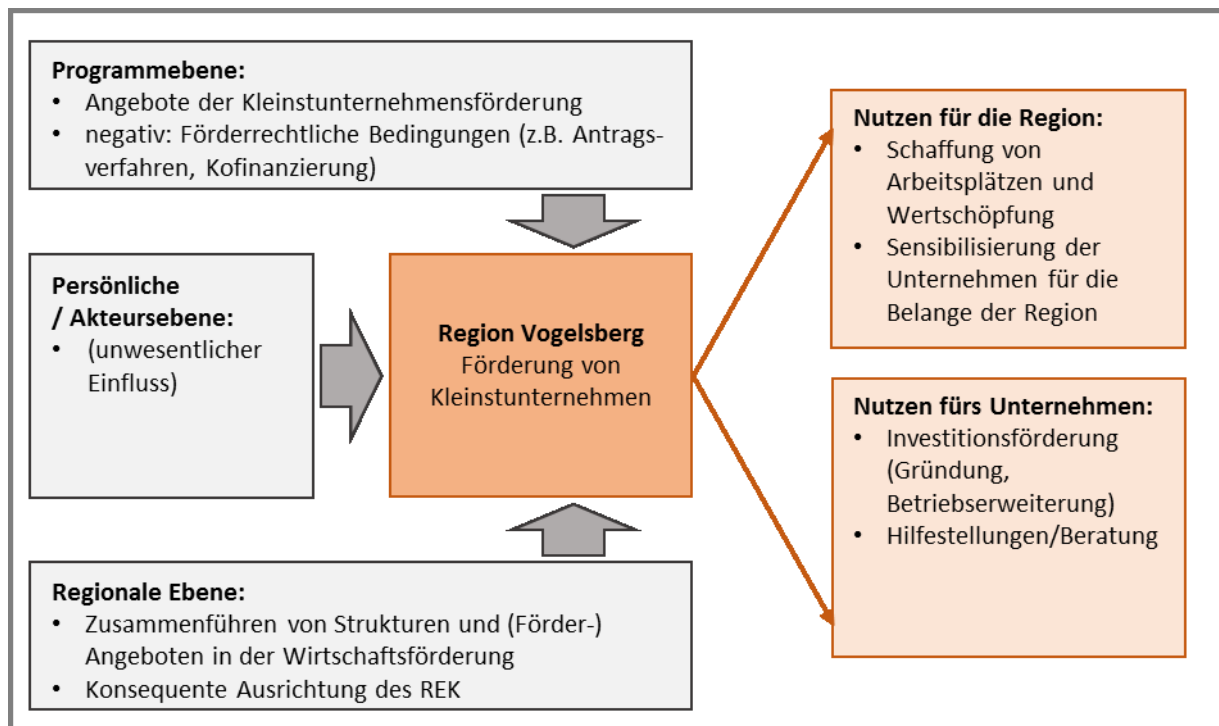
regionale Themen sensibilisiert werden. Vertrauen zueinander kann aufgebaut werden, wodurch die zukünftige Ansprache oft leichter fällt. Im Sinne eines „Nehmen und Geben“ sind viele der einmal geförderten Unternehmen langfristig auch gegenüber anderen wichtigen Aktivitäten oder Projekten für die Regionalentwicklung wie z.B. gemeinsame Ausbildungsprojekte offen. Die Projektförderung dient somit oft als Einstieg in den Prozess der Regionalentwicklung.

#### **5.3.3.6 Fazit**

Im Gegensatz zu den beiden anderen Beispielen zeigt das Beispiel Vogelsberg, wie Unternehmen über eine Projektförderung am ILE-Prozess beteiligt werden können. Hierfür greift die Region Vogelsberg auf eine ELER-Maßnahme zur Kleinstunternehmensförderung zurück und integriert diese in ihr umfassendes Angebot der Wirtschaftsförderung, das für den Leader Prozess zur Verfügung steht. Dabei wird im Gegensatz zu den anderen Beispielen deutlich, dass Unternehmen im Falle der Projektförderung der größere Zusammenhang bzw. übergeordnete Kontext der Förderung nicht zwingend bewusst sein muss. Unternehmen sind bei dieser Form der Beteiligung vorrangig an der Förderung interessiert, die Integration in den ganzheitlichen Leader-Prozess findet über das Regionalmanagement statt.

Auch an diesem Beispiel wird deutlich, dass die Beteiligungsmöglichkeit nicht losgelöst von den Rahmenbedingungen bewertet werden kann. Im Gegensatz zu den anderen Beispielen liegen die zentralen Einflussfaktoren jedoch nicht auf der regionalen oder persönlichen Ebene, sondern vor allem auf der programmatischen Ebene. So kann die Vogelsberg Consult nur deshalb auf die Möglichkeit der Unternehmensförderung zurückgreifen, da das Land Hessen sich dieser ELER-Maßnahme bedient, sie in ihrem Entwicklungsprogramm programmiert hat und über Leader auch umsetzt.

**Abbildung 48: Einflussfaktoren und Nutzen der Kleinstunternehmensförderung Vogelsberg**



Quelle: eigene Darstellung

Gleichzeitig sind auf der Programmebene aber auch Faktoren verortet, die sich aus regionaler Sicht negativ auf die Umsetzung auswirken. So wird das Antragsverfahren als zu umfangreich und die Förderbedingungen und -anforderungen als zu komplex empfunden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Bewertung aus Sicht der regionalen Akteure bzw. der Anwender (Wirtschaftsförderung) und der Nachfrager (Unternehmen) erfolgt. Dabei darf die Angebotsseite (hier EU, Bund und Land) nicht vergessen werden. Denn bei der Maßnahme handelt es sich um öffentliche Fördermittel, deren Verwendung und Einsatz gesetzeskonform durchgeführt werden müssen.



## 5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen wurde mit einem Mehrmethodenansatz (Triangulation) untersucht, um methodenbezogene Verzerrungen zu kontrollieren und die erhobenen Informationen gegenseitig zu validieren. Die Ergebnisse wurden zusätzlich mit der Projektfokusgruppe rückgekoppelt<sup>413</sup>, um sie durch die Erfahrungen der verschiedenen Experten abzusichern.

Im Ergebnis kann aus den Untersuchungsschritten ein Gesamtbild von der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen erstellt werden, das in diesem Kapitel nun dargestellt wird. Dies erfolgt entlang der untersuchungsleitenden Forschungsfragen 2.-6.

### 5.4.1 Beteiligungsmöglichkeiten und Beteiligung von Unternehmen

Als erstes interessierte in der Untersuchung, welche Möglichkeiten grundsätzlich für Unternehmen bestehen, sich zu beteiligen, inwieweit die geförderten Regionen diese anbieten (Forschungsfrage 2) und wie viele Unternehmen diese Angebote nutzen (Forschungsfrage 3).

Die Analyse der Programme Leader und ILE-Fördergrundsatz ergibt, dass eine Förderung der Regionen folgende Beteiligungsmöglichkeiten umfasst bzw. z.T. voraussetzt, die auch für Unternehmen gelten:

- ein Entscheidungsgremium als Teil des Trägers des ILEK,
- Träger des ILEK und
- Projektträger.

Diese Möglichkeiten wurden um die Beteiligungsmöglichkeit Arbeitskreis ergänzt, da sie in der Realität integrierter Prozesse oftmals eingesetzt werden, um den Träger des ILEK fachlich zu begleiten.

Die Befragung der Regionalmanagements zeigt, dass bei dem überwiegenden Teil die Notwendigkeit gesehen wird, Unternehmen am ILE-Prozess zu beteiligen. Nahezu 80% der antwortenden Regionalmanagements sehen dies als wichtig bis sehr wichtig an. Gefragt nach den vorgegebenen Beteiligungsmöglichkeiten stehen diese in der wesentlichen Mehrheit der Leader-Regionen auch Unternehmen offen. Die Möglichkeiten *Entscheidungsgremium* und *Träger ILEK* bestehen in einem Großteil der nach dem ILE-Fördergrundsatz geförderten Regionen hingegen nicht. Ob dies nur für Unternehmen oder generell alle Akteure gilt, kann mit den erhobenen Daten nicht abschließend geklärt werden. Die Analyse des ILE-Fördergrundsatzes in der GAK ergibt jedoch, dass öffentlich-private Partnerschaften nur für die Zeit der Erstel-

<sup>413</sup> siehe Anhang 2.

lung eines ILEK einbezogen werden müssen. Die Umsetzung des ILEK selbst obliegt einem Regionalmanagement. Zwar ist es dessen Aufgabe, öffentliche und private Akteure einzubeziehen, ein Träger z.B. in Form eines Vereins ist jedoch nicht vorgegeben. Inwieweit die entsprechenden Landesrichtlinien davon abweichen, wurde nicht untersucht.

Aber nicht nur das Angebot an sich, sondern auch die Frage, wie viele Unternehmen sich beteiligen, wurde untersucht. Anhand der folgenden Abbildung wird deutlich, dass sich im Durchschnitt absolut die meisten Unternehmen am *Träger des ILEK* und an den Arbeitskreisen beteiligen, die wenigsten am *Entscheidungsgremium* oder als *Projekträger* – hier fällt der niedrige absolute durchschnittliche Wert beim ILE-Fördergrundsatz auf. Betrachtet man diese Ergebnisse in Zusammenhang mit der relativen Beteiligung, so wird jedoch auch deutlich, dass in der Regel jeder 4te bzw. 5te Akteur ein Unternehmen ist. Die Möglichkeit *Träger des ILEK* beim ILE-Fördergrundsatz bildet hier die Ausnahme. Warum dies so ist, darüber kann nur spekuliert werden, denn die Ergebnisse im Falle des ILE-Fördergrundsatzes beziehen sich nur auf eine sehr kleine Datenmenge, die sehr stark von einzelnen Werte beeinflusst wird. Als mögliche Begründung könnte eine zu starke Ausrichtung auf kommunale, insbesondere infrastrukturelle Belange im Bereich des ILE-Fördergrundsatzes genannt werden. Zumindest liegt in einigen Ländern darauf der Schwerpunkt, wie die Abfrage der Länderreferenten verdeutlicht.

**Abbildung 49: Absolute und relative Beteiligung von Unternehmen – getrennt nach Programm**

Unternehmen ...	Leader (Ø absolut/relativ)	ILE-Fördergrundsatz (Ø absolut/relativ)
im Entscheidungsgremium	3,4 (19,6%)	2,8 (25,4%)
im Träger des ILEK	8,8 (29,7%)	7,4 (8,7%)
als Projekträger	5,2 (21,5%)	2,7 (23,8%)
im Arbeitskreis	8,1 (20,2%)	9,4 (26,2%)

Hinweis: Bei der Interpretation der Daten ist die unterschiedliche Anzahl der auswertbaren Daten je Beteiligungsmöglichkeit zu berücksichtigen. Siehe hierzu die Hinweise bei Abbildung 25 und 26.

*Quelle: eigene Darstellung*

Die niedrige Beteiligung von Unternehmen als Projekträger widerspricht zunächst der Annahme, dass sich Unternehmen in regionalen Entwicklungsprozessen eher auf Projekt- als Steuerungsebene beteiligen, da damit ein wesentlich konkreter und direkter Nutzen verbunden ist. Die Ergebnisse aus der Analyse der Programme zeigen aber, dass eine Förderung von Unternehmen sowohl bei Leader als auch dem ILE-Fördergrundsatz generell sehr schwierig ist und Unternehmen bei vielen Maßnahmen nicht potenzielle Zuwendungsempfänger (Projekträger) sind – was durch die Ergeb-

nisse der Untersuchung der regionalen Ebene bestätigt wird. Gründe hierfür sind fehlende Fördermaßnahmen für Unternehmen sowie das Antragsverfahren über die ILE-Prozesse. Bei Leader kommt noch die öffentliche Kofinanzierung dazu. Die guten Beispiele verdeutlichen zudem, dass eine Förderung innerhalb von ILE keine Konkurrenz zu bestehenden Förderprogrammen darstellt, die aus Sicht der Unternehmen wesentlich unbürokratischer zu erhalten sind.

Welcher Wert ist diesen Zahlen beizumessen? Der Großteil der Regionalmanagements ist mit der Beteiligung im *Entscheidungsgremium* sowie beim *Träger des ILEK* zufrieden bis sehr zufrieden. Bei den Beteiligungsmöglichkeiten *Projekträger* und *Arbeitskreis* ist die Zufriedenheit zwar bei einem Drittel der antwortenden Regionalmanagements gegeben, viele sind demgegenüber jedoch auch neutral eingestellt. Die höchste Unzufriedenheit besteht bei der Beteiligung als *Projekträger*. Hier sind mehr als ein Drittel der Regionalmanagements mit der Beteiligung eher unzufrieden bis gar nicht zufrieden, was auch die Befragungen und guten Beispiele verdeutlichen. Die Unzufriedenheit bei der Projektbeteiligung ist vor allem auf die zuvor genannten Gründe zurückzuführen: fehlende Fördermöglichkeiten (insbesondere durch das Mainstreaming von Leader), zu aufwändiges Antragsverfahren und das Problem der öffentlichen Kofinanzierung.

Für Unternehmen stellt sich die Situation hingegen nachvollziehbarer Weise anders dar. Wenn es nach ihnen geht, müssten mehr Unternehmen beteiligt werden, um die Dominanz öffentlicher Akteure zu mindern, damit der Prozess noch stärker von den Vorteilen einer Unternehmensbeteiligung profitieren kann – so jedenfalls die Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung und guten Beispiele. Wie viel mehr ist, ist jedoch schwer zu beantworten bzw. nicht zu quantifizieren. Es ist zu vermuten, dass es am Ende ein entsprechendes Gleichgewicht zwischen den Akteuren geben muss, bei dem jeder seine Interessen gewahrt sieht und der Aufwand einer Beteiligung in einem angemessenen Verhältnis zu dessen Nutzen steht.

#### 5.4.2 Struktur der beteiligten Unternehmen

Durch die Unternehmensbefragung war es möglich, die Struktur beteiligter Unternehmen zu untersuchen, auch wenn sich dies nur auf eine kleine Anzahl beteiligter Unternehmen bezieht. Die Untersuchung erfolgte anhand dreier Strukturmerkmale, denen jeweils Annahmen zugrunde lagen: Unternehmensgröße, Inhaber- und Branchenstruktur.

Im Kapitel 5.2.3 wird darauf verwiesen, dass bisherige Erkenntnisse zur **Größe beteiligter Unternehmen** in (integrierten) räumlichen Entwicklungsprozessen zu unterschiedlichen Ergebnissen bzw. Aussagen führen. Deshalb wurde die Untersuchung nicht von einer Annahme, sondern den Fragen geleitet, welche Unternehmensgrößen vertreten sind und ob es einen Zusammenhang zwischen Beteiligung und Unternehmensgröße gibt und wenn ja, worin dieser besteht. Die Ergebnisse zeigen, dass knapp 80% der beteiligten Unternehmen zu den Kleinst- bzw. Kleinunternehmen zu zählen sind, was einer Mitarbeiteranzahl von <10 bzw. 10-50 entspricht. Deutlich wird

aber auch, dass jedes 5te Unternehmen ein mittleres bzw. Großunternehmen ist. In der Gesamtbetrachtung der Untersuchung ist zu erkennen, dass zwischen einer Beteiligungsform und der Unternehmensgröße keine einfachen Gleichungen oder Zusammenhänge hergestellt werden können. So kann nicht grundsätzlich geschlussfolgert werden, dass sich Kleinunternehmen aus Zeitgründen nur an Projekten beteiligen oder Großunternehmen sich aufgrund ihrer internationalen Ausrichtung nicht an ILE beteiligen. Das Bild der Realität ist komplexer und es wird deutlich, dass andere Faktoren, die auch mit den verschiedenen Beteiligungsmöglichkeiten zusammenhängen, ausschlaggebend sind. So spielen z.B. programmatische Regelungen eine Rolle, da sie die Förderung nur auf Kleinst- bis maximal Kleinunternehmen beschränken. Kleinst- und Kleinunternehmen beteiligen sich aber nicht nur über ein Projekt, sondern sind auch an anderen Formen wie Gremien, Trägervereinen oder Arbeitskreisen beteiligt, obwohl unterstellt wird, dass sie hierfür zu wenig Zeit haben. Daneben beteiligen sich aber auch mittlere und Großunternehmen, die zwar auf (inter-)nationale Absatzmärkte ausgerichtet sind, für die das regionale Umfeld aber eine hohe Bedeutung hat – insbesondere vor dem Hintergrund künftiger Fachkräfte – oder ihre regionale Bindung erfolgt über den Inhaber. Die Ergebnisse lassen somit den Schluss zu, dass die Größe eines Unternehmens nicht allein ausschlaggebend sein kann. Vielmehr spielen programmatische Gründe oder Faktoren wie regionale Bindung und Vernetzung und das Wissen um die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Standortentwicklung eine wichtigere Rolle wie die Ergebnisse der Unternehmensbefragung und der guten Beispiele zeigen und die an anderer Stelle noch ausführlicher beschrieben werden (siehe Kapitel 5.4.4).

Zu der **Inhaberstruktur** wurde angenommen, dass sich vorrangig inhabergeführte Unternehmen beteiligen, da die Inhaber viel stärker mit der Region verwurzelt sind und sich ihr gegenüber verantwortlich fühlen. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung und guten Beispiele können diese Annahme stützen: drei Viertel der befragten Unternehmen werden von den Inhabern geführt. Die Interviews in der Telefonbefragung und den guten Beispielen zeigen, dass sich die Inhaber ihrer Region verpflichtet fühlen – sowohl persönlich, als auch ökonomisch betrachtet. Viele von ihnen sind in der Region geboren und aufgewachsen und haben ihr Unternehmen dort gegründet oder von ihren Eltern übernommen. Sie wollen Arbeitsplätze zur Verfügung stellen oder regionale Märkte bedienen. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass ein Viertel der Unternehmen fremdgeführt wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich dabei zumeist um Unternehmen mit einem starken regionalen Fokus handelt wie z.B. Sparkassen und Volksbanken, gemeinnützige Gesellschaften sozialer Träger oder Agrargenossenschaften. Die leitenden Angestellten stammen meist selbst aus der Region und sind mit ihr verwurzelt. Insgesamt betrachtet lassen die Ergebnisse zur Inhaberstruktur den Schluss zu, dass wie im Falle der Unternehmensgröße nicht die Inhaberstruktur, sondern eher die regionale Bindung ausschlaggebend ist – wobei diese bei inhabergeführten Unternehmen öfter gegeben ist.

Der Untersuchung der **Branchenstruktur** lag folgende Argumentation zugrunde: ILE zielt mit ihrem ganzheitlichen Ansatz darauf ab, die ländliche Wirtschaft insgesamt zu

stärken. Auch wenn dieses Ziel in den analysierten Programmen verankert ist, wirkt sich die Einordnung der Programme in die Agrarpolitik dennoch insbesondere auf die Projektförderung aus. Denn die beschränkt sich vor allem auf Unternehmen aus der Land- und Forstwirtschaft, da die Programme schlussendlich dem übergeordneten Ziel dienen, die Agrarstruktur und ihre Rahmenbedingungen zu verbessern.

Mit den Ergebnissen zur Branchenstruktur kann die Argumentation zumindest nicht gestützt werden. Der Anteil der Unternehmen aus der Land- und Forstwirtschaft beträgt 10% der beteiligten Unternehmen. Die anderen Unternehmen verteilen sich über alle Branchen, wobei Unternehmen aus den Branchen Handel und Dienstleistung gehäuft vorkommen. Die Ergebnisse führen zu folgenden Schlussfolgerungen: Es wird deutlich, dass ILE sehr wohl ihrem sektorübergreifenden Ansatz folgend die gesamte ländliche Wirtschaft ansprechen kann – ungeachtet dessen, in welchen übergeordneten Kontext die Programme stehen. Wenn überhaupt beeinflusst dies nur die Projektförderung von Unternehmen. Sofern hier keine Restriktionen bestehen, die z.B. durch die Programmierung der EPLR und der Mittelbereitstellung zustande kommen können (siehe hierzu Prinzip der Kofinanzierung in Kapitel 4.1) ist eine Förderung außerhalb der Land- und Forstwirtschaft möglich. Dies zeigt das Beispiel der Vogelsberg-Region.

Insgesamt betrachtet wird deutlich, dass sich die Unternehmen vor allem über ihr Zugehörigkeits- zur und Verantwortungsgefühl für die Region rekrutieren – die Unternehmensgröße, die Branche oder Inhaberstruktur sind dabei eher als zweitrangig zu bewerten und spielen, wenn überhaupt, nur im Falle der Projektförderung eine Rolle.

### 5.4.3 Nutzen der Unternehmensbeteiligung

Den Ausgangspunkt zur Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen bildet die folgende Argumentation: Eine Beteiligung von Unternehmen kann nur funktionieren, wenn eine Win-win-Situation entsteht, die mit einem Nutzen für beide Seiten verbunden ist – für das Unternehmen und für den Prozess bzw. die Region. Der Nutzen muss bei den Parteien nicht identisch sein und kann in unterschiedlicher Art und Intensität und zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen.

Der 4. Forschungsfrage folgend interessierte, welche Nutzen bestehen bzw. entstehen können, wenn sich Unternehmen beteiligen, und welche Bedeutung diesen Nutzen beigemessen wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine Beteiligung von Unternehmen in ILE-Prozessen grundsätzlich mit verschiedenen Nutzen verbunden ist, die von der Art und Weise der Beteiligung abhängen und auf verschiedenen Ebenen auftreten können:

- **Unternehmensebene:** Hierzu werden Nutzen gezählt, die sich auf die unternehmerische Tätigkeit positiv auswirken.

- **Prozessebene:** Hierzu werden Nutzen gezählt, die sich auf den ILE-Prozess mit seinen Strukturen, Arbeiten und Ergebnisse auswirken.
- **Regionsebene:** Damit sind Nutzen gemeint, die über die Unternehmens- und Prozessebene hinausgehen und der Region bzw. der Regionalentwicklung zugutekommen.

### ***Nutzen für Unternehmen***

Die Ergebnisse zeigen, dass einer der zentralen Nutzen für Unternehmen in der **Vernetzung** mit anderen Akteuren aus der Region liegt. So fördert eine Beteiligung von Unternehmen vor allem den **Aufbau neuer Kontakte und Beziehungen**, ermöglicht es aber auch **bestehende zu stärken**. Dieser Nutzen wird unabhängig von der Unternehmensstruktur (Größe, Branche, Führungsstruktur) gesehen. **Kontakte und Beziehungen** werden nicht nur zu anderen **Unternehmen** oder Akteuren aus dem Wirtschaftssektor (z.B. Berufsverbände oder Ausbildungsträger) aufgebaut bzw. gestärkt, sondern auch zu Akteuren aus den beiden anderen Gesellschaftsbereichen **Zivilgesellschaft** und **öffentlicher Sektor**. Dies wird bei ILE vor allem durch den sektorübergreifenden Ansatz und die regionalen Partnerschaften ermöglicht.

Die Kontakte zu anderen Unternehmen werden nicht nur dazu genutzt, neue **Aufträge zu akquirieren oder Kooperationen zu initiieren**. Sie dienen zudem dem teils informellen, teils organisierten **Austausch von Wissen und Erfahrungen**. Die informelle Dimension spielt für Unternehmen vor allem beim Aufbau und der Pflege von Kontakten zu Akteuren aus dem öffentlichen Sektor eine wichtige Rolle. So heben viele Unternehmen hervor, dass der informelle Kontakt zur Politik oder Verwaltung in der Region es ermöglicht, gewisse Themen oder Anliegen informell ansprechen zu können (z.B. Fragen zu einer möglichen Betriebserweiterung oder die problematische Fachkräftesituation in der Region). Gleiches gilt auch für den Kontakt zu Akteuren aus der Zivilgesellschaft z.B. Vereinen. Diese ermöglichen es, gemeinsame Probleme z.B. beim Umweltschutz zu diskutieren.

Neben dem Vernetzungsvorteil wird von den befragten Unternehmen und Regionalmanagements in einer Beteiligung zudem eine gute Möglichkeit gesehen, **aktiv den regionalen Entwicklungsprozess mitzugestalten** und den eigenen **Standort, das wirtschaftliche Umfeld, zu verbessern**. Dies sehen insbesondere mittlere und Großunternehmen so. Dieser Nutzen ist im Kontext des strukturellen und demographischen Wandels ländlicher Regionen zu bewerten. Die Mehrzahl der Unternehmen sieht in ihrer Beteiligung die Chance, vor allem die weichen Standortfaktoren wie z.B. das Image der Region oder die Lebensbedingungen im Kultur- und Freizeitbereich zu verbessern. Vielen Unternehmen sind die Wechselwirkungen zwischen den Standortfaktoren und ihren unternehmerischen Möglichkeiten bewusst. Für sie wirken sich Themen wie die Stärkung eines „Wir-Gefühls“, die Förderung von Projekten für die Jugend oder regionale Events und Veranstaltungen (indirekt) auf ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit aus. Kleine Unternehmen argumentieren dazu über die Ab-

satzseite. Bietet die Region weder berufliche Perspektiven oder gute Lebensbedingungen erhöht dies die Gefahr, dass die Bewohner und damit potenzielle Kunden abwandern. Die mittleren und großen Unternehmen argumentieren hingegen verstärkt über die Arbeitgeberseite. Für viele ist es bereits heute ein Problem, Fach- und Führungskräfte an sich zu binden oder zu gewinnen, denn dabei stehen sie in Konkurrenz zu anderen Regionen, insbesondere Stadtregionen.

Vor diesem Hintergrund ist es für einige Unternehmen wichtig, sich in der Region zu engagieren. Der Mehrwert für die Unternehmen besteht darin, dass ILE-Prozesse die Akteure zusammenbringen, die für Themen wie Regionalentwicklung oder weiche Standortfaktoren wichtig sind. Vielen Unternehmen ist bewusst, dass die Entwicklung der Region gemeinsames Handeln und gemeinsame Lösungen erfordert. Die Motivation erfolgt dabei auch aus einer Art Verantwortungsbewusstsein für die Heimat-Region. Viele Unternehmer sehen sich als festen Bestandteil der Region, sie und ihre Familien sind eingebunden in die sozialen Strukturen vor Ort. Die Beteiligung ist aber nicht uneigennützig: Für einen Teil der Unternehmen ist dieses Engagement auch mit einem **Prestige- und Imagegewinn** bei ihren regionalen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Politiker, Vereine etc.) verbunden. Das regionale Engagement wird anerkannt und das Unternehmen in der Region mit etwas Positivem verbunden. Dies kann sich für Unternehmen auf verschiedenen Wegen positiv auswirken: auf den Absatz ihrer Produkte und Dienstleistungen, auf die Mitarbeiterbindung und -suche oder auf den Dialog mit Verbänden, Vereinen oder der Politik.

Zuletzt ist der **finanzielle Nutzen** einer Beteiligung zu nennen, der jedoch nur für einen kleinen Teil der Unternehmen insbesondere den Kleinst- und Kleinunternehmen besteht. Er äußert sich entweder in einer direkten Förderung eines Investitionsvorhabens, einer Existenzgründung oder gemeinsamer Marketingmaßnahmen. Dieser Nutzen steht im Zusammenhang mit der Programmebene und ist an die Bedingung geknüpft, dass den Regionen entsprechende Fördermaßnahmen zur Verfügung stehen, so wie im Falle des guten Beispiels Vogelsberg. Andererseits haben die Regionen aber auch die Möglichkeit, durch eigene Maßnahmen hier noch eine Hebelwirkung zu entfalten. So hat z.B. ein weiteres gutes Beispiel (Region Dübener Heide) ihre Förderung auf thematischen Unternehmensnetzwerken aufgebaut, die dem regionalen Wertschöpfungskettenansatz folgen. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit beteiligter Unternehmen entlang von Wertschöpfungsketten in der Region durch gemeinsame Projekte wie Messeauftritte, Internetseite, Produktentwicklung, Markterschließung neuer gemeinsamer Produkte etc. zu steigern.<sup>414</sup> Dabei wird auf bei der Beteiligungsmöglichkeit Projektförderung besonders deutlich, dass für die Unternehmen der übergeordnete Zusammenhang eines ILE-Prozesses nicht zwingend bekannt sein muss. Die Integration in den ILE-Prozess erfolgt über das Regionalmanagement.

---

<sup>414</sup> siehe Anhang 10.

### **Rückschlüsse auf die theoretischen Zugänge**

In Kapitel 2.2 wurden verschiedene Erklärungsansätze für die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen dargestellt. Die Ergebnisse lassen folgende Rückschlüsse zu:

Insgesamt betrachtet stützen die empirischen Ergebnisse die im Theorieteil geäußerte Annahme, dass eine Beteiligung an regionalen Partnerschaften vor allem die Vernetzung von Unternehmen zu anderen Unternehmen aber auch Akteuren anderer Gesellschaftsbereiche in einer Region fördern kann. Die Ergebnisse stützen zudem die angenommene Mehrdimensionalität der Vernetzung. Denn damit sind einerseits sowohl Effekte auf die unternehmerische Tätigkeit verbunden, sei es durch konkrete Kooperationsprojekte, neue Aufträge oder einen informellen fachlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen. Andererseits entstehen positive Effekte aus dem Austausch und der Vernetzung zwischen den Unternehmen und ihren regionalen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Mitarbeiter, Politiker). Beides wirkt sich nachhaltig auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus.

Anhand einiger guter Beispiele (Region Vogelsberg, Region Dübener Heide und Region Hesselberg) wird deutlich, dass ILE, wie im Theorieteil vermutet, sehr wohl in der Lage ist, Cluster ähnliche Strategien umzusetzen. Diese sind entsprechend auf die ländlichen Räume ausgerichtet und unterstützen insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung. Dies kann entweder durch initiierte regionale Wertschöpfungsketten bzw. Unternehmensnetzwerke (Region Dübener Heide)<sup>415</sup> oder durch die Förderung des generellen Austausches von Unternehmen (z.B. Region Hesselberg oder Vogelsberg) geschehen. Das Regionalmanagement fungiert hierbei als eine Art Netzwerkmanagement. Im Fokus der Wertschöpfungsketten steht der Aufbau gemeinsamer Produktlinien durch gemeinsame Produktionen oder Marketingmaßnahmen. Dabei können gerade Kleinstunternehmen auf Ressourcen zurückgreifen, die ihnen alleine nicht zur Verfügung stehen würden. Der generelle Austausch z.B. in Form eines Unternehmererfahrungsaustauschs fördert hingegen das Voneinanderlernen und erweitert das Kontaktnetzwerk. Künftige Ansprachen fallen leichter.

Daneben unterstützen die Ergebnisse die im Theorieteil getroffene Annahme, dass über ILE-Prozesse eine (gemeinsame) Standortverbesserung möglich ist und ein Teil der beteiligten Unternehmen Aspekte wie die Standortverbesserung bewusst in ihre unternehmerische Tätigkeit einbeziehen. Wie vermutet, bezieht sich Standortentwicklung dabei vor allem auf Themen wie der regionale Fachkräftemarkt und damit zusammenhängende weiche Faktoren wie Lebensqualität, Image der Region etc. Hierfür werden regionale Lösungen benötigt – das ist auch vielen Unternehmen bewusst. Die Kontakte und Netzwerke innerhalb der ILE werden zudem selbst als

---

<sup>415</sup> Die Effekte des regionalen Wertschöpfungsketten-Ansatzes werden zudem durch die Ergebnisse der Begleitforschung des Modellvorhabens Regionen Aktiv gestützt, der innerhalb der 2. Phase erprobt wurde (vgl. Elbe/Langguth 2008).

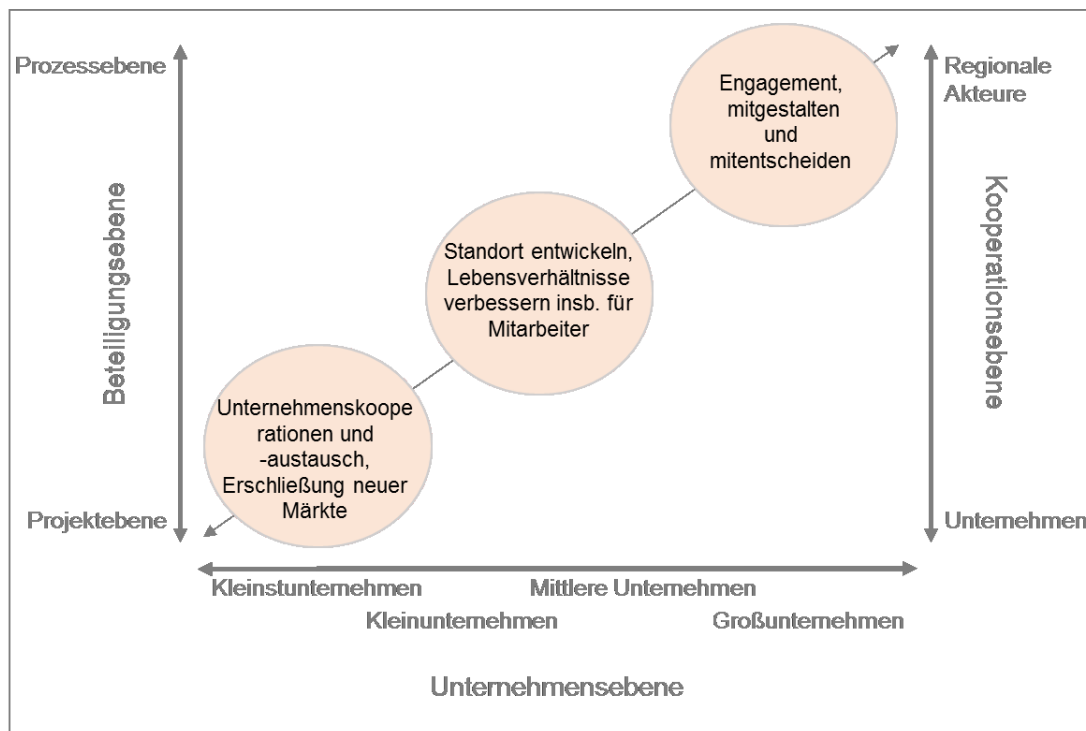


wichtiger Standortfaktor anerkannt.

Als weiterer Ansatz wurde das Thema regionales Engagement gewählt. Auch hier wird anhand der Ergebnisse deutlich, dass ILE-Prozesse in der Lage sind, regionales Engagement zu fördern. Das Engagement ist in diesem Zusammenhang jedoch eher als ein (situatives) persönliches Engagement des Firmeninhabers zu sehen als ein strategisches Engagement als Teil der Unternehmensstrategie. ILE bietet die Möglichkeit, dieses Engagement zu koordinieren, zu bündeln und in einen größeren Zusammenhang, hier die Regionalentwicklung, zu integrieren. Dies ist gerade für Themen notwendig, die eher regionale als einzelbetriebswirtschaftliche Lösungen erfordern wie z.B. das Thema Fachkräfte. Hierbei haben gerade Klein- und Kleinunternehmen die Chance, ihre Ressourcen in einen größeren Pool einzubringen, wodurch wesentlich größere Wirkungen entfalten werden können als einzelne Aktivitäten. Dafür muss den Unternehmen aber auch die Rolle eines „Gestalters“ ermöglicht und sie dürfen nicht allein auf die Funktion eines reinen „Arbeitsplatz-Beschaffers“ reduziert werden.

Damit ergibt sich ein übergreifendes Bild der beteiligten Unternehmen, das in der folgenden Abbildung vereinfacht dargestellt wird.

**Abbildung 50: Unternehmen in der ILE – eine vereinfachte Darstellung**



Quelle: eigene Darstellung

### **Nutzen für den Prozess**

Neben den Nutzen für die Unternehmen ist auch der Nutzen für den Prozess interessant. Dieser geht über den Nutzen für das einzelne Unternehmen hinaus und bezieht sich auf Nutzen, die sich für den Umsetzungsprozess ergeben, z.B. die Strukturen, die Arbeitsweise oder etwa die Zielerreichung.

Für einen Großteil der befragten Regionalmanagements entsteht der Nutzen einer Beteiligung vor allem dadurch, dass Unternehmen den Prozess **inhaltlich unterstützen**. Dies äußert sich darin, dass Unternehmen andere Sicht- und Arbeitsweisen in die Diskussions- und Entscheidungsprozesse einbringen als z.B. Vertreter der Politik, der Verwaltung oder der Zivilgesellschaft. Sie arbeiten stärker umsetzungsorientiert und bewerten Projekte und Entscheidungen vor allem aus einer (betriebs-) wirtschaftlichen Perspektive. Hinzu kommt, dass sie als Vermittler zwischen dem Prozess und anderen Unternehmen der Region dienen können. So haben sie einen guten Zugang zu weiteren Unternehmen, die sie aufgrund der „Augenhöhe“ einfacher für eine Beteiligung am ILE-Prozess motivieren können als z.B. ein Politiker. Diese Vermittlungsposition wird auch von den Unternehmen sowohl in der Befragung als auch in den guten Beispielen hervorgehoben. So sehen Unternehmen durch ihre Beteiligung die Chance und Hoffnung, dass die Prozesse nicht allzu stark von der öffentlichen Seite dominiert werden.

Ein weiterer Nutzen für den Prozess wird in der **finanziellen Unterstützung** durch Unternehmen gesehen, dem jedoch nur geringe Bedeutung beigemessen wird. Dies jedenfalls zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung der Regionalmanagements und die Untersuchung guter Beispiele. Die finanzielle Unterstützung durch Unternehmen kann auf zweierlei Weise erfolgen: Einerseits können Unternehmen den Prozess auf Projektebene finanziell unterstützen – wobei die Unternehmensförderung aufgrund der Eigennützigkeit an dieser Stelle außen vorbleibt. Die finanzielle Unterstützung von Förderprojekten anderer ist jedoch zu vernachlässigen. Zwar ist es für Unternehmen möglich, Projekte anderer finanziell zu unterstützen, diese sind aber begrenzt bzw. nur über Umwege z.B. einer Spende möglich. Dies wirkt sich in vielen Ländern aber förderschädlich aus, d.h. die förderfähigen Ausgaben müssen um die Spende gekürzt werden.<sup>416</sup> Deshalb werden Projekte von Unternehmen, wenn überhaupt, in der Regel außerhalb einer öffentlichen Projektförderung unterstützt. Es ist dann die Aufgabe des Regionalmanagements, diese in den ILE-Prozess zu integrieren z.B. über das ILEK (siehe hierzu das gute Beispiel Hesselberg AG). Andererseits kann sich die finanzielle Unterstützung durch Unternehmen auf die Strukturen beziehen, so geschehen z.B. im guten Beispiel der Region Saalfeld-Rudolstadt, in dem sich Unternehmen über die Mitgliedschaft in einem Verein an der Anteilsfinanzierung des Regionalmanagements beteiligen. Auch die in der Region Hesselberg untersuchte Hesselberg AG ist als Verein organisiert und finanziert sich über Mitgliedsbeiträge. Die Beiträge werden jedoch nicht für eine Anteilsfinanzierung, sondern für Projekte

---

<sup>416</sup> vgl. Experte 2.

genutzt, die den ILE-Prozess unterstützen, aber außerhalb der eigentlichen Förderung laufen. Diese Form der finanziellen Unterstützung ist eher die Ausnahme als die Regel, da sie an Voraussetzungen gebunden ist. Damit Unternehmen einen Prozess finanziell auch über den Förderzeitraum hinaus (Stichwort Verstetigung) unterstützen, müssen sie darin für sich und die Region einen klaren Nutzen erkennen und beanspruchen darüber hinaus auch einen entsprechenden Einfluss. Des Weiteren braucht es eine gewisse Kontinuität sowohl des Prozesses als auch bei den handelnden Akteuren, um Vertrauen und Nachhaltigkeit auszudrücken.

In den guten Beispielen wurde zudem deutlich, dass eine Beteiligung von Unternehmen die **Akzeptanz und Anerkennung** des Prozesses und seiner Ergebnisse fördert. Viele der beteiligten Unternehmen können für eine langfristige Mitarbeit gewonnen werden und setzen sich für den weiteren Umsetzungsprozess ein. So steigen z.B. viele Unternehmen über ein Projekt in den Prozess ein und werden für das Thema ILE sensibilisiert. Die Ansprache wird einfacher und die Unternehmen lassen sich eher für weitere Projekte oder andere Formen der Beteiligung gewinnen, so die Regionalmanagements der guten Beispiele.

### ***Nutzen für die Region***

Das übergeordnete Ziel der ILE ist eine ganzheitliche und nachhaltige Entwicklung der Region, wobei dies sowohl ökonomische, soziale und ökologische Aspekte einbeziehen sollte. Deshalb ist eine Beteiligung von Unternehmen auch daran zu messen, ob damit Nutzen verbunden sind, die über die Unternehmens- und Prozessebene hinausgehen und zu diesen übergeordneten Zielen beitragen können.

Die einfachste Formel ist dabei: **Unternehmen werden gefördert, tätigen Investitionen und schaffen Arbeitsplätze**. Zwar sind die Möglichkeiten der direkten Unternehmensförderung durch die Programme beschränkt, dennoch ist es in einigen Ländern möglich, Unternehmen zu fördern. Hierzu gehört z.B. die im guten Beispiel der Region Vogelsberg untersuchte Kleinstunternehmensförderung, die auf (Teil-) Existenzgründungen oder Betriebserweiterungen abzielt. Oder das gute Beispiel der Region Dübener Heide<sup>417</sup>, die eine Vielzahl von Unternehmen in Branchennetzwerken organisiert und die Unternehmen aufbauend auf dem Ansatz regionaler Wertschöpfungsketten organisatorisch unterstützt. Beide Wege können mittel- bis langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern, wodurch neue Arbeitsplätze geschaffen oder bestehende erhalten werden können. Das trägt zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. Darin wird von den Regionalmanagements ein zentraler Nutzen in der Beteiligung von Unternehmen gesehen, denn langfristig muss sich die regionale Partnerschaft auch daran messen lassen, wie sie mit ihrer Strategie bzw. ihrem Konzept zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region beiträgt.

Neben dem Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung ist das Engagement von Unternehmen bedeutend, um den Standort des Unternehmens als Lebensraum zu entwi-

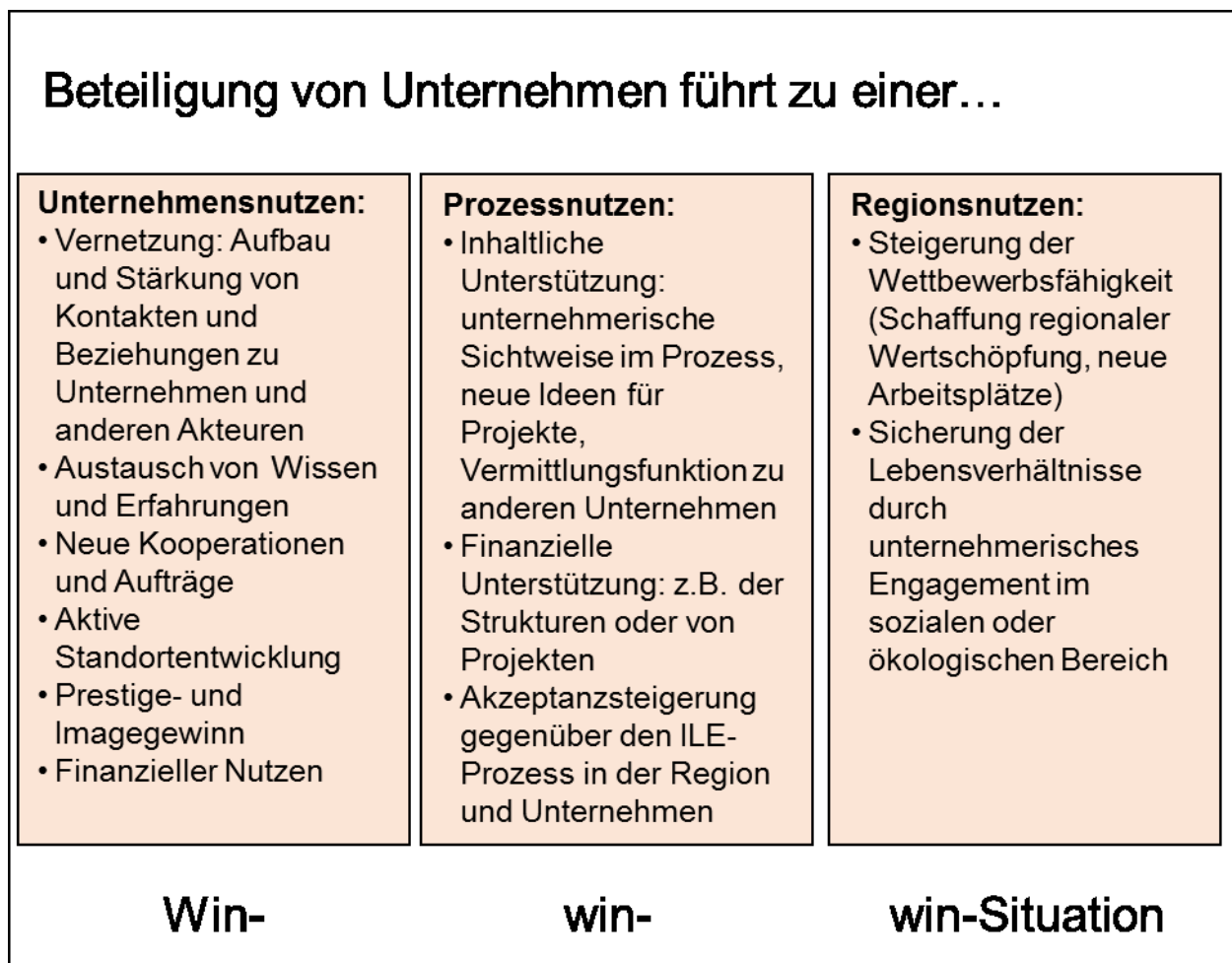
---

<sup>417</sup> siehe Anhang 10.

ckeln und zu verbessern. Durch eine Beteiligung werden Unternehmen für die Belange der Region sensibilisiert und verbinden dies mit eigenen Interessen, nämlich der langfristigen Standortsicherung. Hieraus entwickelt sich in vielen Fällen ein **Engagement für regionale Belange**, das über den ILE-Prozess gebündelt werden kann. Dadurch kann es größere Wirkungskraft entfalten, als einzelne unkoordinierte Maßnahmen, um zu einer **nachhaltigen Regionalentwicklung** sowie zur **Sicherung der Lebensverhältnisse** in der Region beizutragen.

Folgt man diesen Ergebnissen, so ist in der Gesamtbetrachtung des Themas nicht nur von einer Win-win-Situation, sondern gar von einer Win-win-win-Situation zu sprechen, hinter der folgendes Wirkungsmodell steht (siehe Abbildung 51).

**Abbildung 51: Win-win-win-Situation\*)**



Hinweis: \*) Die Reihenfolge der Nutzen entspricht deren Bedeutung.

Quelle: eigene Darstellung; die Abbildung wurde in einer abgewandelten Version bereits veröffentlicht in: Bäumer/Langguth 2013: 16.

#### 5.4.4 Einflussfaktoren auf die Unternehmensbeteiligung

Die 5. Forschungsfrage richtet sich an die Faktoren, welche eine Beteiligung von Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen. Der Umsetzungslogik von ILE-Prozessen folgend wird davon ausgegangen, dass die Faktoren sowohl auf der Programm- als auch der regionalen Ebene verordnet sind. Da an der Umsetzung einer Beteiligung von Unternehmen schlussendlich Menschen involviert sind – einerseits die Inhaber oder leitenden Angestellten der Unternehmen, andererseits die handelnden Personen des Prozesses wie der Regionalmanager – wird die Akteursebene ebenfalls betrachtet. Anhand dieser Ebenen werden im Folgenden die identifizierten Einflussfaktoren, ihre Wirkungsweisen, aber auch Zusammenhänge beschrieben.

##### **Programmebene**

In der Analyse und Bewertung der Programmebene wurden Faktoren herausgearbeitet, die eine Beteiligung von Unternehmen beeinflussen können. Die Analyse der Programmebene führte zur folgenden Annahme: Beide Programme stellen für die ILE den Bezug zur ländlichen Wirtschaft in ihrer Gesamtheit her, wobei die ILE in den übergeordneten Kontext der Programme, nämlich der Verbesserung der Land- und Forstwirtschaft, eingeordnet sind und dazu beitragen sollen. Daraus ergibt sich, dass sich die übergeordnete Zielstellung nachteilig auf die Prozesse und die Beteiligung von Unternehmen auswirken kann. Die empirische Untersuchung kommt zu folgenden Ergebnissen:

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass der **Gedanke der integrierten Entwicklung** über die Programme in die Regionen transportiert und aufgegriffen werden. Aus Sicht der Regionalmanagements beeinflusst die übergeordnete Zielstellung der Programme auf die Land- und Forstwirtschaft die inhaltliche Ausrichtung der Prozesse und die damit verbundene Akteursbeteiligung wenig bis gar nicht. Auch für die Unternehmen ist es nachrangig, aus welchen Programmen die Prozesse gefördert und welche übergeordneten Ziele damit auf Programmebene verfolgt werden. Viel wichtiger sind die regionale Ebene, das Aufgreifen des ILE-Gedankens und die konsequente Umsetzung eines integrierten Prozesses. Den Regionen wird bei der Aufstellung und Umsetzung eines regionalen Entwicklungskonzepts und dem Aufbau einer regionalen Partnerschaft ein großer Handlungsspielraum eingeräumt. Der ermöglicht es ihnen, bezogen auf die regionalspezifischen Potenziale und Probleme die notwendigen Handlungsfelder und Themen aufzugreifen und die entsprechenden Akteure einzubinden. Die Akteure rekrutieren sich dabei vor allem über ihr Interesse für die Region oder einzelne Handlungsfelder bzw. Themen.

Wesentlich größeren Einfluss hat der übergeordnete Fokus auf die Land- und Forstwirtschaft aus Sicht des Regionalmanagements hingegen auf die **konkreten Fördermöglichkeiten für Unternehmen** und somit auf die Beteiligung von Unternehmen über Projekte. So zeigt die Analyse der Programmebene, dass der ELER zwar im Schwerpunkt 3 Maßnahmen anbietet, die über den Fokus auf die Land- und

Forstwirtschaft hinausgehen. Diese inhaltliche Breite wird jedoch durch zwei Aspekte eingeschränkt:

- 1) Einige Länder greifen zur Bereitstellung der Mittel neben dem ELER auch auf die Nationale Rahmenregelung, die Teile der GAK abdeckt, als nationale Kofinanzierung zu. Diese hat einen wesentlich restriktiveren und auf die Land- und Forstwirtschaft fokussierten Rahmen, an den sich die Förderung dann ausrichten muss. Dies schränkt den inhaltlichen Spielraum einzelner Maßnahmen und damit der Projektförderung ein.
- 2) Zwischen den einzelnen Förderprogrammen gilt das Gebot der Kohärenz, um Doppelförderung zu vermeiden. Dies gilt sowohl für die EU-Fonds untereinander als auch die Gemeinschaftsaufgaben. Da konkrete Fördermöglichkeiten für Unternehmen eher dem Bereich der Wirtschaftsförderung zugeordnet werden, erfolgt eine Förderung zumeist über andere Programme wie die Strukturfonds oder die GRW. Durch die Programmierung und Abgrenzung der EPLR zu anderen Förderprogrammen werden diese Maßnahmen den Programmen entzogen und stehen weder bei Leader noch in der GAK in der konkreten Umsetzung zur Verfügung.

Das Ergebnis sind eingeschränkte Möglichkeiten der konkreten Unternehmensförderung über ILE in Deutschland, die eine Beteiligung von Unternehmen im Prozess über eine Projektförderung erschweren bzw. gar nicht erst ermöglichen. Dennoch stehen über beide Programme Maßnahmen zur Verfügung, die nicht einzelnen Unternehmen, sondern der Region insgesamt zugutekommen, wovon Unternehmen zumindest im weiteren Sinne profitieren können. Gemeint sind insbesondere infrastrukturelle Maßnahmen wie die Dorfentwicklung oder die Sicherung der Daseinsvorsorge, die zur Steigerung der Lebensqualität und Sicherung der Lebensverhältnisse vor Ort beitragen. Dadurch ist es den Regionalmanagements möglich, Themen bzw. Handlungsfelder in den Strategien aufzugreifen, die die Interessen von Unternehmen ansprechen, auch wenn damit keine direkte Projektförderung für ein Unternehmen verbunden ist. Dies ist vor allem für solche Unternehmen interessant, die ILE-Prozesse dazu nutzen, um sich an der Entwicklung der Region bzw. ihres Standorts und dessen (weichen) Standortfaktoren beteiligen möchten. In der Gesamtsicht wird jedoch deutlich, dass für einen Großteil der Regionalmanagements die Fördermöglichkeiten der Programme dem innovativen und sektorübergreifenden Charakter von ILE-Prozessen widersprechen. Viele der Leader-Regionalmanagements verweisen auf die Förderperiode Leader+, in der die Gemeinschaftsinitiative quer zu allen EU-Fonds umgesetzt wurde. Dadurch war ein breites Förderangebot möglich, womit es wesentlich einfacher war, auch Unternehmen zu beteiligen.

Zu der Frage der Förderung gehören aber nicht nur die Fördermöglichkeiten (Förderinhalte, Zielgruppen etc.), sondern auch förder- und verwaltungstechnische Vorgaben – dies betrifft vor allem Leader. So wurde in der Befragung der Regionalmanagements sowie den leitfadengestützten Interviews in den guten Beispielen deutlich, dass das **Kofinanzierungsprinzip** bei der Projektförderung die Beteiligung beeinflusst. Maßnahmen aus dem ELER sind öffentlich kofinanzieren. Das führt dazu, dass Unternehmen als Projektträger je nach Land auf eine öffentliche Kofinanzie-

rung entweder durch das Land oder die Kommune oder beide angewiesen sind. Gerade in den Ländern, in denen die Kofinanzierung anteilig bzw. ganz durch die Kommunen gestellt werden muss, kann folgende Pattsituation entstehen: Sofern die Kommunen als Kofinanzierer auftreten, entsteht eine Konkurrenzsituation zwischen den Unternehmens- und den eigenen kommunalen Projekten. Dies birgt die Gefahr, dass sich die oftmals durch öffentliche Mandatsträger dominierten Entscheidungsgremien nicht zuletzt aufgrund der kommunalen Haushaltslage eher für eigene als für einzelne Unternehmensprojekte entscheiden. Denn dadurch können eingesetzte kommunale Gelder für die Kofinanzierung auch wieder der Kommune zugutekommen.<sup>418</sup>

Neben dem Einfluss der Kofinanzierung wird auch der nachteilige Einfluss der mit einer Förderung zusammenhängenden **verwaltungstechnischen Vorgaben und Verfahren** deutlich. So ist eine Förderung über den ELER als Teil der Gemeinsamen Agrarpolitik in ein umfassendes Abwicklungs-, Kontroll- und Verwaltungssystem eingebunden, das ursprünglich für die 1. Säule und nicht den ELER aufgestellt wurde. Damit verbunden sind hohe Anforderungen an die Antragstellung und Bewilligung. Hinzu kommt, dass Projekte in der ILE dem Bottom-up-Gedanken folgend über die regionalen Partnerschaften beantragt und von den zuständigen Entscheidungsgremien beschieden werden müssen, bevor sie von der zuständigen Stelle bewilligt werden können. Erst nach dem Bewilligungsbescheid darf mit dem Projekt begonnen werden – alles andere ist förderschädlich. Dieses **Verfahren** mit mehreren Entscheidungs- bzw. Prüfungsstufen wird von den Unternehmen als **zu komplex** („zu bürokratisch“) und der damit verbundene **Zeitaufwand als zu hoch** angesehen.<sup>419</sup> In dem Beispiel der Region Vogelsberg wurde deutlich, dass die Beantragung einiger Projektanträge nachweislich mehrere Monate bis zu einem Jahr gedauert haben.<sup>420</sup> Solche Zeiträume entsprechen nicht der Zeit- und Handlungslogik von Unternehmen. Zudem wird von Unternehmen der zeitliche Aufwand kritisiert, der benötigt wird, um die Antragsunterlagen auszufüllen und die notwendigen Unterlagen zusammenzustellen. Dies, so ein Großteil der Unternehmen, aber auch der Regionalmanagements, sei bei Förderprogrammen außerhalb der ILE (z.B. Förderung über GRW oder EFRE) anders und stehe in keinem Verhältnis zu den teils geringen Summen einer Leader-Förderung. Hinzu kommt, dass bei der Beantragung einer ILE-Förderung durch das regionale Entscheidungsgremium eine weitere Entscheidungsebene eingebunden wird, die für Unternehmen mit Unsicherheiten verbunden ist. Dieser Punkt ist aus Sicht der Unternehmen nachvollziehbar, es darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Verlagerung der Entscheidungsverantwortung eines der zentralen Elemente der ILE-Förderung ist.

---

<sup>418</sup> Dieser Sachverhalt wurde auch vom EU-Rechnungshof im Rahmen des Leader-Prüfberichtes nachgewiesen und kritisiert (vgl. EU-Rechnungshof 2010: 15/17).

<sup>419</sup> Dieser Sachverhalt wurde auch vom EU-Rechnungshof im Rahmen des Leader-Prüfberichtes nachgewiesen und kritisiert (vgl. EU-Rechnungshof 2010: 39).

<sup>420</sup> Dies wird auch durch ein weiteres Beispiel, der Region Altmark, bestätigt (siehe Anhang 10).

### **Regionale Ebene**

Der Umsetzungslogik der ILE folgend wird angenommen, dass auch auf der regionalen Ebene im konkreten Umsetzungsprozess Faktoren verortet sind, die eine Beteiligung von Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen können. Im Ergebnis aller Untersuchungsschritte wird deutlich, dass die unterschiedlichen Sicht- und Interessenslagen zwischen Unternehmen und der regionalen Partnerschaft zwar vorhanden sind, aber keine unüberbrückbaren Hürden darstellen. Damit dies gelingt, müssen folgende Faktoren berücksichtigt werden.

Eine hohe Bedeutung auf der regionalen Ebene kommt u.a. dem **ILEK** zu. Das ILEK bildet die zentrale Handlungs- und Entscheidungsgrundlage für die künftige Entwicklung der Region. Deshalb ist es wichtig, dass in dem Konzept Unternehmen mit ihren Bedürfnissen berücksichtigt werden: angefangen bei der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse, der Strategie mit Leitbild, Zielen und Handlungsfeldern bis hin zu entsprechenden Projekten. So wird gewährleistet, dass Unternehmen als **Zielgruppe des ILE-Prozesses** und ihre Beteiligung als fester Bestandteil des ILEK anerkannt wird. Dies hat nach Meinung der Regionalmanagements einen zentralen Einfluss, um alle beteiligten Akteure von der Notwendigkeit einer Unternehmensbeteiligung zu überzeugen.

Die Nennung als Zielgruppe allein reicht jedoch nicht aus. Es werden auch **konkrete Angebote** zur Beteiligung benötigt, die die Interessen der Unternehmen aufgreifen und mit verschiedenen Nutzen verbunden sind (siehe oben). Auf der **Prozessebene** sollte das konkrete Angebot in der Beteiligung an den Diskussions- und Entscheidungsprozessen bestehen. Dabei wird in den Untersuchungen deutlich, dass die Prozesse auch entsprechend unternehmerfreundlich gestaltet sein sollten. Das heißt, für eine Beteiligung ist es förderlich, die Zeit- und Handlungslogiken der Unternehmen in den Beteiligungsstrukturen zu berücksichtigen. So geschehen in dem guten Beispiel der Region Hesselberg, die mit dem Drei-Säulen-Modell einen Weg gefunden hat, die verschiedenen Gesellschaftsbereiche mit ihren unterschiedlichen Handlungslogiken in den ILE-Prozess einzubinden. Auf der **Projektebene** sollten sich die Angebote in konkreten Projekten niederschlagen. Dabei spielen die gewählten Handlungsfelder und Themen der Region eine entscheidende Rolle. Aus Sicht der Regionalmanagements besteht der Vorteil darin, dass ILE aufgrund des sektorübergreifenden Ansatzes die Möglichkeit besitzt, verschiedene Themen aufzugreifen, die für Unternehmen interessant sein können. Hierzu zählen Handlungsfelder, die eine unternehmerische Tätigkeit konkret ansprechen (z.B. Erneuerbare Energien, Regionale Produkte im Lebensmittel oder Tourismusbereich) als auch solche, die die unternehmerische Tätigkeit betreffen bzw. langfristig beeinflussen (z.B. Fach- und Führungskräfteversicherung, Daseinsvorsorge). Gerade die Themen, die über den eigenen Handlungsspielraum und die eigenen Handlungsmöglichkeiten hinausgehen, sind für Unternehmen von besonderem Interesse (siehe hierzu auch Unternehmensnutzen). Auch wenn die Möglichkeiten der Projektbeteiligung, wie bereits eingangs beschrieben wurde, begrenzt sind, ermöglicht die Projektförderung vielen Unternehmen einen Einstieg in den ILE-Prozess, der zu weiteren Beteiligungen führt.



Am Ende ist es wichtig, so die Regionalmanagements und Unternehmen, die **Beteiligung von Unternehmen** auch **anzuerkennen**. So weisen in der Unternehmensbefragung viele Unternehmen darauf hin, dass vor allem im Bereich des Engagements, das mit keinem direkten finanziellen Nutzen verbunden ist, eine öffentliche Wertschätzung wichtig und als direkter „Return of Invest“ für das Unternehmen zu verstehen ist. Hinzu kommt, dass durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen auch Strahleneffekte entstehen können, sodass weitere Unternehmen motiviert werden, sich ebenfalls zu beteiligen.

Ein ILEK ist aber „nur“ ein Papier, das bekanntermaßen „geduldig“ ist. Auch wenn es Unternehmen als Zielgruppe sowie konkrete Handlungsfelder und Projekte mit konkreten Angeboten für Unternehmen beinhaltet, ist dies noch kein Garant dafür, dass sich Unternehmen beteiligen. Zwar rekrutiert sich ein Teil der Unternehmen selbst, dennoch zeigen die Ergebnisse der Untersuchung auch, dass der **gezielten Ansprache der Unternehmen und Vermarktung der Angebote** eine hohe Bedeutung beigemessen werden – und zwar sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch der Regionalmanagements. Dabei kommt den Regionalmanagements als Prozessverantwortliche der ILE aber auch Multiplikatoren (z.B. bekannter Unternehmer, Verbandsvertreter) eine zentrale Rolle zu. Diese müssen einerseits als Übersetzer fungieren, denn die Vorteile und Nutzen aus einer Beteiligung sind für viele Unternehmen erst einmal aus dem Konzept oder dem Prozess nicht direkt ersichtlich. Dabei ist deutlich geworden, dass eine **direkte und zumeist persönliche Ansprache** der Unternehmen insbesondere durch das Regionalmanagement als zielführender erachtet wird als ein pauschaler Aufruf zur Beteiligung. Diese *Übersetzer*-Funktion ist aber keinesfalls eine Einbahnstraße. Es ist wichtig, die Belange und Interessen der Unternehmen aufzugreifen und entsprechend für andere am Prozess beteiligte Akteure zu übersetzen, abzuwägen und dann in den Prozess einfließen zu lassen. Kommt es zu einer Beteiligung durch Unternehmen, so wird ein „*Kümmerer*“ benötigt. Ein Regionalmanagement, das Prozesse entsprechend vorbereitet, um insbesondere den Zeitaufwand für Unternehmen so gering wie möglich zu halten, ist aus Sicht der Unternehmen und Regionalmanagements sehr förderlich. Dies kann z.B. durch eine aktive Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln erfolgen oder aber durch die Vorbereitung von Entscheidungsprozessen, an denen Unternehmen beteiligt sind. So sinnvoll und notwendig dies aus Sicht der Unternehmen ist, darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich dabei um zusätzliche Aufgaben handelt, die viel Zeit beanspruchen. Diese muss den Regionalmanagements eingeräumt oder es muss dafür eine entsprechende Arbeitskraft (z.B. wie im Beispiel Hesselberg durch den eingestellten Koordinator Wirtschaft) bereitgestellt werden. Dies funktioniert nur durch ein klares Bekenntnis zur Unternehmensbeteiligung, wobei die Beteiligung anderer Akteure nicht außer Acht gelassen werden darf.

In den Untersuchungen der guten Beispiele wird zudem deutlich, dass neben den beschriebenen Faktoren die **Pfadabhängigkeit der Regionen** eine Beteiligung von Unternehmen entscheidend beeinflusst. Die in der Arbeit aufgeführten guten Beispiele zeigen alle, dass die Regionen bereits über Leader+ gefördert wurden. Einige ha-

ben sogar noch Erfahrungen aus dem Vorgängerprogramm. Der Grundstein vieler Aktivitäten zur Beteiligung von Unternehmen wurde bereits vor Jahren in den Regionen gelegt, der Nutzen stellt sich mitunter erst später ein. Die Unternehmen heben in diesem Zusammenhang hervor, dass durch die Dauer eine gewisse Kontinuität bei den Ansprechpartnern besteht. Insgesamt wird deutlich, dass die Beteiligung von Unternehmen Zeit benötigt, in der alle Beteiligten auch einen Lernprozess durchlaufen müssen.

### **Akteursebene**

Es wird angenommen, dass neben Faktoren auf der Programm- und regionalen Ebene auch akteursbezogene, allen voran persönliche Gründe eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen beeinflussen. Die persönlichen Gründe beziehen sich dabei sowohl auf die hinter einem Unternehmen stehenden Personen (Inhaber, Geschäftsführer etc.) als auch auf die Prozessverantwortlichen allen voran die Regionalmanager.

Diese Vermutung kann durch die Ergebnisse der Untersuchung der guten Beispiele bestätigt werden. Es wird deutlich, dass vor allem die **Motivation bzw. das persönliche Engagement** die Beteiligung beeinflusst.

Bei den **Unternehmern** wird deutlich, dass diese Motivation unterschiedlich zustande kommen kann. Zum einen kann eine Beteiligung sehr stark extrinsisch motiviert sein, z.B. als Projektträger. Den Anreiz bildet die Aussicht auf eine finanzielle Unterstützung für ein Investitionsvorhaben für das eigene Unternehmen. Insgesamt und besonders auf Ebene der regionalen Partnerschaft hat jedoch die persönliche Einstellung des Unternehmers bzw. des leitenden Angestellten gegenüber Themen wie Standortentwicklung, Kooperation oder Engagement viel größeres Gewicht – und dies unabhängig von der Größe des Unternehmens. Der Blick für das große Ganze, hier die Regionalentwicklung oder den Standort, ist dennoch nicht zwingend notwendig oder kann nicht grundsätzlich bei Unternehmen vorausgesetzt werden. Die Ergebnisse zeigen aber, dass dieser Blick auch erlernt bzw. vermittelt werden kann, wodurch Unternehmen langfristig an den Prozess gebunden werden können.

Zum anderen beziehen sich die Motivation und das persönliche Engagement auf die **Regionalmanagements und andere handelnde Akteure** (z.B. der Vorstand des Entscheidungsgremiums oder ein Landrat). Diese müssen davon überzeugt sein, dass eine Beteiligung von Unternehmen am ILE-Prozess notwendig und nützlich ist. Nur so entwickeln sie genügend Engagement, suchen gezielt nach Beteiligungsmöglichkeiten für Unternehmen und sprechen diese aktiv für eine Beteiligung an.

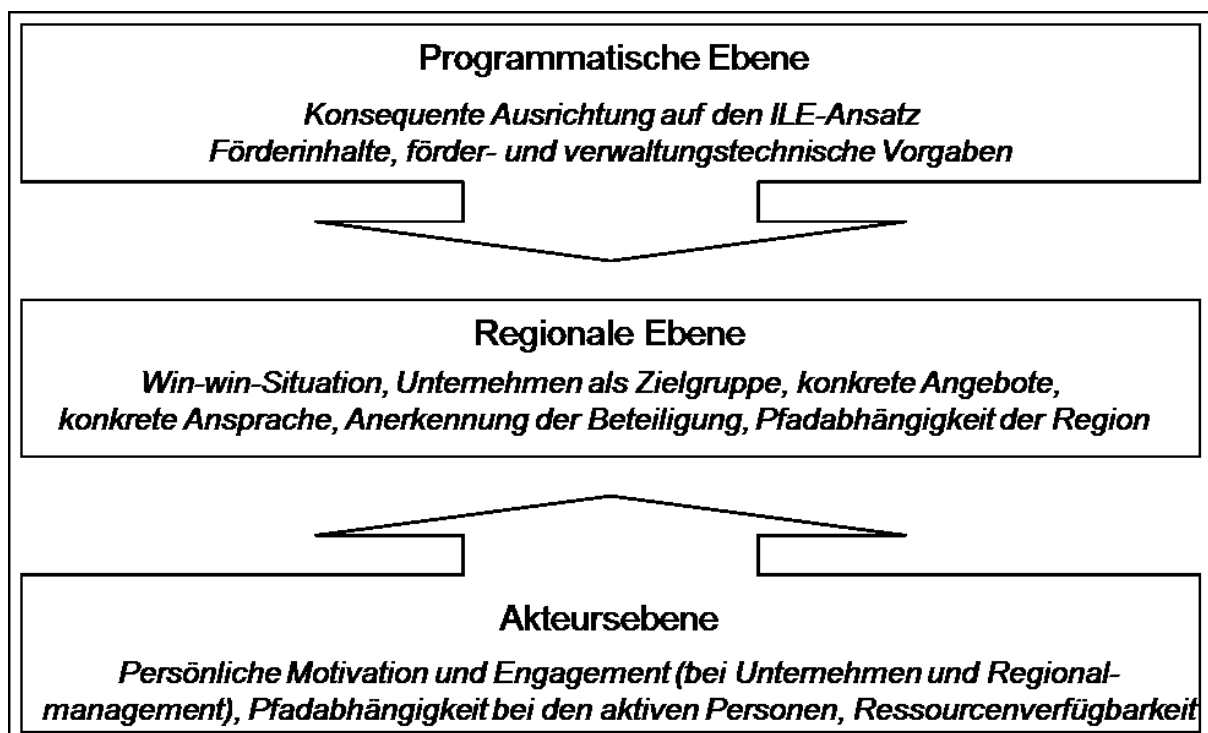
Bei beiden Akteursgruppen wird die Motivation und persönliche Einstellung nicht nur von der situativen Überzeugung, sondern auch den positiven Erfahrungen stark beeinflusst. Weshalb auch die **persönliche Pfadabhängigkeit** eine große Rolle spielt. So beteiligen sich Unternehmen bzw. deren Inhaber, für die z.B. regionales Engagement selbstverständlich und lohnenswert ist, weiterhin – vorausgesetzt die Angebote entsprechen dem gewünschten Nutzen. Gleiches gilt auch für die Prozessver-

antwortlichen. Nur wer bereits gute Erfahrungen und auch Erfolge bei der Beteiligung von Unternehmen verzeichnet hat, wird sich weiterhin dafür engagieren und einsetzen, Unternehmen zu beteiligen.

Als Engpassfaktor für eine Beteiligung sowohl bei den Unternehmen als auch den Regionalmanagements haben sich hingegen fehlende Ressourcen herausgestellt. Die Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass viele Unternehmen über zu **wenig Zeit oder keine personellen Ressourcen** verfügen, um sich am ILE-Prozess zu beteiligen. Dies ist insbesondere bei Kleinst- oder wachsenden Unternehmen der Fall. Bei diesen sind die Prioritäten anders verteilt. Hinzu kommt, dass es in vielen Regionen ein **vielfältiges Angebot an regionalen Netzwerkaktivitäten** gibt. Viele Unternehmer sind bereits in anderen unternehmensnahen (z.B. Wirtschaftstreffen) oder privaten Aktivitäten (z.B. freiwillige Feuerwehr, Schützenverein) eingebunden, die ihre (knappen) Ressourcen beanspruchen. ILE steht hier in Konkurrenz und muss sich letztendlich daran messen lassen, was es für das Unternehmen leisten kann.

Die Ergebnisse sind in der folgenden Abbildung noch einmal zusammengefasst dargestellt.

**Abbildung 52: Einflussfaktoren auf die Beteiligung von Unternehmen**



Quelle: eigene Darstellung

## 6 Handlungsempfehlungen für die Beteiligung von Unternehmen

Das vorliegende Kapitel leitet den dritten Teil der Arbeit ein, in dem ich mich dem Verwertungszusammenhang der Arbeit und ihrer Ergebnisse widme. Im Fokus steht die 7. Forschungsfrage der Arbeit: welche Handlungsempfehlungen können aufbauend auf den Ergebnissen formuliert werden, um die Beteiligung von Unternehmen zu verbessern.<sup>421</sup>

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass Unternehmen durch ihre Beteiligung ILE-Prozesse aufwerten und gleichzeitig davon profitieren können. Daraus abzuleiten, (künftige) ILE-Regionen zu verpflichten, Unternehmen zu beteiligen oder einen bestimmten Anteil von Unternehmen z.B. in einem Entscheidungsgremium nachzuweisen, wäre jedoch nicht zielführend und würde dem Charakter der ILE widersprechen. Es geht vielmehr darum, Anreize zu setzen und Einstiegshürden zu verringern, um eine Beteiligung von Unternehmen positiv zu beeinflussen und nachhaltig zu fördern. Deswegen beziehen sich die Handlungsempfehlungen auf die Einflussfaktoren, die sich entweder fördernd oder hemmend auf die Beteiligung auswirken können. Ob eine Beteiligung letztlich zustande kommt, ist von Fall zu Fall zu entscheiden und sollte weiterhin die Entscheidung von Unternehmen und den verantwortlichen Personen des ILE-Prozesses bleiben.

### ***Adressaten der Handlungsempfehlungen***

Die Ergebnisse zeigen, dass die Einflussfaktoren der Umsetzungslogik der ILE folgend sowohl auf der Programm-(Rahmen) als auch der regionalen Ebene (Umsetzung) verortet sind. Dem folgend beziehen sich die Handlungsempfehlungen auf diese Ebenen. Zielgruppen sind einerseits die Akteure der EU-, Bundes- und Länderebene im Bereich der ILE (z.B. Fachreferate, Antrags- und Bewilligungsstellen) – wobei die Bundesebene aufgrund des Ziels der Arbeit eine besondere Stellung einnimmt. Andererseits richten sich die Handlungsempfehlungen an die handelnden Akteure der ILE-Prozesse selbst, insbesondere an die Regionalmanagements oder die Vorsitzenden einer LAG.

Auf Handlungsempfehlungen für Unternehmen wird verzichtet. Ihnen empfehle ich an dieser Stelle, sich den ILE-Prozess und das Beteiligungsangebot in ihrer Region genau anzuschauen. Sie sollten prüfen, welcher Nutzen für sie konkret mit einer Beteiligung verbunden wäre und diesen mit dem entsprechenden Aufwand abwägen. Dabei sollten sie sich im Klaren sein, welches Ziel sie mit einer Beteiligung verfolgen wollen.

---

<sup>421</sup> In die Entwicklung der Handlungsempfehlungen gingen auch die offenen Antworten der Regionalmanagements (siehe Anhang 5, Frage 21) und die der Unternehmen (siehe Anhang 6, Frage 3.11) zu dieser Frage ein.

### **Zeitliche Umsetzung der Handlungsempfehlungen**

Die Handlungsempfehlungen basieren auf den Ergebnissen einer 2010/2011 durchgeführten Querschnittanalyse laufender ILE-Prozesse in Deutschland, die über Leader oder den ILE-Fördergrundsatz umgesetzt wurden.

Mittlerweile hat die neue EU Förderperiode 2014-2020 begonnen, innerhalb der Leader und der ILE-Fördergrundsatz weiterhin zentrale Programme zur Förderung der ILE sind. Die Programmierung der Fondsverordnungen sowie die der EPLR, in deren Rahmen die ILE umgesetzt wird, sind bereits abgeschlossen bzw. im Falle der EPLR befinden sie sich in den letzten Zügen. Gleiches gilt für die GAK, für die derzeit der Rahmenplan 2014-2017 gilt. In vielen Regionen wurden für die neue Förderperiode bereits bestehende ILEK fortgeschrieben oder neue erarbeitet. Somit ist es nicht mehr möglich, mit den folgenden Handlungsempfehlungen zu der Programmierung der EPLR oder zu der Aufstellung der ILEK beizutragen.<sup>422</sup> Dennoch ist es im weiteren Verlauf der aktuellen Förderperiode mittel- bis langfristig möglich, die in den Handlungsempfehlungen vorgeschlagenen Änderungen oder Anpassungen zu berücksichtigen: z.B. im Rahmen der laufenden Evaluierung und Anpassungen der EPLR, der geplanten Weiterentwicklung der GAK zu einer *Gemeinschaftsaufgabe für Ländliche Entwicklung* oder in der Umsetzung der ILEK auf der regionalen Ebene. So sollte das ILEK grundsätzlich als offenes Dokument verstanden werden, das sich an neue Begebenheiten oder Notwendigkeiten anpassen kann. Gleiches gilt auch für die Strukturen wie Entscheidungsgremien, Träger des ILEK oder etwa Arbeitskreise.

In den folgenden Kapiteln werden die Handlungsempfehlungen nun getrennt nach den Ebenen vorgestellt.

## **6.1 Rahmen richtig setzen - Empfehlungen für die Programmebene**

In Kapitel 4 wurden die Programme Leader und der ILE-Fördergrundsatz vorgestellt und hinsichtlich der Beteiligung von Unternehmen analysiert. Dabei wurde deutlich, dass die Förderung von ILE-Prozessen in ein Mehrebenensystem zwischen EU-, Bund und Länder mit unterschiedlichen Zuständigkeits- und Finanzierungsverflechtungen eingegliedert ist.

Die Programme bilden dabei einen Rahmen innerhalb dessen ILE-Prozesse umgesetzt werden. Sie geben den Regionen „Instrumente“ an die Hand (z.B. Förderung eines ILEK, eines Regionalmanagements oder Projektförderung), mit deren Hilfe sie

<sup>422</sup> An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass sowohl mit dem Endbericht zu dem Projekt, auf dem diese Dissertation basiert, als auch einem Leitfaden für die regionalen ILE-Akteure bereits Handlungsempfehlungen für die Förderperiode 2007-2013 entwickelt und den ILE-Akteuren Hilfestellungen zur Beteiligung von Unternehmen gegeben wurden (siehe für Endbericht Langguth/Schubert/Elbe 2011a und für Leitfaden Langguth/Schubert/Elbe 2011b). Die hier formulierten Handlungsempfehlungen wurden noch einmal vor dem Hintergrund der neuen Rahmenbedingungen aktualisiert und zusätzlich neue entwickelt.

ILE-Prozesse aufbauen und umsetzen können. Dies betrifft auch die Beteiligung von Unternehmen. Somit hat die Ausgestaltung des Rahmens und dessen Instrumente auch entscheidende Bedeutung auf die Beteiligung von Unternehmen.

In der empirischen Untersuchung wird deutlich, dass vor allem die Möglichkeiten der Projektförderung eine Beteiligung von Unternehmen entscheidend beeinflussen. So sehen die Akteure darin nicht nur eine adäquate Möglichkeit, Unternehmen direkt zu beteiligen bzw. die Interessen und Bedarfe des regionalen Unternehmertums zu bedienen, sondern sie dient oftmals auch als Einstieg für Unternehmen, der zu weiteren und vor allem langfristigen Beteiligungen z.B. beim Träger des ILEK führt. Die Kritik an der Projektförderung betrifft dabei nicht nur das inhaltliche Förderangebot, sondern auch fördertechnische Aspekte wie die zustellende öffentliche Kofinanzierung oder das Antrags- und Bewilligungsverfahren. Die prozessbezogenen Instrumente der Programme (wie z.B. die Förderung eines ILEK, des Aufbaus und der Begleitung regionaler Partnerschaften sowie eines Regionalmanagement) werden hingegen als gegeben vorausgesetzt und wenig bis gar nicht kritisiert. Wie die Ergebnisse zeigen, kommt es hierbei eher auf die Ausgestaltung vor Ort an, sofern ein gewisser Handlungsspielraum gewährleistet wird.

Mittlerweile hat eine neue Förderperiode 2014-2020 begonnen und die beiden Programme Leader und der ILE-Fördergrundsatz haben sich geändert (siehe Infokasten).

### ***Infokasten: Neue Förderperiode, neue Voraussetzungen***

#### ***ELER***

Mit der neuen Förderperiode 2014-2020 wurde die EU-Förderung durch den Europäischen Fonds zur Regionalen Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und den ELER neu ausgerichtet. So sollen sich die Fonds, die nun als Europäische Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds) zusammengefasst werden, im Sinne der Europa-2020-Strategie an den übergeordneten Zielen für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum orientieren und bestimmte Prioritäten verfolgen. Dabei werden die einzelnen EU-Fonds wesentlich integrierter betrachtet und umgesetzt als zuvor. Zu diesem Zweck wurde auf EU-Ebene ein Gemeinsamer Strategischer Rahmen eingeführt, der zusammen mit dem nationalen Pendant, den Partnerschaftsvereinbarungen, den Förderüberbau darstellen und die einzelnen EU-Politiken bzw. Fonds koordinieren und integrieren. Zur besseren Integration der ESI-Fonds wurde zudem eine sogenannte Dachverordnung aufgestellt, die gemeinsame Regelungen für alle ESI-Fonds enthält. Daneben gibt es weiterhin einzelne Verordnungen, die fondsspezifische Regelungen umfassen. Ohne allzu sehr in die Tiefe zu gehen, zeigt ein Blick in die Verordnungen, dass der ELER weiterhin eine „Sonderstellung“ innerhalb der

ESI-Fonds einnimmt. So gelten z.B. weiterhin andere Kofinanzierungs- und Finanzierungsregelungen als in den anderen ESI-Fonds.<sup>423</sup> Denn trotz der Neuausrichtung und der gemeinsamen Dachverordnung bildet der ELER weiterhin die 2. Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik und ist auch in deren administrative Abwicklung, Kontrolle und Sanktionierung eingebunden.

Die Erreichung einer ausgewogenen räumlichen Entwicklung der ländlichen Wirtschaft und der ländlichen Gemeinschaften sowie die Schaffung bzw. Erhaltung von Arbeitsplätzen im ländlichen Raum ist weiterhin ein übergreifendes Ziel des ELER. Es steht mit den Zielen Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft und der Gewährleistung der nachhaltigen Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen und Klimaschutz auf gleichem Rang.<sup>424</sup> Dennoch ist zumindest aufgrund sogenannter Mindestplafonds ein Schwerpunkt auf umwelt-, klimaschutz- sowie agrarbezogene Maßnahmen zu erkennen. Denn für diese Maßnahmen ist eine Gesamtbeteiligung von mindestens 30% des ELER vorzuhalten.<sup>425</sup> Für das Ziel zur ausgewogenen Entwicklung der ländlichen Wirtschaft und Gemeinschaften stehen entsprechende Fördermaßnahmen wie z.B. Existenzgründung, Diversifizierung der Wirtschaft, Sicherung von Basisdienstleistungen (z.B. Bildungs- oder Sozialeinrichtungen) oder Dorferneuerung zur Verfügung.<sup>426</sup>

### *Leader*

Leader nimmt in der neuen Förderperiode 2014-2020 weiterhin eine wichtige Rolle im ELER ein. Vielmehr noch wurde Leader als Methode aufgewertet und steht unter dem Kürzel CLLD (Community Led Local Development) allen ESI-Fonds als integrierter Ansatz offen. Der CLLD-Ansatz soll nach Wünschen der EU bestenfalls nach einem Multifondsansatz über alle ESI-Fonds umgesetzt werden, d.h. für ein Gebiet gilt eine einzige Strategie, die sich aus den verschiedenen Finanzierungsquellen der EU-Fonds speist. Dieser Ansatz eröffnet für ländliche Räume und Gemeinschaften die Chance, angemessener auf deren unterschiedlichen und vielfältigen Herausforderungen einzugehen. Obligatorisch ist Leader jedoch nur für den ELER, wobei es den Mitgliedstaaten selbst überlassen ist, ob sie den Multifondsansatz anwenden. Für Leader haben die Mitgliedstaaten in ihren EPLR (in Deutschland die Länder) mindestens 5% Budget einzuplanen (Mindestplafonds). Zudem wurde Leader dahingehend aufgewertet, dass die EU für Leader-Maßnahmen eine max. 80% Kofinanzierung bereitstellt.<sup>427</sup>

<sup>423</sup> siehe hierzu ausführlich Grajewski et al. 2011.

<sup>424</sup> vgl. Art. 4, Buchst. c der Verordnung (EG) Nr. 1305/2013.

<sup>425</sup> vgl. Art. 59 Abs. 6 der Verordnung (EG) Nr. 1305/2013.

<sup>426</sup> vgl. Art. 19-20 der Verordnung (EG) Nr. 1305/2013.

<sup>427</sup> vgl. Art. 59, Abs. 4, Buchst. a und Abs. 5 der Verordnung (EG) Nr. 1305/2013.

### *Leader in Deutschland*

Auch in Deutschland wurde Leader in einem Großteil der Länder aufgewertet. So wird der Leader-Ansatz in vielen Ländern nun flächendeckend im ländlichen Raum angeboten und es wurden wesentlich mehr als die geforderten 5%-Mindestplafonds programmiert, nämlich im Durchschnitt 12 Prozent.<sup>428</sup> Die Umsetzung des Multifondsansatzes im Bereich der ländlichen Entwicklung bleibt jedoch die absolute Ausnahme.<sup>429</sup> Nur das Land Sachsen-Anhalt verfolgt einen fondsübergreifenden Ansatz, bei dem neben ELER- auch ESF- und EFRE-Mittel im Rahmen von Leader eingesetzt werden können.<sup>430</sup>

### *ILE-Fördergrundsatz*

Der ILE-Fördergrundsatz ist in seinen Grundzügen bestehen geblieben. So gibt es weiterhin nicht-investive Maßnahmen wie die Förderung eines ILEK und eines Regionalmanagements. Neu hinzugekommen ist in diesem Bereich zudem die Förderung von Plänen für die Entwicklung ländlicher Gemeinden, eine Art ILEK auf Gemeindeebene. Im Bereich investiver Maßnahmen geht es weiterhin vorrangig darum, Infrastruktur auszubauen oder zu schaffen. Die Maßnahmen dienen dazu, insbesondere die ILEK oder Pläne mit Projekten umzusetzen. Konkrete Förderbereiche sind z.B. die Dorferneuerung und -entwicklung, bauliche Umnutzungsmaßnahmen, Flurbereinigung oder die Breitbandversorgung.<sup>431</sup> Als Nationale Rahmenregelung deckt die GAK zudem weite Bereiche des ELER ab. Bezogen auf den ILE-Fördergrundsatz sind dies z.B. Maßnahmen zur Sicherung der Basisdienstleistung oder der Dorferneuerung. Somit ist es für die Länder möglich, EU-Mittel mit GAK-Mitteln kofinanzieren, wobei dann der inhaltlich wesentlich engere Rahmen der GAK gilt, was die Förderangebote einschränken kann.

Wie in der Förderperiode 2007-2013 wird es auch in der aktuellen Förderperiode 2014-2020 zu einer Verschneidung bzw. einem Nebeneinander von Leader und dem ILE-Fördergrundsatz kommen. So planen einige Länder, GAK-Mittel zur Kofinanzierung von Leader-Maßnahmen komplett oder nur für einzelne Bereiche einzusetzen,

---

<sup>428</sup> vgl. website bmel.de.

<sup>429</sup> Die Möglichkeit der Multifondsstrategie ist an einige Voraussetzungen gebunden und wird durch fondsspezifische Regeln im Grunde konterkariert. So erschweren z.B. unterschiedliche Kofinanzierungsbedingungen der ESI-Fonds die Integration. So sind für den EFRE fünf Kofinanzierungssätze vorgesehen, von denen für Deutschland nur drei relevant sind. Beim ELER gibt es hingegen zwei Sätze, von denen in Deutschland nur einer zutrifft. Abweichend davon können Leader-Maßnahmen sogar mit einer Beteiligung von 80% finanziert werden. Hinzu kommen unterschiedliche Berechnungsgrundlagen für die Ermittlung der Kofinanzierungssätze. Demnach werden die ELER-Mittel auf Basis der öffentlichen Kosten kalkuliert, wohingegen die EFRE-Mittel wahlweise auf den öffentlichen Kosten oder den förderfähigen Gesamtkosten berechnet werden können (vgl. Raue 2011: 108).

<sup>430</sup> vgl. BMWE 2014: 219.

<sup>431</sup> vgl. GAK-Rahmenplan 2014-2017, Förderbereich 1, Teil A.



in anderen Ländern wird es neben Leader auch wieder Regionen geben, die nur über den ILE-Fördergrundsatz gefördert werden, oder Länder setzen GAK-Mittel zur Vorbereitung auf Leader ein.<sup>432</sup>

Ein Blick in die Verordnungen, Programme sowie den GAK-Rahmenplan der neuen Förderperiode zeigt, dass die Aufstellung eines ILEK (bei Leader Entwicklungsstrategie), der Aufbau von regionalen Partnerschaften einschließlich eines Entscheidungsgremiums (zumindest bei Leader) sowie ein Regionalmanagement weiterhin gefördert werden. Im Gegensatz zur letzten Förderperiode gibt es keine bedeutenden Änderungen, die sich nachteilig auf die Beteiligung von Unternehmen auswirken können.<sup>433</sup> Vielmehr noch werden den Akteuren mit der neuen Förderperiode mehr Kompetenzen und Möglichkeiten eingeräumt, so z.B. bei der Bestimmung der Förderinhalte und -sätze für die Projektförderung oder integrierten Nutzung mehrerer EU-Fonds. Des Weiteren wurde das ILEK als Instrument für die regionale Entwicklung aufgewertet, da es nun Grundlage für den Einsatz mehrerer Fonds sein kann. Beides wirkt sich eher positiv auf die Beteiligung von Unternehmen aus. Unabhängig von den Regelungen in den Programmen kommt es bei diesen prozessualen Elementen zudem eher darauf an, wie sie vor Ort in den Regionen ausgestaltet sind. Darauf wird im nächsten Kapitel zu den Handlungsempfehlungen für die regionale Ebene eingegangen. Die folgenden Handlungsempfehlungen für die Programmebene beziehen sich nur auf die drei Themen Förderspektrum, Kofinanzierung und Antragsverfahren, die im Zusammenhang mit einer Projektförderung bzw. einer Beteiligung von Unternehmen über Projekte stehen. Bei diesen Themen kommt es vor allem darauf an, wie die Programmebene aufgestellt ist.

Der Aufbau der folgenden Kapitel zu den jeweiligen Themen folgt dem gleichen Muster: Zuerst wird die Ausgangssituation erläutert, bevor die konkreten Handlungsempfehlungen benannt werden. In Infokästen werden noch einmal die Zusammenhänge beschrieben, wie diese Faktoren auf die Unternehmensbeteiligung wirken. Daraufhin werden die neuen Regelungen der Förderperiode 2014-2020 bewertet und Lösungsvorschläge formuliert. Die Handlungsempfehlungen sind zugleich als Prüfraumen zu verstehen, anhand dessen, aktuelle Regelungen, Festsetzungen oder Vorgaben in den EPLR kritisch vor dem Hintergrund einer Beteiligung von Unternehmen bewertet werden können.

### **6.1.1 Projektförderung: Erweiterung des Förderspektrums**

Die Projektförderung von Unternehmen stellt eine zentrale Stellraube für die Beteiligung von Unternehmen dar. Damit besteht nicht nur ein konkretes Beteiligungsangebot, dass insbesondere für Kleinst- und Kleinunternehmen mit einem direkten finan-

<sup>432</sup> vgl. DVS 2014.

<sup>433</sup> vgl. Art. 32-35 der Verordnung (EG) 1303/2013 für Leader und GAK-Rahmenplan 2014-2017, Förderbereich 1, Teil A.

ziellen Nutzen verbunden ist, sondern sie dient aus Sicht der Regionalmanagements auch als Einstieg in den ILE-Prozess und sensibilisiert für künftige Beteiligungen.

### **Auswirkungen**

Leader wurde in der Förderperiode 2000-2006 als Gemeinschaftsinitiative quer zu den EU-Fonds umgesetzt. Dadurch war es den ausgewählten LAG möglich, auf ein breites Maßnahmenspektrum aus unterschiedlichen Politikfeldern und EU-Fonds zurückzugreifen, um dem integrierten Anspruch in den Regionen gerecht zu werden. In der Förderperiode 2007-2013 wurde Leader in den ELER und damit in die Regelförderung überführt. Dadurch wurde das Maßnahmenspektrum deutlich reduziert und beschränkte sich fortan nur noch auf die Maßnahmen der Schwerpunkte 1, 2 und 3 des ELER (siehe hierzu Kapitel 4.2). In Deutschland wurden die angebotenen Maßnahmen durch die EPLR der Länder weiter eingeschränkt, da zur Umsetzung der Leader-Konzepte in der Regel nur die Maßnahmen des Schwerpunktes 3 genutzt werden konnten. Zwar richtete sich dieser Schwerpunkt mit seinen Maßnahmen vor allem an die ganzheitliche Entwicklung des ländlichen Raums und Wirtschaft<sup>434</sup>, was aus Sicht der Beteiligung von Unternehmen positiv zu bewerten war. Die Möglichkeiten wurden jedoch dadurch weiter eingeschränkt, dass einerseits aus Gründen der Kohärenz zwischen den EU-Fonds nicht alle Maßnahmen in den EPLR programmiert wurden. Dies betraf insbesondere unternehmensbezogene Maßnahmen, da diese über die Strukturfonds angeboten wurden (wie z.B. Investitionsförderung über EFRE oder mitarbeiterbezogene Förderungen über den ESF). Andererseits wurden die Maßnahmen zwar angeboten, aber durch die Kombination mit der Nationalen Rahmenregelung (Teile der GAK) als Kofinanzierungsinstrument inhaltlich eingeschränkt. Diese Entwicklungen wurden von den Leader-Akteuren als Rückschritt bewertet und widersprechen aus ihrer Sicht dem eigentlichen Mehrwert des Leader-Ansatzes, der auf innovative und integrierte Lösungen setzt. Zudem fehlten aus Sicht vieler Akteure in der Förderperiode 2007-2013 dadurch zentrale Anreize, Unternehmen zu beteiligen, und Leader wurde nicht (mehr) als Instrument zur Förderung der Wirtschaft oder Unternehmensbeteiligung angesehen.

Die Problematik des eingeschränkten Förderangebots bestand im Grunde auch für die Regionen, die über den ILE-Fördergrundsatz gefördert wurden. So fokussiert sich der ILE-Fördergrundsatz aufgrund seiner Einordnung in die GAK grundsätzlich auf die Land- und Forstwirtschaft und hält in der Regel eher infrastrukturelle Fördermaßnahmen für die Umsetzung der Konzepte bereit. Die länderspezifische Ausgestaltung der GAK schränkt dieses Angebot weiter ein, wodurch der Handlungsspielraum begrenzt ist, um Unternehmen zu beteiligen. So stand z.B. die Maßnahme zur Förderung von Kooperationen zwischen Landwirten und anderen Partner aus dem ländlichen Raum nicht in allen Ländern zur Verfügung.<sup>435</sup>

---

<sup>434</sup> z.B. Maßnahmen zur Diversifizierung hin zu nichtlandwirtschaftlichen Tätigkeiten, zur Gründung und Entwicklung von Kleinstunternehmen, zur Förderung des Fremdenverkehrs oder für Dienstleistungseinrichtungen zur Grundversorgung für die ländliche Wirtschaft und Bevölkerung.

<sup>435</sup> vgl. Langguth/Elbe/Schubert 2011a: 152f (Anhang).

## **Handlungsempfehlungen**

Mittlerweile hat die Förderperiode 2014-2020 mit neuen Regelungen begonnen, von denen einige aus Sicht der Problematik der Projektförderung positiv zu bewerten sind. Dabei wäre sicherlich die konsequente Umsetzung einer Multifondsstrategie aus Sicht von Leader und insbesondere der Unternehmensbeteiligung vorteilhaft gewesen. Diese Chance wird jedoch nur von Sachsen-Anhalt genutzt. Dennoch steht der integrierten Nutzung der ESI-Fonds zumindest auf Projektebene nichts im Wege. Denn, auch wenn der Leader-Ansatz im ELER formal nur einem Ziel zugeordnet wird (Ziel 9 Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung), können die Regionen auf Grundlage einer SWOT-Analyse weitere Handlungsfelder bestimmen, die inhaltlich den anderen ESI-Fonds zugeordnet werden können.<sup>436</sup> Das bedeutet z.B., dass eine Unterstützung von außerlandwirtschaftlichen Kleinbetriebsgründungen zur Sicherung und Beschäftigung als Beitrag zu den Zielen der Lokalen Entwicklungsstrategie, des ELER und der ESI-Fonds interpretiert werden kann. Des Weiteren wurden die Kompetenzen der regionalen Akteure erweitert. So können die LAG nun nicht nur die Ziele, Themen und Handlungsfelder für ihre Regionen bestimmen, sondern auch Fördermaßnahmen konkretisieren sowie Förderhöhen und Zielgruppen selbst benennen. Damit steht den Akteuren ein zentrales Steuerungsinstrument zur Verfügung, auch was die Beteiligung von Unternehmen betrifft. Hierzu braucht es nur ein deutliches Bekenntnis zur Unternehmensbeteiligung vor Ort, welches allen Anspruchsgruppen in der Region vermittelt werden sollte.

Die mit dem GAK-Rahmenplan 2014-2017 eingeführten Änderungen beim ILE-Fördergrundsatz sind hingegen aus Sicht der Unternehmensbeteiligung eher negativ zu bewerten. So beschränkt sich die Förderung weiterhin aufgrund des gesetzlichen Auftrags der GAK auf Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft. Das Maßnahmenpektrum der Unternehmensförderung wurde zudem weiter eingeengt. So wurden z.B. die Maßnahme Kooperationen von Land- und Forstwirten mit anderen Partnern aus dem ländlichen Raum zur Einkommensdiversifizierung gestrichen. Mit dem neuen ILE-Fördergrundsatz stehen ausschließlich infrastrukturelle und bauliche Maßnahmen zur Umsetzung des ILEK zur Verfügung, die nur land- und forstwirtschaftlichen Betrieben zugutekommen können.

Auch wenn die Mehrzahl der mit der neuen Förderperiode eingeführten Änderungen aus Sicht der Unternehmensbeteiligung und der Problematik des fehlenden Förderangebots positiv zu bewerten sind, werden dennoch folgende Handlungsempfehlungen gegeben, mit denen eine Beteiligung von Unternehmen an einem ILE-Prozess verbessert werden könnte.

---

<sup>436</sup> vgl. BMWE 2014: 221.

*Handlungsempfehlung 1: Inhaltliche Anpassung der GAK an den ELER oder neue Gemeinschaftsaufgabe zur Ländlichen Entwicklung*

Der ILE-Fördergrundsatz der GAK stellt zwar eines der zentralen Instrumente der ILE in Deutschland dar, jedoch ist der Fördergrundsatz nicht konsequent an den Bedürfnissen und Herausforderungen der ländlichen Räume ausgerichtet. Aufgrund des gesetzlichen Auftrags der GAK richten sich die Maßnahmen an die Land- und Forstwirtschaft. Dies schränkt nicht nur den Handlungsspielraum der regionalen Akteure vor Ort ein, sondern auch die Beteiligung von Unternehmen außerhalb der Land- und Forstwirtschaft und das Aufgreifen von Themen, die für alle Unternehmen interessant sein können. Des Weiteren bildet ein Teil der GAK die Nationale Rahmenregelung zum ELER, die für die aktuelle Förderperiode von der EU notifiziert wurde. Es ist in Deutschland das zentrale Instrument des Bundes und der Länder zur (Ko-) Finanzierung der Agrarpolitik und des Küstenschutzes. Dadurch bestimmt sie maßgeblich die Inhalte der EPLR mit, was sich, wie bereits gezeigt wurde, negativ auf die Möglichkeit der Unternehmensförderung auswirkt. Da sich die Inhalte auf die Land- und Forstwirtschaft fokussieren, schränken sie den mittlerweile weiten Handlungsspielraum des ELER ein, sofern EU-Mittel zur Kofinanzierung herangezogen werden.

Aus diesen Gründen wird empfohlen, den sektoralen Fokus der GAK im Bereich der integrierten ländlichen Entwicklung konsequent aufzulösen und an die wesentlichen Bedarfe einer angemessenen, querschnittsorientierten Politik zur Entwicklung ländlicher Räume anzupassen. Aufgrund der gesetzlichen Verankerung der GAK ist eine solche Anpassung jedoch an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Sie könnte auf zwei Wegen erfolgen:

1. Der erste Weg wäre, die GAK im Rahmen ihres bestehenden gesetzlichen Auftrags, nämlich die Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Forstwirtschaft zu steigern, um weitere Maßnahmen zu erweitern. Dabei ist zu gewährleisten, dass die neuen Maßnahmen bzw. der erweiterte Rahmen „direkt oder indirekt zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit landwirtschaftlicher Unternehmen oder zur Verbesserung außerlandwirtschaftlicher Erwerbsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Unternehmen beitragen.“<sup>437</sup> Dieser Änderung müssen der Bund sowie die Länder im GAK-Ausschuss zustimmen und das GAK-Gesetz muss entsprechend angepasst werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass eine Aufweitung innerhalb des bestehenden gesetzlichen Auftrags nicht zu dem gewünschten Effekt führen würde, Unternehmen auch außerhalb der Land- und Forstwirtschaft über eine Projektförderung zu beteiligen. Aus dieser Sicht wäre deshalb der zweite Weg der konsequentere.
2. Der zweite wäre, die GAK thematisch zu öffnen und in eine Gemeinschaftsaufgabe zur Ländlichen Entwicklung zu überführen. Diese Gemeinschaftsaufgabe sollte den Maßnahmenbereich des ELER abdecken und weitere relevante Fördermaßnahmen beinhalten, die z.B. bisher über den EFRE oder ESF bzw. GRW angebo-

---

<sup>437</sup> Weingarten 2008: 21.

ten werden, wobei eine reine Ansammlung von Maßnahmen aller relevanten Politikbereiche verhindert werden sollte. Es wäre grundsätzlich auch zu prüfen, inwieweit sich die neue Gemeinschaftsaufgabe von der GRW abgrenzt bzw. beide im Zweifel sogar zusammengeführt werden könnten.<sup>438</sup> Damit würde in Deutschland ein zeitgemäßes Instrument bestehen, das die aktuellen Herausforderungen ländlicher Räume angemessen berücksichtigt.

Diese Öffnung oder Überführung ist sehr voraussetzungsvoll: So müsste nicht nur das GAK-Gesetz, sondern auch das Grundgesetz geändert werden, denn darin sind die Gemeinschaftsaufgaben geregelt. Eine Änderung des Grundgesetzes kann nur im Konsens des Bundes und der Länder erfolgen und erfordert nicht nur eine politische Mehrheit im Bundestag bzw. auf Bundesebene, sondern auch im Bundesrat. Denn eine Änderung des Grundgesetzes bedarf einer qualifizierten Zweidrittelmehrheit<sup>439</sup> des Bundestags und des Bundesrats.<sup>440</sup> Die wichtigste Grundlage hierfür wurde bereits gelegt, denn die Weiterentwicklung der GAK zu einer Gemeinschaftsaufgabe zur Ländlichen Entwicklung wurde im Koalitionsvertrag der Bundesregierung 2013-2018 vereinbart.<sup>441</sup> Es bleibt abzuwarten, wann mit der Überführung begonnen wird.

### *Handlungsempfehlung 2: Landespolitische Prioritätensetzung*

Die (Förder-)Politik zur Entwicklung ländlicher Räume wird überwiegend durch die beiden Programme ELER sowie GAK bestimmt. Beide Programme sind als Rahmenregelungen zu verstehen, die ein breites Maßnahmenspektrum anbieten, die auf die Interessen aller Mitgliedstaaten (ELER) bzw. der 16 Bundesländer und dem Bund (GAK) ausgerichtet sind. Auf deren Grundlage programmieren *und* finanzieren die Länder gemäß ihrer landespolitischen Ziele und Prioritäten ihre EPLR und gestalten die ILE aus. Dabei steht es Ihnen frei, wie sie die Maßnahmen kombinieren. Fakt ist, die Länder haben es selbst in der Hand, welche Fördermöglichkeiten sie zur Umsetzung der ILE einsetzen und welche Mittel sie dafür bereitstellen. Das bedeutet, wenn die Beteiligung von Unternehmen eine Priorität in der ILE darstellen soll, dann können die Länder den Rahmen und die Angebote hierzu entsprechend bereitstellen – auch wenn sie dabei z.B. nicht vollumfänglich auf GAK-Mittel zur Finanzierung zurückgreifen können.

<sup>438</sup> vgl. Weingarten 2008: 19f. Die Konstituierung einer neuen Gemeinschaftsaufgabe sollte dabei nicht allein auf eine Diskussion über Maßnahmen reduziert werden. Für eine konsistente und kohärente Strategie bedarf es einer Diskussion über das künftige Konzept der Politik zur ländlichen Entwicklung in seiner Gänze. Dies schließt vor allem die Fragen ein, welche Ziele oder gesellschaftlichen und auch politischen Prioritäten künftig gesetzt werden sollen. Aber auch Fragen der Kompetenzverteilung zwischen Land und Bund sowie die künftige Koordinierung sind dabei zu klären (vgl. u. a. Weingarten 2008: iii/2; Mose/Nischwitz 2008: 8).

<sup>439</sup> Qualifiziert bezieht sich auf alle Mitglieder eines Gremiums und nicht alle anwesenden Mitglieder bei einer Entscheidung.

<sup>440</sup> vgl. Art. 79 Abs. 2 GG.

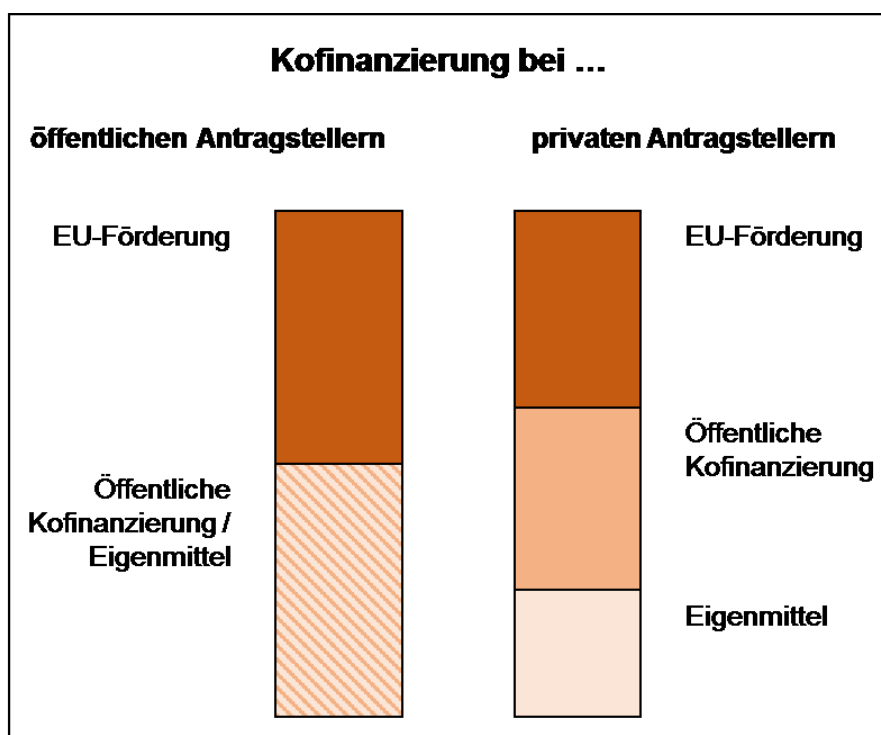
<sup>441</sup> vgl. Koalitionsvertrag CDU, CSU und SPD 2013: 85.

### 6.1.2 Neue Kofinanzierungsmöglichkeiten und -regeln

Neben dem inhaltlichen Förderangebot stellt das Prinzip der Kofinanzierung bei der Projektförderung ein weiteres Problem bei Leader dar. Nach dem Kofinanzierungsprinzip müssen EU-geförderte Vorhaben durch *nationale* Mittel ergänzt werden. In der ELER-Förderung ist die nationale Kofinanzierung *öffentlich* zu erbringen.<sup>442</sup> Eine private Kofinanzierung wie z.B. bei den Strukturfonds EFRE oder ESF ist nicht möglich.

Die öffentlichen nationalen Kofinanzierungsmittel können grundsätzlich vom Bund, den Ländern, den Landkreisen, den Gemeinden, kommunalen Unternehmen oder anderen juristischen Personen des öffentlichen Rechts (z.B. Kirchen, Wasserverbände, Kammern) sowie anerkannten Stiftungen – alleine oder in Kombination – gestellt werden.<sup>443</sup> Die Eigenmittel eines öffentlichen Projektträgers können als nationale Kofinanzierung angerechnet werden (siehe folgende Abbildung).

**Abbildung 53: Beispiel der Kofinanzierung**



Quelle: eigene Darstellung

Die Ausgestaltung der nationalen öffentlichen Kofinanzierung ist im ELER von Maßnahme zu Maßnahme unterschiedlich und wird durch die Länder in ihren EPLR festgelegt. Dabei haben die Länder die Möglichkeit, die Verantwortung zur Kofinanzierung auf andere öffentliche Institutionen (teilweise) zu übertragen. Dies hat in der Förderperiode 2007-2013 dazu geführt, dass ein Großteil der Länder die nationale

<sup>442</sup> vgl. Art. 70 Abs. 2 der Verordnung (EG) Nr. 1689/2005.

<sup>443</sup> Einen umfassenden Überblick gibt Bühler 2013: 9ff exemplarisch für Sachsen-Anhalt.

öffentliche Kofinanzierung im Rahmen von Leader in der Regel entweder zum Teil oder ganz auf die Kommunen (Landkreise oder Gemeinden) verlagert haben.

### **Auswirkungen**

Vor dem beschriebenen Hintergrund war eine Beteiligung von Unternehmen an ILE Prozessen über eine Projektförderung in der Förderperiode 2007-2013 stark von der öffentlichen Haushaltslage abhängig. Da viele Länder die Kofinanzierung zu großen Teilen bzw. ganz auf die Kommunen übertragen haben, kam es vor allem auf die kommunale Haushaltssituation an. Das Problem bestand darin, dass die Kommunen nicht nur (zu großen Teilen) für die öffentliche Kofinanzierung aufkommen mussten, sondern deren Vertreter auch im Entscheidungsgremium über die zu fördernden Projekte (mit-)entscheiden konnten. Dies konnte sich auf die Projektförderung von Unternehmen, wie auch auf andere private Projektträger, in zweierlei Weise negativ auswirken:

- Die kommunalen Entscheidungsträger entschieden sich bei Leader aufgrund ihrer prekären Finanzlage eher für eigene Projekte als für solche von privaten Trägern bzw. einzelnen Unternehmen. Denn die Kofinanzierung eigener Projekte stand für sie in einem besseren Kosten-Nutzen-Verhältnis.<sup>444</sup>
- Nicht nur Leader-Projekte waren zu kofinanzieren, sondern auch Vorhaben anderer Programme. In vielen Fällen lagen unterschiedliche Kofinanzierungshöhen vor, die zu einem „Förderwettbewerb“ geführt haben. So entscheiden sich kommunale Träger aus rein rationalen Gründen eher für Fördermaßnahmen mit geringeren Kofinanzierungsanteilen, da sie finanziell betrachtet wesentlich lukrativer waren. Ein Beispiel hierfür waren die damaligen Konjunkturprogramme. Dadurch standen jedoch wiederum weniger kommunale Mittel für Leader zur Verfügung.

### **Handlungsempfehlungen**

Obwohl die Problematik der öffentlichen (kommunalen) Kofinanzierung bekannt war, wurde die Chance der neuen Förderperiode nicht genutzt, dies zu ändern. Zwar gibt es eine Dachverordnung mit gemeinsamen Vorgaben für alle Fonds, die Regelungen zur Kofinanzierung erfolgen jedoch weiterhin auf Fondsebene. Demnach ist auch in der Förderperiode 2014-2020 im ELER nur eine öffentliche Kofinanzierung möglich.<sup>445</sup> Somit besteht auch weiterhin die Gefahr, dass einerseits einige Regionen aufgrund der öffentlichen Haushaltslage Probleme haben werden, die öffentliche Ko-

<sup>444</sup> Eine stichprobenartige Untersuchung von Leader-Prozessen des EU-Rechnungshofs kommt dabei zu dem Ergebnis, dass zwar eine ausgewogene Zusammensetzung der LAG mit öffentlichen und privaten Akteuren zumeist eingehalten wurde. Die Entscheidungsstrukturen und Projektauswahl bei Leader jedoch sehr intransparent und die Auswahl zumeist sehr stark von den Mitgliedern der Entscheidungsgremien insbesondere den öffentlichen Akteuren beeinflusst wurde (vgl. EU-Rechnungshof 2010: 18f).

<sup>445</sup> vgl. Art. 59, Abs. 2 der Verordnung (EG) 1305/2013; für den EFRE, ESF und Kohäsionsfonds ist hingegen auch die private Kofinanzierung möglich (vgl. Art. 120, Abs. 2 der Verordnung (EG) 1303/2013).

finanzierung aufzubringen. Dadurch wird der Zugang zu EU-Mitteln auch und gerade für private Projektträger erschwert. Andererseits kann ferner befürchtet werden, dass vor diesem Hintergrund die kommunale Kofinanzierung weiterhin dazu verleitet, dass Kommunen eigene Projekte einzelnen Unternehmensprojekten vorziehen. Die EU hat dieses Problem erkannt und ihren Kofinanzierungsanteil für Leader-Projekte auf 80% erhöht. Damit liegt der nationale Kofinanzierungssatz in der Regel bei 20%, der auch weiterhin vor allem von den Kommunen zu erbringen ist. Diese Regelung kann das Problem vordergründig zumindest für die Kommunen entschärfen, die Kofinanzierung bereitzustellen. Für private Projektträger sind damit jedoch auch Nachteile verbunden. So erhöht der deutlich höhere Kofinanzierungssatz die Attraktivität von Leader bei Kommunen gegenüber anderen Förderprogrammen. Das kann dazu führen, dass die Kommunen ein noch stärkeres Interesse daran haben, ihre Themen in den Leader-Konzepten und „ihre“ Projekte zu platzieren. Damit würden am Ende noch weniger Mittel für private Projektträger und somit auch Unternehmen zur Verfügung stehen.<sup>446</sup>

Vor diesem Hintergrund gibt es deshalb folgende Handlungsempfehlungen, die die Situation auflösen oder zumindest entschärfen können.

### *Handlungsempfehlung 3: Stärkere Kofinanzierung durch Landesmittel*

Es liegt in der Entscheidung der Länder, wie sie die nationale öffentliche Kofinanzierung ausgestalten. Sie stellen zu großen Teilen die nationale Kofinanzierung vom ELER. Warum in der letzten Förderperiode gerade im Bereich Leader die Kofinanzierung (zu großen Teilen) auf die Kommunen verlagert wurde, ist nicht immer nachvollziehbar. Somit besteht die erste Empfehlung darin, die Kofinanzierung zumindest von privaten Projektträgern und damit auch Unternehmen ganz oder zu großen Teilen durch Landesmittel zur Verfügung zu stellen. Dadurch kann der Interessenkonflikt, der durch die kommunale Kofinanzierung entsteht, aufgelöst, kommunale Haushalte entlastet und zudem ein landespolitisches Signal an ILE-Prozesse gegeben werden, private Akteure im allgemein oder Unternehmen im speziellen stärker zu beteiligen.

Hier geht der Freistaat Sachsen mit einem guten Beispiel voran. So hat sich Sachsen in der Förderperiode 2014-2020 dazu entschieden, die Kofinanzierung für Leader-Projekte von privaten Trägern zu stellen.<sup>447</sup> Damit soll den Leader-Regionen nicht nur ein Anreiz gegeben werden, private Akteure als Zielgruppen in die ILEK aufzunehmen und entsprechende Förderangebote zu schaffen, sondern auch die Kommunen sollen finanziell entlastet werden. Bei der Entscheidung darüber war der erhöhte EU-Kofinanzierungssatz sicherlich förderlich sowie der Druck und Einfluss der kommunalen Ebene dienlich, dennoch stellt es auch ein klares Signal der Landesebene dar, private Akteure und auch Unternehmen stärker in den Prozess einzubinden.

---

<sup>446</sup> vgl. Grajewski et al. 2011: 108.

<sup>447</sup> vgl. SMUL 2014: 499.



Der stärkeren Kofinanzierung durch die Länder steht jedoch entgegen, dass auch deren Mitteleinsatz aufgrund der angespannten Situation einiger Länderhaushalte zunehmend auf der Prüfliste steht.<sup>448</sup> Einige Länder haben bereits in der letzten Förderperiode 2007-2013 Mittel für ELER-Maßnahmen gekürzt oder gestrichen, da keine ausreichenden Landesmittel zur Kofinanzierung zur Verfügung standen (z.B. Streichung der Agrarinvestitionsförderung oder Kürzung der Mittel für die ILE in Schleswig Holstein).<sup>449</sup> Wie sich dies in der aktuellen Förderperiode auch vor dem Hintergrund der vereinbarten Schuldenbremse entwickelt wird, ist noch offen. Deshalb gibt es weitere Möglichkeiten, privaten Projektträgern den Zugang zu EU-Mitteln zu erleichtern, ohne die kommunalen oder Länderhaushalte (zu stark) zu belasten.

#### *Handlungsempfehlung 4: Regionaler Kofinanzierungspool*

Eine weitere Möglichkeit bilden sogenannte regionale Kofinanzierungspools, sofern sie mit dem EU- und Landesrecht vereinbar sind. „Unter einem Kofinanzierungspool wird eine Haushaltsstelle oder ein Sonderkonto verstanden. Auf dieses fließen Mittel von einem oder mehreren öffentlichen und ggf. auch privaten Trägern. Die Konstruktionen sind so gewählt, dass die ausgeschütteten Mittel als nationale Kofinanzierungsmittel anerkannt sind.“<sup>450</sup> Solche Poolösungen können die Last der aufzubringenden Kofinanzierung auf mehrere Schultern verteilen oder z.B. nachrangig herangezogenen werden, wenn nachweislich Kofinanzierungsmittel des Landes oder einzelner Kommunen nicht (mehr) zur Verfügung stehen.<sup>451</sup> Bühler (2013) hat für das Land Sachsen-Anhalt verschiedene Modelle entwickelt, die mit den entsprechenden Gesetzen vereinbar sind. Es handelt sich dabei entweder um rein öffentliche oder auch öffentlich-private Lösungen.<sup>452</sup> Im Zusammenhang mit der Ausgangssituation und vor dem Hintergrund der Unternehmensbeteiligung wird nur auf das öffentlich-private Modell eingegangen.

In einem öffentlich-privaten Kofinanzierungspool müssen mehrheitlich anerkannte öffentliche Kofinanzierungsmittel (z.B. Zuschüsse von Landkreisen oder Gemeinden) einfließen, die um private Mittel (z.B. Vorhabenzuschüsse oder Spenden von Verbänden oder Unternehmen) ergänzt werden können. Dabei ist zu gewährleisten, dass durch ein entsprechendes Verfahren ausgeschlossen wird, „dass ein privater Einzahler in den Kofinanzierungspool in zeitlicher Nähe selbst Empfänger von nationalen Kofinanzierungsmitteln aus dem Pool für eine Förderung aus dem ELER wird.“<sup>453</sup> Zudem dürfen mit den privaten Einlagen weder eine Zweckbindung noch andere Gegenleistungen verbunden sein. Da sich somit keine direkten geldwerten

<sup>448</sup> Dies wird zudem durch die 2009 von der Föderalismuskommission beschlossene und seit 2011 greifende Schuldenbremse weiter beeinflusst.

<sup>449</sup> vgl. Grajewski et al. 2010: 26f.

<sup>450</sup> Bühler 2013: 25.

<sup>451</sup> vgl. Bühler 2013: 29.

<sup>452</sup> vgl. Bühler 2013.

<sup>453</sup> Bühler 2013: 25.

Vorteile für die privaten Einzahler ergeben, „kann der Nutzen nur über zusätzliche Öffentlichkeitsarbeit, verbesserte Umfeldbedingungen für den eigenen Betrieb bzw. die jeweilige Branche oder über die Erfüllung eines regionalen Auftrages (z.B. Wirtschafts- und Tourismusförderung) generiert werden.“<sup>454</sup>

Mit diesem öffentlich-privaten Kofinanzierungspool steht nicht nur ein alternatives Kofinanzierungsinstrument zur Verfügung, das einzelne Kommunen entlastet und den Interessenkonflikt bei einer Förderung privater Projektträger über Leader auflösen kann. Der Kofinanzierungspool ermöglicht es Unternehmen zudem, sich an der Finanzierung von Leader zu beteiligen – und dies über die herkömmlichen Vereinsbeiträge hinaus (siehe gute Beispiele Saalfeld-Rudolstadt oder Hesselberg AG).

### 6.1.3 Neue Antrags- und Abwicklungsverfahren

Neben den Förderinhalten und der öffentlichen Kofinanzierung werden das Antrags- und Bewilligungsverfahren innerhalb der ILE sowohl von den Unternehmen als auch den Regionalmanagements als hinderlich für die Beteiligung von Unternehmen bewertet.

In der Förderperiode 2007-2013 war der ELER Teil der Gemeinsamen Agrarpolitik und somit in deren komplexes Abwicklungs- und Kontrollsystem eingebunden. Damit verbunden sind umfassende Antrags-, Bewilligungs-, Zahl- und Prüfregele und dazugehörige Stellen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten in Landesministerien und öffentlichen Institutionen (z.B. Landesbanken) sowie nachgelagerten Behörden (z.B. Regierungsbezirke oder Ämter). Dieses System ist vor allem auf die standardisierte Förderung im Bereich der 1. Säule ausgerichtet als darauf, innovative Maßnahmen im Rahmen von Leader zu fördern.<sup>455</sup>

In der ILE kommt hinzu – und das galt sowohl für Leader als auch zumeist für den ILE-Fördergrundsatz –, dass dem Bottom-up-Ansatz folgend die Entscheidungskompetenz über das ILEK oder einzelne Projekte einem Gremium auf regionaler Ebene übertragen wurde.<sup>456</sup> Das Gremium, dessen Zusammensetzung nicht von einzelnen Interessengruppen dominiert werden durfte, entschied auf Grundlage selbst aufgestellter Kriterien, ob die beantragten Projekte mit dem ILEK vereinbar und im Sinne der ILE förderwürdig sind. Erst wenn das Entscheidungsgremium sein positives Votum für das Projekt ausgesprochen hatte, konnten die Antragsteller das Projekt bei einer Bewilligungsstelle beantragen. Die eigentliche Bewilligung der Förderung erfolgte weiterhin über die zuständige Stelle (2-stufiges Antrags- und Bewilligungsverfahren).

---

<sup>454</sup> Bühler 2013: 26-27.

<sup>455</sup> vgl. u.a. Pfeiffer/Thoben 2011: 51; Gellner 2011: 63.

<sup>456</sup> vgl. Artikel 62, Abs. 1, Buchstabe b) der Verordnung (EG) 1698/2005.

**Auswirkungen**

Das zweistufige Antrags- und Bewilligungsverfahren insbesondere bei Leader im ELER wird aus Sicht der Unternehmensbeteiligung als zu komplex und aufwändig empfunden, das in keinem Verhältnis zu den teils kleinen Projektvolumina und der Fördersumme steht. Dabei wird kritisiert, dass

1. der Zeitraum, um eine Leader-Förderung zu beantragen, nicht der unternehmerischen Zeitlogik entspricht. Wenn Unternehmen neue Produkte entwickeln oder Märkte erschließen möchten, dann soll dies zeitnah umgesetzt werden. 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. 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 oder der niedrigen Fördersumme gerecht werden. Vieles führte zu Missverständnissen und die Unternehmen fühlten sich beim Ausfüllen der Anträge überfordert, was wiederum weitere Zeitverzögerung zur Folge hatte.

Beide Tatsachen haben aus Sicht der Befragten dazu geführt, dass einige Förderanträge abgebrochen wurden und unternehmerische Investitionen somit ausblieben. Entschieden sich Unternehmen dennoch für einen Antrag, so stand dies für viele in einem ungünstigen Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Andere Förderungen bspw. über die GRW wurden als weniger aufwändig und angemessener empfunden.

**Handlungsempfehlungen**

Obwohl der ELER neben den weiteren ESI-Fonds in den Gemeinsamen Strategischen Rahmen eingebunden ist, bildet er in der aktuellen Förderperiode weiterhin die 2. Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik. Somit unterliegt der ELER weiterhin deren Abwicklungs- und Kontrollsystem und hat die dazugehörigen Vorschriften zu befolgen. Des Weiteren wird auch in der aktuellen Förderperiode die Entscheidungskompetenz über das ILEK und die Projekte auf die regionale Ebene verlagert und der LAG zugesprochen.<sup>457</sup> Deswegen ist davon auszugehen, dass das beschriebene Problem weiterhin bestehen bleibt.

In Anbetracht der Kritik ist zu prüfen, inwieweit der zeitliche Aufwand und die Komplexität einer Förderung über ILE insbesondere innerhalb von Leader reduziert werden können. Dabei sind jedoch folgende Punkte zu berücksichtigen bzw. als unveränderbar anzusehen:

- Eine Förderung ist mit dem Erhalt öffentlicher Mittel verbunden. Damit unterstützt der Staat Vorhaben, an deren Erfüllung er besonderes Interesse hat und die ohne

<sup>457</sup> vgl. Art. 32 (2) Buchst. b) und Art. 34 (2) Buchst. b) der Verordnung (EG) Nr. 1303/2013.

die Unterstützung nicht oder nicht in befriedigendem Maß umgesetzt werden.<sup>458</sup> Da es sich bei den Mitteln im Grunde um Steuergelder handelt, verlangt eine öffentliche Förderung präzise und transparente Angaben und die entsprechenden Gesetze und Richtlinien sind zwingend einzuhalten, um Mitnahmeeffekte oder Subventionsbetrug zu verhindern.

- Die Dauer der Antragstellung kommt auch dadurch zustande, weil mit der Verlagerung der Entscheidungskompetenz auf ein regionales Gremium innerhalb der ILE eine weitere Stufe im Antrags- und Bewilligungsverfahren besteht, die ebenfalls Zeit benötigt. Dabei handelt es sich jedoch um ein zentrales Element der ILE.<sup>459</sup> Eine Anpassung oder Änderung würde dem ILE-Ansatz grundlegend widersprechen.

Trotz dieser Einschränkungen können folgende Handlungsempfehlungen gegeben werden, die die Dauer und den Aufwand des Verfahrens reduzieren können.

#### *Handlungsempfehlung 5: Vorrang einräumen, Anreize setzen*

Auf behördlicher Seite (z.B. bei den Antrags- und Bewilligungsstellen) könnten im Sinne einer dienstleistungsorientierten Verwaltung feste Bearbeitungszeiträume für die Bearbeitung und Bewilligung der Anträge vorgegeben (z.B. 4 Wochen) oder ILE-Projekten ein Vorrang eingeräumt werden. So haben in der letzten Förderperiode z.B. die zuständigen Stellen im Freistaat Sachsen Projekten in den für ILE relevanten Richtlinien einen Vorrang gegeben (bevorzugte Beratung sowie schnelle, bevorzugte Bewilligung), die über ein strategisches Instrument wie einem ILEK umgesetzt wurden und neben den fachlichen Anforderungen auch einen regionalen Mehrwert boten (Bestätigung durch das regionale Entscheidungsgremium). Des Weiteren wurde diesen Projekten ein 10% höherer Fördersatz zugestanden, um einen Anreiz zu geben, das Projekt über ein ILEK umzusetzen, was auch als eine Art *Entschädigung* für den zusätzlichen Zeitaufwand gewertet werden kann.<sup>460</sup> Dieser sogenannte *ILE-Vorrang* wird auch in der aktuellen Förderperiode im Freistaat Sachsen angewendet und umfasst ca. 29 Richtlinien verschiedener Ressorts (z.B. Richtlinien zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, Maßnahmen zur Verbesserung des Hochwasserschutzes oder zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur).<sup>461</sup>

#### *Handlungsempfehlung 6: Vorzeitiger Maßnahmenbeginn*

Eine weitere Möglichkeit, um die Dauer des Verfahrens zu mindern, ist die Nutzung eines *vorzeitigen Maßnahmenbeginns*. Dieser wird bei einigen anderen Förderprogrammen wie z.B. Richtlinien des EFRE praktiziert. Dabei kann die Bewilligungsstelle

---

<sup>458</sup> vgl. stellvertretend § 23 Sächsische Haushaltsordnung.

<sup>459</sup> vgl. Elbe 2007: 49ff.

<sup>460</sup> vgl. Gellner 2011: 59.

<sup>461</sup> vgl. SMUL 2013.

dem Antragsteller bei der Projektbeantragung genehmigen, dass er mit der Maßnahme auf eigenes Risiko bereits beginnen kann. Damit ist aber keine Vorentscheidung über die Förderung verbunden.

Die Länder können dies aufgrund ihrer Verfahrenszuständigkeit auch innerhalb der ILE ermöglichen. Die gesetzlichen Grundlagen bestehen zumeist über die Landeshaushaltsordnungen und deren Verwaltungsvorschriften und müssten entsprechend auf die ILE-Förderung angewendet werden.<sup>462</sup>

### *Handlungsempfehlung 7: Vereinfachte Verfahren, Festbetragsfinanzierung und Pauschalen*

Einige Unternehmen haben kritisiert, dass die Antragsunterlagen und das -verfahren bei Leader in keinem Verhältnis zu der Fördersumme stehen. Vor diesem Hintergrund sollten die Länder prüfen, ob innerhalb des ELER zumindest für Leader vereinfachte Antragsverfahren durchgeführt werden können. Dies können die Länder aufgrund ihrer Verfahrenshoheit auch in der laufenden Förderperiode umsetzen, sofern es mit dem EU-Recht vereinbar ist. Solche Antragsverfahren werden bereits in anderen Förderprogrammen angewendet. Dabei durchlaufen Projekte bis zu einem bestimmten Volumen vereinfachte Prüfverfahren, was sich wiederum auf den Umfang der Anträge und somit den Aufwand für den Antragsteller auswirkt. So werden z.B. in der Unternehmensförderung vereinfachte Verfahren für Kreditsummen bis zu 25.000 Euro eingesetzt.<sup>463</sup>

Andererseits wäre auch eine sogenannte Festbetragsfinanzierung möglich, bei der sich der Fördermittelgeber mit einem festen Betrag an dem Projekt beteiligt. Dies würde nicht nur die Antragstellung und -prüfung, sondern auch die Erstellung der Verwendungsnachweise und deren Prüfung erleichtern, und somit das Antrags- und Bewilligungsverfahren beschleunigen.<sup>464</sup>

In der neuen Förderperiode 2014-2020 werden zumindest EU-seitig Pauschalsätze durch die entsprechende Verordnung ermöglicht.<sup>465</sup> Ein Blick in ausgewählte EPLR zeigt jedoch, dass dies nur begrenzt genutzt wird. So besteht lediglich für die Abrechnung der Personalnebenkosten im Zuge der Finanzierung der Lokalen Aktionsgruppen die Möglichkeit, Pauschalsätze anzugeben. Die Anwendung z.B. auch auf Projekte ist dagegen nicht vorgesehen.<sup>466</sup>

<sup>462</sup> siehe stellvertretend § 44 Sächsisches Haushaltsordnung und entsprechende Verwaltungsvorschriften.

<sup>463</sup> vgl. Hüttich 2011: 124f.

<sup>464</sup> Für die weiteren Anforderungen siehe Anlage 8 zur Verwaltungsvorschrift zu § 44 SäHO – Hinweise G 2.

<sup>465</sup> vgl. Art. 67 der Verordnung (EU) Nr. 1303/2013

<sup>466</sup> vgl. exemplarisch das EPLR für Niedersachsen PFEIL 2014: 35.

*Handlungsempfehlung 8: Verlagerung von mehr Kompetenzen in die Region - Einführung von Regionalbudgets*

Eine viel weitreichendere Veränderung wäre der Einsatz von Regionalbudgets im ILE-Prozess. Regionalbudgets folgen konsequent dem Prinzip der Regionalität, da sie nicht nur die Entscheidungskompetenz, sondern auch die Verwaltungs- und Finanzierungskompetenz auf die regionale Ebene verlagern.<sup>467</sup> *Elbe* (2011) sieht in Regionalbudgets die Möglichkeit, integrierte Ansätze sehr viel stärker in der Regionalentwicklung zu verfolgen, weist jedoch auch darauf hin, dass sie die laufende Regelförderung nicht ersetzen, sondern ergänzen sollten.<sup>468</sup> Der zentrale Mehrwert von Regionalbudgets liegt nicht nur darin, regionale Akteure aufgrund größerer Entscheidungsbefugnisse stärker zu motivieren und nachhaltig zu aktivieren, sondern auch in dem wesentlich geringeren Aufwand des Antrags- und Bewilligungsverfahrens, da das Regionalbudget vor Ort abgewickelt wird. Diese Erfahrungen sind auf Modellvorhaben wie Regionen Aktiv oder LandZukunft zurückzuführen, in denen Regionalbudgets in der ILE erprobt wurden und auf gute Resonanz bei den handelnden Akteuren gestoßen sind.<sup>469</sup>

Aber nicht nur in der Modellförderung, sondern auch in der Regelförderung wurden Regionalbudgets wenn auch mit angepasster Form bereits umgesetzt. So z.B. in Schleswig-Holstein oder dem Freistaat Sachsen. Der Freistaat Sachsen ist dabei sehr konsequent vorgegangen, indem er die Abwicklung der ILE über eine regionale Budgetorientierung dezentralisiert hat<sup>470</sup> – dies wurde in der vorangegangenen und wird in der aktuellen Förderperiode so organisiert. „In ILE- und LEADER-Gebieten entscheidet der sog. Koordinierungskreis als zentrales Lenkungs- und Arbeitsgremium der Leader-Aktionsgruppe bzw. des ILE-Trägers über die Mittelvergabe. Die formale Prüfung und Bewilligung von Anträgen wird [...] durch die Landratsämter vorgenommen. Die Förderwürdigkeit wird durch das regionale Votum festgestellt.“<sup>471</sup> Eine weitere Verantwortungsverlagerung wie z.B. die Übertragung der Zahlstellenfunktion auf eine LAG wird hingegen als problematisch bewertet: „Das Verwaltungs- und Kontrollsystem des ELER und auch das komplizierte Beihilferecht gehören eher in die Hand von Spezialisten.“<sup>472</sup> Dennoch ermöglicht dieses dezentrale Modell, die Bearbeitungszeiten der Anträge zu verringern, da die dezentralen Bewilligungsstellen bei den Landratsämtern nur die Anträge einer bzw. von wenigen LAG bearbeiten müssen und durch die räumliche Nähe Prüfungen und Kontrollen schneller durchführen können.

---

<sup>467</sup> vgl. *Elbe* 2007: 95.

<sup>468</sup> vgl. *Elbe* 2011: 72.

<sup>469</sup> vgl. für Regionen Aktiv ausführlich *Elbe* 2007: 95ff und für LandZukunft ausführlich Geschäftsstelle LandZukunft 2015: 21ff.

<sup>470</sup> vgl. *Gellner* 2011: 55.

<sup>471</sup> *Gellner* 2011: 61.

<sup>472</sup> *Gellner* 2011: 63.

*Handlungsempfehlung 9: Laufendes Verfahren anstelle Blockverfahren*

Als letztes kann in diesem Zusammenhang auch eine Empfehlung an die regionale Ebene formuliert werden. Das Antragsverfahren in ILE-Prozessen wird in der Regel als Blockverfahren durchgeführt. Das heißt, dass Antragsteller ihre Projekte bis zu einem bestimmten Stichtag, in der Regel 3-4-mal im Jahr, einreichen können. Die Anträge werden gesammelt, (vergleichend) bewertet und dann vom Entscheidungsgremium beschieden. Nicht erfolgreiche Antragsteller haben in der Regel die Chance nachzuarbeiten. Im Gegensatz dazu bietet sich auch ein laufendes Verfahren an, in dem es Antragstellern jederzeit möglich ist, ihr Projekt einzureichen. Dieses Verfahren kann zumindest die Dauer verkürzen, ist aus Sicht des Entscheidungsgremiums jedoch nachteilig, da Projektanträge untereinander nicht verglichen werden können. Es ist deshalb nicht nur im Sinne einer stärkeren Unternehmensbeteiligung genau abzuwägen, welches Verfahren gewählt werden sollte.

## **6.2 Beteiligung organisieren - Empfehlungen an die regionale Ebene**

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass neben Faktoren auf der Programmebene auch Faktoren auf der regionalen Ebene eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen beeinflussen. Dabei wird insbesondere in den Untersuchungen der guten Beispiele deutlich, dass es trotz hemmender Faktoren auf der Programmebene (Projektförderung, finanztechnische Vorgaben, verwaltungstechnische Vorgaben) vor allem darauf ankommt, wie die entsprechenden Strukturen, Angebote oder Instrumente in den Regionen ausgestaltet werden. In der Gesamtschau der empirischen Untersuchung wurden deshalb unabhängig von den regionalen Ausgangs- und Rahmenbedingungen Faktoren identifiziert, die auf regionaler Ebene für die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozesse förderlich sind. Diese wurden in Handlungsempfehlungen übersetzt und sollen den Prozessverantwortlichen – allen voran den Regionalmanagements – dabei helfen, Unternehmen (verstärkt) in ihren Prozess einzubinden.<sup>473</sup> Da es sich im Gegensatz zu den Empfehlungen an die Programmebene eher um „Erfolgsfaktoren“ handelt, wird auf eine Beschreibung der (negativen) Auswirkungen der einzelnen Faktoren in diesem Kapitel verzichtet.

Die Handlungsempfehlungen sind in ihrer Gesamtheit jedoch nicht als eine allgemeingültige Strategie zu verstehen, die wie eine Blaupause auf mehrere Regionen kopiert werden kann. Dafür sind die Unternehmen sowie ihre Bedürfnisse und Interessen zu vielfältig und die regionalen Ausgangs- und Rahmenbedingungen zu unterschiedlich. „Gefordert ist eine angepasste, zielgruppenorientierte Vorgehensweise. Genauso große Unterschiede wie bei Privatpersonen lassen sich in der Wirtschaft

<sup>473</sup> Die Handlungsempfehlungen an die regionale Ebene wurden bereits praxisgerecht in einem Leitfaden für Regionalmanagements und regionale Partnerschaften aufbereitet. Dies betrifft vor allem die beiden Empfehlungen: Schnittmengen entdecken – Ziele und Themen klären und Schnittstellen definieren – Beteiligungsmöglichkeiten entwickeln. Diese werden hier in gekürzter und überarbeiteter Form präsentiert (für den Leitfaden siehe Langguth/Schubert/Elbe 2011).

ausmachen, wenn es um die Haltung zur nachhaltigen Regionalentwicklung geht. Hier gibt es keine allgemeingültigen Rezepte.“<sup>474</sup> Die Handlungsempfehlungen können dabei auch als eine Art Prüfraster mit Handlungsalternativen verstanden werden. Das Raster ermöglicht es den Akteuren vor Ort, ihren ILE-Prozess und die damit verbundenen Strukturen, Angebote, Instrumente oder Vorgehen hinsichtlich der Beteiligung von Unternehmen zu überprüfen und gegebenenfalls auszurichten.

Die Empfehlungen an die regionale Ebene können losgelöst von denen an die Programmebene betrachtet und unabhängig von den Entwicklungen auf der Programmebene umgesetzt werden. Sofern es zu Anpassungen des Rahmens für die ILE auf der Programmebene kommt, würde dies die Beteiligung von Unternehmen sicherlich vereinfachen, jedoch nicht grundsätzlich ändern. Viel wichtiger sind letztendlich das klare Bekenntnis zur Beteiligung von Unternehmen und das persönliche Engagement Einzelner vor Ort, um entsprechende Strategie zu entwickeln und Unternehmen zu beteiligen.

### **6.2.1 Grundvoraussetzungen**

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass eine Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen an zwei Grundvoraussetzungen gebunden ist, ohne die eine Beteiligung nachhaltig nur schwer funktionieren kann: die konsequente Orientierung am Nutzen einer Beteiligung sowie die Anerkennung unternehmerischer Zeit- und Handlungslogiken.

#### ***Orientierung am Nutzen***

Unternehmen beteiligen sich nur, wenn damit für sie ein Nutzen verbunden ist. Dies ist eine Grundvoraussetzung, denn „regionales Engagement ist vor allem dann nachhaltig, wenn es mit einem eigenen Nutzen verbunden ist. [...] Dabei sind nicht nur die monetären, sondern alle Nutzenkategorien zu berücksichtigen, wie z.B. die Sicherung des eigenen Lebensunterhaltes oder die eigene Freude und Zufriedenheit.“<sup>475</sup> Der Nutzen wird dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich bewertet. Aber nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die regionale Partnerschaft und die verantwortlichen Akteure muss ein Nutzen entstehen, denn nur dadurch werden entsprechende Kräfte freigesetzt, Unternehmen zu beteiligen. Der Nutzen muss dabei keineswegs für beide Seiten identisch sein und es sollte sich um etwas handeln, das ohne die Kooperation oder das Projekt nicht zustande gekommen wäre.<sup>476</sup> Eine Win-win-Situation herzustellen, ist somit Grundvoraussetzung und sollte erste Handlungsmaxime sein. Bei jedem Schritt in Richtung einer Beteiligung von Unternehmen ist immer zu überlegen, welcher Nutzen damit verbunden ist bzw. dadurch entstehen soll.

---

<sup>474</sup> Lindloff/Schneider 2001: 81.

<sup>475</sup> Ganzert 2006: 136.

<sup>476</sup> vgl. Elbe/Schubert 2008: 41 und Böcher/Tränkner 2008: 114.



Für Unternehmen sollte eine Beteiligung grundsätzlich darauf ausgerichtet sein, ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig und nachhaltig zu sichern und zu stärken. Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen, dass die Wettbewerbsfähigkeit durch eine Beteiligung auf vielfältige Weise gestärkt werden kann, wobei dies wiederum von der Art und Weise der Beteiligung abhängt. Grundsätzlich können die möglichen Nutzen zwei Kategorien zugeordnet werden, die entweder einzelne oder mehrere Unternehmen betreffen können (siehe auch Abbildung 54):

- **Direkte Nutzen:** Die direkten Nutzen beziehen sich auf unternehmensbezogene Belange und konzentrieren sich auf die konkrete unternehmerische Tätigkeit. Hierzu zählen monetäre Nutzen wie z.B. eine Projektförderung für einzelne Investitionsvorhaben oder die Förderung von Existenzgründungen. Die Förderung kann sich entweder auf einzelne oder mehrere Unternehmen einer Branche beziehen. Letzteres ist dann im Sinne einer Art Clusterförderung zu verstehen, die dazu dient, im Rahmen eines Netzwerkmanagements interessierte Unternehmen zusammenzuführen, um einen Wissens- und Erfahrungsaustausch oder konkrete Kooperationsprojekte zu initiieren.
- **Indirekte Nutzen:** Die indirekten Nutzen beziehen sich auf unternehmensübergreifende Aspekte, die sich indirekt auch auf die unternehmerische Tätigkeit auswirken. Hierzu gehören z.B. die Unterstützung und Initiierung des unternehmerischen Engagements im Kontext der Standortentwicklung oder Projekte der Fachkräftegewinnung. Die verantwortlichen Akteure vor Ort können helfen, relevante Themen, entsprechende Partner oder Projekte zu identifizieren, um dann gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Die Klammer bilden dabei vor allem die Stärkung und der Ausbau von Beziehungen und Kontakten nicht nur zu anderen Unternehmen in Form von Geschäftsbeziehungen, sondern auch zu anderen Akteuren aus den beiden Gesellschaftsbereichen öffentlicher Sektor und Zivilgesellschaft (respektive Kunden).

**Abbildung 54: Nutzenkategorien einer Unternehmensbeteiligung**



Quelle: Langguth/Schubert/Elbe 2001: 20.

Bei der Herstellung eines Nutzens gleich welcher Art ist zu beachten, dass Aufwand und Nutzen zu unterschiedlichen Zeitpunkten auftreten. Die Zeitspanne hängt von der jeweiligen Art der Beteiligung ab. So ist der Aufwand in Kooperationsprojekten zu Anfang direkt erkennbar, gemessen an dem Nutzen, der zu Anfang noch wenig konkret ist und sich meist erst später einstellt, jedoch relativ hoch ist. Dies betrifft jede Form der Beteiligung. Egal ob es sich um eine Projektförderung handelt, bei der zu Anfang die Suche nach einer konkreten Förderung und das Antrags- und Bewilligungsverfahren mit einem Aufwand verbunden sind, wohingegen sich der konkrete Nutzen in Form einer Förderung erst nach der Bewilligung einstellt. Oder ob es sich um eine Beteiligung im Rahmen eines Entscheidungsgremiums handelt, wobei der Aufwand in der Teilnahme der Diskussions- und Entscheidungsprozesse direkt messbar und hoch ist, wohingegen der Nutzen, z.B. die damit verbundene Stärkung des eigenen Netzwerks in der Region und deren Inwertsetzung, erst wesentlich später eintreten wird. Dieses (zeitliche) Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Nutzen gefährdet oftmals eine Beteiligung oder demotiviert. Deshalb ist es wichtig, von Beginn an den mit einer Beteiligung möglichen Nutzen zu kommunizieren. Darauf wird im weiteren Verlauf noch näher eingegangen.

### ***Unternehmerische Zeit- und Handlungslogiken anerkennen***

Neben der Herstellung eines Nutzens ist zudem die unternehmerische Zeit- und Handlungslogik zu berücksichtigen. Unternehmen bzw. die führenden Personen handeln nach anderen Logiken als regionale Partnerschaften. So entscheiden in Unternehmen in der Regel nur eine oder ein kleiner Kreis von Personen, deren oberste Maxime unternehmerische Interessen sind. Neue Ideen oder Projekte sollen in der Regel zeitnah umgesetzt werden. In gemeinwohlorientierten Prozessen werden Entscheidungen hingegen im Plenum getroffen, denen eine Diskussion und Abwägung unterschiedlicher Interessen der Anspruchsgruppen vorausgeht. Gemeinsame Projekte müssen von der Mehrzahl mitgetragen, bevor sie umgesetzt werden. Dies sind nur zwei von vielen weiteren Aspekten, die die unterschiedlichen Logiken verdeutlichen.

Damit sich Unternehmen an ILE-Prozessen nachhaltig beteiligen können, müssen die unterschiedlichen Handlungslogiken anerkannt werden. Die Beteiligungsmöglichkeiten sind so zu gestalten, dass sie die Handlungslogiken von Unternehmen berücksichtigen. Aber auch die Unternehmen müssen die Handlungslogiken der regionalen Partnerschaft anerkennen. Die Unternehmen müssen akzeptieren, dass manche Entscheidungen nur im Konsens getroffen werden können und es innerhalb eines ILE-Prozesses nicht vorrangig um Einzelinteressen geht, sondern um Gemeinwohlinteressen, bzw. sie müssen lernen, wie sie ihre Einzel- mit den Gemeinwohlinteressen verbinden können.

Vor dem Hintergrund dieser beiden Grundvoraussetzungen werden folgende Schritte empfohlen, anhand derer die bestehende Beteiligung von Unternehmen überprüft bzw. eine Strategie zur (besseren) Beteiligung von Unternehmen ausgerichtet werden sollte:

- Schnittmengen entdecken - Ziele und Themen klären
- Schnittstellen definieren - Beteiligungsmöglichkeiten entwickeln
- Angebote vermarkten und Unternehmen ansprechen

#### **6.2.2 Schnittmengen entdecken - Ziele und Themen klären**

Eine Win-win-Situation setzt voraus, dass zwischen den beteiligten Akteuren Schnittmengen bestehen. Diese bilden den Ausgangspunkt für eine (künftige) Beteiligung von Unternehmen. Schnittmengen können z.B. in gleichgerichteten Interessen oder Zielen liegen. Sie sollten bestenfalls auf der strategischen Ebene manifestiert werden, damit sie den Prozessverantwortlichen in der Umsetzung als Handlungs- und Entscheidungsorientierung dienen. Am besten eignet sich hierzu das ILEK.

Die Schnittmengen zwischen der regionalen Partnerschaft und Unternehmen können auf zweierlei Art und Weise identifiziert werden:

- **Angebotsorientiert:** Bei diesem Vorgehen identifizieren die Akteure der ILE-Prozesse die Schnittmengen selbst. In der Phase der Erstellung bzw. Weiterentwicklung des ILEK sollten sie eine ausführliche regionale Bedarfs- und SWOT-Analyse durchführen. Bezogen auf die Beteiligung von Unternehmen bedeutet dies: Wie sieht grundsätzlich die regionale Wirtschaft- und Unternehmensstruktur aus? Was sind wirtschaftlich starke, was schwache Branchen? Welchen Problemen stehen die Unternehmen in der Region gegenüber? etc. In diesem Zusammenhang sollten auch bereits vorhandene Planungen und Strategien mit Bezug zur Wirtschaft oder dem regionalen Unternehmertum berücksichtigt werden, um einerseits Konkurrenzen zu verhindern, andererseits aber auch, um Angebote gezielter entwickeln zu können. Am Ende sollten Ziele oder Handlungsfelder für eine Beteiligung von Unternehmen stehen, die die Grundlage konkreter Beteiligungsangebote darstellen. Diese Ziele oder Handlungsfelder können sowohl einen engeren unternehmerischen Bezug haben und konkrete Branchenbereiche wie z.B. Tourismus, Regionalvermarktung oder Erneuerbare Energien beinhalten. Oder sie gehen über den engeren unternehmerischen Bezug hinaus und greifen Themen auf, die auch für Unternehmen von allgemeinem Interesse sind z.B. demographischer Wandel, Aus- und Weiterbildung, Regionalmarketing (siehe hierzu auch die zuvor dargestellten Nutzenkategorien).
- **Nachfrageorientiert:** Die Schnittmengen können auch nachfrageorientiert identifiziert werden. Dies setzt einen Dialog mit Unternehmen bzw. Branchenvertretungen voraus, um einen Überblick und ein Gefühl für die Bedürfnisse der Unternehmen in der Region zu erhalten. Dazu sollte von Anfang an auf bestehende Strukturen in der Region zurückgegriffen werden. So gibt es meist regionale Ansprechpartner der IHK, der Handwerkskammer oder des Bauerverbandes, die eingebunden werden können. Viele Regionen verfügen zudem über regionale Unternehmensvereine oder -foren (z.B. Wirtschaftsjuvenen). Auch sie können angesprochen und deren Bedürfnisse oder Ideen in die weiteren Planungen aufgenommen werden. Zumeist ist dieser Weg sogar leichter, da bereits ein gewisses Engagement und Interesse zum Austausch vorhanden ist. Wenn sich die Akteure einen Überblick über die Interessen und Belange verschafft haben, sollten sie dahingehend geprüft werden, inwieweit es sinnvoll ist, diese über und mit den bestehenden Strukturen des ILE-Prozesses aufzugreifen und anzugehen. Sofern sie ILE-fähig sind, sollten sie im Rahmen der Erstellung des ILEK und dessen Umsetzung in konkrete Ziele und Handlungsfelder übersetzt und dafür entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten entwickelt werden.

Am Ende ist es wichtig, dass – ungeachtet der Vorgehensweise – Unternehmen als klare Zielgruppe im Prozess erkennbar sind und entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Die Möglichkeiten zur Beteiligung sind dabei vielfältig und hängen vom konkreten Bedarf ab. Aus diesem Grund ist es wichtig, in einem zweiten Schritt entsprechende Schnittstellen im Prozess zu definieren, an denen Unternehmen beteiligt werden sollen bzw. können.

### 6.2.3 Schnittstellen definieren - Beteiligungsmöglichkeiten entwickeln

Bei der Suche nach Beteiligungsmöglichkeiten sollten zwei Dimensionen berücksichtigt werden, mit denen folgende Fragen verbunden sind:

- **Zeitliche Dimension:** Erfolgt die Beteiligung dauerhaft oder punktuell. Wenn Punktuell zu welchen Zeitpunkten des Prozesses und wenn ja wie oft?
- **Inhaltliche Dimension:** Auf welcher Ebene und in welcher Art und Weise sollen Unternehmen beteiligt werden. Auf der Prozessebene im Entscheidungsgremien oder im Verein der Partnerschaft, auf Projektebene oder auf beiden Ebenen?

Grundsätzlich sollten sich die Schnittstellen nach den konkreten regionalen Bedürfnissen der Unternehmerschaft richten und können unterschiedliche Nutzen ansprechen. Hierfür gibt es unterschiedliche Lösungen.

Eine punktuelle Beteiligung von Unternehmen ist einerseits z.B. über einzelne Veranstaltungen wie Fachgespräche oder Konferenzen möglich. Zwar ist damit noch keine konkrete Beteiligung verbunden, dennoch kann sie als Einstieg in die weitere Beteiligung verstanden werden. Veranstaltungen bieten sich z.B. in der Initiierungsphase von ILE-Prozessen an. Sie sollten dazu genutzt werden, in einen Dialog mit den Unternehmen zu treten, um deren Bedürfnisse und Interessen aber auch Ideen aufgreifen zu können. Bestenfalls können bereits erste Ideen gemeinsam weiterentwickelt werden – so wie im guten Beispiel Hesselberg AG. Des Weiteren können solche Veranstaltungen dazu dienen, Unternehmen auf die Möglichkeiten eines ILE-Prozesses aufmerksam zu machen und sie dafür zu sensibilisieren. In der weiteren Umsetzung bietet sich zudem die Projektebene an, um Unternehmen punktuell in den Prozess einzubinden. Eine Beteiligung über Projekte spricht vor allem Unternehmen an, die an einem direkten finanziellen Nutzen in Form einer Förderung interessiert sind, wobei diese nicht zwingend auf eine reine Investitionsförderung beschränkt sein muss. Wie zuvor bei den Nutzenkategorien dargestellt wurde, sind auch Kooperationsprojekte zwischen den Unternehmen z.B. entlang regionaler Wertschöpfungsketten denkbar. Diese Form der Beteiligung hängt sicherlich am stärksten von der Ausgestaltung der Programmebene ab, da diese Ebene vorgibt, welche Bereiche gefördert werden können. Da es der ELER in der neuen Förderperiode ermöglicht, auch Maßnahmen der Strukturfonds in Leader zu integrieren, bestehen hier vielfältige Möglichkeiten, um Unternehmen zu fördern.

In einigen Fällen führt eine Projektförderung dazu, dass sich Unternehmen dauerhaft an einem Prozess beteiligen. Eine dauerhafte Beteiligung spricht nicht jedes Unternehmen an, zielt aber gerade auf die Unternehmen, die sich gegenüber der Region verantwortlich fühlen oder denen der Zusammenhang zwischen der regionalen Entwicklung und ihrer eigenen präsent ist. Eine dauerhafte Beteiligung von Unternehmen ist vor allem über die Prozessebene z.B. im Entscheidungsgremium oder im Trägerverein möglich. Auf dieser Ebene tritt das Problem unterschiedlicher Zeit- und Handlungslogiken jedoch am deutlichsten auf. Aus diesen Gründen bieten sich zwei Möglichkeiten an, wie die ausgestaltet werden kann:

- **Die dauerhafte Beteiligung von Unternehmen in Strukturen, die speziell auf Unternehmen ausgerichtet sind, wie z.B. Arbeitskreise, ein Verein oder in losen Unternehmensnetzwerken:** Diese Strukturen laufen als selbstständige Einheiten innerhalb der regionalen Partnerschaft im ILE-Prozess. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie Unternehmen mit ihren homogenen Zeit- und Handlungslogiken zusammenführen. Dadurch können Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen und Ansprüche sowie aufwändige Abstimmungsprozesse verhindert werden. Die Anbindung an und der Austausch mit der regionalen Partnerschaft können über einen Vertreter, der in die entsprechenden Gremien der Partnerschaft entsendet wird, oder das Regionalmanagement erfolgen.
- **Eine dauerhafte Beteiligung von Unternehmen in den vorhandenen Strukturen des ILE-Prozesses:** Damit sind die Entscheidungs- und Steuerungsgremien oder Strategiegruppen eines ILE-Prozesses gemeint. Unternehmen haben die Möglichkeit, die Gestaltung und Entwicklung der Region direkt zu beeinflussen und sich an wichtigen Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Diese Art der Beteiligung ist für Unternehmen jedoch an Voraussetzungen gebunden. Sie müssen sich in heterogenen Gruppen an den teils aufwändigen Diskussions-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen. Dies ist aus Nutzensicht betrachtet eine Investition in die Zukunft, denn die damit verbundenen Effekte treten zu meist erst später und eher indirekt auf (z.B. Aufbau und Inwertsetzung von Beziehungen, Imageverbesserung, Einfluss auf die Standortentwicklung). Aus diesen Gründen spricht eine Beteiligung in einem heterogenen Gremium auch nur eine bestimmte Gruppe von Unternehmerpersönlichkeiten an und zwar solche, die sich grundsätzlich besonders für die Region interessieren und engagieren.

Mit beiden Möglichkeiten sind verschiedene Vor- und Nachteile verbunden. So passt sich die erste Variante an die Zeit- und Handlungslogiken von Unternehmen an, der Austausch findet jedoch nur innerhalb der Unternehmerschaft statt. Der Vorteil der ILE und regionalen Partnerschaften hinsichtlich der Innovationsfähigkeit besteht aber eben in dem Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure und ihrer Ressourcen. Dies wiederum ermöglicht die zweite Variante, wobei diese auf viele Unternehmen aufgrund der heterogenen Zeit- und Handlungslogiken eher abschreckend wirken kann. Die Entscheidung für eine Variante liegt letztendlich in der Region selbst und sollte sich z.B. daran orientieren, ob es bereits Strukturen gibt, die mehrheitlich von Unternehmen getragen und die in den Prozess eingebunden werden können, oder ob es einen Kern besonders engagierter Unternehmen gibt, die sich auch in heterogenen Gruppen beteiligen wollen.

#### **6.2.4 Vermarktung der Beteiligungsmöglichkeiten, Ansprache von Unternehmen**

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen: Interessierte und bereits aktive Unternehmen rekrutieren sich meist von selbst. Dies gilt jedoch nur für einen kleinen Teil der ansässigen Unternehmen. Deshalb ist es notwendig, Beteiligungsmöglichkei-

ten für Unternehmen nicht nur zu konzipieren und anzubieten, sondern diese in der Region auch zu kommunizieren. Dabei sollte grundsätzlich gelten, dass viele Informationen zwar gut gemeint, jedoch oft wenig wirksam sind. Viel wichtiger ist es, Unternehmen gezielt anzusprechen und die Vorteile und Nutzen einer Beteiligung nachvollziehbar darzulegen. Hierbei kann die Analyse aus dem Schritt *Schnittmengen entdecken - Ziele und Themen klären* hilfreich sein. Durch eine fundierte Analyse und einer klaren Themen- und Zielformulierung können die Zielgruppen genau abgeleitet und klar abgegrenzt werden. Dies schränkt den Adressatenkreis potenzieller Unternehmen ein und verhindert eine ressourcenaufwändige und ziellose Vermarktung der Angebote in der Region. Denn die Ergebnisse zeigen auch, grundsätzlich fehlt es in den Regionen neben ILE nicht an Angeboten für Unternehmen, sich an Prozessen, Netzwerken oder Verbänden zu beteiligen. Den Engpass stellt eher die Zeitverfügbarkeit der Unternehmen dar, weshalb viele genau abwägen, wo sie was für ihre Zeit bekommen.

Bei der Kontaktaufnahme mit Unternehmen hat sich eine gezielte und persönliche Ansprache von Unternehmen als wesentlich zielführender und erfolgreicher herausgestellt als ein Aufruf zur Beteiligung z.B. im Rahmen lokaler Medien oder über Flyer. Dies ist vor allem Aufgabe der Regionalmanagements. Denn als zentraler Ansprechpartner und Organisator eines ILE-Prozesses fällt bei diesen der Großteil der Arbeiten an. Die Unternehmen in der Befragung sprachen in diesem Zusammenhang von einem „Kümmerer“, der die Beteiligung entsprechend organisiert. Dies kann die Regionalmanagerin oder der Regionalmanager selbst sein oder eine „zwischengeschaltete“, extra geschaffene Stelle, die die Unternehmen und das Regionalmanagement verbindet.

Auch wenn mit der persönlichen Ansprache ein wesentlich größerer Aufwand und zusätzliche Aufgaben verbunden sind, so hat sich in den Untersuchungen herausgestellt, dass dies wesentlich wirksamer ist. Zur Unterstützung sollten sich die Regionalmanagements weitere Multiplikatoren mit ins Boot holen. Bei diesen Multiplikatoren kann es sich entweder um bekannte Unternehmerpersönlichkeiten oder Verbandsvertreter z.B. der IHK oder Handwerkskammer handeln, die über Kontakte zu den ansässigen Unternehmen in der Region verfügen. Diese Akteure gilt es zumeist zu allererst von den Beteiligungsmöglichkeiten zu überzeugen und ihnen Möglichkeiten und Mittel an die Hand zu geben, um bei den entsprechenden Zielgruppen Werbung für den Prozess zu machen und neue Kooperationspartner oder Unternehmen zu finden.<sup>477</sup>

Die Handlungsempfehlungen zeigen Schritte auf, mit denen bestehende Strategien der Unternehmensbeteiligung kritisch überprüft, angepasst oder neue entwickelt werden können, um eine Beteiligung bestenfalls zu verbessern oder auszubauen. Idealerweise wird eine Beteiligung von Unternehmen irgendwann zu einem Selbstläufer: Unternehmen werden im Rahmen ihrer Beteiligung von den Möglichkeiten und

---

<sup>477</sup> siehe auch Ganzert 2006: 163.

den Zielen der ILE überzeugt und tragen dies in die Unternehmerlandschaft der Region. Sie dienen als Vorbilder für weitere Unternehmen. Dies wertet die Umsetzung und insbesondere die Ergebnisse des ILE-Prozesses auf, wodurch letztendlich auch das Bewusstsein für, aber auch die Akzeptanz gegenüber einer Beteiligung von Unternehmen bei den verantwortlichen und handelnden Akteuren des ILE-Prozesses steigen. Überzeugt von den Vorteilen einer Beteiligung, setzen sie sich wiederum für eine stärkere Beteiligung von Unternehmen ein.



## 7 Gesamtbetrachtung der Arbeit und Ausblick

Bevor ich ein Fazit ziehe und einen Ausblick gebe, widme ich mich zuvor in einer Gesamtbetrachtung kritisch meiner Arbeit. Der Fokus liegt auf der (methodischen) Vorgehensweise, damit verbundene Forschungslücken und daraus resultierende Forschungsempfehlungen sowie der Wertung der eigenen Ergebnisse.

Zu Beginn der Forschungstätigkeiten führte ein Blick in die relevante Literatur zu dem Thema zu der Annahme, dass die Gründe und Zusammenhänge einer Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen vielseitig sein können. Auch bin ich davon ausgegangen, dass aufgrund des regionalspezifischen Ansatzes nicht nur eine Vielfalt an regionalen Ausführungen hinsichtlich der konkreten Beteiligungsmöglichkeiten von Unternehmen bestehen, sondern damit auch eine Vielfalt an beteiligten Unternehmen einhergeht, die sich aus unterschiedlichen Gründen an ILE-Prozessen beteiligen. Aus diesem Grund bestand zu Beginn die Herausforderung darin, ein Untersuchungsdesign zu entwickeln, womit die angedachte Mehrdimensionalität der Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen angemessen erfasst und untersucht werden kann.

Vor diesem Hintergrund habe ich mich für eine mehrschrittige Untersuchung entschieden, die aus einem Mix qualitativer und quantitativer Methoden besteht. Diese Vorgehensweise hatte zum Ziel, das Thema unter verschiedenen Aspekten und aus unterschiedlichen Sichtweisen zu betrachten, um nicht nur Verzerrungen durch einzelne Methode zu verhindern, sondern auch die Ergebnisse selbst gegenseitig abzusichern. Rückblickend betrachtet, ist die methodische Vorgehensweise wie folgt zu bewerten.

Ein Forschungsprojekt ist grundsätzlich als Prozess zu sehen, der offen für unvorhergesehene Entwicklungen und notwendige Anpassungen sein muss. Dies betrifft in meinem Fall vor allem die methodische Vorgehensweise zur Befragung von Unternehmen, die eigentlich im Rahmen der Breitenanalyse parallel zur Befragung der Regionalmanagements erfolgen sollte. Diese Vorgehensweise führte jedoch zu keinem angemessenen Rücklauf, weshalb ich sie im Verlauf des Forschungsprojektes revidiert bzw. angepasst habe, nämlich als „verkleinerte“ Telefonbefragung im Rahmen der guten Beispiele. Die damit verbundene „beeinflusste“ Auswahl der Unternehmen durch die Regionalmanagements habe ich zugunsten der umfangreichen Ergebnisse, die mit dieser Methode erhoben werden konnten, in Kauf genommen.

Eine weitere zentrale Frage, die sich im Forschungsprojekt laufend stellte, war zudem, wie auch Informationen über die Unternehmen gewonnen werden können, die sich bisher nicht oder nicht mehr an einem ILE-Prozess beteiligen. Dazu kann ich sagen, dass ich im Laufe des Forschungsprojektes sehr wohl abgewogen habe, ob und wenn ja, wie man Unternehmen untersuchen kann, die sich (bisher) nicht beteiligt haben. Es wurde aber deutlich, dass es an einem Zugang zu diesen Unternehmen fehlt, um entsprechende Informationen erheben zu können. So wäre einerseits

eine pauschale Befragung aller in einer ILE-Region ansässigen Unternehmen nicht zweckdienlich gewesen, da wahrscheinlich nur einem verschwindend geringen Teil ILE oder Leader überhaupt ein Begriff gewesen wäre. Andererseits wären Unternehmen in Frage gekommen, die sich bis zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem Prozess beteiligt oder Interesse gezeigt, sich dann aber nicht (mehr) beteiligt haben. Eine entsprechende deutschlandweite Befragung der zuletzt genannten Unternehmen analog zur Befragung des Regionalmanagements wäre auch in diesem Fall nicht möglich gewesen, da dies die Kenntnis über diese Unternehmen vorausgesetzt hätte. Diesen Adressatenkreis habe ich dennoch zumindest in der angepassten Telefonbefragung der Unternehmen aufgegriffen, da es über den direkten Kontakt mit den Regionalmanagements möglich war, solche Unternehmen zu identifizieren. Es zeigte sich aber anhand der Reaktion am Telefon oder auch der fehlenden Rückmeldung, dass seitens der Unternehmen wenig bis kein Interesse bestand, sich an der Befragung zu beteiligen. Ob dies auf Enttäuschungen aufgrund vorangegangener Erfahrungen innerhalb von ILE oder auch auf die fehlende Bekanntheit des ILE-Ansatzes zurückzuführen ist, kann ich nicht beurteilen. In diesem Zusammenhang steht auch die Frage, warum neben guten nicht auch *schlechte* Beispiele (worst-cases) untersucht wurden, da diese ebenfalls Aufschluss über Faktoren einer Nicht-Beteiligung hätten geben können. Diesen Aspekt habe ich abgewogen, letztendlich habe ich mich aber dagegen entschieden. Denn einerseits bin ich davon ausgegangen, dass sich keine Region gerne als schlechtes Beispiel darstellen lässt bzw. die Akteure gerne und offen über die Fehler sprechen, andererseits ermöglichten die guten Beispiele Fragen diesbezüglich aufzugreifen. Denn in der Untersuchung der guten Beispiele ging es nicht allein darum, warum sich Unternehmen beteiligen, sondern auch, warum sich andere hingegen nicht beteiligen. Somit mindern diese „Einschränkungen“ durch die gewählten Methoden aus meiner Sicht nicht das Forschungsergebnis zu den Faktoren einer Nicht-Beteiligung. Denn in allen drei Untersuchungsschritten konnte ich neben den positiven Aspekten auch zahlreiche negative Aspekte im Zusammenhang mit der Beteiligung von Unternehmen sowie hemmende Faktoren und Gründe, die zu einer Nicht-Beteiligung führen, erheben. Ich denke, dass eine Befragung von nicht-beteiligten Unternehmen oder *schlechten* Beispiel annähernd zu denselben Ergebnissen geführt hätte.

Neben der Frage zu den nicht-beteiligten Unternehmen stieß die Arbeit öfters auf die Tatsache, dass die Ausgestaltung der ILE-Prozesse über Leader und den ILE-Fördergrundsatz in die Zuständigkeit der Länder fällt. Zwar folgen die Prozesse dem immer gleichen Muster und jedes Land bedient sich Rahmenregelungen, die ausführlich in Kapitel 4 beschrieben wurden, dennoch unterscheiden sich die EPLR z.B. hinsichtlich einzelner Fördermaßnahmen. Hier stieß die Arbeit, die auf eine bundesweite Bestandsanalyse ausgerichtet ist, an ihre Grenzen und es mussten entsprechende Abstriche gemacht werden.

### **Wertung der eigenen Ergebnisse zu den Unternehmen**

Insgesamt betrachte ich die methodische Vorgehensweise dennoch als angemessen, da diese in ihrer Gesamtheit zu aussagekräftigen Ergebnissen geführt hat, die zudem durch unterschiedliche Sichtweisen sowie tiefergehende Analysen abgesichert werden konnten. Somit hat die Arbeit aus meiner Sicht das Ziel einer ersten Bestandsanalyse erreicht und kann umfassende Antworten auf die untersuchungsleitenden Forschungsfragen geben.

Dennoch möchte ich darauf hinweisen, dass es sich nicht um repräsentative Ergebnisse handelt, die für alle ILE-Regionen oder beteiligten Unternehmen gelten. Repräsentativität bedeutet: „Es besteht Kongruenz zwischen theoretisch definierter Gesamtheit und tatsächlich durch die Stichprobe repräsentativer Gesamtheit; oder: Die Stichprobe ist ein „verkleinertes Abbild“ einer angebbaren Grundgesamtheit.“<sup>478 479</sup> Wie bereits in den entsprechenden Kapiteln beschrieben, ist diese Repräsentativität der einzelnen Untersuchungsschritte nicht gegeben. Auch sind aus meiner Sicht die ILE-Prozesse trotz gleicher Rahmenbedingungen aufgrund des regionalspezifischen Ansatzes zu verschieden, sodass hier Repräsentativität nur schwer hergestellt werden kann – gleiches gilt für die beteiligten Unternehmen und damit verbundenen den unterschiedlichen Beweggründen zu einer Beteiligung. Wie sind die eigenen Ergebnisse dennoch zu werten – auch vor dem Hintergrund ihrer Verallgemeinerbarkeit. Eine Möglichkeit bietet sich dadurch an, weitere Forschungsergebnisse zum gleichen Thema als Referenz hinzuzunehmen. Dies ist z.B. durch ein Gutachten der Begleitforschung zum Modellvorhaben LandZukunft möglich. LandZukunft ist ein Modellvorhaben des BMEL, das ebenfalls den ILE-Ansatz verfolgt und 2012-2015 in vier ausgewählten Regionen in Deutschland umgesetzt wurde. Eines der zentralen Ziele war auch die Beteiligung unternehmerischer Menschen, wobei der Fokus nicht nur auf Unternehmen an sich lag, sondern auch anderen „unternehmerisch“ denkenden Menschen z.B. aus der Verwaltung.<sup>480</sup> Parallel zum Abschluss der Dissertation liegen Ergebnisse zur der Beteiligung von Unternehmen vor, die als Referenz und Wertung der eigenen Ergebnisse herangezogen werden können.<sup>481</sup> Ungeachtet der theoretischen Zugänge und ohne allzu sehr in die Tiefe des Modellvorhabens zu gehen, bestätigen die Ergebnisse folgendes: Vor allem mittlere und kleine Unternehmen betei-

<sup>478</sup> Kromrey 2002: 269.

<sup>479</sup> Damit Verallgemeinerungen aus der Teilerhebung auf die Grundgesamtheit möglich sind, müssen vier Voraussetzungen erfüllt sein:

- Die Stichprobe muss ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit hinsichtlich der Heterogenität der Elemente und hinsichtlich der Repräsentativität der für die Hypothesenprüfung relevanten Variablen sein.
- Die Einheiten oder Elemente der Stichprobe müssen definiert sein.
- Die Grundgesamtheit sollte angebbar und empirisch definierbar sein
- Das Auswahlverfahren muss angebbar sein und die Forderung (1) erfüllen.“ (Friedrichs 1982: 125; zitiert in Kromrey 2002: 268).

<sup>480</sup> website land-zukunft.de.

<sup>481</sup> Küpper/Kundolf/Margarian 2014: 117ff.

ligen sich an ILE-Prozessen, um in der Region und gegenüber der Verwaltung an Einfluss zu gewinnen. Dies wird vor allem durch eine entsprechende Ressourcenausstattung der Unternehmen, den institutionellen Freiräumen der Inhaber sowie persönliche Motive beeinflusst. Bei dem Engagement spielt das Thema Standortverbesserung aus Sicht der eigenen Fachkräfte eine besondere Rolle. Dies bestätigt die eigenen Ergebnisse zu den beteiligten kleinen und mittleren Unternehmen an ILE-Prozesse – wobei es in Einzelfällen auch auf Kleinst- und Großunternehmen zutrifft. Andererseits zeigen die Ergebnisse der Begleitforschung, dass gerade Kleinstunternehmen eher unterrepräsentiert sind, da diese Beteiligungsprozesse nicht dazu genutzt werden, um betriebliche Probleme z.B. durch überbetriebliche Kooperationen zu lösen. Hierfür fehlen schlichtweg die Ressourcen. Auch in der eigenen Untersuchung wird deutlich, dass die Ressourcenfrage insbesondere Kleinstunternehmen und sich im Wachstum befindende Unternehmen von einer Beteiligung abhält. Dennoch haben in der eigenen Untersuchung Kleinst- und Kleinunternehmen den höchsten Anteil an den beteiligten Unternehmen. Dies ist aus meiner Sicht kein Widerspruch zu den Ergebnissen der Begleitforschung. Denn der hohe Anteil an Kleinstunternehmen in der eigenen Untersuchung kommt dadurch zustande, dass innerhalb der guten Beispiele explizit (Förder-)Angebote für Kleinstunternehmen auf Projektebene geschaffen wurden, die betriebliche oder überbetriebliche Lösungen z.B. zur Erschließung neuer Märkte beinhaltet haben. Diese gezielte Ausrichtung auf die konkreten Bedarfe dieser Zielgruppe ist in den Untersuchungen der Modellvorhaben von LandZukunft nicht ersichtlich. Es zeigt aber, dass eine entsprechende Ausrichtung aus diese Zielgruppe zu mehr Beteiligung führen kann. Andererseits zeigen die Untersuchungen zum Modellvorhaben, dass sich Großunternehmen aufgrund der stärkeren Arbeitsteilung und der überregionalen hierarchischen Struktur eher selten bzw. eingeschränkt beteiligen. Auch das Thema Fachkräfte im Zusammenhang mit dem Standort spielt bei diesen Unternehmen eher eine untergeordnete Rolle, da überbetriebliche, interne Lösungen, regionalen Lösungen vorgezogen werden. Auch wenn dieses Ergebnis im Gegensatz zu den eigenen Ergebnissen anders ausfällt, so stellt es dennoch keinen Widerspruch dar. Der Unterschied liegt aus meiner Sicht darin begründet, dass es sich bei den Großunternehmen in der eigenen Untersuchung vor allem um solche handelt, die ihren Ursprung und Hauptstandort in der Region haben. Das Engagement kommt durch die Inhaber zustande, die sich aufgrund ihrer regionalen Bindung und Verantwortung engagieren und beteiligen. Sie fühlen sich der Region und den Bewohnern traditionell stärker verpflichtet. Insgesamt betrachtet wird deutlich, dass die Ergebnisse aus der Begleitforschung die eigenen Ergebnisse größtenteils stützen. Abweichungen sind aus meiner Sicht auf regional- oder unternehmensspezifische Rahmenbedingungen zurückzuführen, die immer berücksichtigt werden müssen.

Die Untersuchungsschritte und ihre Ergebnisse der eigenen Arbeit sind sicherlich durch die theoretischen Zugänge, die ausgewertete Empirie sowie die gewählte Methodik beeinflusst worden. Deswegen und aufgrund der gewonnenen Erfahrungen im

Forschungsverlauf gibt es weitere Fragestellungen oder Ansatzpunkte, die Potenzial für weitere Untersuchungen bieten – wobei auch andere Methoden eingesetzt werden sollten.

### **Weiterer Forschungsbedarf**

Ein multidimensionales Thema wie das der vorliegenden Arbeit bietet Potenzial für eine Vielzahl von Fragestellungen mit unterschiedlichen Detaillierungsgraden. Auch bieten sich unterschiedliche Methoden an, mit deren Hilfe die Fragestellungen bearbeitet werden können. Die eigene methodische Vorgehensweise hat zu Einschränkungen geführt, wodurch bei einigen Fragestellungen Abstriche gemacht werden mussten. Dies betrifft z.B. die Befragung nicht-beteiligter Unternehmen. Auch hat die Arbeit, die vor allem einen explorativen Charakter hat, weitere Fragestellungen aufgeworfen, die Potenzial für weitere Grundlagen- bzw. Praxisforschung haben. Dies betrifft vor allem Fragen nach der Relevanz von Motivationsaspekten, der Bedeutung einzelner Maßnahmen oder fördertechnischen Bedingungen oder die landesspezifische Umsetzung der Politik zu Entwicklung ländlicher Räume. Hinzu kommt, dass aufgrund der Komplexität des Themas einige Faktoren oder Zusammenhänge nicht vertiefend untersucht werden konnten.

Deshalb liefert die vorliegende Arbeit nur einen Beitrag und bietet Zugang zu vielen weiteren Themen zur Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen. Ich möchte andere motivieren, an dem erarbeiteten Wissensstand anzusetzen und weitere Fragen, Faktoren oder Aspekte zu erforschen oder andere Untersuchungsverfahren zu nutzen. An folgenden Punkten sollte aus meiner Sicht angesetzt werden:

- **Fokus auf Unternehmensebene:** Die eigene Untersuchung hat mögliche Nutzen einer Beteiligung auch aus Sicht von Unternehmen erhoben, abgefragt und gewichtet. Die Fragen, wie genau eine Beteiligung auf der Ebene eines einzelnen Unternehmens wirkt und wie dies zu dem entsprechenden Nutzen führt, blieben unberührt. Aus diesem Grund ist es von Interesse, diese Wirkungsweisen auch aus einer viel stärker betriebswirtschaftlichen Sichtweise heraus zu betrachten. Welche Effekte treten auf Unternehmensebene auf, wie wirkt sich die Beteiligung auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis aus, ist eine Beteiligung zu quantifizieren etc. sind Fragen, die eine Rolle spielen können. Die Untersuchung könnte z.B. in der Form von Kosten-Nutzen- oder Nutzwert-Analysen erfolgen.
- **Tieferegehende Analysen zu den Formen der Zusammenarbeit:** Unternehmen agieren innerhalb ihrer Beteiligung mit unterschiedlichen Akteuren. Je nach Beteiligungsform arbeiten sie z.B. mit Bürgern in Projekten zusammen oder nehmen an Entscheidungsprozessen innerhalb der regionalen Partnerschaft teil. Dabei stellen sich die Fragen, wie agieren Unternehmen innerhalb dieser unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren, welche Nutzen kommen in Abhängigkeit der Akteurskonstellation zustande, welche Themen werden bearbeitet, gibt es Konflikte und wie werden diese gelöst? Hierzu würden sich teilnehmende Beobachtung z.B. von Projekt- oder Arbeitskreistreffen, Gremiensit-

zungen oder Mitgliederversammlungen anbieten, die wesentlich tiefergehende Einblicke liefern könnten.

- **Längsschnittanalysen:** In der eigenen Untersuchung wurde eine Querschnittsanalyse von Regionen durchgeführt, die über das Programm Leader oder den ILE-Fördergrundsatz gefördert wurden. Ergänzt um eine Unternehmensbefragung sowie guten Beispielen. Die Ergebnisse insbesondere der guten Beispiele zeigen, dass hinter einer Beteiligung oftmals ein langer Entwicklungsprozess steht, der die Pfadabhängigkeit der Region bestimmt. Aus diesem Grund empfehle ich des Weiteren eine stärker prozesshafte Sicht auf die Beteiligung von Unternehmen in Form von Längsschnittanalysen, um stärker die dahinterstehenden Prozesse mit ihren Meilensteinen, Rückschlägen aber auch Erfolgen zu untersuchen. Dabei können verschiedene Fragestellungen interessant sein: Wie erfolgreich sind langfristig einzelne Formen und Instrumente der Unternehmensbeteiligung? Gibt es Strahleneffekte, die andere Unternehmen zur Beteiligung motivieren? Wie nachhaltig und langfristig ist das Unternehmensengagement auch nach dem Auslaufen einer Förderung? etc.
- **Länderbezogene Betrachtung:** Bereits in der Reflexion der Methodik und dem Untersuchungsdesign bin ich auf die fehlende Einbeziehung der Länderebene eingegangen. War dies im Rahmen einer Bestandsanalyse auf Bundesebene nicht möglich, so bietet es sich dennoch für weitere Forschungsarbeiten an. Dabei können entweder einzelne Länderanalysen oder auch -vergleiche durchgeführt werden. Mögliche Inhalte wären z.B. unterschiedliche Landesregelungen oder landesspezifische Ausgestaltungen der EPLR und ihre Wirkung auf die Beteiligung von Unternehmen. So übernimmt der Freistaat Sachsen z.B. im Rahmen von Leader die nationale öffentlich Kofinanzierung für private Projektträger und ermöglicht damit eine bis zu 100% hohe Förderung wohingegen in Rheinland-Pfalz die Kofinanzierung vor allem kommunal zu leisten und die Förderhöhe für private Projektträger auf bis zu 35% begrenzt ist.

### ***Ein Ausblick***

In der Einführung der Arbeit wurde deutlich, dass ländliche Regionen vor komplexen Herausforderungen und Problemlagen stehen, die sich in den Regionen unterschiedlich auswirken. Die Möglichkeiten sektoraler Programme sind aus meiner Sicht begrenzt, um mit diesen Herausforderungen angemessen und nachhaltig umzugehen. Um die Komplexität der Realität besser fassen zu können und passende Lösungen für die weitere Entwicklung von Regionen zu finden, sollte in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume noch stärker als bisher ein ganzheitlicher, aktions- und akteursorientierter Raumentwicklungsansatz verfolgt werden. Dieser Ansatz ermöglicht es, die unterschiedlichen Ausgangssituationen und Potenziale der Regionen anzuerkennen und entsprechend zu fördern. Aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes sind hierzu sowohl die verschiedenen Sektoren einer regionalen Entwicklung als auch damit verbunden die verschiedenen Akteure aus allen Gesellschaftsbereichen zusammenzuführen. Nur durch die gemeinsame Anstrengung, in die die Akteure ihre

Ressourcen und Fähigkeiten einbringen, können die komplexen Herausforderungen gelöst werden.

Der ILE-Ansatz hat mittlerweile in der Theorie und Praxis einen langen Weg hinter sich gebracht. Erforscht und erprobt innerhalb einzelner Modellvorhaben ist er mittlerweile in die Regelförderung der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume eingegangen – auch wenn es weiterhin noch Anpassungsbedarf und weitere Modellvorhaben gibt. Die Entwicklung des Ansatzes zeigt, dass es künftig nicht mehr um die Frage geht, ob integrierte Entwicklungsansätze ein adäquates Instrument zur Lösung der künftigen Herausforderungen von Regionen darstellen, sondern wie dieser Ansatz entsprechend seinem normativen Charakter umgesetzt werden kann, um sein volles Potenzial auszuschöpfen.

Die primäre Aufgabe von ILE ist dabei sicherlich nicht, Unternehmen zu beteiligen oder Unternehmenskooperationen zu fördern. Die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen stellt keine zwingende Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg der ILE-Prozesse dar, kann diese jedoch in vielerlei Hinsicht aufwerten und zu einer erfolgreichen Umsetzung beitragen. Denn es ist notwendig, ökonomische Aspekte zu berücksichtigen, um die regionale Wettbewerbsfähigkeit und somit die Zukunft ländlicher Regionen nachhaltig zu sichern. Dies setzt wettbewerbsfähige Unternehmen voraus. Aus diesem Grund gehört es aus meiner Sicht dazu, auch die Träger der Wirtschaft, die Unternehmen, zu beteiligen, wenn die regionale Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden soll. Aber nicht nur das spricht für eine Beteiligung von Unternehmen, denn folgende Gleichung greift an dieser Stelle zu kurz: Unternehmen beteiligen gleich Arbeitsplätze schaffen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen auf vielfältige Weise den Prozess aufwerten können: z.B. durch Ideen für Projekte, die finanzielle Unterstützung der Prozesse oder mit ihrem Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge und betriebswirtschaftliche Bewertungen.

Aber nicht nur die handelnden Akteure von ILE-Prozessen tun gut daran, sich Unternehmen stärker hinzuwenden. Auch aus Sicht von Unternehmen bieten ILE-Prozesse einiges an Potenzial, das, wenn es gehebelt wird, sich positiv auf das Unternehmen und/oder den Standort auswirken kann. Die Vernetzungsmöglichkeiten mit Akteuren aus der Region sowie gezielte Projekte, die den Standort aufwerten, sind nur einige von vielen Aspekten, die für eine Beteiligung sprechen. Dabei sollte unternehmerisches Engagement nicht prinzipiell mit Skepsis betrachtet werden. Die Gesellschaftsstrukturen und die Steuerungsmechanismen haben sich verändert. Es gelten nicht mehr die einfachen Gleichungen: Unternehmen haben nur Einzelinteresse an Gewinn und Kommunen handeln rein gemeinwohlorientiert. Auch Unternehmen muss ermöglicht werden, sich zu engagieren und für die Region einzusetzen. Diesen Anspruch dürfen andere Akteure wie kommunale Vertreter oder Bürger nicht allein für sich beanspruchen. Deshalb bedeutet Unternehmen zu beteiligen auch, neue Rollen anzuerkennen und das Potenzial und den Mehrwert einer Steuerung durch viele zu nutzen. Nur so können Innovationen ausgelöst und alte Strukturen aufgebrochen werden.

Dabei müssen sich aus meiner Sicht die handelnden Akteure der ILE darüber bewusst sein bzw. werden, dass sie künftig nicht die einzigen bleiben werden, die Unternehmen an ihren Prozessen beteiligen möchten. Die Nachfrage nach Unternehmen und ihren Ressourcen wird aus meiner Sicht in den kommenden Jahren in der räumlichen Entwicklung zunehmen – egal auf welcher Ebene, der örtlichen, der gemeindlichen, der Stadtteil-, der kommunalen oder regionalen Ebene. Nicht nur, dass insgesamt zunehmend mehr Beteiligung und Einbindung der Akteure vor Ort eingefordert wird, es braucht auch mehr und mehr Kapital, um die damit verbundenen Strukturen oder Projekte zu finanzieren. Dies ist vor allem bei Unternehmen vorhanden. Bereits heute funktionieren in vielen Ortschaften Sportvereine, Kultur- oder Gemeinschaftshäuser auch nur deshalb, weil Unternehmen entsprechende finanzielle oder anderweitige Ressourcen bereitstellen. Die Akteure der ILE müssen sich deshalb zukünftig auch fragen, wie sie sich in diesem Wettbewerb positionieren und was sie Unternehmen anbieten können.

Aber nicht nur die regionalen Akteure sind vor diesem Hintergrund gefragt, sondern auch der Umgang mit ILE in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume ist von Bedeutung.

### ***Mehr Unternehmen heißt auch mehr integrierte ländliche Entwicklung***

In der Gesamtschau der Arbeit wird deutlich, dass die Beteiligung von Unternehmen an ILE-Prozessen nicht losgelöst von der Diskussion um den ILE-Ansatz insgesamt erfolgen kann. Nur wenn der ILE-Ansatz auch auf Programmebene konsequent verfolgt wird, ist es den Regionen möglich, das volle Potenzial auszuschöpfen. Dazu braucht es aus meiner Sicht vor allem zwei Dinge:

#### ***Mehr Integration!***

Der ILE-Ansatz ist zwar in der Regelförderung angekommen, wird aus meiner Sicht aber noch nicht konsequent genug umgesetzt. Die Analyse der Programme und deren Ausgestaltung in den Ländern zeigen, dass es vorrangig darum geht, den Ansatz in dem bestehenden Rahmen zu „integrieren“. Eine wirkliche Änderung bzw. Wandel in der Politik zur Entwicklung ländlicher Räume wurde nicht herbeigeführt. Es gilt weiterhin das Ressortprinzip, eine Fokussierung auf die Land- und Forstwirtschaft sowie ein Verwaltungssystem, das eher auf sektorale als auf integrierte Fördervorhaben ausgerichtet ist. Dies bremst das Innovationspotenzial regionaler Partnerschaft und führt langfristig dazu, dass mögliche Effekte nicht voll ausgeschöpft werden können. „Das, was man an Integration von den Regionen erwartet (Konzeptintegration), muss auch systematisch durch Politik und Verwaltung auf der Programmebene im Sinne einer Programmintegration erfolgen. Andernfalls sinkt die Glaubwürdigkeit der Programmebene: „Die mangelnde Abstimmung zwischen den Ministerien untergräbt die



Glaubwürdigkeit aller Appelle an die verschiedenen Akteure in den Regionen, besser miteinander zu kooperieren.“<sup>482</sup>

Aus diesem Grund braucht es mehr Integration und Flexibilität für den ILE-Ansatz, um seinem regionalspezifischen, sektorübergreifenden und integrierten Ansatz gerecht zu werden. Diese Flexibilität muss sich sowohl in den zur Verfügung gestellten Maßnahmen als auch der konsequenten Verlagerung der Verwaltungskompetenz in den Regionen niederschlagen. Zwar sind die Entwicklungen auf europäischer Ebene in der neuen Förderperiode 2014-2020 als richtiger Schritt in die richtige Richtung zu werten, dennoch versiegt dieses Potenzial, wenn nicht auch die nationale Ebene in Deutschland dem folgt. Deswegen wäre es auch im Sinne des ILE-Ansatzes nur konsequent, die bestehende GAK zu einer Gemeinschaftsaufgabe zur Ländlichen Entwicklung weiterzuentwickeln.

### *Mehr Kapazität!*

Dem ILE-Ansatz und den Prozessverantwortlichen vor Ort wird viel auferlegt. Die Empfehlung, Unternehmen stärker als bisher an dem Prozess zu beteiligen, ist dabei nur eine weitere Aufgabe unter vielen. Damit die Prozessverantwortlichen nicht nur diese, sondern den ILE-Ansatz generell konsequenter umsetzen können, benötigen sie mehr Kapazitäten, insbesondere hinsichtlich des Personals. Denn mit den bisherigen Kapazitäten ist es aus meiner Sicht in vielen Regionen schwierig, Akteure gleich welcher Art zielgruppengerecht zu aktivieren und zu beteiligen. Der eigentliche Sinn und Mehrwert lokal getragener ILE-Prozesse geht dadurch aber verloren.

Dies zu ändern ist jedoch nicht zwingend Aufgabe der Programmebene, z.B. durch die Ausweisung höherer Förderquoten oder -sätze zur Finanzierung von Geschäftsstellen, Betriebskosten oder Personal zur Umsetzung von ILE-Prozessen. Hierfür sind die Rahmenbedingungen aus meiner Sicht bereits ausreichend gesetzt. So haben in der neuen Förderperiode 2014-2020 die Regionen in der Regel die Möglichkeit, 25% ihres Budgets für entsprechende Maßnahmen auszugeben. Ich denke, der Flaschenhals ist hier eher auf Ebene der Region zu sehen. Da diese Kosten zumeist von den Regionen allen voran den Kommunen kofinanziert werden müssen, kommt es immer wieder zu Diskussionen, ob ein hoher Personalbedarf angemessen ist. ILE, ob durch Leader oder den ILE-Fördergrundsatz gefördert, ist aber keine reine Projektförderung, die nur abgewickelt werden muss. Die ILE ist ein von der lokalen Bevölkerung getragener Prozess, in der gemeinsam eine Strategie durch Projekte umgesetzt wird. Der Mehrwert liegt dabei in der Zusammenführung unterschiedlicher Ressourcen und der integrierten Umsetzung dieser Strategie – bestenfalls mit Unternehmen.

---

<sup>482</sup> Elbe 2007: 290; mit Verweis auf Bosch 1993: 103.



## Literatur- und Quellenverzeichnis

**Albers, Hans-Herman** (2001): Corporate Urban Responsibility. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Stadtentwicklung. Frankfurt am Main, Campus.

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

**ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung** (2006): Wie hell strahlen „Leuchttürme“? Anmerkungen zur Clusterpolitik in ländlichen Räumen. Positionspapier aus der ARL Nr. 66. Hannover.

**Atteslander, Peter** (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11., neubearb. und erw. Aufl. Schmidt, Berlin.

**Baldegger, Rico; Pierre-Andre Julien** (2011): Regionales Unternehmertum. Ein interdisziplinärer Ansatz. Gabler Verlag, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

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

**Bauer, Siegfried** (2009): Ansteigende Diversitäten ländlicher Räume? Schlussfolgerungen für die Regionalpolitik. In: Rainer Friedel, Edmund A. Spindler [Hrsg.]: Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume. Chancenverbesserung und Innovation und Traditionspflege. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 97-112.

**Bäumer, Katrin; Florian Langguth** (2013): Möglichkeiten und Potenziale: Welche Erfahrungen mit der Beteiligung von Unternehmen liegen in der ländlichen Entwicklung vor? In: Bühler, Josef [Hrsg.] Unternehmertum und Regionalmanagement – ein unterschätztes Team?!. Dreiländerdialog Regionalmanagement 2013. S. 14-19.

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

**BBR – Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung** (2005): Raumordnungsbericht 2005. Berichte Band 21. Bonn.

**Benz, Arthur** (2003): Regional Governance. 2. Auflage. O.V., Hagen.

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

**Benz, Arthur und Dietrich Fürst** (2003): Region, Regional Governance, Regionalentwicklung. In: Bernd Adamaschek, Marga Pröhl [Hrsg.]: Regionen erfolgreich steuern. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. S. 11-66.

**Benz, Arthur und Anna Meincke** (2007): Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft 2004 – 2006. Endbericht der Module 3 und 4 – Regionalwissenschaftliche Theorieansätze und Analyse der Governance-Strukturen. O.V., Hagen.

**Bertelsmann Stiftung** [Hrsg.] (2010): Verantwortungspartner. Unternehmen. Gestalten. Region. Ein Leitfaden zur Förderung und Vernetzung des gesellschaftlichen Engagements in der Region (Broschüre). Gütersloh.

**Blotevogel, Hans-Heinrich** (2000): Zur Konjunktur der Regionsdiskurse. In: Informationen zur Raumentwicklung; Heft 9/10.2000. S. 491-505.

**Blume, Tillmann** (2009): Die ökonomischen Effekte regionaler Kooperationen – Theorie und Empirie am Beispiel monozentrischer Regionen in Westdeutschland. Metropolis-Verlag, Marburg.

**Böcher, Michael** (2008): Faktoren für den Erfolg einer nachhaltigen und integrierten ländlichen Regionalentwicklung. In: Rainer Friedel, Edmund A. Spindler [Hrsg.]: Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume - Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 127-138.

**Böcher, Michael; Sebastian Tränkner** (2008): Erfolgsfaktoren integrierter ländlicher Entwicklung. In: Böcher, Michael; Max Krott; Sebastian Tränkner [Hrsg.]: Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung – Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen Aktiv“. VS Verlag für Sozialwissenschaft, Wiesbaden. S. 109-150.

**Borchard, Klaus** (2007): Quo vadetis ländliche Räume? In: Flächenmanagement und Bodenordnung; Heft 1.2007. S. 1-11.

**Braun, Sebastian** (2007): Sozialintegrative Potenziale des Bürgerschaftlichen Engagements. (gefunden unter: [buerger-beteiligung.org/contents/download/117](http://buerger-beteiligung.org/contents/download/117), zugegriffen am 02.07.2011)

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

**Braun, Sebastian** (2011): Bürgerschaftliches Engagement von Individuen und Unternehmen. In: Petra Jähnke, Gabriela B. Christmann und Karsten Balgar [Hrsg.]: Social Entrepreneurship – Perspektiven für die Regionalentwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 37-53.

**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).

**Brocks, Silke, Katrin Weiß** (2002): Das Instrument des Wettbewerbs als Impulsgeber für regionale Zusammenarbeit. Diplomarbeit Dortmund.

**Bühler, Josef** (2013): Leitfaden regionale Kofinanzierungspools. Für mehr Spielräume in der ländlichen Entwicklung. Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt Sachsen-Anhalt [Hrsg.], Magdeburg.

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

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

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

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

**BMELV – Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz** (2009): Nationaler Strategieplan der Bundesrepublik Deutschlands für die Entwicklung ländlicher Räume 2007-2013. In der überarbeiteten Fassung vom 5. November 2005.

**BMELV – Bundesministerium für Ernährung, Verbraucherschutz und Landwirtschaft** (2011): Fortschrittsbericht der Bundesregierung zur Entwicklung ländlicher Räume. Bonn.

**BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit [Hrsg.]** (2002): Lokale Agenda 21 und nachhaltige Entwicklung in deutschen Kommunen. 10 Jahre nach Rio: Bilanz und Perspektiven. Studie vom Deutschen Institut für Urbanistik und dem Internationalen Rat für Kommunale Umweltinitiativen. Schneider Druck, Weidhausen.

**BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung [Hrsg.]** (2010): Quartiers-Impulse: Neue Wege zur Verbesserung der lokalen Standortbedingungen. BMVBS-Online-Publikation 01/2010. Bonn.

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

**BMWE – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (2014): Partnerschaftsvereinbarung zwischen Deutschland und der Europäischen Kommission für die Umsetzung der ESI-Fonds unter dem Gemeinsamen Strategischen Rahmen in der Förderperiode 2014 bis 2020. O. O.

**Dams, Theodor** (1980): Ländliche Armut als Herausforderung der Entwicklungspolitik. – „Integrierte ländliche Entwicklung“ als Antwort? In: Theodor Dams [Hrsg.]: Integrierte ländliche Entwicklung – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen. Kaiser, München. S. 9-33.

**DVS – Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume** (o.J.): ELER in Deutschland: Auswertung der Länderprogramme zur Entwicklung des ländlichen Raums. Hier Schwerpunkt 4 – Leader (abgerufen unter: [http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/01\\_Hintergrund/ELER-in-Deutschland/Themen/ELER\\_Leader.pdf](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/01_Hintergrund/ELER-in-Deutschland/Themen/ELER_Leader.pdf); zugegriffen am 05.09.2011).

**DVS – Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume** (2010): ELER in Deutschland. Übersicht über die in den Programmen der Länder angebotenen Maßnahmen. Programmübersicht und Finanzmittelplanung. (abgerufen unter: [http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/05\\_Service/Publikationen/Massnahmensteckbriefe/Ma%C3%9Fnahmen%C3%BCbersicht\\_L%C3%A4nder\\_2011\\_Juni30\\_bishernur%20BW\\_BB\\_korregiert.pdf](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/05_Service/Publikationen/Massnahmensteckbriefe/Ma%C3%9Fnahmen%C3%BCbersicht_L%C3%A4nder_2011_Juni30_bishernur%20BW_BB_korregiert.pdf); zugegriffen am 05.09.2011).

**DVS – Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume** (2014): Stand der LEADER-Planungen in Deutschland – ein bundesweiter Überblick. Präsentation. (gefunden unter: [http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/02\\_Regionen/LEADER2007-2013/LEADER\\_Planungsstand\\_Deutschland.pdf](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/02_Regionen/LEADER2007-2013/LEADER_Planungsstand_Deutschland.pdf), zugegriffen an 20.03.2015).

**Diller, Christian** (2002): Zwischen Netzwerk und Organisation. Die Dynamik der Verstetigung regionaler Kooperationen. In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 2/2002. Bonn. S. 146-154.

**Diller, Christian** (2003): Regionalentwicklung durch neue Kooperationen – von wem für wen? In: STANDORT – Zeitschrift für angewandte Geographie; Heft 2/2003. S. 79-84.

**Diller, Christian** (2004): Regionale Governance im „Schatten der Hierarchie“ - Theoretische Überlegungen und ein Beispiel aus Schleswig-Holstein. In: Raumforschung und Raumordnung; Heft 4-5.2004 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 Philanthropie und Zivilgesellschaft. Heft 16. Maecenata Verlag, Berlin.

**Elbe, Sebastian** (2007): Die Voraussetzung der erfolgreichen Steuerung integrierter Ansätze durch Förderprogramme – Untersucht am Beispiel des Modellvorhabens Regionen Aktiv. Dortmund. Dissertation an der Universität Dortmund. Shaker Verlag, Aachen.

**Elbe, Sebastian** (2011): Regionalbudgets im Modellvorhaben Regionen Aktiv – und wie geht das in Zukunft? In: Sebastian Elbe und Florian Langguth [Hrsg.]: Finanzierung regionaler Entwicklung. Oder: Geld ist schon wichtig! Shaker Verlag, Aachen. S. 69-84.

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

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

**Elbe, Sebastian; Dirk Schubert** (2008): Regionale Wertschöpfung durch Partnerschaft: Mehr Ökonomie in integrierten Ansätzen, mehr integrierte Ansätze in der Ökonomie. In: Ländlicher Raum. Zeitschrift der Agrarsozialen Gesellschaft; Heft 01/2008. S. 39-42.

**Empfehlung der Kommission** (2003/36/EG) vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen

**Erklärung von Cork** (1996): Schlussfolgerungen der ersten Europäischen Konferenz über ländliche Entwicklung vom 7-9 November in Cork, Irland (gefunden unter: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork\\_de.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/cork_de.htm); zugegriffen am 15.07.2011).

**Erklärung von Salzburg** (2003): Schlussfolgerungen der zweiten Europäischen Konferenz über ländliche Entwicklung vom 12-14 November 2003 in Salzburg, Österreich. (gefunden unter: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/03/236&format=HTML&aged=0language=DE&guiLanguage=EN>; zugegriffen am 15.07.2011).

**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.

**EU-KOM – Europäische Kommission** (2006): Der LEADER-Ansatz – Ein grundlegender Leitfaden. Fact Sheet. Brüssel. (gefunden unter: [http://ec.europa.eu/agricultural/publi/fact/leader/2006\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/agricultural/publi/fact/leader/2006_de.pdf); zugegriffen am 15.07.2011).

**EU-Rechnungshof** (2010): Umsetzung des Leader-Konzeptes zur Entwicklung des ländlichen Raums. Sonderbericht Nr. 5. Luxemburg.

**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).

**Finanzordnung des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V.**, in der Neufassung der Finanzordnung lt. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 30.07.2008.

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

**Forschungsgruppe ART – Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung**

**Triesdorf** (2008): Ex-post Bewertung der Gemeinschaftsinitiative Leader+ im Freistaat Sachsen (2000-2006). Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Umwelt und Landwirtschaft (gefunden unter: [http://www.smul.sachsen.de/laendlicher\\_raum/download/L\\_Ex\\_post-Bewertung\\_Sachsen\\_15-07-2008.pdf](http://www.smul.sachsen.de/laendlicher_raum/download/L_Ex_post-Bewertung_Sachsen_15-07-2008.pdf); zugegriffen am 12.04.2010).

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

**Forstner, Bernhard; Henrik Ebers, Birgit Fengler, Andreas Tietz** (2011): Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe und sonstiger Unternehmen. In: Regina Grajewski [Hrsg.]: Ländliche Entwicklungspolitik ab 2014. Eine Bewertung der Verordnungsvorschläge der Europäischen Kommission von Oktober 2011. Arbeitsberichte aus der vTI-Agrarökonomie 08/2011, Braunschweig. S. 71-73.

**Franzen, Nathalie; Ulf Hahne, Andrea Hartz, Olaf Kühne, Franz Schafranski, Annette Spellerberg, Holger Zeck** (2008): Herausforderung Vielfalt - Ländliche Räume im Struktur- und Politikwandel. E-Paper der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nr. 4. Hannover. (gefunden unter: [http://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper\\_der\\_arl\\_nr4.pdf](http://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper_der_arl_nr4.pdf); zugegriffen am 14.11.2011).

**Friedrichs, Jürgen** (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage. Westdeutscher Verlag, Opladen.

**Friese, Thomas** (1980): Das definitorische Problem: Verschiedene Ansätze zur Förderung der ländlichen Entwicklung. In: Theodor Dams [Hrsg.]: Integrierte ländliche Entwicklung – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen. Kaiser, Berlin. S. 34-39.

**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** (1999): Auswertung und Erfahrungen zur Kooperation in Regionen. In: Raumforschung und Raumordnung; Heft 1.1999. S. 53-58.

**Fürst, Dietrich** (2003): Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance. In: Informationen zur Raumentwicklung; Heft 8/9.2003. S. 441-450.

**Fürst, Dietrich** (2006): Regional Governance – ein Überblick. In: Ralf Kleinfeld, Harald Plamper, Andreas Huber [Hrsg.]: Regional Governance, Band 1. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Form des Regierens. Universitätsverlag Osnabrück, Göttingen. S. 37-60.



- Fürst, Dietrich; Herbert Schubert** (1998): Regionale Akteursnetzwerke – zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. In: Raumforschung und Raumordnung; Heft 5/6.1998. S. 352-361.
- Ganzert, Christian** (2006): Fördermittel sind nicht alles – Antriebe und Hemmnisse für regionales Engagement. In: Der kritische Agrarbericht 2006. AgrarBündnis e.V. ABL-Verlag, Konstanz. S. 159-164.
- GAK-Rahmenplan 2010-2013** „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ für den Zeitraum 2010 bis 2013. O.O.
- GAK-Rahmenplan 2014-2017** „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ für den Zeitraum 2014 bis 2017. O.O.
- Gärtner, Stefan; Dieter Rehfeld** (2009): Unternehmenskulturen und Regionalkulturen. In: RaumPlanung, Heft 143. S. 106-109.
- 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.
- Gellner, Daniel** (2011): Regionalisierte Förderung der ländlichen Entwicklung in Sachsen – Erfahrungen und Ausblick. In: Sebastian Elbe und Florian Langguth [Hrsg.]: Finanzierung regionaler Entwicklung. Oder: Geld ist schon wichtig! Shaker Verlag, Aachen. S. 55-68.
- Geschäftsstelle LandZukunft** (2015): Abschlussbericht und Auswertung der Abschlussberichte 2014 der Modellregionen. O.O. (in Veröffentlichung).
- Geschäftsstelle Regionen Aktiv** (2007): Regionale Wertschöpfungs(ketten)partnerschaften in der ländlichen Entwicklung – Hintergrund, Ziele, Steuerung und Potentiale. (gefunden unter: [http://www.regionale-wertschoepfung.de/rwp/data/Fachpapier\\_RWP.pdf](http://www.regionale-wertschoepfung.de/rwp/data/Fachpapier_RWP.pdf); zugegriffen am 13.04.2011).
- 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** (2010): Regional Governance für ländliche Räume - innovativer Ansatz, politischer Gegenwind und der Weg vorwärts. In: Raumforschung und Raumordnung; Heft 1.2010. S. 3-14.
- Glückler, Johannes** (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Zeitschrift; Heft 89. S. 211-226.
- Göddecke-Stellmann, Jürgen** (2011): Politikberatung in der Raum- und Siedlungsentwicklung - Einführung. In: Informationen zur Raumentwicklung; Heft 7/8.2011. S. I-V.
- Grajewski, Regina** (2010): Halbzeitbewertung des ZPLR Schleswig-Holstein [Zukunftsprogramm Ländlicher Raum Schleswig-Holstein], Teil 1 – Kapitel 1, Einführung (Internetveröffentlichung). Braunschweig.

**Grajewski, Regina; Bernd Forstner, Kristin, Bormann, Thomas Horlitz** (2010): Halbzeitbewertung des ZPLR Schleswig-Holstein im Rahmen der 7-Länder-Bewertung: Zukunftsprogramm ländlicher Raum 2007-2013. Teil 1, Kapitel 1. Braunschweig; Hamburg: vTI

**Grajewski, Regina; Thomas Schmidt, Peter Weingarten, Antje Fitschen-Lischewski, Achim Sander** (2011): Zusammenfassende Bewertung der vorliegenden Verordnungsentwürfe vor dem Hintergrund der ausgewählten Zielsetzungen. In: Regina Grajewski [Hrsg.]: Ländliche Entwicklungspolitik ab 2014. Eine Bewertung der Verordnungsvorschläge der Europäischen Kommission von Oktober 2011. Arbeitsberichte aus der vTI-Agrarökonomie 08/2011, Braunschweig. S. 111-131.

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

**Häger, Astrid; Kirschke, Dieter** (2007): Politik für den ländlichen Raum 2007+. In: Raumforschung und Raumordnung; Heft 4.2007. S. 275-287.

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

**Hahne, Ulf** (2008): ELER und der unterschiedliche Mehrwert des LEADER-Ansatzes in Deutschland. In: Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, 217. Sonderheft „Zukunft ländlicher Räume“. S. 127-133.

**Halbzeitbewertung Profil Niedersachsen – Programm zur Förderung im ländlichen Raum Niedersachsen und Bremen 2007-2013** (erarbeitet vom von-Thünen-Institut in Zusammenarbeit mit entera – Ingenieursgesellschaft für Planung und Informationstechnologie) (gefunden unter: <http://www.vti.bund.de/de/startseite/institute/lr/projekte/laufende-projekte/7-laender-bewertung/niedersachsenbremen.html>; zugegriffen am 04.02.2011).

**Heblich, Stephan; Robert Gold** (0.J.): Corporate Social Responsibility. Eine win-win-Strategie für Unternehmen und Regionen. Max-Planck-Institut für Ökonomik (gefunden unter: [http://www.econ.mpg.de/files/2008/staff/Heblich\\_CSR-Eine%20win-win%20Strategie%20fuer%20Unternehmen%20und%20Regionen.pdf](http://www.econ.mpg.de/files/2008/staff/Heblich_CSR-Eine%20win-win%20Strategie%20fuer%20Unternehmen%20und%20Regionen.pdf); zugegriffen am 20.03.2010).

**Hessen** (o.J.) Entwicklungsplan für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013.

**Hüttich, Thomas** (2011): EFRE-finanzierte KMU-Darlehen. In: Sebastian Elbe und Florian Langguth [Hrsg.]: Finanzierung regionaler Entwicklung. Oder Geld ist schon wichtig. Shaker, Aachen. S. 117-130.

**IMAG – Interministerielle Arbeitsgruppe „Ländliche Räume“** (2008): Handlungskonzept der Bundesregierung zur Weiterentwicklung ländlicher Räume. (gefunden unter:

[http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaeume/HandlungskonzeptIMAG.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Landwirtschaft/LaendlicheRaeume/HandlungskonzeptIMAG.pdf?__blob=publicationFile); zugegriffen am 14.11.2011).

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

**Institut für Ländliche Räume** (2010) Halbzeitbewertung des EPLR Hessen im Rahmen der 7-Länder Bewertung: Entwicklungsplan für den ländlichen Raum 2007-2013., Teil II, Kapitel 10. Braunschweig; Hamburg: vTI.

**Institut für ländliche Strukturforchung** (2006): Ex-Ante Bewertung des Entwicklungsplans für den ländlichen Raum des Landes Hessen 2007-2013.

**Jung, Hans** (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 10. Auflage Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

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

**Kipp, Daniel** (2007): Regionale Investitionsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen – Integration von Wissenstransfer, Netzwerkmanagement und Finanzierung. Dissertation, Universität Osnabrück.

**Kleinhenz, Gerhard** (2010): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und Region. Expertenbeitrag (gefunden unter: [www.unternehmen-fuer-die-region.de/fileadmin/ufdr/mediapool/PDFs/Leitfaden\\_pdfs/C5\\_Expertenbeitrag\\_Kleinhenz.pdf](http://www.unternehmen-fuer-die-region.de/fileadmin/ufdr/mediapool/PDFs/Leitfaden_pdfs/C5_Expertenbeitrag_Kleinhenz.pdf); zugegriffen am 20.3.2010).

**Knieling, Jörg** (2003): Kooperative Regionalplanung und Regional Governance: Praxisbeispiele, Theoriebezüge und Perspektiven. In: Informationen zur Raumentwicklung; Heft 8/9.2003. S. 463-478.

**Knieling, Jörg, Dietrich Fürst, Rainer Danielzyk** (2001): Warum kooperative Regionalplanung leicht zu fordern, aber schwer zu praktizieren ist – Ergebnisse eines Forschungsprojektes. In: disP; Heft 145/2001. S. 41-50.

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

**Koalitionsvertrag CDU, CSU und SPD** (2013): Deutschlands Zukunft gestalten. 18. Legislaturperiode. Berlin.

**Kroës, Günter; Sebastian Elbe** (2008): Strategiewechsel zur Förderung des ländlichen Raums: Notwendig, erprobt, aber politisch blockiert. In: Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft. 217. Sonderheft. S. 88-107.

**Kromrey, Helmut** (2002): Empirische Sozialforschung. 12. Auflage. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart.

**Küpper, Patrick, Stefan Kundolf, Anne Margarian** (2014): Neue Beteiligungs- und Steuerungsprozesse in der ländlichen Entwicklung. Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut. Thünen Rep. 18.

**Küpper, Utz Ingo; Ulrich Pfeiffer** (2006): Corporate community involvement – Chancen und Grenzen in Deutschland. In: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung/Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung [Hrsg.]: Neue Wege zur Stärkung der lokalen Ökonomie. Werkstatt: Praxis, Heft 45. Bonn. S. 1-22.

**Kulke, Elmar** (2008): Wirtschaftsgeographie. Verlag Ferdinand Schönigh GmbH & Co. KG. Paderborn.

**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; Dirk Schubert, Sebastian Elbe** (2011a): Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung. Darmstadt, Bonn (Projekt-Endbericht).

**Langguth, Florian; Dirk Schubert, Sebastian Elbe** (2011b): Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung. Ein Leitfaden zur aktiven Gestaltung der Beteiligung. Darmstadt, Bonn (Broschüre).

**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.

**Leader-Leitfaden** – Leitfaden der DG AGRI für die Anwendung des Schwerpunktes Leader im Rahmen der durch den ELER finanzierten Programme zur Entwicklung des ländlichen Raums 2007-2013. Überarbeitete Fassung wie sie dem Ausschuss für die Entwicklung des ländlichen Raums am 8. März 2011 vorgelegt wurde; fertiggestellt am 25. März 2011. (gefunden unter [http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/02\\_Regionen/Materialien/DE\\_updated\\_Leader%20axis%20Guide.pdf](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/02_Regionen/Materialien/DE_updated_Leader%20axis%20Guide.pdf); zugegriffen am 12.11.2011).

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

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

- Lucas, Rainer** (2000): Von der regionalisierten Strukturpolitik zur nachhaltigen Regionalentwicklung – Regionale Politikkonzepte im Zeitalter der Globalisierung. Wuppertal Papers. No. 101. PDF-Fassung (gefunden unter: [http://www.wupperinst.org/uploads/tx\\_wibeitrag/WP101.pdf](http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/WP101.pdf); zugegriffen am 10.04.2010).
- Lückenkötter, Johannes** (2001): Ein Plädoyer für Partnerschaften – Argumente und Anregungen für die ländliche Regionalentwicklung. In: Leaderforum; Heft 1/2001. Bonn. S. 18-29.
- Ludwig, Jürgen** (2005): Die Neue Planungskultur in der Regionalentwicklung – eine Spurensuche. In: Raumforschung und Raumordnung; Heft 5.2005. S. 319-329.
- Maaß, Frank; Reinhard Clemens** (2002): Corporate Citizenship: Das Unternehmen als guter Bürger. IfM - Schriften zur Mittelstandsforschung. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Maaß, Frank; Maria Hoffmann** (2009): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 116, Wiesbaden. S. 1-51.
- Maier, Gunther** (2005): Regionalwissenschaften. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung [Hrsg.]: Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 973-980.
- Maurer, Marcus; Olaf Jandura** (2009): Masse statt Klasse? Einige kritische Anmerkungen zur Repräsentativität und Validität von Online-Befragungen. In: Nikolaus Jakob, Harald Schoen, Thomas Zerback [Hrsg.]: Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 61-74.
- Mertins, Kai; Holger Kohl** (2009): Benchmarking – der Vergleich mit dem Besten. In: Kai Mertins, Holger Kohl [Hrsg.]: Benchmarking – Leitfaden für den Vergleich mit dem Besten. 2., überarbeitete Auflage. Symposium Publishing, Düsseldorf. S. 19-62.
- Mönnecke, Margit** (2001): Evaluation in der Planung. In: Dietrich Fürst, Frank Scholles [Hrsg.]: Handbuch Theorien + Methoden der Raum- und Umweltplanung. Dortmund: Vertriebs für Bau- und Planungsliteratur. S. 373-384.
- Moisl, Dominique** (2010): Methodenauswahl in der Praxisforschung: Besonderheiten und Entwicklungsbedarf. In: Stefan Maykus [Hrsg.]: Praxisforschung in der Kinder- und Jugendhilfe - Theorie, Beispiele und Entwicklungsoptionen eines Forschungsfeldes. 2., durchgesehene Auflage. S. 101-109.
- Mose, Ingo** (2005): Ländliche Räume. In: Akademie für Raumordnung und Landesplanung [Hrsg.]: Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover.

**Mose, Ingo; Guido Nischwitz** (2009): Anforderungen an eine regionale Entwicklungspolitik für strukturschwache Räume. E-Paper der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nr. 7. Hannover. (gefunden unter: [http://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper\\_der\\_arl\\_nr7.pdf](http://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/e-paper_der_arl_nr7.pdf); zugegriffen am 14.11.2011).

**Müller, Bernhard; Thorsten Wiechmann, Sabine von Löwis** (2001): Schlüsselprobleme der regionalen Integration von Netzwerken. In: Bernhard Müller, Thorsten Wiechmann und Sabine von Löwis [Hrsg.]: Regionale Verankerung von Netzwerken. IÖR-Texte 134. Dresden. S. 7-15.

**OECD** (2006): Das neue Paradigma für den ländlichen Raum – Politik und Governance. OECD-Prüfberichte über die Politik für den ländlichen Raum. Paris.

**OECD** (2007): OECD-Prüfbericht zur Politik für ländliche Räume Deutschland. OECD-Publishing.

**Pesch, Franz** (2006): Stadtplanung und Wirtschaft – zwischen Konfrontation und Kooperation. In: Klaus Selle [Hrsg.]: Planung neu denken (Band 2) – Praxis der Stadt- und Regionalentwicklung. Analysen. Erfahrungen und Folgerungen. Rohn Verlag, Aachen. S. 353-365.

**Pflaumer, Peter; Barbara Heine, Joachim Hartung** (2001): Statistik für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Deskriptive Statistik. Lehr- und Übungsbuch. 2., völlig überarbeitete Auflage. Oldenburg Verlag, München Wien.

**Pfeiffer, Christina; Hermann-Josef Thoben** (2011): AktivRegionen in Schleswig-Holstein – flächendeckende Umsetzung des LEADER-Konzeptes. In: Sebastian Elbe und Florian Langguth [Hrsg.]: Finanzierung regionaler Entwicklung. Oder: Geld ist schon wichtig! Shaker Verlag, Aachen. S. 45-54.

**Pfeil** – Programm zur Förderung der Entwicklung im ländlichen Raum Niedersachsen und Bremen 2014-2020. Stand 17.07.2014.

**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](http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Service/Forschung/Diplom_etc_Arbeiten/Pommerening_Thilo.pdf); zugegriffen am 15.05.2008).

**Pollermann, Kim** (2008): Motivation der Akteure in kooperativen Prozessen: empirische Befunde aus motivationspsychologischer Sicht. In: Raumplanung, Heft 138/139. S.159-163.

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

**Pötschke, Manuela** (2010): Datengewinnung und Datenaufbereitung. In: Christof Wolf und Henning Best [Hrsg.]: Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 41-64.

- Raab, Andreas; Alain Thierstein** (2009): Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit – nur Theorie? Zu realen Perspektiven einer verbesserten ökonomischen Tragfähigkeit in ländlichen Regionen. In: RaumPlanung; Heft 144/145. S. 135-140.
- Raithel, Jürgen** (2008): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2., durchgesehene Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Raue, Petra** (2011): Leader. In: Regina Grajewski [Hrsg.]: Ländliche Entwicklungspolitik ab 2014. Eine Bewertung der Verordnungsvorschläge der Europäischen Kommission von Oktober 2011. Arbeitsberichte aus der vTI-Agrarökonomie 08/2011, Braunschweig. S. 104-110.
- Reschl, Richard; Walter Rogg** (2003): Kommunale Wirtschaftsförderung – Standortdialog und Standortentwicklung in Kommunen und Regionen. Wissenschaft und Praxis, Sternenfels.
- Richter, Ursula/Buchner, Michael** (2009): Wirkung regionaler Kooperationen auf heimische Standortfaktoren identifizieren und bewerten. In: Steffen Kinkel [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten. 2. Auflage. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg. S. 209-230.
- LfL – Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft** (2008): Landwirtschaft in der ILE. Schriftenreihe der Sächsischen Landesanstalt für Landwirtschaft. Heft 14/2008 (Broschüre). Dresden.
- Satzung des Vereins LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V.**, in der Neufassung der Satzung lt. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 20.10.2010
- Schmidpeter, René; Norbert Zdrowomyslaw** (2003): Regionalentwicklung gestalten– Engagement von Unternehmen als Investition in die Region. In: Der Betriebswirt Management in Wissenschaft und Praxis, Sonderdruck. S. 2-8.
- Schnell, Rainer; Paul B. Hill, Elke Esser** (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Selle, Klaus** (2007): Neustart – Vom Wandel der shared mental models in der Diskussion über räumliche Planung, Steuerung und Entwicklung. In: disP; Heft 169 2/2007. S. 17-30.
- Skulschus, Marco, Marcus Wiederstein** (2008): Grundlagen empirische Sozialforschung. Befragung und Fragebogen in Unternehmen. Comelio; Essen.
- SMUL – Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft** (2013): Richtlinien mit ILE-Vorranggestaltung. Stand: 29. Mai 2013. (pdf-Dokument, gefunden unter: [https://www.smul.sachsen.de/laendlicher\\_raum/download/Richtlinien\\_mit\\_ILE\\_Vorrang\\_29\\_05\\_2013.pdf](https://www.smul.sachsen.de/laendlicher_raum/download/Richtlinien_mit_ILE_Vorrang_29_05_2013.pdf), zugegriffen am 06.03.2015).
- SMUL – Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft** (2014): Entwicklungsprogramm für den ländlichen Raum im Freistaat Sachsen 2014-2020. Genehmigte Fassung vom 16.12.2014.

**Sprenger, Birte** (2007): Die Rolle der Landwirtschaft im Konzept der Eigenständigen Regionalentwicklung - geographisch untersucht am Beispiel der Region West-Irland. Institut für Geographie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Inaugural-Dissertation.

**Statistisches Bundesamt** (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen. Ausgabe 2008. Wiesbaden.

**Statistisches Bundesamt** (2013): Statistisches Jahrbuch Deutschland und Internationales. 2013. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.

**Stiefl, Jürgen** (2011): Wirtschaftsstatistik. 2. Auflage. Oldenburger Verlag. München.

**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. Universitätsverlag Osnabrück, Göttingen. S. 155-168.

**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.: 204.

**Thierstein, Alain** (1996): Auf der Suche nach der regionalen Wettbewerbsfähigkeit - Schlüsselfaktoren und Einflussmöglichkeiten. In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 2/3.1996. S. 193-202.

**Tietz, Andreas** [Hrsg.] (2007): Ländliche Entwicklungsprogramme 2007-2013 in Deutschland im Vergleich - Finanzen, Schwerpunkte, Maßnahmen. Sonderheft 315, Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Braunschweig.

**VogelsbergConsult** (o.J.): Vulkan aktiv - Das regionale Entwicklungskonzept 2007-2013 der Region Vogelsberg.

**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.

**Weingarten, Peter** (2008): Weiterentwicklung der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes zu einer Gemeinschaftsaufgabe zur Entwicklung ländlicher Räume. Stellungnahme im Rahmen einer öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz des Deutschen Bundestages am 9. April 2008.

**Weingarten, Peter** (2010): Agrarpolitik in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Landwirtschaft, Heft 5-6. S. 6-17.



**Weiß, Katrin; Günter Kroës, Johannes Lückenkötter** (2004): Regionale Partnerschaften – vom Zweckbündnis zum Entwicklungsmotor. In: Ländlicher Raum, Heft 5 September/Oktober 2004. S. 43-47.

**Wiechmann, Thorsten und Sabine von Löwis** (2001): Verankerung in den Regionen der Zukunft – Erste Ergebnisse der Dialog-Befragung. In: Bernhard Müller, Thorsten Wiechmann, Sabine von Löwis [Hrsg.]: Regionale Verankerung von Netzwerken. IÖR Texte. Dresden. S. 39-45.

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

**Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik des BMELV** (2006): Weiterentwicklung der Politik für ländlichen Räume. Stellungnahme des Beirats, Oktober 2006. (gefunden unter: [http://www.bmelv.de/cln\\_154/SharedDocs/Standardartikel/Ministerium/Organisation/Beiraete/AgrBeirStellungnahmeLR.html](http://www.bmelv.de/cln_154/SharedDocs/Standardartikel/Ministerium/Organisation/Beiraete/AgrBeirStellungnahmeLR.html); zugegriffen am 01.07.2010).

**Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik beim BMWLV** (2010): EU-Agrarpolitik nach 2013 – Plädoyer für eine neue Politik für Ernährung, Landwirtschaft und ländliche Räume. Gutachten. (gefunden unter: [http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Ministerium/Beiraete/Agrarpolitik/GutachtenGAP.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Ministerium/Beiraete/Agrarpolitik/GutachtenGAP.pdf?__blob=publicationFile); zugegriffen am 04.07.2011).

**Witte, Hermann** (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

**Wöhe, Günter** (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23., vollständig neu bearbeitete Auflage. Verlag Franz Vahlen, München.

**Zerback, Thomas; Harald Schoen, Nikolaus Jakob; Stefanie Schlereth** (2009): Zehn Jahre Sozialforschung mit dem Internet – eine Analyse zur Nutzung von Online-Befragungen in den Sozialwissenschaften. In: Nikolaus Jakob; Harald Schoen; Thomas Zerback [Hrsg.]: Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 15-31

### **Rechtsakte - Verordnungen, Beschlüsse und Gesetze**

**2006/144/EG** – Beschluss des Rates vom 20. Februar 2006 über strategische Leitlinien der Gemeinschaft für die Entwicklung des ländlichen Raums (Programmplanungszeitraum 2007-2013) und ändernde Rechtsakte.

**Antwort der Kommission vom 29. Oktober 2009** zu „Fragestellungen hinsichtlich der Förderfähigkeiten innovativer Projekte in Leader, Art 63 (a), 64 und 61 der VO 1698/2005“ (gefunden unter: [http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/01\\_Hintergrund/ELER/Leader/Leader u Innovation\\_Antwort KOM 29 10 2009.pdf](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/01_Hintergrund/ELER/Leader/Leader_u_Innovation_Antwort_KOM_29_10_2009.pdf); zugegriffen am 11.11.2011).

**ELER VO-Entwurf** - Vorschlag für eine VERORDNUNG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES über die Förderung der ländlichen Entwicklung durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) 2011/0282 (COD), Brüssel, 19.10.2011.

**GAK-Gesetz** - Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes". Neugefasst durch Bek. v. 21.7.1988 I 1055; zuletzt geändert durch Art. 9 G v. 9.12.2010 I 1934.

**Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland.** Zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 21.7.2010 I 944.

**Richtlinie des Landes Hessen zur Förderung der regionalen Entwicklung** vom 29. Januar (StAnz 8/2009, S. 460).

**Sächsische Haushaltsordnung** in der Fassung vom 10. April 2001.

**Verordnung (EG) Nr. 1698/2005** des Rates vom 20. September über die Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des Ländlichen Raums (ELER) und ändernde Rechtsakte.

**Verordnung (EG) Nr. 1083/2006** DES RATES vom 11. Juli 2006 mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds und den Kohäsionsfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1260/1999.

**Verordnung (EG) Nr. 1974/2006** der Kommission vom 15. Dezember 2006 mit Durchführungsbestimmungen zur Verordnung (EG) Nr. 1698/2005 des Rates über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und ändernde Rechtsakte.

**Verordnung (EWG) Nr. 2082/93** des Rates vom 20. Juli 1993 zur Änderung der Verordnung (EWG) Nr. 4253/88 zur Durchführung der Verordnung (EWG) Nr. 2052/88 hinsichtlich der Koordinierung der Interventionen der verschiedenen Strukturfonds einerseits und zwischen diesen und den Interventionen der Europäischen Investitionsbank und der sonstigen vorhandenen Finanzinstrumente andererseits.

**Verordnung (EU) Nr. 1303/2013** DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 17. Dezember 2013 mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates.

**Verordnung (EU) Nr. 1305/2013** DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 17. Dezember 2013 über die Förderung der ländlichen Entwicklung durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005.

**Verwaltungsvorschriften des Sächsischen Staatsministeriums der Finanzen zur Sächsischen Haushaltsordnung (VwV-SäHO)** vom 27. Juni 2005; zuletzt geändert durch VwV vom 9. Dezember 2014 (SächsABl. 2015 S. 3) mit Wirkung vom 3. Januar 2015.

**Internet:**

**website bmel.de**

([http://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/03\\_Foerderung/Europa/\\_texte/Foerderung2014-2020.html?docId=5493798](http://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/03_Foerderung/Europa/_texte/Foerderung2014-2020.html?docId=5493798); zugegriffen am 20.03.2015).

**website bmelv.de**

(<http://www.bmelv.de/SharedDocs/Standardartikel/Landwirtschaft/Foerderung/GAK/Erlaeuterungen.html>; zugegriffen am 04.08.2011).

**website ifm-bonn.de**

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

**website integration-migration-thueringen.de**

([http://www.integration-migration-thueringen.de/fachdienst/wegweiser/index.php%3Fr\\_id%3D19&docid=jOeXNH1JQxMkiM&imgurl=http://www.integration-migration-thueringen.de/fachdienst/wegweiser/karte/lk\\_saalfeldrudolstadt.png&w=450&h=371&ei=XQB0UP7gBMjvsgbo\\_oDQCA&zoom=1&iact=hc&vpx=184&vpy=36&dur=3033&hovh=204&hovw=247&tx=133&ty=140&sig=105518218463900534175&page=1&tbnh=145&tbnw=174&start=0&ndsp=24&ved=1t:429,r:0,s:0,i:71](http://www.integration-migration-thueringen.de/fachdienst/wegweiser/index.php%3Fr_id%3D19&docid=jOeXNH1JQxMkiM&imgurl=http://www.integration-migration-thueringen.de/fachdienst/wegweiser/karte/lk_saalfeldrudolstadt.png&w=450&h=371&ei=XQB0UP7gBMjvsgbo_oDQCA&zoom=1&iact=hc&vpx=184&vpy=36&dur=3033&hovh=204&hovw=247&tx=133&ty=140&sig=105518218463900534175&page=1&tbnh=145&tbnw=174&start=0&ndsp=24&ved=1t:429,r:0,s:0,i:71); zugegriffen am 08.10.2012).

**website land-zukunft.de**

**website openspaceworld.org**

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

**website region-hesselberg.de**

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

**website statistisches-bundesamt.de**

(<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabellen/Insgesamt.html?nn=50670>; zugegriffen am 12.09.2011).

**website vogelsberg-consult.de**

([http://www.vogelsberg-consult.de/index\\_2.htm](http://www.vogelsberg-consult.de/index_2.htm), zugegriffen am 02.03.2011).

**website wikimedia.de**

([http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c9/Hesse\\_VB.svg/280px-Hesse\\_VB.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/c/c9/Hesse_VB.svg/280px-Hesse_VB.svg.png); zugegriffen am 08.10.2012).

***Verweise in Zitaten und Vergleichen:***

**Alemann, Heine von** (1977): Der Forschungsprozess. Stuttgart. ders. Ortlieb, P. (1975): Die Einzelfallstudie. In: Koolwijk, Wieken-MAYser a.a.O., Bd. 2. S. 157-177.

**Bachtler, J. und Wren, C.** (2006): Evaluation of European Union Cohesion Policy. In: Regional Studies, 40. Jg., H. 2/2006, S. 143-153

**Benz, Arthur; Dietrich Fürst** (2002): Region – Regional Governance - Regionalentwicklung. Erstellung und Erläuterung relevanter Kriterien zur Beschreibung der regionalen Selbststeuerungssysteme. Unveröffentlichtes Manuskript.

**Bertelsmann Stiftung** (2009): Verantwortung. Gemeinsam. Gestalten. Ein Wegweiser für das gesellschaftliche Engagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Gütersloh.

**Bischoff, A. Selle, K. Sinning, H.** (2001): Informieren, Beteiligen, Kooperieren, Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. 3. Auflage. Dortmund.

**Bosch, Gerhard** (1993): Neue Herausforderungen und Konzepte der zukünftigen Strukturpolitik. In: Jablonowski; Harry; Rolf Simons (Hrsg.) (1993): Strukturpolitik in Ost und West: zwischen Steuerungsbedarf und ordnungspolitischem Sündenfall. Köln. S. 93-134.

**Friedrichs, Jürgen** (1982): Methoden empirischer Sozialforschung. 10. Auflage. Opladen.

**Galtung, Johan** (1967): Theory and Methods of Social Research. London.

**Heeg, S.** (2001): Politische Regulation des Raums. Metropolen – Regionen – Nationalstaat. Berlin.

**Holzinger, E.** (1993): Programm-Evaluation. Theoretische Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten in Raumordnung und Regionalpolitik. Schriften zur Regionalpolitik und Raumplanung 23, Wien.

**Kröcher, U. und Henking, R.** (2007): Innovationsentwicklung in ländlichen Räumen – alternative Innovations- und Vernetzungsstrategie kommunaler Wirtschaftsförderung. Neues Archiv für Niedersachsen 2007, H. 2, S. 18-35.

**Myrdal, G** (1957): Economic Theory and Underdeveloped Regions. London (deutsche Ausgabe: Ökonomische Theorie und unterentwickelte Regionen, Frankfurt a.M., 1974).

**Nagel, Kurt** (2008): Strategisches Management in kleinen und großen Unternehmen, 3. Auflage. Wissenschaft und Praxis. Sternfels.

**Pötschke, Manuela; Simonson, Julia** (2001): Online-Erhebungen in der empirischen Sozialforschung: Erfahrungen mit einer Umfrage unter Sozial-, Markt- und Meinungsforschern. In: ZA-Information, 49, 6-28.

**Thierstein, Alain; Manfred Walser** (2000): Die nachhaltige Region: Ein Handlungsmodell. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus. Beiträge zur Regionalwirtschaft. Bern.

**Windeler, A.** (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitutionen und Strukturen. Opladen.



## **Anhang**

Anhang 1: Experteninterviews und Interviewleitfaden .....	II
Anhang 2: Teilnehmer der Projektfokusgruppe und Protokollauszüge .....	III
Anhang 3: Liste der Leader-Regionen.....	IV
Anhang 4: Liste der ILE-Fördergrundsatz-Regionen .....	VI
Anhang 5: Fragebogen (Online-Befragung) .....	VIII
Anhang 6: Fragebogen Unternehmen (Telefonbefragung).....	XIX
Anhang 7: Liste der Interviewpartner „Gute Beispiele“ .....	XXV
Anhang 8: Leitfadenfragebogen RM (Gute Beispiele) .....	XXVI
Anhang 9: Leitfadenfragebogen Unternehmen (Gute Beispiele).....	XXVII
Anhang 10: Zusammenfassung weitere Gute-Beispiele.....	XXVIII
Anhang 11: Maßnahmenangebote der EPLR in Deutschland .....	XXXV
Anhang 12: Gruppenhäufigkeit.....	XXXVI
Anhang 13: Länderbezogene Auswertung .....	XXXIX

## **Anhang 1: Experteninterviews und Interviewleitfaden**

Code: *Experte 1*

Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen am 18.08.2010

Code: *Experte 2*

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz am  
20.09.2010

Code: *Experte 3*

Deutsche Vernetzungsstelle Netzwerk Ländliche Räume am 20.09.2010

Code: *Experte 4*

Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft am 20.08.2010.

### **Leitfaden**

1) Allgemeiner / grundsätzlicher / programmübergreifender Teil:

- Warum sollten Unternehmen aus Ihrer Sicht in die integrierte ländliche Entwicklung eingebunden werden? Welcher Nutzen und welche Effekte sind mit der Einbindung verbunden? Für ILE? Für das Unternehmen?
- Welche grundsätzlichen Möglichkeiten der Einbindung in integrierte ländliche Entwicklungsprozesse sehen Sie?

2) Programmbezogener Teil:

- Welche konkreten Möglichkeiten der Einbindung bestehen derzeit auf der Programmebene? Werden Sie eingesetzt? Sind diese zufrieden stellend? Was könnte verbessert werden?
- Liegen Ihnen Informationen über die Beteiligung von Unternehmen vor?
- Wie klappt die Einbindung von Unternehmen in der Realität? Sind aus Ihrer Sicht genügend Unternehmen eingebunden?
- Welche Faktoren fördern eine Beteiligung von Unternehmen, welche Faktoren hemmen eine Beteiligung? Gibt es Unterschiede zwischen der Programm- und der Umsetzungsebene? (grundsätzlich und programmbezogen)

3) Unternehmensbezogener Teil

- Für welche Unternehmen ist eine Beteiligung sinnvoll (Struktur, Branche, etc.)?
- Warum beteiligen sich ihrer Meinung nach manche Unternehmen und warum manche nicht? Was sind die jeweiligen Motive?



**Anhang 2: Teilnehmer der Projektfokusgruppe und Protokollauszüge**

Funktion / Organisation	Teilnahme erstes Treffen	Teilnahme zweites Treffen
Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz		
Deutsche Vernetzungsstelle Netzwerk ländlicher Raum	X	X
Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Ländliche Räume in Schleswig-Holstein	X	X
Sächsisches Ministerium für Umwelt und Landwirtschaft	X	X
Europäische Kommission; Generaldirektion Landwirtschaft und ländliche Entwicklung	X	
Deutscher Bauernverband		X
Zentralverband des Deutschen Handwerks		X
Deutsche Industrie- und Handelskammer		
Deutscher Städte- und Gemeindebund	X	
Deutscher Landkreistag	X	X
Bundesarbeitsgemeinschaft Lokale Aktionsgruppen		X
LEADER-Region	X	X

**Anhang 3: Liste der Leader-Regionen**

<b>Bundesland</b>	<b>LAG_Name</b>
<b>Baden-Württemberg</b>	Brenzregion, Limesregion, Mittlerer Schwarzwald, Neckar-Odenwald-Tauber, Nordschwarzwald, Oberschwaben, Südschwarzwald, SüdWestAlb
<b>Bayern</b>	Aischgrund, Altbayerisches Donaumoos, Altmühl-Jura, Altmühl-Wörnitz / Region Hesselberg, Amberg-Sulzbacher Land, Ammersee, Auerbergland-Pfaffenwinkel, Bad Kissingen, Bad Tölz – Wolfratshausen, Begegnungsland Lech-Wertach, Berchtesgadener Land, Brückenland Bayern/Böhmen, Cham, Chiemgauer Alpen, Chiemgauer-Seenplatte, Dachau AGIL, Deggendorf, Donau-Vils-Wolfach, Donauvital, ErLebenswelt Roth, Freyung-Grafenau, Gesundheitsregion Hersbrucker Land, Haßberge, InitiAktivkreis Tirschenreuth, Kelheim, KneippLand® Unterallgäu, Kooperationsraum Vierstädtedreieck, Kulmbacher Land, Kulturerlebnis Fränkische Schweiz, Landkreis Hof, Landkreis Kronach i. Frankenwald, Main4Eck Miltenberg, Mangfalltal-Inntal, Mittlere Isarregion, Monheimer Alb – AltmühlJura, Mühldorfer Netz, Netzwerkregion Oberpfälzer Seenland, Ostallgäu, Passau-Nord, Regen, Regensburger Vorwald – Jura, Regina-Neumarkt, Region Bamberg, Region Obermain, Regionalentwicklung Augsburg Land West (REAL West), Regionalentwicklung Oberallgäu, Regionalentwicklung Westallgäu-Bayerischer Bodensee, Rhön-Grabfeld, Rodachtal im Coburger Land, Schweinfurter Land, Sechsamterland-Innovativ, Straubing-Bogen, Südlicher Steigerwald, „Wein, Wald, Wasser“, Wittelsbacher Land, Wohlfühlregion Fichtelgebirge, Xper Regio und Z.I.E.L. Kitzingen / Kitzinger Land
<b>Brandenburg</b>	Barnim, Elbe-Elster, Energieregion im Lausitzer Seenland, Fläming-Havel, Havelland, LAG Märkische Seenplatte, Märkische Seen, Obere Havel, Oderland Ostprignitz-Ruppin, Rund um die Flaeming-Skate, Spree-Neiße-Land, Spreewald-PLUS, Storchenland Prignitz und Uckermark
<b>Hamburg</b>	Stadt-Land-Fluss-Hamburg
<b>Hessen</b>	Burgwald-Ederbergland, Darmstadt-Dieburg, Fulda Südwest, Gießener Land, Hersfeld-Rotenburg, Kellerwald-Edersee, Knüll, KulturLandschaft HessenSpitze, Lahn-Dill-Wetzlar, Marburger Land, Naturpark Diemelsee, Naturpark Region Lahn-Dill-Bergland, Oberhessen, Odenwald, Rheingau, Rhön, Schwalmaue, SPESSARTregional, Vogelsberg, Werra-Meißner

<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	Demminer Land, Güstrower Landkreis, Mecklenburger Schaalseeregion-Biosphärenreservatsregion, Mecklenburgische Seenplatte – Müritz, Mecklenburg-Strelitz, Nordvorpommern, Ostsee-DBR, Ostvorpommern, Rügen, Stettiner Haff, SüdWestMecklenburg, Warnow-Elde-Land und Westmecklenburgische Ostseeküste
<b>Niedersachsen</b>	Achtern-Elbe-Diek, Aller-Leine-Tal, Altes Land und Hornenburg, Elbtalau, Fehngebiet, Gesundregion Wümme-Wieste-Niederung, Göttinger Land, Grafschaft Bentheim, Hadler Region, Hasetal, Heideregion Uelzen, Hohe Heide, Hümmling, Isenhagener Land, Kehdingen-Oste, Kulturlandschaften Osterholz, Lachte-Lutter-Lüß, Leinebergland, Moor ohne Grenzen, Moorexpress Stader Geest, Nordseemarschen, Östliches Weserbergland, Schaumburger Land, Südliches Emsland, Vogelparkregion, VoglerRegion im Weserbergland, W.E.R.O.-Deutschland, Wesermarsch in Bewegung, Wesermünde-Nord, Wesermünde-Süd, Westliches Weserbergland und Wildeshauser Geest
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	4 mitten im Sauerland, Baumberge, Bocholter Aa, Der Selfkant, Eifel, Hochsauerland, Kulturlandschaft Ahaus, Heek, Legden, Lippe-Issel-Niederrhein, Nordlippe, Steinfurter Land, Südliches Paderborner Land und Tecklenburger Land
<b>Rheinland-Pfalz</b>	Bitburg-Prüm, Donnersberger und Lautrer Land, Erbeskopf, Hunsrück, Mosel, Moselfranken, Pfälzer Bergland, Pfälzerwald, Rheinhessen-Zellertal, Vulkaneifel, Welterbe Oberes Mittelrheintal und Westerwald
<b>Saarland</b>	Biosphärenreservat Bliesgau, Sankt Wendeler Land und Warndt
<b>Sachsen</b>	Annaberger Land, Delitzscher Land, Elbe-Röder-Dreieck, Klosterbezirk Altzella, Land des Roten Porphyrs, Leipziger Muldenland, Lommatzscher Pflege, Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft, Vogtland, Vorerzgebirgsregion Augustusburger Land, Westlausitz und Zentrale Oberlausitz.
<b>Sachsen-Anhalt</b>	Anhalt, Aschersleben-See-Land, Börde, Börde-Bode-Auen, Bördeland, Colbitz-Letzlinger Heide, Dübener Heide, Elbe-Saale, Flechtinger Höhenzug, Harz, Im Gebiet zwischen Elbe und Havel, Mansfeld-Südharz, Mittlere Altmark, Mittlere Elbe/Fläming, Naturpark Saale-Unstrut-Triasland, Nordharz, Rund um den Drömling, Rund um den Huy, Uchte-Tanger-Elbe, Unteres Saaletal und Petersberg, Wittenberger Land, Zeitz-Weißenfelser Braunkohlenrevier und Zwischen Elbe und Fiener Bruch

<b>Schleswig-Holstein</b>	Alsterland, Dithmarschen, Eider- und Kanalregion Rendsburg, Eider-Treene-Sorge, Herzogtum Lauenburg Nord, Holsteiner Auenland, Holsteins Herz, Hügelland am Ostseestrand, Innere Lübecker Bucht, Mitte des Nordens, Mittelholstein, Nordfriesland Nord, Ostseeküste, Pinneberger Marsch & Geest, Sachsenwald-Elbe, Schlei-Ostsee, Schwentine-Holsteinische Schweiz, Steinburg, Südliches Nordfriesland, Uthlande und Wagrien-Fehmarn
<b>Thüringen</b>	Altenburger Land, Eichsfeld, Gotha - Ilm-Kreis – Erfurt, Greizer Land, Henneberger Land, Hildburghausen-Sonneberg, Kyffhäuser, Saale-Holzland, Saale-Orla, Saalfeld-Rudolstadt, Sömmerda-Erfurt, Südharz, Unstrut-Hainich, Wartburgregion und Weimarer Land - Mittelthüringen

#### Anhang 4: Liste der ILE-Fördergrundsatz-Regionen

<b>Land</b>	<b>Regionen:</b>
<b>Rheinland-Pfalz</b>	RM Deidesheim-Haßloch (VG Deidesheim / Verbandsfreie Gemeinde Haßloch), RM Leiningerland (VG Grünstadt-Land / VG Hettenleidelheim / Stadt Grünstadt), RM Landau-Land (VG Landau-Land / Stadt Landau), RM Maifeld-Pellenz (VG Maifeld / VG Pellenz), RM Raiffeisenregion (VG Dierdorf, VG Flammersfeld, VG Puderbach, VG Rengsdorf), RM Lahn-Taunus (VG Katzenelnbogen, VG Nassau, VG Bad Ems), RM Südwestpfalz, RM Kaiserslautern-Westrich, RM LAG Donnersberger und Lautrer Land, RM Germersheim und RM Edenkoben, Herxheim, Offenbach
<b>Bayern</b>	A7 – FrankenWest, Achental, Aktionsbündnis Oberpfalz-Mittelfranken, Ampertal, AOVE, Aurach-Zenn, Bayerisches Vogtland, Brückenallianz Bayern-Böhmen, Cerchov, Chamtbatal, Dorfschätze, Energieregion Wunsiedel, Fränk. Markgrafen- Bischofsland, Frankenpfalz, Frankenpfalz im Fichtelgebirge, Grabfeldgau, Henneberger Frankenland, Ilzer Land, Initiative Rodachtal, Kahlgrund, Kreuzberg und Umgebung, Künisches Gebirge, Lech-Wertach, Limesgemeinden Altmühljura, Mainbogen, Main-Steigerwald, NM-ARGE 8, nord23, Oberes Werntal, Raumpartnerschaft Fichtelgebirge, Schweinfurter Oberland, Sempt-/Schwillachtal, Steinwald, Südlicher Landkreis Haßberge, Syrgenstein, Waldnaabaue, Wirtschaftsband A9 - Fr. Schweiz, Zeller Tal, Aktionsbündnis OPf-MFr, AOVE, Cerchov, Chamtbatal, Frankenpfalz, Künisches Gebirge, NM-ARGE 8, Steinwald und Waldnaabaue
<b>Saarland</b>	Saargau, Saar-Obermosel, Saar-Primsbogen, Hochwald und Illtal

<b>Sachsen-Anhalt</b>	Landkreise Stendal/Salzwedel, Landkreise Börde/Jerichower Land, Landkreis Harz, Landkreis Anhalt-Bitterfeld, Landkreis Mansfeld-Südharz, Saalekreis, Landkreis Burgenland, Landkreis Salzland und Landkreis Wittenberg.
<b>Sachsen</b>	Bautzener Oberland, Dresdener Heidebogen, Dübener Heide, Falkenstein, Gemeinsame Zukunft Erzgebirge, Kottmar, Lausitzer Seenland, Lugau - Oelsnitzer Becken - Vision 21, Mittleres Flöha- und Zschopautal, Naturpark Zittauer Gebirge, Ostelbien - Brücke im Dreiländereck, Östliche Oberlausitz, SachsenKreuz+, Sächsische Schweiz, Sächsisches Zwei-stromland, Schönburger Land, Silbernes Erzgebirge, Südraum Leipzig, Tor zum Erzgebirge, Weiße Elster, Westerzgebirge, Zwickauer Land und Zwönitztal/Greifensteinregion
<b>Hessen</b>	Casseler Bergenland, Herrenwald - Stadt Neustadt, Limburg-Weilburg-Diez, Mittleres Fuldataal und Untertaunus
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	Region aus Ämter Goldberg-Mildenitz, Krakow am See und Mecklenburgische Schweiz
<b>Niedersachsen</b>	Tourismudreieck, Östlich der Ems, Peiner Land, Nördliches Harzvorland, Elm-Asse, Landkreis Helmstedt, Landkreis Osterode a.H., Northeim, Börderegion, Naturparkregion Lüneburger Heide, Regionalpark Rosengarten-Harburger Berge, Vechta Mitte/ Süd, Vechta, Soestniederung, Mittleres Ammerland, Nördliches Osnabrücker Land, Wittlager Land, Südliches Osnabrücker Land, Mitte Niedersachsen, Börde Oste Wörpe und Kulturraum Oberes Oertzetal

## **Anhang 5: Fragebogen (Online-Befragung)**

*Hinweis: Es handelt sich um den Fragenbogen, der im ersten Durchgang an alle Akteursgruppen versandt wurde (siehe hierzu Kapitel 3.2.1, insbesondere Infokasten). Aus diesem Fragebogen wurden für die Dissertation nur die Fragen und Antworten des Regionalmanagements verwendet. Für die Untersuchungseinheit Unternehmen wurde ein weiterer Fragebogen entwickelt (siehe Anhang 6).*

### **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', '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: \_\_\_\_\_

**Frage10: 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	Sehr zufrieden	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 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 Veranstaltung)
- 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 6: Fragebogen Unternehmen (Telefonbefragung)**

### **Teil I: Angaben zur Region**

**Frage 1: Bitte geben Sie Ihre Region an.**

***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?**

Antwort: \_\_\_\_\_

**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 7: Liste der Interviewpartner „Gute Beispiele“**

### **Region Hesselberg:**

- Ute Vieting und Dr. Franz Hitzelsberger (Entwicklungsgesellschaft Hesselberg GmbH) – Regionalmanagement Hesselberg
- Baronin von Süsskind (Freiherrliche von Süsskind´sche Schloss- und Gartenverwaltung Schloss Dennenlohe) – Unternehmen Hesselberg
- Frank Dommel (Dommel GmbH) – Unternehmen Hesselberg

### **Region Saalfeld-Rudolstadt**

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

### **Region Vogelsberg:**

- Thomas Schaumberger (Geschäftsführer) und Michael Poschen (Projektmanager) (Vogelsberg Consult GmbH) – Regionalmanagement Vogelsberg
- Markus Herbert (Getränke Herbert OHG) – Unternehmen Vogelsberg
- Dr. Klaus Peter Ebke (MESOCOSM GmbH) – Unternehmen Vogelsberg

## Anhang 8: Leitfadenfragebogen RM (Gute Beispiele)

### **Grundsätzliches:**

- Erste Assoziation beim Thema „Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung“
- Beteiligung von Unternehmen - grundsätzliche Notwendigkeit?
- Welches Verständnis von Beteiligung (finanziell, inhaltlich, engagiert?)

### **„Gutes Beispiel“**

- Darstellung
- Ziele
- Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess in der Region
- Herausforderungen und Lösungen
- Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhaft etc.)

### **Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen**

- Aktivitäten zur Einbindung der Unternehmen
- Fördernde und hemmende Faktoren im Rahmen des guten Beispiels (Unterschied zwischen programmspezifisch, strukturell oder regionsspezifisch?)
- Nutzen für die beteiligten Partner (erwartet und tatsächlich erzielt)
- **Projektdaten und weiterführende Informationen**
- Förderdaten (Laufzeit, Mittel gesamt und Förderanteil usw.)
- Quellenangaben und weiterführende Infos
- Ansprechpartner



## **Anhang 9: Leitfadenfragebogen Unternehmen (Gute Beispiele)**

### ***Grundsätzliches:***

- Erste Assoziation beim Thema „Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung“
- Beteiligung von Unternehmen in der Regionalentwicklung - grundsätzliche Notwendigkeit?
- Welches Verständnis von Beteiligung (finanziell, inhaltlich, engagiert?)

### ***„Gutes Beispiel“ - hier:***

- Wie erfolgte der Zugang
- Eigene Erfahrungen

### ***Erfolgsfaktoren für die Einbindung von Unternehmen***

- Aktivitäten zur Einbindung der Unternehmen
- Fördernde und hemmende Faktoren im Rahmen des guten Beispiels (Unterschied zwischen programmspezifisch, strukturell oder regionsspezifisch?)
- Nutzen für die beteiligten Partner (erwartet und tatsächlich erzielt)

Anhang 10: Zusammenfassung weitere Gute-Beispiele<sup>483</sup>

<b>Region</b>	<b>Dübener Heide (Sachsen)</b>
<b>Programm</b>	<b>ILE</b>
<b>Gutes Beispiel</b>	<b>Unternehmensnetze</b>
<b>Kurze Darstellung des Beispiels</b>	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 Wertschöpfungskette 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).
<b>Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess</b>	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.
<b>Herausforderungen und Lösungen</b>	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.
<b>Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltags-tauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)</b>	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.
<b>Nutzen</b>	<p><b>Nutzen für Unternehmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neues Know-How und Informationsaustausch im Unternehmensnetzwerk und Kontakte zu anderen Unternehmen,</li> <li>▪ Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit/Marketing des Netzwerkes, in Teilen auch finanziell unterstützt,</li> <li>▪ Gemeinsame Produktentwicklung bzw. Entwicklung von ergänzenden Angeboten,</li> </ul> <p><b>Nutzen für die Region/Prozessnutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung und Sicherung von Beschäftigung</li> </ul>

<sup>483</sup> Quelle: Langguth/Elbe/Schubert 2011a: 67ff.

<p><b>Fördernde und hemmende Faktoren</b></p>	<p><b>Fördernde Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung von Beschäftigung und Einbindung von Unternehmen als klar formuliertes Ziel des regionalen Entwicklungsprozesses insgesamt sowie von Seiten des Trägers</li> <li>▪ Zielgerichtete und adäquate Ansprache der zu beteiligenden Unternehmen</li> <li>▪ Schaffung einer Win-Win-Situation für Unternehmen einerseits und den regionalen Entwicklungsprozess andererseits bei gleichzeitiger</li> <li>▪ Berücksichtigung der unterschiedlichen Handlungslogiken von Unternehmen und der regionalen Entwicklungsgruppe bei der Art der Einbindung</li> <li>▪ Kompetentes und pragmatisches Regionalmanagement mit unternehmerischem Grundansatz und -verständnis, klarer Nutzenorientierung, schnellen (Teil-)Erfolgen und hoher Umsetzungsgeschwindigkeit</li> <li>▪ Anpassung des verfolgten Ansatzes auf das unter den gegebenen Rahmenbedingungen Machbare (z.B. keine betrieblichen Investitionen, weil hierfür die Fördermöglichkeiten nicht vorhanden sind)</li> </ul> <p><b>Hemmende Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul>
<p><b>Quellen und Interviews</b></p>	<p><b>Entwicklungspartnerschaft Dübener Heide (2011):</b> Selbstevaluierungsbericht LAG Dübener Heide (Sachsen)</p> <p><b>LEADER-Aktionsgruppe Dübener Heide (2007):</b> LEADER in Sachsen-Anhalt. Entwicklungskonzept Dübener Heide</p> <p><b>Internetseite des Naturparks Dübener Heide:</b>  <a href="http://www.naturpark-duebener-heide.com">http://www.naturpark-duebener-heide.com</a></p> <p><b>Internetseite der LEADER bzw. ILE Region Dübener Heide:</b>  <a href="http://www.regionalentwicklung-dh.de">http://www.regionalentwicklung-dh.de</a></p> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Josef Bühler, externer Regionalmanager (Neuland +)</li> <li>▪ Tomas Klepel (Geschäftsführer des Naturparks)</li> <li>▪ Martina Barth (Kräuterfrau der Dübener Heide)</li> <li>▪ Frank Habdank (Reisebüro Habdank GmbH)</li> <li>▪ Birgit Rabe (Naturparkführerin)</li> <li>▪ Kerstin Plätzer (Reiseagentur Reiseperle)</li> </ul>

<b>Region</b>	<b>Leinigerland</b>
<b>Programm</b>	<b>ILE</b>
<b>Gutes Beispiel</b>	<b>Einbindung von Unternehmen in der Startphase</b>
<b>Kurze Darstellung des Beispiels</b>	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.
<b>Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess</b>	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.
<b>Herausforderungen und Lösungen</b>	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.
<b>Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltags-tauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)</b>	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.
<b>Aktivitäten zur Einbindungen von Unternehmen</b>	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.
<b>Nutzen</b>	<p><b>Nutzen für Unternehmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategischer Dialog, Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Politik/Verwaltung (Themen wie demografischer Wandel oder Infrastruktur; insbesondere für große Unternehmen)</li> <li>▪ konkrete Aktivitäten wie Unternehmensmessen (insbesondere für kleine Unternehmen)</li> <li>▪ Mitgestaltung und Mitbestimmung bei regionalen Veränderungsprozessen</li> </ul> <p><b>Nutzen für die Region/Prozessnutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zugang und Dialog mit wichtigen Unternehmen in der Region</li> </ul>
<b>Fördernde und hemmende Faktoren</b>	<p><b>Fördernde Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ökonomische Zielsetzungen und Einbindung von Unternehmen als klar formuliertes Ziel des regionalen Entwicklungsprozesses insgesamt sowie von Seiten des Initiators/Trägers</li> <li>▪ Glaubwürdige, persönliche, zielgerichtete und adäquate Ansprache der zu beteiligenden Unternehmen durch Vertreter der Steuerungsgruppe und des Regionalmanagements</li> <li>▪ Berücksichtigung der unterschiedlichen Handlungslogiken von Unternehmen und anderen Akteuren bei der Art der Einbindung</li> <li>▪ Regionalmanagement mit unternehmerischem Verständnis, klarer Nutzenorientierung und schnellen (Teil-)Erfolgen</li> <li>▪ Anpassung des verfolgten Ansatzes an das unter den gegebenen Rahmenbedingungen Machbare</li> </ul> <p><b>Hemmende Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul>
<b>Quellen und Interviews</b>	<p><b>Kobra-Beratungszentrum</b> (2009): Integriertes ländliches Entwicklungskonzept Leiningerland. Im Auftrag der Verbandsgemeinde Grünstadt-Land, Verbandsgemeinde Hettenleidelheim, Stadt Grünstadt. Abschlussbericht. Oktober 2009</p> <p><b>Kobra-Beratungszentrum</b> (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><b>Internetseite der ILE Region Leiningerland:</b>  <a href="http://www.ile.leiningerland.com">http://www.ile.leiningerland.com</a></p>

	<p><b>Internetseite der Praktikums- und Ausbildungsbörse Leiningerland:</b> <a href="http://praktikum.leiningerland.com">http://praktikum.leiningerland.com</a></p> <p><b>Internetseite des Leiningerland:</b> <a href="http://www.leiningerland.com">http://www.leiningerland.com</a></p> <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Peter Dell, Regionalmanager Leiningerland (KOBRA-Beratungszentrum)</li> <li>• Reinhold Niederhöfer (Bürgermeister VG Grünstadt Land)</li> <li>• Martina Nighswonger (Gechem GmbH &amp; Co KG)</li> <li>• Guido Dahm (Ecofond-shop)</li> </ul>
--	--

<b>Region</b>	<b>Altmark</b>
<b>Programm</b>	<b>LEADER/ILE</b>
<b>Gutes Beispiel</b>	<b>Das Medizinische Zentrum Klietz und Hotelerweiterung</b>
<b>Kurze Darstellung des Beispiels</b>	<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>
<b>Hintergrund und Einbettung in den ILE-Prozess</b>	<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>
<b>Herausforderungen und Lösungen</b>	<p>Die Herausforderungen für die Investoren und das Leader-Management waren vielfältig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Bei der Ermöglichung der Förderung: Das Gesamtprojekt musste formal und offiziell in zwei Vorhaben zerlegt werden (GRW und LEADER). Damit verbunden waren unterschiedliche</li> </ul>

	<p>Ansprechpartner, Antragsformulare und Abrechnungsmodalitäten. Der Zeitaufwand für und die Dauer des Verfahrens waren hoch.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> </ul> <p>Mit viel Durchhaltevermögen konnten die Projektträger zusammen mit dem LEADER-Management das Projekt letztendlich umsetzen.</p>
<p><b>Perspektiven (z.B. Übertragbarkeit, Alltagstauglichkeit, punktuelle Aktion oder dauerhafte Aktivitäten)</b></p>	<p>Das Projekt zeigt, wie Gewinnerzielungsabsicht und gesamtgesellschaftliche Ziele in Einklang und private Investitionen zur Umsetzung integrierter Entwicklungsprozesse beitragen können. 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 Kletz besteht. Hinzu kommt, dass durch die neuen Räume die medizinische Daseinsvorsorge abgesichert werden konnte.</p>
<p><b>Nutzen</b></p>	<p><b><i>Nutzen für Unternehmen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fördermittel</li> <li>▪ Planungs- und Einnahmesicherheit für die Investoren durch langfristige Vermietung</li> <li>▪ Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit des Landgasthofes</li> </ul> <p><b><i>Nutzen für die Region/Prozessnutzen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkung der Daseinsvorsorge</li> <li>▪ Stärkung des Tourismus</li> <li>▪ Schaffung von Arbeitsplätzen</li> <li>▪ Steigerung der Lebensqualität</li> </ul>
<p><b>Fördernde und hemmende Faktoren</b></p>	<p><b><i>Fördernde Faktoren</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> <li>▪ Der Anreiz Fördermittel zu erhalten. Aber: Zuerst war die Idee, dann die Frage der Finanzierung.</li> </ul> <p><b><i>Hemmende Faktoren</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zersplitterte Förderlandschaft mit unterschiedlichen Ansprechpartnern, Antragsformulare und Abrechnungsmodalitäten</li> <li>▪ hoher Zeitaufwand und Dauer des Verfahrens insb. bei der LEADER-Förderung</li> </ul>
<p><b>Quellen und Interviews</b></p>	<p>ILEK Altmark LAG „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ Internetseite der LAG: <a href="http://leader-elbe-havel.de/">http://leader-elbe-havel.de/</a> Geschäftskonzept „Errichtung und Betreibung eines Gästehauses“</p>

	<p>verbunden mit einem medizinischen Versorgungszentrum“</p> <p>Interviewpartner</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dr. Günter Bähne (Investor und Inhaber eines Einzelhandelsunternehmens in Kletitz)</li><li>▪ Maik Kleinod (Investor und Inhaber des Landgasthofes „Seeblick“ in Kletitz)</li><li>▪ Birgit Villbrandt (LAG/Leader-Management; Bauplanungsbüro Hackel &amp; Press GbR)</li><li>▪ Hans-Joachim Preß (LAG/Leader-Management; Bauplanungsbüro Hackel &amp; Press GbR)</li></ul>
--	---



## Anhang 11: Maßnahmenangebote der EPLR in Deutschland

Maßnahmencode gem. VO (EG) Nr. 1974/2006 Weitere Erläuterungen → nächste Seite

	Schwerpunkt 1													Schwerpunkt 2						Schwerpunkt 3				SP 4																
	Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Forstwirtschaft													Verbesserung der Umwelt und der Landschaft						Lebensqualität im ländl. Raum & Diversifizierung der ländl. Wirtschaft				Leader																
	Förderung der Kenntnisse & zur Stärkung des Humanpotenzials				Umstrukturierung und Weiterentwicklung des Sachkapitals und zur Innovationsförderung				Qualitätsverbesserung von landw. Produktion/Erzeugnissen			Förderung der nachh. Bewirtschaftung landwirtschaftl. Flächen			Förderung der nachhaltigen Bewirtschaftung bewaldeter Flächen			Diversifizierung der ländl. Wirtschaft...		Verbesserung d. Lebensqualität im ländl. Raum		1)	2)	Umsetzung Lokale Entwicklungsstrategie		3)	4)													
	111	112	113	114	115	121	122	123	124	125	126	131	132	133	211	212	213	214	215	216	221	222	223	224	225	226	227	311	312	313	321	322	323	331	341	411	412	413	421	431
BW																																								
BY																																								
BB																																								
HH	!					!		!		!							!	!	!	!																				
HE																																								
MV																																								
NI																																								
NW																																								
RP	[!]																																							
SL																																								
SN																																								
ST																																								
SH																																								
TH																																								

XXX auch: Maßnahme der Nationalen Rahmenregelung   deutlich geringere Mittelausstattung im Vergleich zu 413  
 1)-4) **331** - Berufsbildungs- und Informationsmaßnahmen (...) • **341** - Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung/Sensibilisierung im Hinblick auf die Ausarbeitung einer lokalen Entwicklungsstrategie • **421** - Transnationale & gebietsübergreifende Kooperation - **431** - Arbeit der lokalen Aktionsgruppe und Sensibilisierung in dem betreffenden Gebiet

### Erläuterungen:

- alle farbig markierten Felder: Maßnahme wird im jeweiligen Landesentwicklungsprogramm angeboten bzw. Altverpflichtung (schraffiert)
- SP 1/2/3: Umsetzung der Maßnahme über Leader ist gem. EPLR explizit vorgesehen.
- SP 1/2/3: Umsetzung der Maßnahme über Leader ist gem. EPLR möglich, wird aber nicht besonders hervorgehoben.
- ST/SH: keine Mittel zur Umsetzung der Maßnahmen des/r Schwerpunkte(s) 1/ 2 über ELER vorgesehen, Umsetzung (bei entsprechenden Programmanpassungen) dennoch möglich
- Hinweis im Text: „Umsetzung der Maßnahme erfolgt ausschließlich über Schwerpunkt 4 Leader“
- Hinweis im Text: „Die Förderung erfolgt *nur* im Rahmen der Umsetzung anerkannter integrierter ländlicher Entwicklungskonzepte, insb. im SP 4.“
- Hinweis im Text: „Die Förderung erfolgt *primär* Gebieten mit integrierten ländlichen Entwicklungskonzepten (ILEK, Leader) ...“
- Hinweis im Text: „Die Zuwendung wird nur gewährt in anerkannten Gebieten mit naturschutzorientierten, lokalen Entwicklungskonzepten.“

### Zusatzinformationen:

- 1ff. / Af. / Lf. Bezeichnung der jeweils relevanten Teil-/Untermaßnahme
- HM / L BY: Hauptmaßnahme (HM) bzw. Umsetzung der Entwicklungsstrategie außerhalb der Hauptmaßnahmen (Leader-Förderrichtlinie) (L)
- ! expliziter Hinweis im Text: Umsetzung über Leader möglich
- [!] impliziter Hinweis im Text: Umsetzung über Leader möglich
- 08 Hinweis im Text: „Ab 2009 wird der überwiegende Teil der Mittel eingesetzt für Projekte im Sinne von Schwerpunkt 4 LEADER.“

Quelle: DVS o.J.

## Anhang 12: Gruppenhäufigkeit

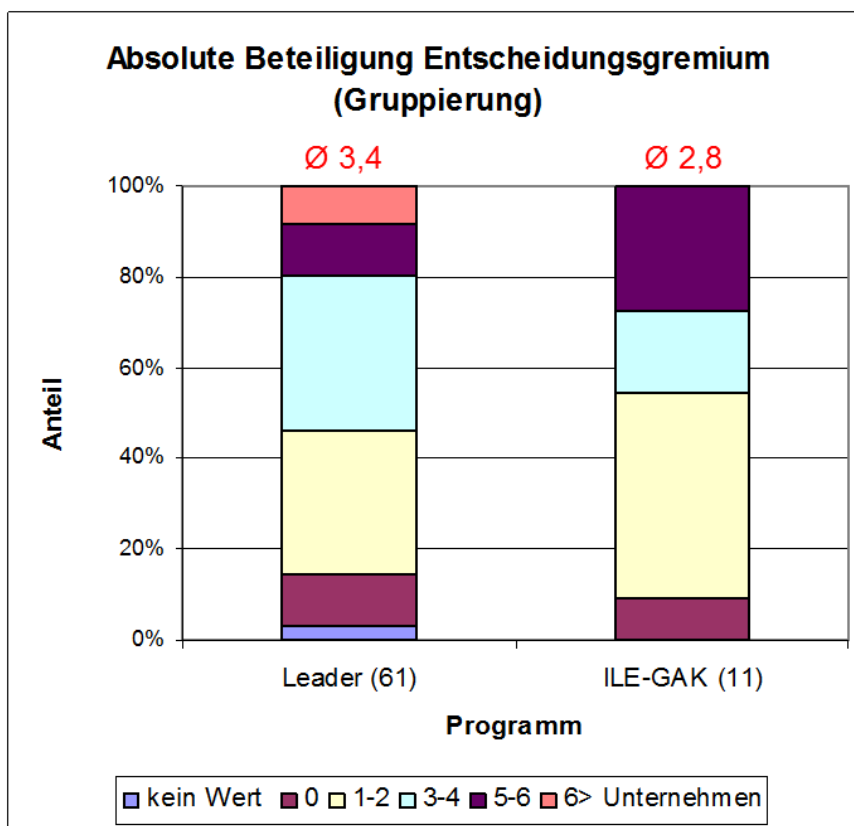
### Gruppenbildung zur Streuungsüberprüfung

Gruppen für Beteiligungsmöglichkeiten:	Absolute Beteiligung*	Relative Beteiligung
Entscheidungsgremium*	Kein Wert** 0, 1-2, 3-4, 5-6, 6>	Kein Wert** 0, 1>10%, 10>20%, 30>50%, 50-100%
Träger ILEK Projektträger Arbeitskreis	Kein Wert** 0, 1-5, 6-10, 11-20, 20>	

\* Aus Gründen der niedrigen Datenwerte für das Entscheidungsgremium wurde hier eine andere Gruppierung gewählt.

\*\* Dieser Gruppe werden all jene Fälle zugeordnet, die bei dem Merkmal beteiligte Unternehmen ein „ich weiß nicht“ angegeben haben.

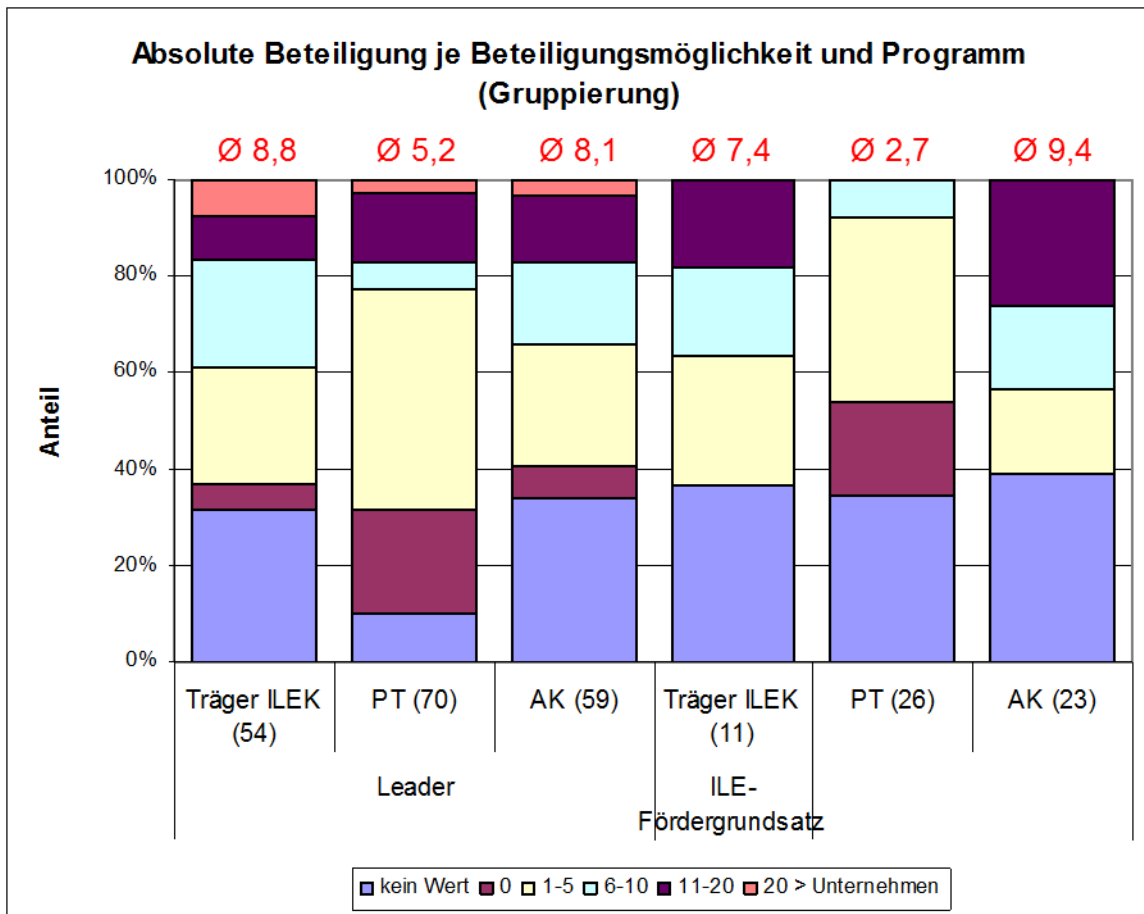
**Abbildung 55 (Anhang): Absolute Beteiligung Entscheidungsgremium nach Gruppen**



Hinweis: (n= auswertbare Gesamtmenge)

Quelle: eigene Erhebung

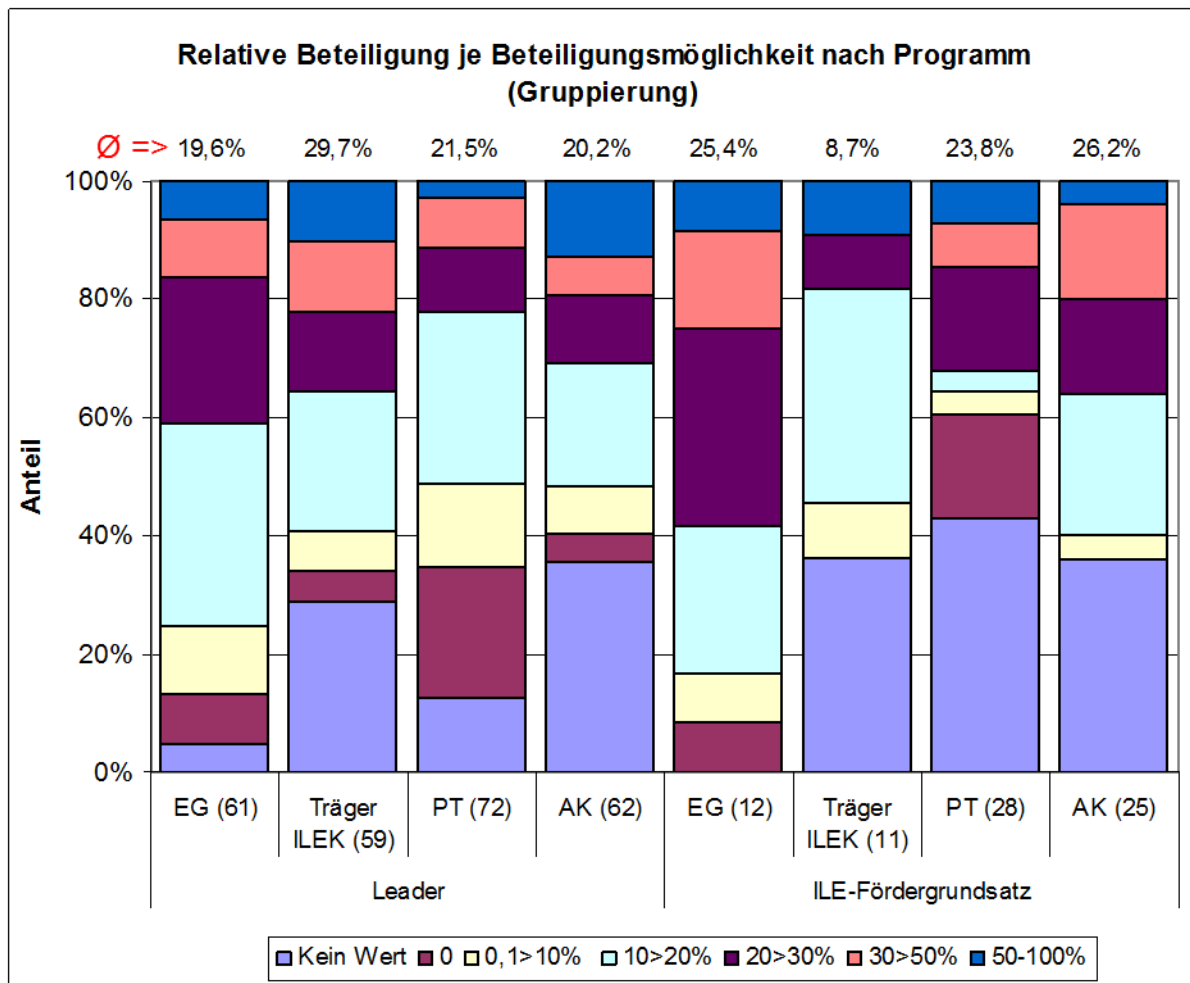
**Abbildung 56 (Anhang): Absolute Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit und Programm nach Gruppen**



Hinweis: (n= auswertbare Gesamtmenge)

Quelle: eigene Erhebung

**Abbildung 57 (Anhang): Relative Beteiligung je Beteiligungsmöglichkeit nach Programm nach Gruppen**

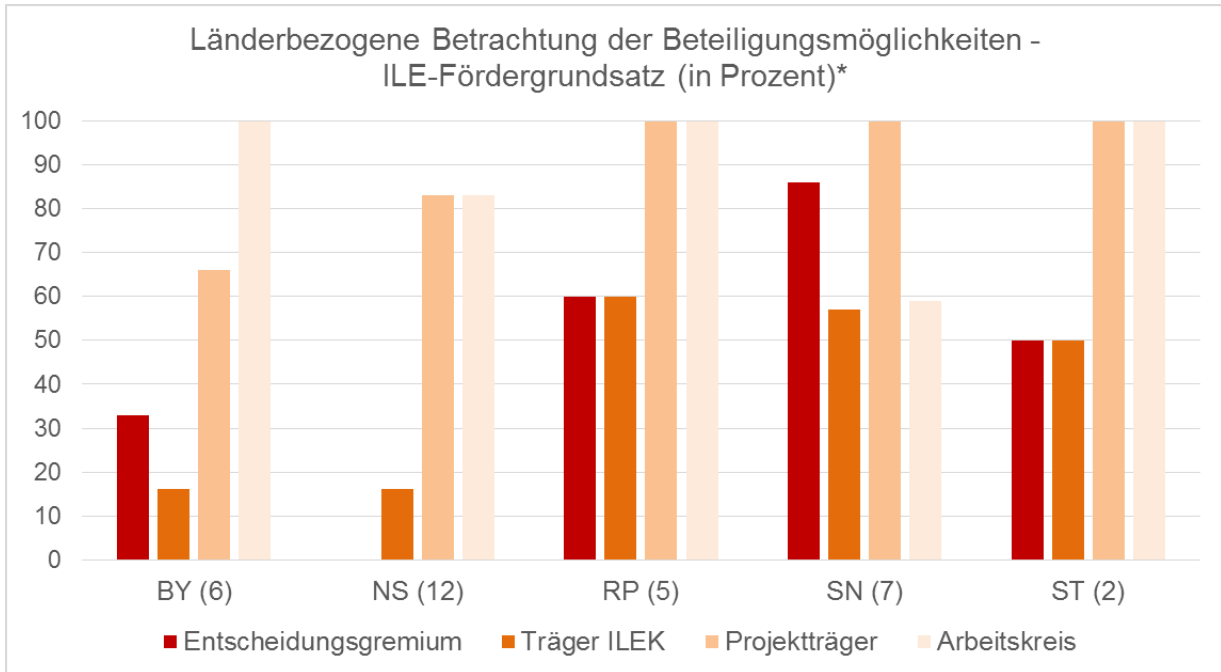


Hinweis: (n) Auswertbare Datenmenge je Merkmal

Quelle: eigene Erhebung

**Anhang 13: Länderbezogene Auswertung**

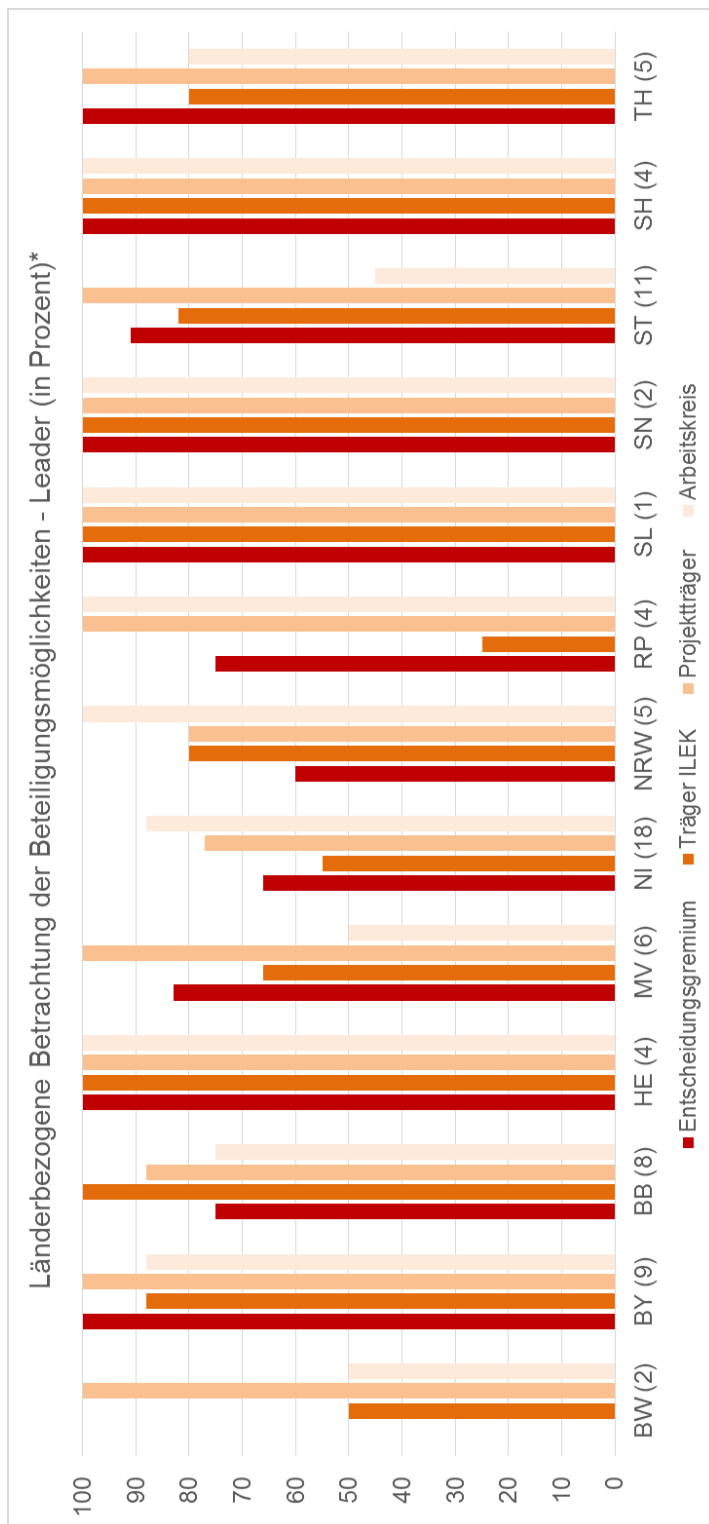
**Abbildung 57 (Anhang): Länderbezogene Betrachtung der Beteiligungsmöglichkeiten – ILE-Fördergrundsatz (in %)\***



\* Hinweis: WICHTIG: Die Abbildung dient nicht dem Ländervergleich, sondern nur der länderbezogenen Kontrolle. Die Rückläufe pro Land sind für einen Vergleich z.T. zu gering und zu unterschiedlich.

Quelle: eigene Erhebung

**Abbildung 58 (Anhang): Länderbezogene Betrachtung der Beteiligungsmöglichkeiten – Leader (in %)\***



\* Hinweis: WICHTIG: Die Abbildung dient nicht dem Ländervergleich, sondern nur der länderbezogenen Kontrolle. Die Rückläufe pro Land sind für einen Vergleich z.T. zu gering und zu unterschiedlich.

Quelle: eigene Erhebung

