

# BÖL

Bundesprogramm  
Ökologischer  
Landbau

## **Biolebensmittel in öffentlichen Kantinen - Erfassung der regionalen Wirkungen eines Modellprojekts in den ostdeutschen Modellregionen "Stettiner Haff" und "Südharz-Kyffhäuser"**

**Organic food in public kitchens**

**FKZ: 07OE040**

**Projektnehmer:**

Technische Universität Berlin  
Zentrum Technik und Gesellschaft (ZTG)  
Hardenbergstraße 36A, 10623 Berlin  
Tel.: +49 30 314-23665  
Fax: +49 30 314-26917  
E-Mail: [sekretariat@ztg.tu-berlin.de](mailto:sekretariat@ztg.tu-berlin.de)  
Internet: <http://www.ztg.tu-berlin.de>

**Autoren:**

Schäfer, Martina; Schröder, Carolin; Leucht, Claudia

Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz  
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL)

## Endbericht

### **„Biolebensmittel in öffentlichen Kantinen – Erfassung der regionalen Wirkungen eines Modellprojekts in den ostdeutschen Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“**

**(AZ 514-06.01-07OE040)**

Projekt im Themenkomplex: Ökonomie, Sozialwissenschaften

2.4.1.1 Möglichkeiten für einen regionalen Warenbezug von Naturkosthandel und  
Lebensmitteleinzelhandel

Berichtszeitraum: 04. 2008 - 12.2009

#### **Projektleitung:**

Prof. Dr. Dr. Martina Schäfer  
Zentrum Technik und Gesellschaft

Technische Universität Berlin  
Skr. ER 2-2  
Hardenbergstr. 36 a  
10623 Berlin  
Tel. 0049-30-314 26854  
schaefer@ztg.tu-berlin.de

Projektbearbeiterinnen: Martina Schäfer, Carolin Schröder, Claudia Leucht

# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	1
1. Ziele und Aufgaben des Projekts sowie Bezug zu den einschlägigen Zielen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau.....	2
1.1 Planung und Ablauf des Projekts.....	2
1.2 Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde.....	4
2. Material und Methoden.....	4
3. Ergebnisse .....	5
3.1 Ausführliche Darstellung der wichtigsten Ergebnisse.....	5
3.2 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse.....	8
4. Zusammenfassung.....	9
5. Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten und den tatsächlich erreichten Zielen.....	11
6. Verzeichnis der verwendeten Literatur .....	11
7. Übersicht über die im Projektzeitraum realisierten Veröffentlichungen .....	14
Anhang I – Analyse der regionalen Rahmenbedingungen .....	
Anhang II – Umsetzung des Modellvorhabens .....	
Anhang III.....	

## **Kurzfassung**

Das begleitende Forschungsprojekt „Biolebensmittel in öffentlichen Kantinen – Erfassung der regionalen Wirkungen eines Modellprojekts in den ostdeutschen Modellregionen Stettiner Haff und Südharz-Kyffhäuser“ begleitete und evaluierte die Wirkungen des Modellprojekts „Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen Stettiner Haff und Südharz-Kyffhäuser mit Biolebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern“. Dieses Modellprojekt unterstützte regionale Akteure mittels Beratung dabei, verstärkt regionale Bio-Lebensmittel in öffentlichen Küchen einzusetzen. Es wurde von einer Berliner Unternehmensberatung im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) durchgeführt.

Ziele des hier beschriebenen Begleitprojekts waren zum einen die Erfassung und Evaluierung der kurz- und mittelfristigen Wirkungen des Modellprojekts, zum andern die Überprüfung der Eignung derartiger Modellvorhaben als Katalysatoren für nachhaltige regionale Entwicklung inklusive der Untersuchung, welchen Beitrag die Einführung von Biolebensmitteln in öffentlichen Küchen zur regionalen Lebensqualität leistete. In einer ex-post-Evaluation wurden die unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen der Umsetzung in zwei Intervallen untersucht. Dabei zeigte sich, dass in den beiden Modellregionen zwar vielfältige Aktivitäten durchgeführt wurden, die wesentlichen positiven Entwicklungen im Verlauf des Modellprojekts aber in der Verbesserung bzw. Verstetigung der Zusammenarbeit von Akteuren erzielt werden konnten. Darüber hinaus konnten aufgrund der Kürze des Modellprojekts sowie der Begleitforschung in mehreren Teilprojekten nur dann Erfolge erzielt werden, wenn die jeweiligen Projektideen bereits zu Beginn des Modellprojekts recht konkret waren und die Akteure über eigene finanzielle und zeitliche Ressourcen verfügten.

## **Abstract**

The concomitant research project „Organic food in public kitchens“ evaluated the effects of the pilot project „Provisioning public kitchens in the regions Stettiner Haff and Südharz-Kyffhäuser with organic food“. This pilot project’s overall objective was to support and advise regional actors while introducing organic food into public kitchens. It was implemented by a Berlin-based consulting firm on behalf of the German Federal Ministry of transport, building and urban development (BMVBS).

The main objective of the here documented concomitant research project was to analyse short and middle term effects of the pilot project concerning the establishment of regional added value chains and the contribution of organic food towards quality of life. Based on this analysis the project wanted to draw conclusions whether pilot projects of this type are suitable to serve as a catalyst for sustainable regional development. Implementing an ex-post evaluation, the effects were analysed in two intervals. From the findings, it can be deduced that many different activities were initiated in the two pilot regions, but positive developments were mainly realized regarding improved or stabilized cooperation between various actors. Due to the short funding period of the pilot project, substantial progress could only be achieved if the regional actors had already quite precise ideas and financial as well as time resources.

# **1. Ziele und Aufgaben des Projekts sowie Bezug zu den einschlägigen Zielen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau**

Das Forschungsprojekt begleitete und evaluierte die Wirkungen des Modellprojekts „Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen Stettiner Haff und Südharz-Kyffhäuser mit Biolebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern“. Dieses Modellprojekt wurde im Rahmen des Modellvorhabens „Region schafft Zukunft. Demografischen Wandel aktivgestalten“ von einer Unternehmensberatung im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) durchgeführt. Ziel dieses Modellprojekts („Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, im Folgenden „Versorgung in öffentlichen Kantinen mit Biolebensmitteln“) wiederum war die Unterstützung und Beratung regionaler Akteure bei der Einführung bzw. verstärkten Verwendung regionaler Bio-Lebensmittel in öffentlichen Küchen.

Ziel des hier beschriebenen begleitenden Forschungsvorhabens war neben der Erfassung und Evaluierung der kurz- und mittelfristigen Wirkungen die Überprüfung der Eignung derartiger Modellvorhaben als Katalysatoren für nachhaltige regionale Entwicklung und die Klärung der Frage, welchen Beitrag die Einführung von Biolebensmitteln in öffentlichen Küchen zur regionalen Lebensqualität leisten kann. Damit berührt dieses Modellprojekt die Fragen und Ziele des Bundesprogramms Ökologischer Landbau in seinem Kern (vgl. <http://www.bundesprogramm-oekolandbau.de>).

## **1.1 Planung und Ablauf des Projekts**

Die regionalen Wirkungen bei der Umstellung von Kantinen auf Biolebensmittel sollten im Forschungsprojekt qualitativ und quantitativ analysiert werden. Geplant war eine Laufzeit von April 2008 bis Juni 2009. Bis Februar 2009 waren durch die Unternehmensberatung fünf Erfolg versprechende Teilprojekte im Rahmen des Modellprojekts in die Wege geleitet worden. Bei mehreren bestanden konkrete Chancen, dass in den nächsten Monaten eine (Teil-)Umstellung von öffentlichen Küchen in die Wege geleitet werden kann (siehe Anhang II). Zwei dieser Projekte wurden sogar erst durch die durchgeführte Befragung öffentlicher Küchen angestoßen. In den beiden anderen Teilprojekten wurden andere Schwerpunkte gesetzt, von denen mittelfristig aber ein Beitrag zur Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten zu erwarten war. Das zu evaluierende Modellprojekt wurde im Sommer 2008 um sechs Monate verlängert. Daher wurde auch für das hier beschriebene Projekt eine kostenneutrale Verlängerung um drei Monate von September bis Dezember 2009 beantragt und genehmigt. Es zeigte sich, dass aufgrund wenig aufeinander abgestimmter regionaler Strukturen und verschiedener Probleme mit der Zulieferung regionaler Bioprodukte die Umsetzung der Projekte einen längeren Zeitraum beanspruchte als ursprünglich vorgesehen. Daher schien auch zur Erfassung unmittelbarer und mittelbarer Wirkungen eine Verlängerung des Begleitvorhabens sinnvoll.

### **Erste Arbeitsphase** (April bis September 2008)

Der erste Arbeitsschritt (April bis September 2008/ Meilenstein 1) konnte wie geplant durchgeführt werden: Die Baseline-Daten für die beiden Regionen wurden erfasst. Auf deren Basis wurden Interviewleitfäden für vier verschiedene Akteursgruppen konzipiert. Parallel wurde in Abstimmung mit der Unternehmensberatung und dem BMVBS ein Fragebogen für alle öffentlichen Küchen in den beiden Regionen entwickelt sowie die Wirkungsanalyse vorbereitet. Allerdings verzögerte sich aus den oben genannten Gründen die Auswahl geeigneter Modellteilprojekte, die seitens der Unternehmensberatung in der (Teil-)Umstellung ihrer Küchen unterstützt werden konnten und entsprechend die Möglichkeiten der Erfassung von Wirkungen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass zur Situation der öffentlichen Küchen in beiden Regionen wenig Daten vorliegen und Bioverpflegung bisher selten angeboten wird. Bis Ende 2008 hatte keine größere Küche im Rahmen des Modellprojekts auf Bio-Produkte umgestellt. Eine quantitative Befragung von Endkunden bezüglich des neuen Angebots durch die öffentliche Küche war daher zu diesem Zeitpunkt nicht möglich.

### **Zweite Arbeitsphase** (Oktober 2008 bis Februar 2009)

In der zweiten Phase (Oktober 2008 bis Februar 2009/ 2. Meilenstein) sollte daher zum einen der Fortgang der Umsetzung in diesen Erfolg versprechenden Projekten beobachtet, analysiert, systematisiert und visualisiert werden. Bis zum Ende des Berichtszeitraums zeigten sich allerdings nur in einem dieser Projekte konkrete positive Veränderungen bezüglich der Einführung bzw. Ausweitung von Bioessen, und zwar ab Mitte November 2008, so dass sich abschließende Aussagen nur unter Vorbehalt treffen lassen (siehe Anhang II). Aus diesen Gründen konnte auch die bereits für Phase I geplante Kund/innenbefragung nicht durchgeführt werden. Zwischen Oktober 2008 und Februar 2009 (2.Meilenstein) wurde daher statt der geplanten Kundenbefragung eine schriftliche Befragung öffentlicher Küchen durchgeführt. Zusätzlich wurden Akteure in den Regionen (Produzenten, Lieferanten, Küchenbetreiber) zu ihren Erfahrungen bei der Einführung von Biolebensmitteln befragt (siehe hierzu auch Kapitel 2).

### **Dritte Arbeitsphase** (Oktober bis Dezember 2009)

In Übereinstimmung mit der zweifachen Verlängerung des Modellprojekts wurde auch der zweite Beobachtungszeitraum um die entsprechende Zeit kostenneutral verlängert. Die generelle Zielsetzung des begleitenden Forschungsprojekts hat sich dadurch nicht geändert. Die Analyse der Aktivitäten und der Wirkungen des Modellprojekts konnte entsprechend der ursprünglichen Zielsetzung verwirklicht werden. Allerdings war durch die geringe Zahl der Teilprojekte und die sich immer wieder verzögernden Projektzeiträume nur eine Beobachtung der unmittelbaren und teilweise der mittelbaren Wirkungen möglich. Im dritten Arbeitsschritt (Oktober bis Dezember 2009; 3. Meilenstein) wurde entsprechend der Fortlauf der Umsetzungen in den Regionen überprüft. Dabei musste allerdings festgestellt werden, dass in der Region Südharz-Kyffhäuser keine über Absichtserklärungen hinaus gehenden Erfolge beobachtbar waren. Aus diesem Grund konnte auch kein Vergleich der beiden Regionen

durchgeführt werden, auch eine Durchführung der geplanten Validierungsworkshops in den Regionen erschien nicht zielführend und sinnvoll.

In der Region Stettiner Haff wurden hingegen – wie geplant - Einzelinterviews mit den Akteuren per Telefon durchgeführt. Parallel wurden die unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen des Modellprojekts vergleichend ausgewertet und durch Wirkungsketten und -netze graphisch dargestellt. Abschließend wurden die erreichten Ergebnisse im Kontext regional förderlicher und hinderlicher Rahmenbedingungen beschrieben, die Ergebnisse im Kontext der Ziele des Modellvorhabens analysiert und abschließend Empfehlungen für zukünftige Modellprojekte formuliert.

## **1.2 Wissenschaftlicher und technischer Stand, an den angeknüpft wurde**

Insbesondere für die Durchführung der ersten Phase (Erfassung der Rahmenbedingungen in den Regionen) wurde auf vielfältige Literatur und Projektberichte zurückgegriffen (vgl. Literaturliste in Kapitel 6 und Anhang II). Um die Entwicklungspotenziale in den Regionen abschätzen zu können, wurden Daten zur Situation der biologischen Landwirtschaft, der Akteurslandschaft sowie den vorhandenen Großküchen gesammelt und ausgewertet. In der zweiten und dritten Phase konnte dann wiederum auf diese Ergebnisse zurückgegriffen werden. Im Verlauf des Forschungsprojekts bestand vor allem regelmäßiger Kontakt zu der Unternehmensberatung, die das Modellprojekt durchführte und den Akteuren in den Regionen.

Darüber hinaus fanden auch Gespräche mit dem das Modellprojekt finanzierenden Ministerium sowie Schlüsselakteuren des Modellprojekts wie Koordinatoren und Koordinatoren vor Ort statt. Auch diese Erkenntnisse wurden regelmäßig in das Begleitprojekt eingespeist und ließen einen großen Detaillierungsgrad der Analyse der Wirkungen des Modellprojekts zu. Im Verlauf des Begleitvorhabens wurde zur Erfassung der aktuellen Fortschritte immer wieder auf neue Berichte, Zwischenevaluationen und Evaluationen aus den Modellregionen zurückgegriffen, welche entweder auf Konferenzen vorgestellt oder in Arbeitspapieren bzw. auf den Internetseiten der Modellregionen und des BMVBS beschrieben wurden.

## **2. Material und Methoden**

Neben Recherchen wurden im Begleitvorhaben v.a. qualitative Leitfadengestützte Interviews mit Akteuren vor Ort durchgeführt. In zwei Intervallen wurden je die unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen der Umsetzung des Modellprojekts ex-post untersucht und evaluiert. Die beiden Messzeitpunkte (Frühjahr 2008 und Herbst 2009) waren so gewählt, dass während der Projektlaufzeit Aufschluss über kurz- und mittelfristige Wirkungen (Output und Outcome) gewonnen und der längerfristige Impact abgeschätzt werden kann.

Im ersten Arbeitsschritt (April bis September 2008/ Meilenstein 1) wurden die Baseline-Daten für die beiden Regionen erfasst, beschrieben und verglichen sowie als Text ausformuliert: Dies waren Daten zur aktuellen Situation der ökologischen Landwirtschaft sowie zur Entwicklung der Vermarktungsstrukturen regionaler (Bio-)Produkte. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden wiederum Interviewleitfäden für vier verschiedene Akteursgruppen konzipiert (siehe

Anhang III). Parallel wurde in Abstimmung mit der Unternehmensberatung und dem BMVBS ein Fragebogen für alle öffentlichen Küchen in den beiden Regionen entwickelt. Ebenso wurde die Wirkungsanalyse vorbereitet, indem der Stand der Forschung zu Regionaler Wertschöpfung, Einführung von Biolebensmitteln in öffentliche Küchen sowie zur methodischen Durchführung von Wirkungsanalysen im spezifischen Kontext des Projekts erarbeitet wurde.

Im zweiten Arbeitsschritt zwischen Oktober 2008 und Februar 2009 (2.Meilenstein) wurde eine schriftliche Befragung aller 412 öffentlichen regionalen Küchen, die den zuständigen Ämtern bekannt waren, zu aktuellem Stand, Problemen und Potenzialen der Einführung von Bioverpflegung durchgeführt. Anhand der 74 Rückmeldungen konnten zum einen wertvolle Daten gewonnen, zum anderen mehrere interessierte Akteure an die Unternehmensberatung vermittelt werden (vgl. Kapitel 1.1). Anschließend wurden mehrere Einzelinterviews zur Erfassung der unmittelbaren Wirkungen des Modellprojekts vor Ort und per Telefon durchgeführt: Am Stettiner Haff wurden zwischen September 2008 und Januar 2009 sieben Experteninterviews vor Ort (eine Akteurin aus dem Amt für Wirtschaftsförderung, zwei Akteure eines Dorfentwicklungsprojekts, die Leiterin einer Wohlfahrtsinstitution, eine Direktvermarkterin, die im Programm Regionen engagiert war, der Leiter einer Uni-Mensa und ein Großhändler) mit Hilfe des Interviewleitfadens sowie drei Telefoninterviews mit Multiplikatoren durchgeführt. In der Region Südharz/Kyffhäuser wurden zudem fünf Telefoninterviews geführt (Leiter einer Großküche, Geschäftsführer eines Biobetriebs mit Direktvermarktung sowie mit drei Multiplikatoren von in der Region aktiven Verbände).

Im dritten Arbeitsschritt (Oktober bis Dezember 2009; 3. Meilenstein) wurde der Stand der Umsetzungen überprüft. Hierzu wurden im November 2009 in der Region Südharz/Kyffhäuser ein Telefoninterview mit der Besitzerin eines Bioladens sowie in der Region Stettiner Haff im Oktober, November und Dezember fünf Telefoninterviews (mit dem Leiter einer Mensa, einem Lieferanten, der Leiterin einer Wohlfahrtsorganisation, zwei Akteuren eines Dorfentwicklungsprojekts) sowie ein Interview vor Ort mit einem Großhändler durchgeführt. Parallel wurden die unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen des Modellprojekts vergleichend ausgewertet und durch Wirkungsketten und -netze graphisch dargestellt.

### **3. Ergebnisse**

#### **3.1 Ausführliche Darstellung der wichtigsten Ergebnisse**

Die wissenschaftlichen Ergebnisse der ersten Arbeitsphase sind ausführlich in Anhang I beschrieben. Wesentliche Erkenntnis aus dieser Phase war, dass im Bereich der Außer-Haus-Verpflegung bereits einige Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche (Teil-)Umstellung auf Bioprodukte und die mit der Umstellung verbundenen Veränderungen bekannt sind. Elementar sind hierbei die hohe Motivation der Geschäftsführung und der Küchenleitung und positive Resonanz bei den Kund/innen. Eine stärkere Verwendung von Bioprodukten kann aber durch einen unverhältnismäßig hohen Aufwand für den Bezug der Waren eingeschränkt sein. Deutlich wurde in mehreren der ausgewerteten Projekte, dass der erhöhte Einsatz von ökologischen Lebensmitteln meist auch mit veränderten Abläufen und Speiseplänen in den Küchen verbunden ist, wofür wiederum qualifiziertes und motiviertes Personal notwendig ist. Einige Untersuchungen sowie unsere Untersuchungsergebnisse wiesen zudem darauf hin, dass gute Anknüpfungsmöglichkeiten für umfassendere Neugestaltungen dann gegeben sind, wenn die Küchen sich ohnehin in einem Prozess der Umstrukturierung befinden, wie z.B. bei der

Planung von Ganztagschulen oder bei einer Vergrößerung der Einrichtung. Bisher lagen aber nur wenige Ergebnisse vor, welche Veränderungsprozesse sich im Umfeld der Küchen durch veränderte Lieferbeziehungen ergeben.

### **Die Ausgangsbedingungen in den Regionen**

Beide Modellregionen haben bezüglich des ökologischen Landbaus unterschiedliche Ausgangssituationen: Die Modellregion Stettiner Haff zeichnet sich durch einen sehr hohen Anteil an ökologisch produzierenden Betrieben bzw. ökologisch bewirtschafteten Flächen aus, der weit über dem Bundesdurchschnitt liegt. Durch die geringe Bodenqualität werden jedoch wesentlich geringere Erträge als im konventionellen Anbau erwirtschaftet. Probleme und Defizite sind im Bereich der nachgelagerten Prozesse, sprich Verarbeitung und regionale Vermarktung, zu verzeichnen. Es bestehen allerdings mehrere aktive unterstützende Netzwerke oder Organisationen zur Förderung der (Öko-)Landwirtschaft. Die Nähe zu beliebten touristischen Orten an der Ostseeküste macht sich bisher nur stellenweise bemerkbar, insbesondere im Bereich Wellness sind hier aber Potenziale vorhanden (siehe Anhang I, Kapitel 2.4.1). Die ökologische Landwirtschaft in der Modellregion Südharz-Kyffhäuser ist an Fläche und Betriebszahlen gemessen ein weniger wichtiger Wirtschaftszweig als in der Modellregion Stettiner Haff. Die Bodenqualität ist hingegen erheblich besser und es sind ebenfalls einige Institutionen vorhanden, die die Weiterentwicklung der Bio-Branche unterstützen. Beide Landkreise der Modellregion Südharz-Kyffhäuser haben ähnliche Strukturen in der ökologischen Landwirtschaft. Der hauptsächliche Produktionszweig ist neben der Weizenproduktion die ökologische Mutterkuhhaltung und zunehmend auch die ökologische Schweineproduktion. Eine Ausnahme stellt der Kyffhäuserkreis dar, in dem der Anteil der Grünlandflächen rückgängig ist.

In beiden Regionen wird ein großes Potenzial in der (Weiter-)Entwicklung der regionalen Wertschöpfungsketten sowohl für konventionelle als auch für Bioprodukte gesehen. Ein wesentlicher Ansatz ist hierbei die Verknüpfung regionaler Vermarktungsstrukturen mit ländlichem Tourismus, insbesondere da sich beide Regionen durch eine touristisch attraktive Landschaft auszeichnen (vgl. Anhang I). Für das Modellprojekt ergaben sich insbesondere Herausforderungen durch die geringe Dichte an Verarbeitungseinrichtungen und potenziellen Akteuren. In der Konsequenz kann häufig nicht gewährleistet werden, dass Produkte des gewünschten Verarbeitungsgrads an die Großküchen geliefert werden können. Sofern es sich um kleine Küchen handelt, die auf Bio-Lebensmittel umstellen wollen, ergibt sich außerdem das Problem, dass größere Großhändler aus Effizienzgründen selten von ihren Haupttrouten abweichen. Darüber hinaus besteht in der Region auch ein Bedarf an interkommunaler Vernetzung und Kooperation sowie an Information über vorhandene Strukturen und Betriebe, einige Ansätze waren bereits vor Beginn des Modellprojekts vorhanden, aber laut Aussage einer Mitarbeiterin eines Vermarktungsverbandes noch verbesserungsbedürftig (vgl. FRUB 2008: 18).

### **Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung regionaler Kantinenbetreiber/innen**

Befragt wurden 412 Küchen in beiden Regionen, mit einem Rücklauf von 79 ausgefüllten Fragebögen. Aufgrund der hohen Anzahl nicht regional zuordenbarer Antworten und der ge-

ringen Zahl der Antworten konnten nur begrenzt Schlussfolgerungen gezogen werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Sommer 2008 vergleichsweise mehr Küchen in der Region Südharz-Kyffhäuser Bio-Produkte bereits verwendeten, inklusive nichtregionaler Bio-Produkte. Auch am Stettiner Haff besteht ein Interesse an der Verwendung sowohl regionaler als auch überregionaler Bioprodukte. Die Küchen, die Bio-Produkte anbieten, informieren darüber hauptsächlich anhand des Speiseplans und mit diversem Informationsmaterial über gesunde Ernährung, Inhaltsstoffe der Gerichte sowie Aktionen und Tages- und Wochenangebote. Als Hinderungsgrund für die Einführung von Biogerichten wurde in beiden Regionen am häufigsten der Preis genannt: Viele Küchen gaben an, sich Bio-Lebensmittel aufgrund der fehlenden Zahlungsbereitschaft der Kunden nicht leisten zu können und selber auch nicht bereit zu sein, dafür Geld zu investieren. Aufgrund der Befragung zeigten sich einige Küchen an einer Teilnahme am Modellprojekt interessiert. Die Ergebnisse der Befragung machten deutlich, dass der Informationsstand über die Verwendung sowie die Preisgestaltung von Bio-Produkten in öffentlichen Küchen in den beiden Regionen noch ziemlich gering ist und dass daher eine Beratung in diese Richtung sehr sinnvoll ist.

### **Die Ergebnisse der Analyse der Teilprojekte**

Die Einführung von Biolebensmitteln in öffentliche Küchen wurde in den beiden Modellregionen im Verlauf des Modellprojekts auf vielfältige Weise vorangetrieben. Die Schlüsselpersonen waren häufig motivierte Einzelakteure; diese sahen ihr Engagement für eine gesunde, regionale (Bio-)Ernährung sowohl als Teil ihres eigenen Selbstverständnisses als auch als Reaktion auf die Wünsche und Probleme ihrer Mitarbeiter/innen, Kund/innen sowie Nutzer/innen ihrer Einrichtungen.

Häufig war eine Einführung von Biolebensmitteln in öffentliche Küchen dort Bestandteil umfassenderer Projekte, die sich mit einer Erhöhung der Lebensqualität, mit regionaler Vernetzung und mit der Stärkung lokaler Standorte befassten. Entsprechend komplex war die Umsetzung. In vielen Fällen entstand dadurch eine große Arbeitsbelastung und zeitliche Verzögerung der Umsetzung durch vielfältige zu bewältigende Aufgaben wie zum Beispiel die Konkretisierung der Projektidee, die Suche nach Fördermittelgebern, Kooperationspartnern, nach Informationen und Beratung sowie nach Lieferanten und Produzenten und politischer Unterstützung. Als Befund der begleitenden Forschung in den Modellregionen können drei Knackpunkte einer Einführung bzw. Ausweitung von Bioverpflegung in öffentlichen Kantinen beschrieben werden: dies sind die notwendige genaue Analyse der Rahmenbedingungen vor Ort, denn sie liefert wichtige Anhaltspunkte für die erfolgreiche Umsetzung solcher Projekte. Weiterhin ist es notwendig, die Rolle und die Ressourcen von Akteuren in solchen Projekten zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ihrer Unterstützung zu treffen. Und nicht zuletzt ist eine genaue Kenntnis der möglichen Wirkungen und Wechselwirkungen im Zusammenhang mit Förderstrukturen und Modellvorhaben von großer Bedeutung.

Es ist zu wünschen, dass die Erkenntnisse aus dieser Evaluierung sowie aus dem gesamten Modellvorhaben in zukünftige Programme einfließen. In den beiden Modellregionen zeigte sich sehr deutlich, welche komplexe Aufgabe Regionalentwicklung ist und welche Faktoren einander positiv oder negativ beeinflussen können. Deutlich wurde auch, dass eine Katalysatorfunktion durch bestimmte Projekte nur dann erfolgen kann, wenn sie auf breiter Basis angegangen (verschiedene Ebenen, Akteure) werden, Unterstützung aus unterschiedlichsten

Kreisen und Ebenen erfahren und auf der Prioritätenliste von Entscheidungsträgern an oberster Stelle stehen.

### **3.2 Voraussichtlicher Nutzen und Verwertbarkeit der Ergebnisse**

Nach der ersten Evaluationsphase ergaben sich Hinweise darauf, dass eine (Teil-) Umstellung von öffentlichen Küchen auf Bio-Produkte in peripheren ländlichen Räumen durchaus die Funktion eines Katalysators für ländliche Entwicklungsprozesse einnehmen kann - sofern damit der Anspruch verknüpft ist, regionale Wertschöpfungsketten zu stärken und zu etablieren. Die insbesondere in ostdeutschen peripheren ländlichen Regionen vorhandenen strukturellen Herausforderungen führen allerdings dazu, dass Umsetzungsprozesse längere Zeiträume in Anspruch nahmen. Dies galt insbesondere dann, wenn langfristig tragbare Strukturen entwickelt werden sollten. Die erste Phase der Evaluation zeigte weiterhin, dass das gewählte Vorgehen der Erfassung weicher und harter Wirkungen und das Aufzeigen von Wechselwirkungen in Form von Wirkungsketten sich bewährten.

In der zweiten Phase konnten diese Beobachtungen bestätigt werden: Insbesondere die benötigten Zeiträume und die vorhandenen bzw. von den Akteuren benötigten Ressourcen, deren eine solche Umsetzung bedarf, konnten hier als entscheidende Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg identifiziert werden. Wichtigste Schlussfolgerung der Evaluation ist daher, dass Modellprojekte und begleitende Evaluationen so angelegt sein müssen, dass sie auch mittel- und langfristige Unterstützung vor Ort bieten können. Die Anforderungen insbesondere großer öffentlicher Küchen an Produktmengen und -qualitäten ließen Lücken in den Verarbeitungs- und Logistikketten deutlich werden, die auch anderen regionalen Akteuren (wie z.B. Gastronomie) Probleme beim (verstärkten) Bezug von Bio-Produkten bereiten. Durch Informationsbündelung, Vernetzungen und regionale Kooperationen können aber deutliche Erfolge erzielt werden. Auf jeden Fall – und insbesondere dann, wenn sie sinnvoll aufeinander aufbauen - können Modellvorhaben und -projekte dazu beitragen, dass solche Lücken durch einen schrittweisen Aufbau entsprechender Strukturen geschlossen und erhebliche regionalwirtschaftliche Effekte erzielt werden können.

Möglichkeiten einer weiteren Verwertung der Projektergebnisse ergeben sich auf der inhaltlichen ebenso wie auf der methodischen Ebene. Inhaltlich trägt die Evaluation des Modellprojekts zu Erkenntnissen über Erfolgsfaktoren für Prozesse nachhaltiger Regionalentwicklung in peripheren ländlichen Räumen sowie in unterschiedlichsten Modellvorhaben und Programmen bei. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten daher in die Ausrichtung entsprechender Fördermaßnahmen für ländliche Entwicklung oder Regionalentwicklung einfließen.

## 4. Zusammenfassung

Das Begleitprojekt konnte über einen Zeitraum von 20 Monaten den Fortgang der Umsetzungen in verschiedenen Teilprojekten der beiden Modellregionen beobachten. Die Begleitforschung in zwei Phasen war auch im Nachhinein betrachtet wichtig und richtig, da nur so längerfristige Entwicklungen beobachtet werden konnten. Allerdings zeigte sich, dass auch dieser Beobachtungszeitraum noch zu kurz angelegt war. In vielen Fällen stehen konkrete Erfolge noch aus, das große Engagement von Schlüsselakteuren kann aber durchaus in ein, zwei Jahren noch zum Erfolg – im Sinne einer Einführung oder Ausweitung der Verpflegung mit Biolebensmitteln – führen. Leider war auch im Modellprojekt der Einfluss der Rahmenbedingungen peripherer Regionen vielen Akteuren nicht ausreichend bekannt, so dass allein die Anstrengungen eines Unternehmensberaters nicht ausreichen konnten, die hoch gesteckten Ziele zu erreichen.

Durch die intensive Beobachtung der Entwicklungen und zahlreiche Gespräche mit den beteiligten Akteuren konnte allerdings eine detaillierte Einsicht in die Zusammenhänge, Komplexitäten und Wechselwirkungen bei der Einführung von Biolebensmitteln in Kantinen peripherer Regionen gewonnen werden.

**1. Prozesse der Regionalentwicklung und der Unterstützung betrieblicher Entwicklungsprozesse sind insbesondere in strukturschwachen Gebieten sehr zeitintensiv.** Die Dauer für derartige Modellprojekte muss – auch anknüpfend an die Erfahrungen von Regionen aktiv und Leader plus - daher realistisch geplant werden. Die Notwendigkeit für längerfristig angelegte Beratungen ergibt sich insbesondere, wenn die Programme nicht über eigene investive Mittel verfügen (wie dies bei Regionen aktiv oder Leader plus der Fall war). Gerade die Beantragung entsprechender Fördermittel bei Förderinstanzen, die nicht in das Modellvorhaben eingebunden sind, bringt erhebliche Umsetzungsverzögerungen mit sich. Das Angebot kurzer Modellprojekte ohne investive Mittel kann in strukturschwachen Regionen zu Ablehnung führen, weil der Eindruck entsteht, dass keine ausreichende Begleitung der regionalen Prozesse gewährleistet ist. Laufzeiten von mindestens drei bis fünf Jahren erscheinen daher unerlässlich - sofern wirklich Prozesse der Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten in Gang gesetzt werden sollen.

**2. Die Notwendigkeit längerfristig verankerter intermediärer Akteure und Strukturen,** die zwischen den potenziellen Partnern entlang der Wertschöpfungskette informieren und vermitteln können, zeigte sich auch in diesem Projekt. Solche Akteure können Aufgaben übernehmen wie die Bereitstellung von Informationen (z.B. Erstellung und Pflege von Datenbanken), die Unterstützung bei Antragstellungen und die Identifikation struktureller Lücken, mit denen Einzelakteure überfordert sind. Dadurch können auch Entwicklungsprozesse effizienter gestaltet werden (vgl. BMVBS 2009: 9). In der Region Stettiner Haff hat sich eine solche Struktur in Gestalt eines Regionalmanagements bereits etabliert; es bleibt zu hoffen, dass sie auch weitergeführt wird, da sie gerade in peripheren Regionen wichtige Ressourcen verknüpfen kann. Gleichzeitig war auch die Bereitstellung betriebswirtschaftlichen Wissens von großer Bedeutung: Insbesondere Einpersonenbetriebe, Existenzgründer und kleinere Unternehmen haben teilweise geringe Erfahrung bei hohem Idealismus, was der Wirtschaftlichkeit der Betrieben nicht immer zuträglich ist. Auch hier sollten Möglichkeiten einer längerfristigen Beratungsmöglichkeit in wirtschaftlichen Fragen bereitgestellt werden. Sofern diese

nicht in bereits existierenden kommunalen oder regionalen Verwaltungen gewährleistet werden, bieten sich auch dezentrale oder mobile Beratungsinstanzen an.

**3. Einbindung solcher Modellprojekte in lokale und regionale politische Strukturen sowie in bestehende oder zukünftige Förderprogramme:** Für die Umsetzung derartiger Modellvorhaben und -projekte sollten zukünftig auch die Mitarbeiter/innen lokaler und regionaler Verwaltungen stärker angesprochen und eingebunden werden: Sie haben häufig funktionierende Netzwerke und eine detaillierte Problemsicht und können sowohl auf materieller als auch auf immaterieller Ebene wertvolle Unterstützung leisten. Eine erfolgreiche Regionalentwicklung ist auf eine funktionierende ressortübergreifende und auch interkommunale (im Fall Südharz-Kyffhäuser sogar auf länderübergreifende) Zusammenarbeit angewiesen. Hier konnten im Verlauf des Modellprojekts sowie des gesamten Modellvorhabens bereits Erfolge in der Kooperation sowie ihrer Verstetigung erzielt werden (vgl. verschiedene Zitate regionaler Akteure in BMVBS 2009). Bei regionalen Produzenten, Lieferanten und Kantinenbetreibern ist dies teilweise noch in den Anfängen. Aber wie die Beispiele Zinzow, Greifswald und Anklam zeigen, kann auch hier eine Kooperation zu besseren Bedingungen für die Einführung von Biolebensmitteln in Kantinen führen. Sinnvoll wäre außerdem eine Konzeption solcher Modellvorhaben in enger Abstimmung mit möglichen Förderprogrammen, damit entsprechende Anträge rasch bearbeitet werden.

**4. Überprüfung der Sinnhaftigkeit lokaler und regionaler Förderziele:** Es könnte hilfreich sein, von traditionellen Vorstellungen der Regionalförderung und Wirtschaftsentwicklung Abstand zu nehmen, auch kleinere Projekte bis nach der Umsetzung zu begleiten und zu fördern sowie durch eine Vernetzung derselben möglicherweise ebenfalls positive Effekte zu erreichen (vgl. Zitat Landrat Uecker-Randow in: BMVBS 2009: 38). Bisher haben kommunale Akteure häufig nicht die Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe im Blick, sondern setzen prioritär auf die Ansiedlung externer Investoren und sogenannte Leuchtturmprojekte. Häufig haben sie zudem auch eher kurzfristige Kosteneinsparungen als die langfristige Stabilisierung von Versorgung und Dienstleistungen im Blick. Gerade Akteure aus der Region haben es dann häufig schwerer, da ihre Ideen zwar an die regionalen und lokalen Bedürfnisse angepasst sind, aber nicht zwingend innovativ (im Sinne einer absoluten Neuartigkeit) sind.

**5. Ressortübergreifende, regionale Priorisierung der Ziele eines Modellprojekts:** Die Idee einer (verstärkten) Einführung von Biolebensmitteln hatte sowohl in den Regionen als auch im Modellvorhaben keine Priorität, es war ein Umsetzungsbereich neben mehreren anderen. Insbesondere der Bereich Daseinsvorsorge kristallisierte sich im Modellvorhaben als wichtiger und notwendiger Ansatzpunkt für erfolgreiche Regionalentwicklung heraus. Aufgrund der vielfältigen Schwierigkeiten in der Produktion, Lieferung und Akzeptanz von Bioverpflegung wäre es aber angebracht, solche Umsetzungen konzentriert und gemeinsam auf breiterer Basis anzugehen, um in mittelfristigen Zeiträumen Erfolge erzielen zu können.

## 5. Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten und der tatsächlich erreichten Ziele

Die erste Arbeitsphase mit der Erfassung der regionalen Rahmenbedingungen konnte fast wie geplant durchgeführt werden. Lediglich die schriftliche Befragung von Kund/innen konnte aufgrund fehlender Projekte zunächst nicht durchgeführt werden. In der Konsequenz wurde daher eine schriftliche Befragung von Küchenleiter/innen durchgeführt, aus der wertvolle Erkenntnisse für die weitere Untersuchung gewonnen werden konnten.

Die Teilprojekte des Modellvorhabens wurden wie geplant analysiert und dazu auch Einzelinterviews mit Schlüsselakteuren durchgeführt. Da sich aber die Umsetzungszeiträume stark ausdehnten, konnte zwar eine zweite Interviewwelle durchgeführt werden. Zu diesem Zeitpunkt waren aber schon einige Teilprojekte nicht mehr eingebunden und neue hinzugekommen, so dass insgesamt nur vier Teilprojekte über den gesamten Zeitraum von zwei Jahren analysiert werden konnten. Die erzielten Erfolge blieben insbesondere in der Region Südharz-Kyffhäuser deutlich hinter den ursprünglichen Erwartungen der Unternehmensberatung zurück – eine weiter gehende Analyse der Wertschöpfungsketten war daher ebenfalls nicht möglich. Da nur eine Großküche gegen Ende des Untersuchungszeitraums Bioprodukte einführte, war es kaum möglich, die mit einer (Teil-)Umstellung erwarteten Wirkungen bezüglich der verstärkten Etablierung regionaler Wertschöpfungsketten zu untersuchen. Wegen der geringen Anzahl an Teilprojekten und der geringen Umsetzungserfolge wurde es nicht für sinnvoll erachtet, regionale Validierungsworkshops mit den regionalen Akteuren durchzuführen.

## 6. Verzeichnis der verwendeten Literatur

- BAUERNVERBAND PASEWALK, 2008 (HRG.): Liste von Ökobetrieben im Verbandsgebiet (Haupterwerb), Liste wurde auf Anfrage am 17.06.08 zugefaxt.
- BMELV 2008: So haben ländliche Räume Zukunft. Ergebnisse und Erfahrungen des Modellvorhabens REGIONEN AKTIV, in: <http://www.nova-institut.de/ra-attach/20972/RegionenAktiv.pdf>, Zugriff: 2008-09-21.
- BMVBS 2008a: Zielvereinbarung zur Durchführung des Modellvorhabens „Demographischer Wandel - Zukunftsgestaltung der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen“ für die Modellregion Stettiner Haff, Pressemitteilung, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_005/nn\\_253356/DE/Modellvorhaben/DL\\_ZVStettinerHaff,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL\\_ZV OHLFAHRTSORGANISATIONtettinerHaff.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_005/nn_253356/DE/Modellvorhaben/DL_ZVStettinerHaff,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL_ZV OHLFAHRTSORGANISATIONtettinerHaff.pdf); Zugriff 2008-04-29.
- BMVBS 2008b: Zielvereinbarung zur Durchführung des Modellvorhabens „Demographischer Wandel - Zukunftsgestaltung der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen“ für die Modellregion Südharz-Kyffhäuser, Pressemitteilung, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_005/nn\\_253356/DE/Modellvorhaben/DL\\_ZVSuedharzKyffhaeuser,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL\\_ZVSuedharzKyffhaeuser.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_005/nn_253356/DE/Modellvorhaben/DL_ZVSuedharzKyffhaeuser,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/DL_ZVSuedharzKyffhaeuser.pdf), Zugriff: 2008-04-29.
- BMVBS 2008c: Modellvorhaben "Demografischer Wandel - Zukunftsgestaltung der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen", in: <http://www.bmvbs.de/beauftragter/Chancen-der-Regionennutzen/Modellvorhaben-,3030.1010265/Modellvorhaben-Demografischer-.htm>, Zugriff: 2008-04-29.
- BMVBS 2008d: Wirtschaftliche Zukunftsfelder in Ost-Deutschland, in: [http://www.bmvbs.de/Anlage/original\\_1028387/%20Studie-Zukunftsfelder-in-Ostdeutschland.pdf](http://www.bmvbs.de/Anlage/original_1028387/%20Studie-Zukunftsfelder-in-Ostdeutschland.pdf), Zugriff: 2008-04-29.
- BMVBS 2008e: Region schafft Zukunft - Das Modellvorhaben, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_007/nn\\_252590/sid\\_58D776D1BF57A8D557D13527A299B44C/nsc\\_true/DE/Modellvorhaben/modellvorhaben\\_\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_007/nn_252590/sid_58D776D1BF57A8D557D13527A299B44C/nsc_true/DE/Modellvorhaben/modellvorhaben__node.html?__nnn=true), Zugriff: 2008-12-08.

- BMVBS 2008f: 2. Regionaler Demografie-Workshop, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_007/nn\\_252590/DE/Modellvorhaben/WeitereProjekte/Programme/ProgrammWorkshopSH,templated=raw,property=publicationFile.pdf/ProgrammWorkshopSH.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_007/nn_252590/DE/Modellvorhaben/WeitereProjekte/Programme/ProgrammWorkshopSH,templated=raw,property=publicationFile.pdf/ProgrammWorkshopSH.pdf), 2008-06-26.
- BMVBS 2009a: Region schafft Zukunft. Demografischen Wandel aktiv gestalten, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_016/nn\\_252590/DE/Home/AktuellesHome/Magazin\\_\\_Download,templated=raw,property=publicationFile.pdf/Magazin\\_\\_Download.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_016/nn_252590/DE/Home/AktuellesHome/Magazin__Download,templated=raw,property=publicationFile.pdf/Magazin__Download.pdf), Zugriff: 2009-11-17.
- BMVBS 2009b: Zukunft und Selbstbehauptung strukturschwacher Regionen – Wie lässt sich ein Dorf gemeinschaftlich aktivieren? Ein Leitfaden, Erfahrungen und Hinweise aus dem „Modellprojekt Zinzow“.
- BOZEAT, N., DENTE, B., MOORE, J. und STERN, E. 2003: The Evaluation of Socio-Economic Development. The Guide. Brussels: European Commission (Directorate General for Regional Policy).
- BRAND-SÄSEN Henning, Heike PETER, Gitta SCHNAUT und Andreas TIETZ 2007: Evaluation von Maßnahmen der Schwerpunkte 1 und 2 der ELER-Verordnung – Ableitung von Indikatoren auf der Basis vorhandener Daten, Arbeitsberichte des Bereichs Agrarökonomie, Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft: Braunschweig.
- DERICHS, Sascha 2007: Regional und Rural Governance. Ein effektiver Steuerungsansatz zur regional bestimmten Eigenentwicklung?, Dissertation, RWTH Aachen, in: [http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2008/2117/pdf/Derichs\\_Sascha.pdf](http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2008/2117/pdf/Derichs_Sascha.pdf), Zugriff: 2008-06-16.
- DIE REGION ODERMÜNDUNG E.V., 2006 (HRG.): Regionskonzept 2006/2007 für die Modellregion Odermündung, Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft, <http://www.nova-institut.de/ra-attach/16598/Regionskonzept.pdf>, Datum.
- EG 2000: Leitlinien für die Gemeinschaftsinitiative für die Entwicklung des ländlichen Raums (Leader+), in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften C 139: 5-13.
- ELBE, Sebastian 2006: Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft, Übergreifende Auswertung des Teil 2 der Abschlussbereiche Regionen aktiv, Darmstadt.
- ENGEL, Astrid 2006: Netzbildung zur Weiterentwicklung des Öko-Landbaus in Mecklenburg-Vorpommern, [http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Tagung/2006/06\\_Engel.pdf](http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2006/06_Engel.pdf), Zugriff: 2008-06-24.
- EUROPA-MV, 2006 (HRG.): Sozioökonomische und SWOT-Analyse sowie Entwicklungsstrategie für das Land Mecklenburg-Vorpommern, in: <http://www.europa-mv.de/docs/download/10092/Sozio%C3%B6konomische-%20und%20SWOT-Analyse%20sowie%20Entwicklungsstrategie.pdf>, Zugriff: 2009-01-28.
- FALK, R. 2006: Measuring the Effects of Public Support Schemes on Firms' Innovation Activities. *WIFO Working Paper*.
- FRIEDER ROCK UNTERNEHMENSBERATUNG 2008a: Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, unveröffentlichter Zwischenbericht Juni 2008.
- FRIEDER ROCK UNTERNEHMENSBERATUNG 2008b: Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, unveröffentlichter Zwischenbericht zum Modellprojekt, Dezember 2008.
- FRIEDER ROCK UNTERNEHMENSBERATUNG 2009a: Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, Zwischenbericht Juni 2009.
- FRIEDER ROCK UNTERNEHMENSBERATUNG 2009b: Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, Endbericht September 2009.
- FTEVAL 2005: Standards der Evaluierung in der Forschungs- und Technologiepolitik. Wien: Plattform Forschungs- und Technologieevaluierung.
- f<sup>x</sup> Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften e.V. 2004: Infrastrukturaufbau und Finanzierung von Biolandbau, -verarbeitung und -vermarktung in den neuen Ländern, Berlin.
- GEORGHIOU, L. 2002: Outcome and additionality of innovation policy. *IWT-Studies No. 40: 57-65*.

- GESCHÄFTSSTELLE BUNDESPROGRAMM ÖKOLOGISCHER LANDBAU IN DER BUNDEANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG (BLE) (HRG.) 2005: „Der Einsatz von Ökoprodukten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf“, Abschlußbericht des Forschungsprojekts, in: <http://orgprints.org/5212/01/5212-02OE368-ble-hohenh-2004-ahv-status-bericht.pdf>, Zugriff: 2008-07-14.
- GRUBER H., KACHEL K.-U., 2004: Entwicklung und Perspektiven des Ökologischen Landbaus in Mecklenburg-Vorpommern, <http://orgprints.org/5120/01/h33-02.pdf>, Zugriff: 2008-04-29.
- HIERO - HANSEATIC INSTITUTE FOR ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT 2006: Wirtschaftliche Zukunftsfelder In Ostdeutschland, im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) Januar 2008, in: [http://www.bmvbs.de/Anlage/original\\_1028387/Studie-Zukunftsfelder-in-Ostdeutschland.pdf](http://www.bmvbs.de/Anlage/original_1028387/Studie-Zukunftsfelder-in-Ostdeutschland.pdf), Zugriff: 2008-06-22.
- ILE-REGIONALMANAGEMENT MANSFELD-SÜDHARZ 2007 (HRSG.): Stärken-Schwächen-Profil, Wirtschaftskraft im ländlichen Raum, <http://www.ile-mansfeld-suedharz.de/>, Zugriff: 20.05.2008.
- IWT (HRSG.) 2007: Die Zukunft des Arbeitsmarktes in Thüringen, Jahresumfrage 2006 der Verbände, [http://www.vwt.de/vwt/Ressources.nsf/\(\\$UNID\)/B42060E90D4AD98BC1257281003786A9/\\$file/DD0003-IWT-Verbaende-Umfrage-2006.pdf](http://www.vwt.de/vwt/Ressources.nsf/($UNID)/B42060E90D4AD98BC1257281003786A9/$file/DD0003-IWT-Verbaende-Umfrage-2006.pdf), Zugriff 2009-02-05.
- LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT, FORSTEN UND GARTENBAU SACHSEN-ANHALT (HRSG.), 2007: Daten zur Entwicklung des ökologischen Landbaus in Sachsen-Anhalt, [http://lsa-st23.sachsen-anhalt.de/lhg/oekolandbau/entwicklung\\_oekolandbau.htm](http://lsa-st23.sachsen-anhalt.de/lhg/oekolandbau/entwicklung_oekolandbau.htm), Zugriff 20.05.2008.
- LEADER+ 2000: Faltblatt zum Programm, in: <http://www.leaderplus.de/index.cfm/0006D25316E5125DB8806521C0A8D816>, Zugriff: 2009-01-09.
- MLUV - MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, UMWELT UND VERBRAUCHERSCHUTZ 2008: Agrarbericht 2008 des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Berichtsjahr 2007), Kurzbericht: Schwerin.
- NETZWERK LÄNDLICHE RÄUME 2007: Finanzierung der Umsetzung der ELER-Verordnung, in: <http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/hintergrund/eler/eler-finanzierung/>, Zugriff: 2009-01-28.
- NIEBERG, Hiltrud und Heike KUHNERT 2006: Förderung des ökologischen Landbaus in Deutschland, Stand, Entwicklung und Perspektive, Sonderheft 295 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft.
- RAG KYFFHÄUSER (HRG.), 2008: Regionale Entwicklungsstrategie der Regionalen Aktionsgruppe Kyffhäuser e.V., Entwurf April 2008, [http://www.kyffhaeuser.de/reg/upload/files/2008\\_04\\_30-14\\_38\\_30\\_RES%20Kyffh%E4user%2028\\_4\\_2008.pdf](http://www.kyffhaeuser.de/reg/upload/files/2008_04_30-14_38_30_RES%20Kyffh%E4user%2028_4_2008.pdf), Zugriff 2008-07-01.
- RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2005: Verordnung (Eg) Nr. 1698/2005 des Rates vom 20. September 2005 über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER), Amtsblatt L 277/1.
- RAUE, Petra 2005: Aktualisierung der Halbzeitbewertung des Schleswig-Holsteinischen LEADER+-Programms 2000 bis 2006.
- REGION SCHAFFT ZUKUNFT – Das Modellvorhaben 2008: in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_005/nn\\_253358/DE/Modellvorhaben/DL\\_ZVStettinerHaff,templateld=raw,property=publicationFile.pdf/DL\\_ZWOHLFAHRTSORGANISATIONtettinerHaff.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_005/nn_253358/DE/Modellvorhaben/DL_ZVStettinerHaff,templateld=raw,property=publicationFile.pdf/DL_ZWOHLFAHRTSORGANISATIONtettinerHaff.pdf), Zugriff: 2008-04-29.
- REGIONEN AKTIV (HRG.), 2006: Abschlußbericht Regionen aktiv, Das Erreichte aufzeigen – den Steuerungsansatz bewerten, Region Odermündung, in: [http://www.nova-institut.de/ra-attach/16513/Abschlussbericht\\_Odermuendung\\_Teil\\_2.pdf](http://www.nova-institut.de/ra-attach/16513/Abschlussbericht_Odermuendung_Teil_2.pdf), Zugriff: 2008-07-01.
- RHOMBERG Wolfram, Claudia STEINDL und Matthias WEBER 2006: Neue Entwicklungen im Bereich der Wirkungsanalyse und -abschätzung FTIpolitischer Maßnahmen, Endbericht, in: [http://www.fteval.at/files/eWohlfahrtsorganisationstudien/0108\\_Methoden\\_Wirkungsanalyse\\_endg.pdf](http://www.fteval.at/files/eWohlfahrtsorganisationstudien/0108_Methoden_Wirkungsanalyse_endg.pdf), 2008-04-25.
- ROLOFF, B., 2008: Begrüßung und Einleitung zur 5. Wintertagung des Agrarbündnisses zum Thema: „Vermarktung ökologischer Erzeugnisse in Mecklenburg-Vorpommern- direkt und regional, rentabel und professionell“, in: [http://vorort.bund.net/mv/wt2008/mappe/mappe\\_2.pdf](http://vorort.bund.net/mv/wt2008/mappe/mappe_2.pdf), Zugriff: 2008-04-29.
- STATISTISCHES AMT MECKLENBURG-VORPOMMERN(HRSG.) 2006: Arbeitslose und Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt, <http://www.statistik-mv.de/sis/tabelle.php?&id=2677>, Zugriff 2008-05-20.
- STATISTISCHES AMT MECKLENBURG-VORPOMMERN 2006 (HRSG.): Statistische Berichte. Agrarstruktur, Betriebe mit ökologischem Landbau in Mecklenburg-Vorpommern, [http://www.statistik-mv.de/berichte/c\\_/c-iv\\_/c4938\\_/daten/c4938-2005-01.pdf](http://www.statistik-mv.de/berichte/c_/c-iv_/c4938_/daten/c4938-2005-01.pdf). Zugriff 2008-05-20.

- THÜRINGER LANDESANSTALT FÜR UMWELT UND GEOLOGIE (HRSG.), 2005:Landwirtschaft [http://www.tlug-jena.de/uw\\_raum/umweltregional/kyf/index.html?kyf06.html](http://www.tlug-jena.de/uw_raum/umweltregional/kyf/index.html?kyf06.html).
- TMLNU THÜRINGER MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, NATURSCHUTZ UND UMWELT (HRSG.), 2007: Bericht zur Entwicklung der Landwirtschaft in Thüringen (Berichtsjahr 2006), <http://www.tll.de/agb07/pdf/agb07.pdf>., Zugriff: 2008-05-20,
- TOBER, O. 2008: Stand und Perspektiven der Öko-Schweinehaltung, in: [http://ifa.info-agrarportal.de/extension/download/download.php?file=var/plain\\_site/storage/original/application/88685953398732238c31fee4f039ebe1.pdf&filename=Tober\\_Schweine.pdf&fileid=67082&title=Tag%20des%20%C3%B6kologischen%20Landbaus%20am%2011.%20Juni%202008%20in%20G%C3%BClzig](http://ifa.info-agrarportal.de/extension/download/download.php?file=var/plain_site/storage/original/application/88685953398732238c31fee4f039ebe1.pdf&filename=Tober_Schweine.pdf&fileid=67082&title=Tag%20des%20%C3%B6kologischen%20Landbaus%20am%2011.%20Juni%202008%20in%20G%C3%BClzig), Zugriff:2008-24-06.
- WENDT, H.; EFKEN, J.; KLEPPER, R.; KRAH, V.; NÖLLE, J.; SCHÄFER, M.; TREFFLICH, A. und UETRECHT, I. 2006: Aktualisierung der Zwischenbewertung der Förderung zur Marktstrukturverbesserung für den Förderzeitraum 2000-2006. Braunschweig.

## **7. Übersicht über die im Projektzeitraum realisierten Veröffentlichungen**

Erste Ergebnisse wurden auf der Tagung des Netzwerks Ostdeutschlandforschung „Teilhabe in Ostdeutschland“ (Berlin) im November und auf der Wissenschaftstagung in Zürich (Februar 2009) präsentiert. Im Rahmen der Bio-Fach 2009 wurde zudem gemeinsam mit der Unternehmensberatung und Akteuren aus zwei Modellprojekten ein Workshop durchgeführt.

# Anhang I

## Inhaltsverzeichnis

1. Ergebnisse der Literatur- und Internetrecherche.....	1
1.1 Erfahrungen mit Wirkungsanalysen regional angelegter Förderprogramme.....	1
1.1.1 Wirkungsanalyse des regionalen Förderprogramms ‚Regionen Aktiv‘ .....	2
1.1.2 Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft - Wirkungen der Umsetzung der ELER-Verordnung .....	6
1.1.3 Wirkungsanalyse des Leader+-Programms für ländliche Entwicklung .....	9
1.1.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Evaluierung des Modellprojekte.	12
1.2 Bioverpflegung in öffentlichen Küchen .....	13
1.2.1 Erfahrungen mit der Einführung von Bioverpflegung in öffentlichen Küchen .....	14
1.2.1 Motivationen zur Einführung von Bioverpflegung.....	15
1.2.2 Wirkungen der Einführung von Bio-Produkten in den Küchen und der Region .....	15
1.2.3 Schlussfolgerungen.....	16
1.3 Schlussfolgerungen für die Evaluierung des Modellprojekts .....	16
2. Ausgangssituation in den Modellregionen und Ziele des Modellvorhabens .....	17
2.1 Ziele des Modellvorhabens in den Regionen.....	17
2.2 Charakteristika der Modellregion Stettiner Haff.....	18
2.3 Modellregion Südharz-Kyffhäuser.....	26
2.3.1 Kyffhäuserkreis .....	26
2.3.2 Mansfeld-Südharz.....	30
2.4 Schlussfolgerung für die begleitende Wirkungsanalyse.....	34
3. Ergebnisse der schriftlichen Befragung öffentlicher Küchen .....	36

## **Wichtigste wissenschaftliche Ergebnisse**

Die erste Phase des Evaluierungsprojekts (April 2008 bis Februar 2009) bestand aus einer Literatur- und Internetrecherche, der Vorbereitung und Durchführung einer quantitativen Befragung von öffentlichen Küchen in den beiden Modellregionen sowie der Anfertigung von fünf Fallstudien zu den Teilprojekten des Modellvorhabens.

### **1. Ergebnisse der Literatur- und Internetrecherche**

Im Folgenden wird der Stand der Forschung zu unmittelbaren und mittelbaren Folgen investiver und nicht-investiver Förderung regionaler Entwicklung unter besonderer Berücksichtigung von Forschungsergebnissen zu regionaler Vermarktung, Wertschöpfung sowie Wirkungszusammenhängen (Kapitel 1.1) in den beiden Modellregionen dargelegt. In Kapitel 1.2 werden weiterhin ausgewählte Ergebnisse zusammengefasst und bewertet, die bezüglich der Wirkungen der Einführung von Bio-Produkten in öffentliche Küchen vorliegen.

#### **1.1 Erfahrungen mit Wirkungsanalysen regional angelegter Förderprogramme**

Für die Konzeption der Wirkungsanalyse in dem hier beschriebenen Projekt konnte auf Erfahrungen mit der Evaluation anderer Programme ländlicher bzw. regionaler Entwicklung zurückgegriffen werden. Dabei werden beispielhaft ausgewählte Ergebnisse der Evaluation von drei Förderprogrammen (Bundesprogramm „Regionen aktiv“, Umsetzung der ELER-Verordnung sowie EU-weites Förderprogramm Leader+) dargestellt. Diese wurden ausgewählt, da es sich ebenfalls um Programme handelt, die die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten und ländlicher/ regionaler Entwicklung im Allgemeinen zum Ziel hatten und darüber hinaus zumindest teilweise auch in den beiden Modellregionen durchgeführt wurden. In der Sondierung der Evaluationen dieser Programme waren besonders folgende Fragen von Interesse:

- Welche Ausrichtung hatten die Programme: Förderinhalte, Laufzeiten, finanzielles Volumen?
- Welche Wirkungszusammenhänge angewandter Instrumente, weicher und harter Maßnahmen und Wirkungen lagen den Programmen und Evaluationen zugrunde und welche Methoden wurden zur Erfassung der Wirkungen eingesetzt?
- Welche Ergebnisse konnten erzielt werden und welche Schlussfolgerungen können daraus für die Evaluierung des Modellprojekts „Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen Stettiner Haff und Südharz-Kyffhäuser mit Biolebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern“ gezogen werden?

### 1.1.1 Wirkungsanalyse des regionalen Förderprogramms ‚Regionen Aktiv‘

#### *Ausrichtung des Programms*

Das Programm "Regionen Aktiv - Land gestaltet Zukunft" (kurz: REGIONEN AKTIV) wurde von 2002 bis 2007 als Modell- und Demonstrationsvorhaben des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) ins Leben gerufen. Übergeordnetes Ziel war die Erprobung neuer Ansätze zukunftsfähiger, nachhaltiger ländlicher Entwicklung. Gestärkt werden sollten die Verbraucherorientierung landwirtschaftlicher Produktion sowie die Wertschöpfung und Beschäftigung in ländlichen Regionen. Darüber hinaus sollten aus den Umsetzungen Erkenntnisse für die zukünftige Gestaltung staatlicher Förderung für solche Räume gewonnen werden (BMELV 2008: 6). Gefördert wurden 18 Modellregionen in ganz Deutschland, in denen auf der Grundlage selbst erstellter regionaler Entwicklungskonzepte insgesamt über 1.300 Einzelprojekte umgesetzt wurden. Der Mitteleinsatz aus dem Programm belief sich auf gut 56 Mio. € plus knapp 29 Mio. € aus privaten und weiteren öffentlichen Mitteln.

#### *Angenommene Wirkungszusammenhänge und eingesetzte Instrumente*

Im Mittelpunkt der Programmumsetzung stand von Beginn an auch die Aktivierung der individuellen und kollektiven Kompetenzen in den Regionen. Hierdurch sollten die regionalen Akteure in die Lage versetzt werden, einen regionalspezifischen, selbst tragenden und langfristigen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen. Die Struktur von REGIONEN AKTIV basiert auf Erfahrungen aus dem EU-Programm LEADER, wichtigste Neuerungen waren eine Ausweitung des Regionsbegriffs<sup>1</sup>, die Einführung regionaler Budgets und die ausschließliche Entscheidungsbefugnis regionaler Partnerschaften bei der Auswahl der Projekte im Rahmen der regionalen Entwicklungskonzepte (BMELV 2008: 7).

Dem Programm lag die Annahme zugrunde, dass eine Förderung weicher Faktoren sowohl weiche als auch harte Wirkungen auf regionaler Ebene nach sich zieht. Eine Stärkung weicher Faktoren sollte zunächst durch den Aufbau und die Stabilisierung regionaler Strukturen (regionale Partnerschaften, Erarbeitung integrierter, regionaler Entwicklungskonzepte und Aufbau eines Regionalmanagements) und Netzwerke erfolgen. Im weiteren Verlauf wurden in diesen Netzwerken Ideen für regionale Projekte entwickelt (z.B. Hofläden, Umweltbildungseinrichtungen, Ferienwohnungen, Marketingmaßnahmen für touristische Angebote, Beratungseinrichtungen), die dann auch mit investiven Mitteln unterstützt werden konnten. Die Vernetzung und das Herstellen der Förderfähigkeit einzelner Projekte war der Schwerpunkt der Förderphase 1 von 2002 bis 2005. Der weitaus größte Teil des Gesamtbudgets (knapp 50 Mio. € aus RA-Mitteln, knapp 24 Mio. € aus privaten und weiteren öffentlichen Mitteln) wurde in dieser ersten Phase ausgegeben. Dabei konnte beobachtet werden, dass die ersten ein bis zwei Jahre vorrangig der Knüpfung der Akteursbeziehungen und der Entwicklung von Projektideen dienten, während in den letzten beiden Jahren die Umsetzung tatsächlicher Projekte stark zunahm. Ab 2006 standen dann die Stärkung regionaler Wertschöpfung und regionaler Beschäftigung sowie die Verstetigung von Netzwerken, Koopera-

---

<sup>1</sup> So ermöglichte die Aufhebung der Einwohnerobergrenzen für Regionen im Programm eine stärkere Vernetzung von Stadt und Umland (BMELV 2008: 7).

tionen und des Regionalmanagements im Vordergrund. Das Schaffen regionaler Wertschöpfungsketten wurde in diesem Zeitraum zum „methodischen Schwerpunkt“ (BMELV 2008: 7).

### *Ergebnisse*

Unmittelbar nach der Umsetzung der Projekte wurden im Jahr 2006 wahrnehmbare Wirkungen erfasst und bewertet. Weiche Wirkungen wurden durch eine individuelle Befragung von Schlüsselakteuren in den Regionen erfasst, harte Wirkungen wurden aufgrund der Rückmeldungen aus den einzelnen Arbeitsgruppen quantifiziert.

In der Evaluierung zeigte sich, dass – entsprechend der ursprünglichen Ziele - sowohl weiche als auch harte Effekte zu verzeichnen waren (DERICHS 2007: 168ff). Als weiche Wirkungen des Förderprogramms wurden im Abschlussbericht das „Engagement und Aufbruchstimmung“ der regionalen Akteure benannt, das verbesserte „Klima der Zusammenarbeit und der Kommunikation“ in den Modellregionen, welches auf die Gründung regionaler Partnerschaften sowie die Fokussierung bestehender Netzwerke zurückzuführen sei. Als weiterer Erfolg wurde die selbständige „Identifizierung der regionalen Stärken“ und Entwicklungspotenziale durch regionale Akteure und die daraus entwickelten regionalen Entwicklungskonzepte bezeichnet sowie die „funktionierenden und kompetenten Regionalmanagements in den Modellregionen“ als „Schlüssel für den Erfolg von REGIONEN AKTIV“ (BMELV 2008: 8f) beschrieben. In einer früheren Auswertung sind diese Ergebnisse weiter ausgeführt: Demnach konnte in den Regionen durch die gemeinsame Analyse regionaler Stärken und Schwächen ein erhöhtes gemeinsames Verständnis der Situation erreicht werden: Zusätzliche Informationen und erfolgreiche regionale Umsetzungen trugen zudem dazu bei, dass Berührungspunkte abgebaut wurden und Kooperationen entstanden. Durch gemeinsames Arbeiten konnten wiederum in vielen Fällen die Qualifikation der Akteure sowie deren Selbstbewusstsein erhöht und erworbenes Wissen weitergegeben werden (ELBE 2006: 23/24). Allerdings waren die Aktivitäten der Akteure und Zielgruppen durch deren limitiertes Zeitbudget, teilweise auch durch die Größe der Regionen, häufig begrenzt. Neue themenbezogene oder strukturelle *Kooperationen* entstanden häufig entlang der regionalen Wertschöpfungsketten (wie zum Beispiel die Inwertsetzung und Vermarktung landschaftlicher Potenziale unter Beteiligung verschiedener Akteure und Entwicklung neuer Angebote und Dienstleistungen für Einheimische und Tourist/innen) - in der Regel allerdings erst dann, wenn Projekte bzw. Maßnahmen von einem Akteur alleine nicht umgesetzt werden konnten. Diese Kooperationen waren teilweise überregional oder fanden außerhalb des Programminhaltes statt.

Als harte, quantifizierbare Wirkungen des Programms sind die über 1300 durchgeführten Projekte, 370 neu geschaffene und 685 erhaltene Arbeitsplätze, die Entwicklung neuer Produkte, Kosteneinsparungen in den Betrieben sowie Folgeinvestitionen in Höhe von 99 Millionen € in den Modellregionen zu nennen (BMELV 2008: 9; vgl. ELBE 2006: 23/24). Diese Effekte werden im Abschlussbericht „als Folge weicher Faktoren“ verstanden – so waren zum Beispiel die Kosteneinsparungen in der Regel auf Kooperationen bzw. die Bündelung von Ressourcen zurückzuführen; gleichzeitig wurde davon ausgegangen, dass diese erzielten harten Effekte weitere weiche Wirkungen nach sich ziehen können (BMELV 2008: 10).

Als weitere Verknüpfungen zwischen weichen und harten Wirkungen konnten festgestellt werden: Die Beteiligung an im Nachhinein erfolgreichen Projekten führte in einzelnen Mo-

dellregionen, so zum Beispiel auch in der Region Odermündung, bei den Akteuren zur Erkenntnis, dass sich Einzelinteressen und regionale Entwicklung nicht ausschließen müssen und dass verschiedene Akteure gemeinsam für regionale Entwicklungsprozesse Verantwortung tragen. Dies hatte dann auch eine stärkere Beteiligung und stärkere Vernetzung der Akteure im weiteren Prozess zur Folge (ELBE 2006: 24). Teilweise konnten dadurch neue Entwicklungsimpulse gesetzt und die Identifikation mit der Region erhöht werden. In der Umsetzung von Projekten entstand sowohl inhaltliches als auch prozessbezogenes praktisches Wissen. Dieses war nicht immer komplett neu, häufig wurde es aber gebündelt, reaktiviert, weiterentwickelt, mit regionaler Wertschöpfung, Forschung und Entwicklung verknüpft, umgesetzt und/oder nach außen transportiert (ELBE 2006: 23/24; vgl. BMELV 2008: 11). Erfolgreiche Projekte, neue Produkte und nutzbares praktisches Wissen förderten den

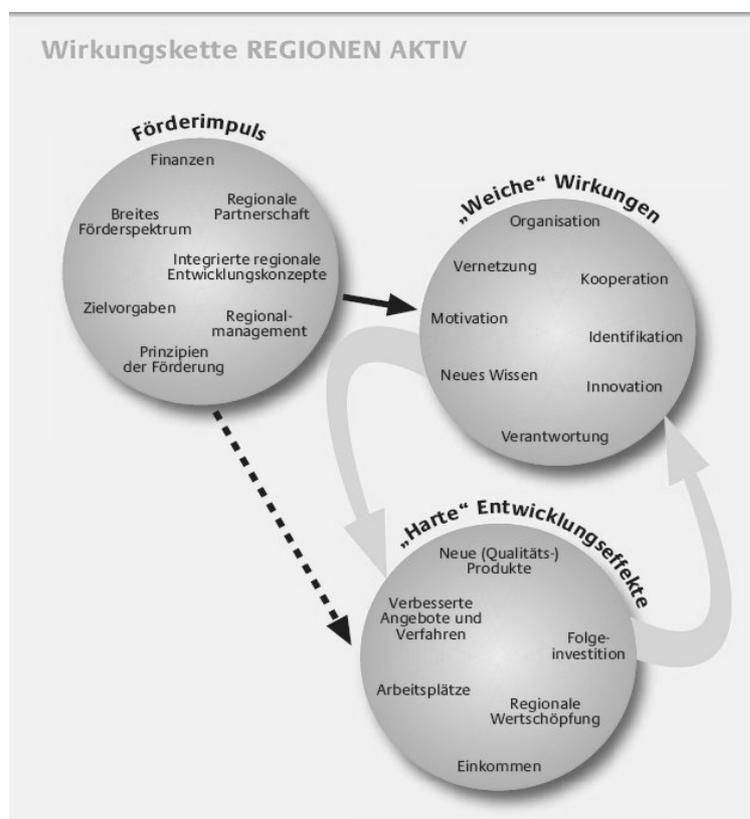


Abb 1: Wirkungskette Regionen aktiv, Quelle: BMELV 2008: 10).

Assagen der Akteure zufolge auch die Identifikation mit der Region sowie die Sensibilisierung für regionale (Qualitäts-) Produkte - dies umso mehr, wenn diese Projekte, Produkte und Maßnahmen auch nach außen bekannt wurden. Ein solcher „wertschöpfungsrelevanter Imagevorsprung“ für zum Beispiel Gastronomie, Handwerk und Hersteller durch Innen- und Außenmarketing war zum Beispiel in der Region Odermündung zu verzeichnen. Darunter wurden verstanden: stärkere Vernetzung, kürzere Entscheidungswege, erhöhte Verantwortung für die Region sowie (privates, institutionelles und wirtschaftliches) Engagement (ELBE 2006: 25). In einigen Fällen wurde auch deutlich, dass eine verbesserte Organisation von Wertschöpfungsketten – insbesondere bei einer Orientierung auf marktgängige Produkte und erhöhte Wertschöpfung als Ziel – „nur sektoral erfolgen kann“, also auf bestimmte regionale Branchen begrenzt ist (ebd: 24). Die befragten Akteure waren der Meinung, dass durch die Förderung von Kooperationen ein „gezielterer Mitteleinsatz“ und eine erhöhte Wertschöpfung erreicht und regionale Wertschöpfungsketten in den Gebieten und Produkte etabliert werden konnten. Demnach führten vor allem die veränderte Prozessorganisation, erzielte (Teil-) Erfolge, die erhöhte Motivation der Akteure zu messbaren Effekten. Sie gingen weiterhin davon aus, dass sich die initiierten Projekte auch nach Programmende positiv entwickeln würden, da die Organi-

Assagen der Akteure zufolge auch die Identifikation mit der Region sowie die Sensibilisierung für regionale (Qualitäts-) Produkte - dies umso mehr, wenn diese Projekte, Produkte und Maßnahmen auch nach außen bekannt wurden. Ein solcher „wertschöpfungsrelevanter Imagevorsprung“ für zum Beispiel Gastronomie, Handwerk und Hersteller durch Innen- und Außenmarketing war zum Beispiel in der Region Odermündung zu verzeichnen. Darunter wurden verstanden: stärkere Vernetzung, kürzere Entscheidungswege, erhöhte Verantwortung für die Region sowie (privates, institutionelles und wirtschaftliches) Engagement (ELBE 2006: 25). In einigen Fällen wurde auch deutlich, dass eine verbesserte Organisation von Wertschöpfungsketten – insbesondere bei einer Orientierung auf marktgängige Produkte und erhöhte Wertschöpfung als Ziel – „nur sektoral erfolgen kann“, also auf bestimmte regionale Branchen begrenzt ist (ebd: 24). Die befragten Akteure waren der Meinung, dass durch die Förderung von Kooperationen ein „gezielterer Mitteleinsatz“ und eine erhöhte Wertschöpfung erreicht und regionale Wertschöpfungsketten in den Gebieten und Produkte etabliert werden konnten. Demnach führten vor allem die veränderte Prozessorganisation, erzielte (Teil-) Erfolge, die erhöhte Motivation der Akteure zu messbaren Effekten. Sie gingen weiterhin davon aus, dass sich die initiierten Projekte auch nach Programmende positiv entwickeln würden, da die Organi-

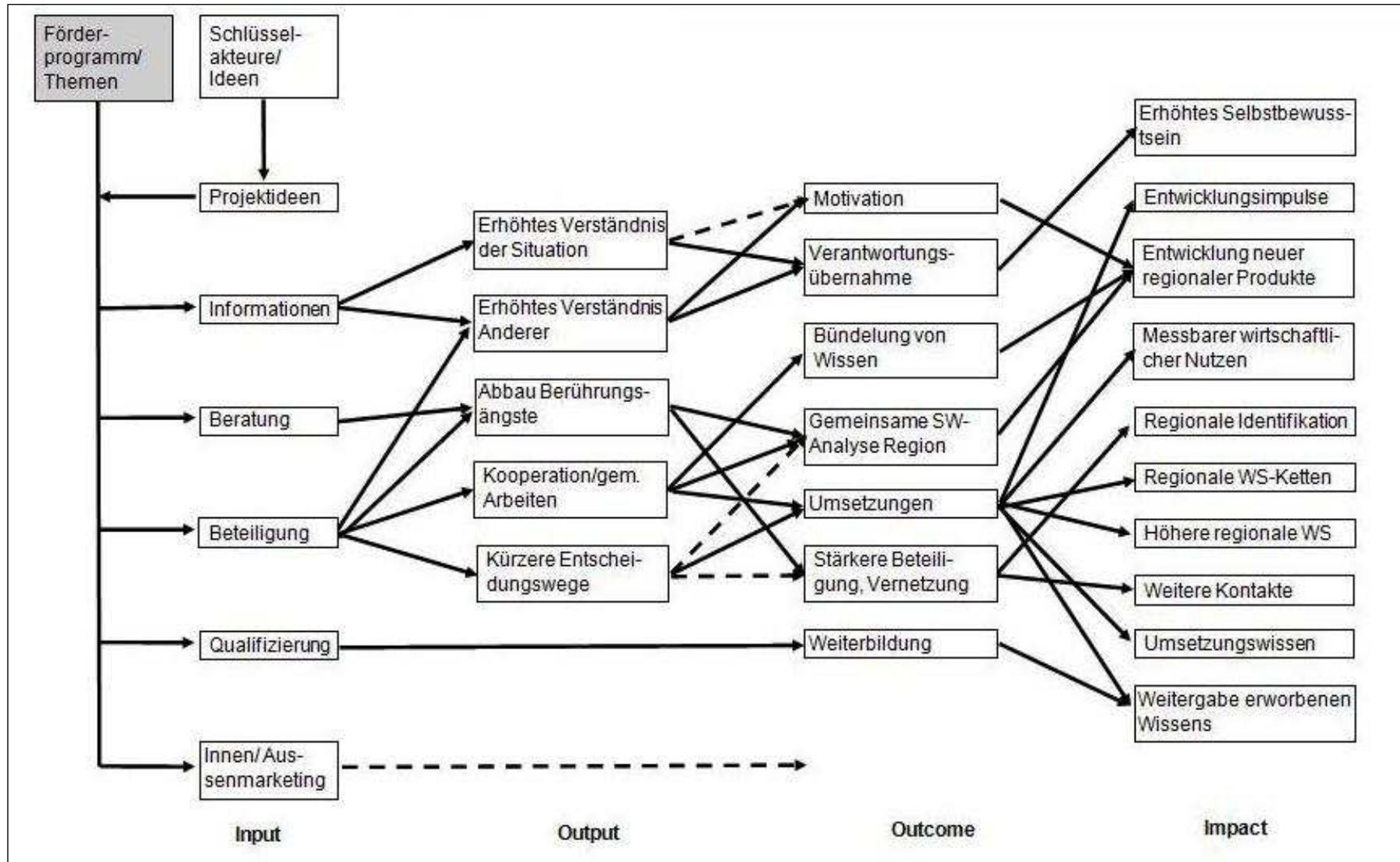


Abb. 2: Wirkungskette der Maßnahmen im Programm „Regionen aktiv“ (eigene Darstellung).

sation von Projekten und Konzepten durch das gewachsene Vertrauen der Akteure und eingespielte Verwaltungsabläufe weniger aufwändig gestaltet werden könne (DERICHS 2007: 170). Im Abschlussbericht wird die langfristige Etablierung der regionalen Partnerschaften als „gelingen“ bezeichnet, da in der Mehrzahl der Gebiete weiterhin Projektgruppen arbeiten. In nur wenigen Regionen konnte hingegen das Regionalmanagement erhalten werden, ebenso wie der neue Regionenzuschnitt in den meisten Fällen in Nachfolgeprogrammen wieder aufgehoben wurde. Erste Ergebnisse von REGIONEN AKTIV führten bereits 2004 dazu, dass die „Integrierte ländliche Entwicklung“ (ILE) als neuer Fördergrundsatz in die „Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) eingeführt wurde (BMELV 2008: 10) Die Förderstruktur hatte allerdings auch Einfluss auf die erzielten Wirkungen: Die Aussicht auf finanzielle Unterstützung erhöhte die Kooperationsbereitschaft von Akteuren (Förderung regionaler Partnerschaften im Programm). Die Einführung neuer Strukturen (Regionalmanagement, Hilfe zur Selbsthilfe) veränderte die regionalen Organisations- und Kommunikationsstrukturen, indem zum Beispiel neue Ansprechpartner in den Regionen mit Entscheidungsbefugnis, Informationen und finanzieller Förderung anwesend waren und Interessen und Ziele der Akteure zur Entwicklung von Projekten sowie den regionalen Entwicklungskonzepten ausgehandelt werden mussten.

### **1.1.2 Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft - Wirkungen der Umsetzung der ELER-Verordnung**

#### *Ausrichtung des Programms*

Die Umsetzung dieser Verordnung (Europäische Politik für ländliche Räume – ELER) erfolgte in einer ersten Phase ab 2005 bundesweit. Zusammen mit den Leader-Programmen (siehe Kapitel 1.1.3) ist die Umsetzung dieser Verordnung ein wichtiger Bestandteil der Umsetzung einer gemeinsamen europäischen Entwicklungspolitik für ländliche Räume (Gemeinsame Agrarpolitik - GAP). Ziel der Förderung ist im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung europäischer Regionen eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Forstwirtschaft, der Umweltleistungen dieser Betriebe sowie der Lebensqualität in den Regionen insbesondere durch Modernisierung und Rationalisierung der Produktion sowie durch den Aufbau von Betriebsführungs-, Vertretungs- und Beratungsdiensten für Landwirte (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2005: 1). Dazu standen für die Förderperiode 2000 bis 2006 ursprünglich investive Mittel in Höhe von 73 Mrd. € für alle Mitgliedsstaaten der EU zur Förderung einzelner Betriebe in allen Bundesländern bereit, eine zweite Förderperiode schließt sich von 2007 bis 2013 an, in der das Fördervolumen auf 89 Mrd. € aufgestockt wurde (NETZWERK LÄNDLICHE RÄUME 2007: o. S.).

#### *Angenommene Wirkungszusammenhänge und eingesetzte Instrumente*

Die Umsetzung und Durchführung der Maßnahmen liegt in der Verantwortung der einzelnen Bundesländer, die wiederum spezifische Entwicklungspläne und Förderrichtlinien entwickelten (RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2005: 1). Die Wirkungen dieser Umsetzung wurden in einer Befragung einer Auswahl der beteiligten Betriebe erfasst, wobei Wirkungen auf der einzelbetrieblichen Ebene im Vordergrund standen. Dazu wurden 156 Befragungen von Betriebsleitern in drei ausgewählten Regionen durchgeführt sowie Durchführende der angebotenen Beraterworkshops befragt.

Ausgegangen wurde in der Umsetzung davon, dass die Förderung einzelner Betriebe positive Auswirkungen auf die Wertschöpfung in den Regionen hat. Fokus der Förderung waren vorrangig die Modernisierung der Betriebe sowie die Verbesserung der Qualität landwirtschaftlicher Produkte. Begleitet und unterstützt wurde dieser Prozess durch Beratungen und Weiterbildungen in diesem Bereich, die Stärkung regionaler Kooperationen und Schließung regionaler Wertschöpfungsketten war hingegen nachrangig. Eine erste Evaluierung erfolgte 2006 durch eine Befragung von Betriebsleitern (BRAND-SABEN ET AL. 2007: 46) sowie eine Auswertung von schriftlichen Einschätzungen der Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen (ebd.: 32).

### *Ergebnisse*

Positive Wirkungen durch eine Unterstützung der Modernisierung der Betriebe konnten laut deren Aussagen bezüglich der Zahl der Arbeitsplätze<sup>2</sup>, der Arbeitsbedingungen sowie der Produktivität und Produktqualität erreicht werden. Hier zeigte sich, dass in der Regel nur große<sup>3</sup> Investitionen eine (Initial-) Wirkung besaßen, denn nur diese führten zu einer erhöhten Produktivität, Ausdehnung der Produktion bzw. der Anbaufläche, dann zu weiteren Rationalisierungen und eine Reduzierung des Arbeitszeitbedarfs und schließlich zu Gewinnsteigerungen. In einigen Fällen wurde in diesem Zusammenhang auch die Produktpalette ausgeweitet. Durch die Modernisierung der Betriebe konnten auch die Arbeitsbedingungen sowie Tierschutzstandards verbessert werden. Die Einkommenssituation wurde zwar nach der Förderung als verbessert, aber dennoch nicht befriedigend eingeschätzt. Effekte auf die Wertschöpfung wurden hingegen vorrangig auf überregionaler Ebene erzielt. Dies kann sowohl auf die Vermarktungsstruktur der Betriebe zurückgeführt werden als auch darauf, dass die Stärkung regionaler Wertschöpfung nicht im Vordergrund des Interesses stand und somit keine Analysekatgorie darstellte. Positive Umweltwirkungen, wie verringerter Ressourcenverbrauch, traten eher bei kleinen Investitionen<sup>4</sup> auf. Hier konnte aufgrund der Daten aber nicht geklärt werden, ob diese direkt auf die getätigten Investitionen zurückzuführen sind oder andere Ursachen hatten (BRAND-SABEN ET AL. 2007: 47f).

Durch eine verbesserte Rationalisierung der Verarbeitung und Vermarktung konnte u. a. die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Betriebe erhöht werden, so wurden zum Beispiel auch Qualitätsmanagementsysteme verstärkt genutzt sowie der Gewinn gesteigert. Die Arbeitsproduktivität stieg in den Betrieben im Maßnahmenverlauf ebenfalls leicht an. Qualitätssteigerungen konnten hinsichtlich der verwendeten Rohstoffe sowie der vermehrten Verarbeitung von Öko- und konventionellen Produkten erreicht werden. In einigen Bereichen (u. a. Vieh und Fleisch, Milch, Getreide) konnten dadurch auf betrieblicher Ebene auch „deutliche Wertschöpfungssteigerungen realisiert“ werden (ebd.: 46).

Durch zur Unterstützung der Betriebsführung eingerichtete Betriebsberatungen konnten allerdings direkt keine messbaren ökonomischen Effekte erzielt werden, zumal es schwierig war, programmspezifische Beratungserfolge von anderen Beratungen zu trennen. Dennoch wurden Beratungen von Akteuren als Möglichkeit der Verbesserung betrieblicher Abläufe

---

<sup>2</sup> In der Regel wurde - aufgrund der Produktionsbegrenzung durch Milchquoten - der Erhalt der Arbeitsplätze in den Betrieben als positive Wirkung gesehen. Etwaige Verdrängungseffekte in anderen Betrieben wurden hingegen nicht berücksichtigt (BRAND-SABEN ET AL. 2007: 46).

<sup>3</sup> Wie hoch „große“ Investitionen sind, wird aus dem vorliegenden Bericht nicht ersichtlich.

<sup>4</sup> Entsprechend ist auch „klein“ hier nicht definiert, vgl. Fußnote 3.

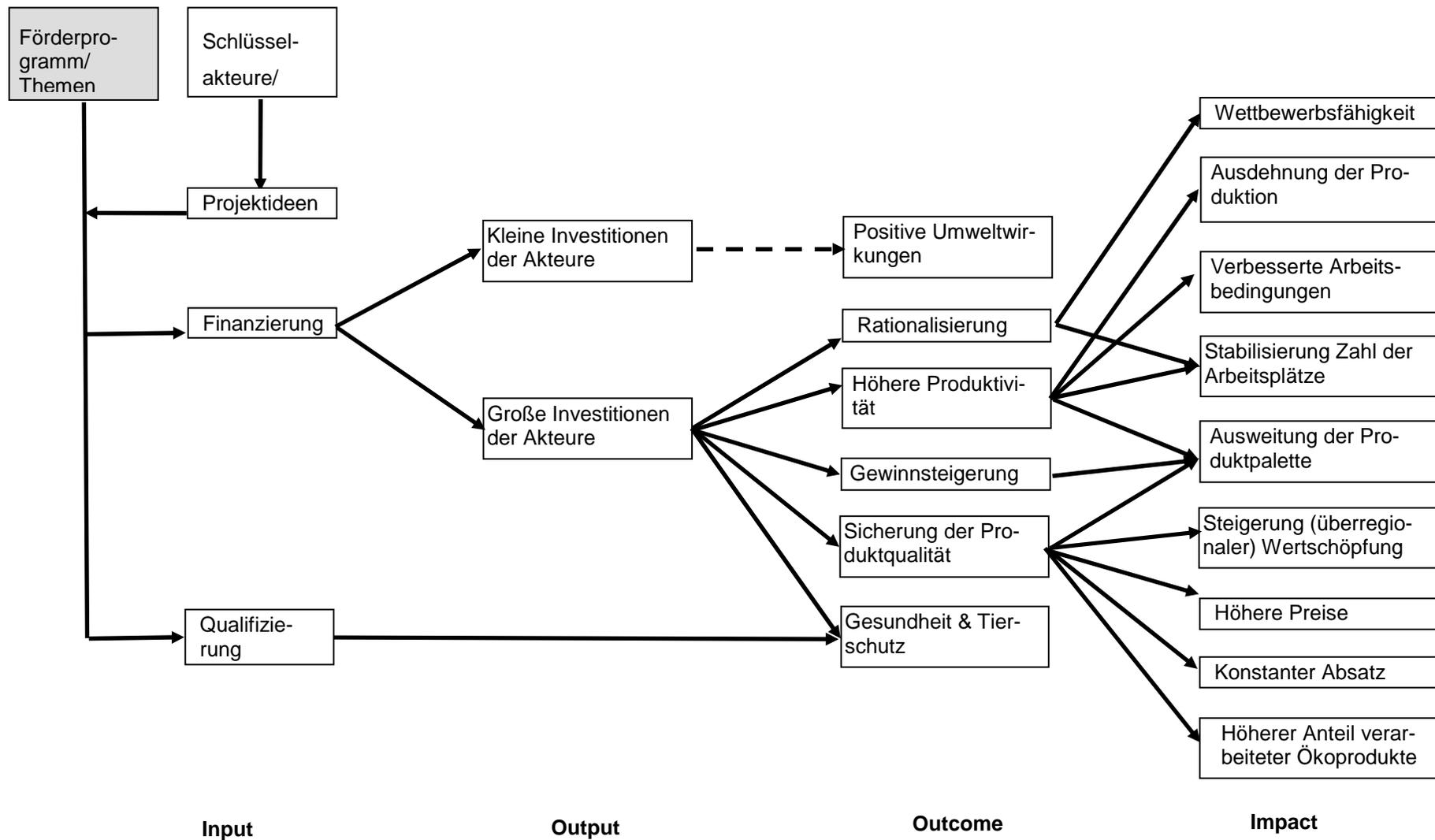


Abb 3. Wirkungskette in der Umsetzung der ELER-Verordnung (eigene Darstellung).

beschrieben, die zu einer höheren Wirtschaftlichkeit und einer Stabilisierung der Einkommen landwirtschaftlicher Betriebe beitragen (ebd.: 39). Durch den gezielten Einsatz von Berufsbildungsangeboten konnten bis zum Evaluationszeitpunkt ebenfalls keine messbaren Auswirkungen auf die teilnehmenden Betriebe festgestellt werden. Auch hier wurde von den Befragten eine Verbesserung der fachlichen Kompetenz und Motivation als Folge gesehen. Dies führte nach Meinung einiger Befragten auch zu einer besseren beruflichen Entwicklung, zu besseren Einkommen in den Betrieben, besseren Produktionsbedingungen und -verfahren sowie verbesserter Produktqualität (insb. der Milch) und nicht zuletzt zu einer verbesserten Problemlösungskompetenz bei den Betriebsleitern. Die Qualitätssicherung landwirtschaftlicher Produkte durch Weiterbildung hatte wiederum einen konstanteren Absatz zur Folge und ließ höhere Preise erzielen – aber dies auch nur dann, wenn größere Investitionen in höhere Qualitätsstandards getätigt wurden (und eine entsprechende Nachfrage für diese Produkte vorhanden war) (ebd.: 46f).

### **1.1.3 Wirkungsanalyse des Leader+-Programms für ländliche Entwicklung**

#### *Ausrichtung des Programms*

Leader + ist das Folgeprogramm zu Leader, Leader1 und Leader2 und stellt eine europäische Gemeinschaftsinitiative zur regionalen Entwicklung dar ("Liaison entre actions de développement de l'économie rurale"- LEADER). Zusammen mit der Umsetzung der ELER-Verordnung ist sie Teil eines gesamteuropäischen Entwicklungsprogramms für den ländlichen Raum (vgl. Kapitel 1.1.2). Seit 1991 werden diese Programme durchgeführt, Leader+ zwischen 2001 und 2006 (Leader+ 2000: o. S.). Charakteristisch ist der gebietsbezogene<sup>5</sup> und querschnittsorientierte Entwicklungsansatz, mit dem innovative Projekte im ländlichen Raum umgesetzt wurden. Ziel von Leader+ war die Anpassung regionaler sozioökonomischer Strukturen an aktuelle Herausforderungen wie demographischer Wandel, Arbeitslosigkeit, Wandel des Agrarsektors, steigende Ansprüche von Verbraucher/innen durch „die Entwicklung langfristig tragfähiger Strategien für Akteure und Regionen“ (EG 2000: 6f). Im Mittelpunkt standen daher die Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes, die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten der regionalen Akteure (ebd.). Für die 148 LEADER+-Regionen Deutschlands standen für diesen Zeitraum rund 250 Millionen Euro bereit, die von Bundesländern, Kreisen, Gemeinden oder Privaten gegenfinanziert werden mussten. Die Auswahl der Projektgebiete erfolgte durch die nationalen, in das Programm involvierten Behörden (EG 2000: 8).

#### *Angenommene Wirkungszusammenhänge und eingesetzte Instrumente*

Auf den Erfahrungen der vorangegangenen Programme aufbauend, waren – ähnlich wie bei REGIONEN AKTIV – folgende Ziele von besonderer Bedeutung: die Entwicklung regionaler Besonderheiten als Chancen, ein Bottom-up-Ansatz zur Umsetzung, die Erstellung eines Regionalen Entwicklungskonzepts mit privaten und öffentlichen Akteuren, die Zusammenarbeit verschiedener Sektoren und Ebenen sowie die stärkere Vernetzung der Akteure. Positive Effekte auf die Entwicklung der Regionen wurde durch regionale Zusammenschlüsse pri-

---

<sup>5</sup> In Leader+ lag die obere Begrenzung der Einwohnerzahl einer Region bei 100.000 Einwohnern.

vater und öffentlicher Personen bzw. Institutionen aus den Bereichen Wirtschaft, Soziales und Tourismus erhofft, die sich zu den sog. Lokalen Aktionsgruppen (LAG) zusammengeschlossen haben. Als ausführende Stelle wurde zusätzlich ein Regionalmanagement eingesetzt, welches motivierende, steuernde, initiierende und verbindende Funktionen für die Akteure hatte (ebd.). Die LAGn entschieden weitgehend selbständig über die Verwendung der Gelder, so dass in einzelnen Projektgebieten durchaus unterschiedliche Strategien zum Einsatz kamen. Im folgenden soll exemplarisch auf die Ergebnisse aus Schleswig-Holstein eingegangen werden: Das dort entwickelte Regionalkonzept sah, neben der üblichen Ko-Finanzierung von Projekten, auch eine nicht-investive Unterstützung der Projekte und Akteure vor Ort in den Bereichen Naherholung und Tourismus zur Stärkung der regionalen Wirtschaft vor. Dies war die Konsequenz daraus, dass auch im Rahmen von Leader+ die Einflussmöglichkeiten auf regionale Infrastrukturen begrenzt waren.

### *Ergebnisse*

Durch die regionalen Gruppen zur Stärkung der regionalen Wirtschaft wurden vorrangig neue Dienstleistungen, dezentrale Beratungsangebote (Existenzgründungsmessen), neue Informationsangebote (zum Beispiel Fortbildungsreihen und ein Innovationsatlas) entwickelt, Kooperationen aufgebaut und neue Organisationsformen unterstützt.

In einer Halbzeitbefragung wurden die Auswirkungen dieser Maßnahmen zunächst durch einen standardisierten Fragebogen und durch ergänzende Interviews mit ausgewählten Akteuren untersucht. Nicht zuletzt aufgrund der Förderstruktur von Leader+ wurden eher geringe Wirkungen auf die Vielfalt der Wirtschaftsstruktur festgestellt (RAUE 2005: 89ff). Entsprechend dieser Ausrichtung waren in fast ganz Schleswig-Holstein die deutlichsten Wirkungen in der Stärkung der Tourismusstandorte zu verzeichnen: Eine große Zahl der neu entwickelten Dienstleistungen wandte sich an Touristen bzw. Touristen und Anwohner gleichermaßen wie zum Beispiel bessere Busanbindungen touristisch interessanter Orte, ein integriertes Verkehrskonzept, neue Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche und (internet-basierte) Beratungs- und Informationsangebote in den Bereichen Landwirtschaft, e-Business und regionaler Naturtourismus (ebd.).

Weiterhin wurden laut Aussagen der befragten Akteure durch das Programm Kooperationen von Wirtschaftsakteuren sowie von Public Private Partnerships (PPP) unterstützt, so entstand zum Beispiel ein Stammtisch von fünf Direktvermarktern einer Region, mehrere Kooperationen von Landwirten entwickelten sich aus einer Projektwerkstatt und ein internationales Handwerkerkernnetzwerk wurde ins Leben gerufen. PPP wurden zur Umsetzung eines Wasserwanderwegs sowie zur Vorbereitung einer Landesgartenschau initiiert. Zu Projektende bestanden allerdings nur noch einige Kooperationen von Landwirten sowie das Handwerkerkernnetzwerk. Nicht eindeutig geklärt werden konnte nach mehrjähriger Projektdauer, in wie weit die Beratungsangebote tatsächlich Existenzgründungen unterstützten. Die befragten Akteure gingen allerdings von einer weiteren Intensivierung der Geschäftsbeziehungen in den Regionen aus und waren auch der Ansicht, dass eine positive Wirkung auf die regionale Wirtschaft durch Beratungsangebote und Marketingaktivitäten, neue touristische Angebote und Unterstützung von Organisationsstrukturen erfolgt sei (ebd.: 95). Einige direkte neue Einkommensquellen entstanden für Multiplikator/innen (zum Beispiel Natur- und LandschaftsführerInnen), durch konkrete Projekte, die aus (ehrenamtlichen) Arbeitskreisen her-

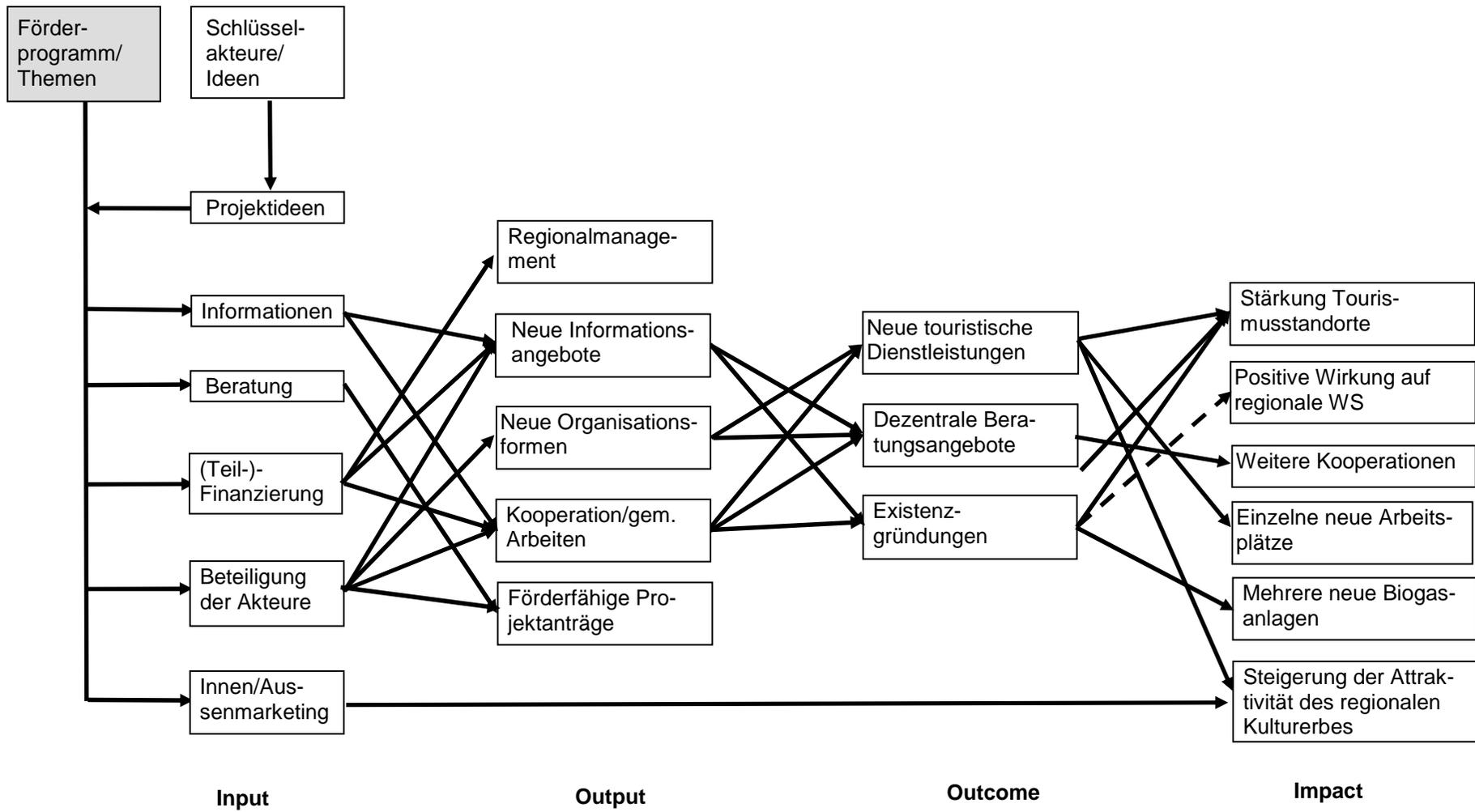


Abb. 4: Wirkungskette in Leader+ (eigene Darstellung).

vorgingen (Bau mehrere Biogasanlagen) sowie in neu gegründeten Vereinigungen zur touristischen Regionalvermarktung und Regionalentwicklung. Inwiefern diese Arbeitsplätze nach Beendigung des Programms erhalten blieben, wurde durch die Evaluation nicht erfasst. Nicht in allen Regionen bestand ein Interesse der Akteure an gemeinsamer (Direkt-)Vermarktung und Marktpotenzialen. Regionale Traditionen z.B. im Handwerk oder der lokalen Gastronomie hatten in den Projekten eine eher untergeordnete Bedeutung. Ebenso blieb die Vermarktung regionaler Produkte schwierig, da es sich „in der Regel um ländliche Regionen mit geringerer Kaufkraft handelt.“ (ebd.: 93ff).

Zur Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Regionen wurden sowohl Maßnahmen zur touristischen Vermarktung, aber auch zum Wohnmarketing und regionale Kunst- und Kulturprojekte durchgeführt. Zum Zeitpunkt der Berichterstellung konnten auch hier nur eingeschränkte Aussagen zur Wirkung auf Quantität und Qualität regionaler touristischer Angebote gemacht werden (ebd.: 94). Die Akteure waren allerdings auch hier der Ansicht, dass zum Beispiel durch Ausstellungen, regionale Kunst- und Kulturprojekte (Film, Theater, Rauminstallation, Hörspiel) deutliche bis mittlere „Wirkungen auf die Attraktivität und Vielfalt des kulturellen Erbe“ erzielt werden konnten (ebd.).

#### **1.1.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Evaluierung des Modellprojekte**

Alle drei beschriebenen Förderprogramme zielten auf die Stärkung ländlicher Entwicklung und insbesondere der regionalen Wirtschaftskraft, wenn auch mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten und Instrumenten: So waren zum Beispiel die Zuständigkeiten an unterschiedliche Institutionen bzw. Akteursgruppierungen verteilt, auch der Begriff und Zuschnitt der jeweiligen Regionen war unterschiedlich. Die Schwerpunkte reichten vom finanziellen Input auf der betrieblichen Ebene (insbesondere in der Umsetzung der ELER-Verordnung), über die zwischenbetriebliche (Vernetzung von Betrieben) bis hin zur regionalen Ebene (durch Vernetzung von Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen bzw. Branchen).

Ein weiterer Unterschied der vorgestellten Programme sind unterschiedliche Annahmen zum Zusammenhang von Maßnahmen/ Instrumenten und Wirkungen. Unzweifelhaft konnten in den jeweiligen Programmzeiträumen Erfolge sowohl im investiven als auch im nicht-investiven Bereich erzielt werden. Allerdings war bei den messbaren Wirkungen nicht in allen Fällen eine eindeutige Verbindung zu den getroffenen Maßnahmen und eingesetzten Instrumenten festzustellen. Dies kann zum Beispiel bei der Bestimmung der Zahl erhaltener Arbeitsplätze durch Programmumsetzungen problematisch sein, wenn zum Beispiel Verdrängungseffekte in der Region nicht berücksichtigt werden. Auch für weiche Maßnahmen konnten Erfolge erzielt werden: Diese zeigte sich in allen drei Programmumsetzungen in den Bereichen Information, Kommunikation und Weiterbildung, in REGIONEN AKTIV und Leader+ auch im Bereich der Zusammenarbeit der Akteure. Obwohl die Erfolge solcher Maßnahmen nicht quantifizierbar waren und die Qualität dieser Maßnahmen nicht bekannt ist, wurden sie von befragten Akteuren als motivierend für sich selbst sowie als positive Impulse für die regionale Wirtschaftsentwicklung gesehen, auch wenn (noch) keine konkreten ökonomischen Wirkungen aus ihrer Sicht nachweisbar waren.

Darüber hinaus konnten zum Beispiel in REGIONEN AKTIV messbare, harte Wirkungen festgestellt werden, die wiederum weitere harte und weiche Wirkungen nach sich zogen. Ergebnis waren Wirkungsketten, in denen sich über verschiedene Zeithorizonte weiche und harte Wirkungen vermischten und abwechselten. Diese verstärkten sich teilweise gegenseitig und wirkten über die Programmdauer hinaus, wie es in der hohen Summe der Folgeinvestitionen und dem Fortbestand regionaler Netzwerke sichtbar wurde (siehe hierzu auch Kapitel 5). Im Verlauf der Programmumsetzung von Leader+ in Schleswig-Holstein entkoppelten sich hingegen investive (ko-finanzierte) und nicht-investive Maßnahmen immer stärker, mit der Konsequenz, dass bestimmte Akteure der Region ausschließlich von weichen Maßnahmen profitieren konnten, andere auch finanzielle Unterstützung erhielten. Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse kann allerdings nicht gefolgert werden, wie eng harte und weiche Maßnahmen miteinander verzahnt waren und welcher Grad eines Inputs (zum Beispiel Häufigkeit und Länge von Beratungen und Weiterbildungen) notwendig ist, um Wirkungen zu erzielen. Die Ergebnisse aus der Umsetzung der ELER-Verordnung lassen vermuten, dass größere finanzielle Investitionen größere Effekte für die betriebliche Wirtschaftskraft nach sich ziehen. Geklärt ist allerdings nicht, wie sehr sich diese einzelbetrieblichen Wirkungen auf die Region auswirken.

Für die Wirkungsanalyse in dem hier durchgeführten Forschungsvorhaben kann geschlossen werden, dass es für die Erhöhung der Aussagekraft lohnend ist, insbesondere die Wechselbeziehungen zwischen weichen und harten Faktoren und Wirkungen zu erfassen und sich nicht auf die Erfassung einzelner „harter“ Indikatoren zu beschränken. Deutlich wurde außerdem, dass kooperativ angelegte Projektumsetzungen längere Zeiträume erfordern bis messbare bzw. wahrnehmbare Effekte feststellbar sind. So wurde in dem Programm Regionen Aktiv eine Anlaufzeit von mindestens einem Jahr benötigt, bis die Akteure soweit vernetzt waren, dass konkrete Projekte beantragt und umgesetzt werden konnten. Selbst bei einem Erfassungszeitraum von fünf Jahren werden sich weitere Wirkungen nach Ablauf des Programms einstellen. Als sinnvoll für die Nachverfolgbarkeit der Abfolge weicher und harter Wirkungen erscheint es daher, Wirkungsanalysen zu mehreren Zeitpunkten durchzuführen. Nicht zuletzt beeinflusst auch die inhaltliche Ausrichtung und Struktur von Modellvorhaben und Förderprogrammen den Output, Outcome und Impact von Maßnahmen.

Für die folgende Untersuchung ist daher ein besonderes Augenmerk

- auf die zeitliche Abfolge von Maßnahmen, Wirkungen und Folgewirkungen
- die Wechselwirkungen (inklusive additiver Effekte, hemmender bzw. kontraproduktiver Wirkungen) zwischen weichen und harten Wirkungen und nicht zuletzt
- die Ursachen der eingetretenen Wirkungen aus der Perspektive des Evaluations-teams sowie der beteiligten Schlüsselakteure

zu richten.

## **1.2 Bioverpflegung in öffentlichen Küchen**

Im Bereich der Außer-Haus-Verpflegung finden sich im Bundesprogramm ökologischer Landbau bislang 11 durchgeführte bzw. laufende Forschungsprojekte mit verschiedenen Schwerpunkten. Untersucht wurden unter anderem die Einführung von Bio-Essen in Schulen, Kindertagesstätten (FKZ: 03OE190, 03OE442, 07OE030, 03OE206) sowie Mensen und Kantinen (FKZ: 02OE549). Außerdem wurden bislang Einflussfaktoren, Hemmnisse und Zer-

tifizierungsverfahren (FKZ: 03OE016, 06OE093) untersucht. Momentan laufen Projekte im Bereich der Bioverpflegung für Kinder und Jugendliche sowie der Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Verstetigung des bestehenden Angebots in der Bio-Verpflegung (vgl. <http://www.bundesprogramm-oekolandbau.de/index.php?id=180&kat=0>).

### **1.2.1 Erfahrungen mit der Einführung von Bioverpflegung in öffentlichen Küchen**

Eine bundesweite, repräsentative Befragung von 618 öffentlichen Küchen brachte das Ergebnis, dass Bioverpflegung vor allem in Bereichen und Institutionen eingesetzt wird, in denen Gesundheitsvorsorge und Rehabilitation, aber auch Zukunftssicherung von besonderer Bedeutung sind (BLE 2005: 5). Den größten Anteil an Bio-Verpflegung deckten Vorsorge- und Rehaeinrichtungen ab (12%), gefolgt von Kindertagesstätten (11%), Kinderheimen (9%) sowie Hochschulmensen und Ganztagschulen (je 8%). Den geringsten Anteil mit je 4% hatten Mahlzeitendienste und Seniorenheime (ebda: 51). Biolebensmittel werden in diesen Küchen in der Regel nicht zu 100% eingesetzt, vielmehr sind bestimmte Produktgruppen leichter oder schwerer zu beziehen. Die am häufigsten verwendeten Biolebensmittel in den befragten Einrichtungen waren Kartoffeln (12%), Eier (11%), Gemüse (9%) und Obst (8%). Diese Produktgruppen stammen zum großen Teil von Direktvermarktern - Kartoffeln (41%), Gemüse (36%), Obst (33%) sowie Eier, Fleisch- und Wurstwaren (je 27%). Weitaus häufiger ist hingegen die Lieferung vom konventionellen Großhandel, insbesondere bei Teigwaren (36%), Molkereiprodukten (35%), Mehl und Getreide (27%), aber auch bei Fleisch- und Wurstwaren (29%). Der Naturkost-Großhandel spielte den Ergebnissen zufolge hingegen eine untergeordnete Rolle, zumal er nicht flächendeckend Produkte anbieten kann (BLE 2005: 53f). Auch Kooperationen zwischen Schulen bzw. Kindertagesstätten einerseits und ökologischen Bildungswerken oder themenspezifischen Netzwerken sind nicht unüblich (vgl. NIEBERG/ KUHNERT 2006:67).

Erfahrungen in Deutschland und Dänemark zeigen, dass in öffentlichen Kantinen zwischen verschiedenen Einführungsstrategien unterschieden werden kann: der Durchführung von Aktionswochen mit Bioprodukten oder Bio-Menüs, der kontinuierlichen Substitution einzelner Komponenten (z.B. Kartoffeln, Eier) und der weitergehenden Umstellung auf Bio-Menüs (STRASSNER ET AL. 2003; KROMKA ET AL. 2005; MIKKELSEN & ELLE 2005). Werden in den Küchen nur einzelne konventionelle Produkte durch Bioprodukte (z.B. Kartoffeln, Milch etc.) ersetzt, so stellt dies einen leicht reversiblen Prozess dar, der für die Küchen keine großen Änderungen mit sich bringt. Da ökologische Lebensmittel teurer sind, ist eine weitergehende Umstellung auf Bioprodukte dagegen oft verbunden mit grundsätzlichen Diskussionen über die Art und Weise der Zubereitung der Speisen und weitgehenden organisatorischen Veränderungen (MIKKELSEN & ELLE 2005). So zeigen einige Untersuchungen, dass eine weitergehende Umstellung Änderungen der Menüs, der Speisenzusammensetzungen, der Routinen und der Standardabläufe beinhaltet und damit im Grunde irreversibel wird (ebda).

In vielen Fällen wird die Einführung von Biolebensmitteln in öffentlichen Küchen in ein umfassendes Konzept mit Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsangeboten (zum Beispiel praxisorientierten Wissens über gesunde Ernährung) und Hofbesuchen eingebettet (zum Beispiel NIEBERG/ KUHNERT 2006:67). Zudem werden solche Umstellungsprojekte in der Regel mit umfassenden Weiterbildungsmaßnahmen und entsprechender Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter verbunden (DFFE 2004).

### **1.2.1 Motivationen zur Einführung von Bioverpflegung**

Diejenigen Küchen, die in der bundesweiten Umfrage angaben, Biolebensmittel einzusetzen (167 der 617 Befragten), taten dies aus unterschiedlichen Gründen: Als wichtigster Faktor bei der Einführung von Bioverpflegung wurde das Engagement der Küchenleitungen (62%) benannt, auch wurde Bioverpflegung häufig als Reaktion auf Lebensmittelskandale (53%) eingeführt. Der Wunsch des Managements nach höherer Essensqualität (50%) war ein weiterer Grund, ebenso wie die Nachfrage der Kund/innen (46%) nach der Verwendung von Bioprodukten (BLE 2005: 57). Als fördernde Faktoren bei der Einführung von Bioprodukten wurde entsprechend von gut zwei Dritteln der Befragten die Überzeugung der Küchenleitung (70%) benannt.<sup>6</sup> Auch die Unterstützungswirkung der Geschäftsleitung wurde hoch eingeschätzt (49%). 55% der Befragten beschrieben die Kennzeichnung der Biospeisen als weiteren fördernden Faktor. Gut die Hälfte der Küchen sah es zudem als Voraussetzung an, dass die Kund/innen bereit sind, einen höheren Preis für Bioessen zu bezahlen (51%).<sup>7</sup> Als weitere fördernde Faktoren für das Anbieten von Bioverpflegung wurden die problemlose Lieferung über bewährte Bestellmöglichkeiten benannt (51%; BLE 2005: 62). Umgekehrt formuliert: Die Befragten sahen als Haupthinderungsgründe für die Einführung von Bioverpflegung den erhöhten Preis, die teilweise begrenzte Verfügbarkeit von Rohstoffen, die nicht immer ausreichende Produktqualität bzw. den mangelnden Vorverarbeitungsgrad. Zusätzlich wurde darauf verwiesen, dass mangelhafte Information und Aufklärung, wenig unterstützende staatliche Rahmenbedingungen sowie die mangelnde Akzeptanz der Verbraucher/innen hemmende Faktoren für die Einführung von Bio-Außerhausverpflegung seien (BLE 2005: 64ff).

### **1.2.2 Wirkungen der Einführung von Bio-Produkten in den Küchen und der Region**

Die Einführung von Bioverpflegung in öffentlichen Küchen hat zunächst konkrete Auswirkungen auf die Ernährung der Kund/innen: erhöhte Qualität der Produkte, schmackhafte Zubereitung und teilweise auch neue, unbekannte Produkte und Speisen stellen einen wichtigen Beitrag zur gesunden Ernährung dar (u.a. SPILLER ET AL. 2004).

Die Umstellung kann darüber hinaus einen Anstieg des Ansehens der Küchenmitarbeiter und eine höhere Akzeptanz und Anerkennung für die Speisen mit sich bringen. In einigen Projekten konnte beobachtet werden, dass sowohl beim Küchen- als auch beim sonstigen Personal der Einrichtungen generelle Diskussionen über Ernährung und Veränderungen der Essgewohnheiten angeregt wurden. In dänischen Schulen wurden z.B. Verpflegungsgrundsätze erarbeitet und das gestiegene Interesse an den Zusammenhängen zwischen Essenszubereitung, Pädagogik und Ernährung hat sich über das Küchenpersonal hinaus auch auf Eltern sowie Verwaltungen und Leiter von Einrichtungen ausgeweitet. In anderen Untersuchungen zu öffentlichen Kantinen in Dänemark wurde deutlich, dass die Kantinen, die auf Biolebensmittel umgestellt hatten, mit größerer Wahrscheinlichkeit gesündere Kost (Salate, frisches Obst, Gemüsegerichte) anbieten (MIKKELSEN ET AL. 2006). Die Motivallianz zwischen Ökologie und Gesundheit spiegelt sich auch in dem Ergebnis wider, dass Reha- und Vorsorgeeinrichtungen zu einem vergleichsweise hohen Anteil Biolebensmittel in ihren Kantinen anbieten (Kromka et al. 2005).

MIKKELSEN UND ELLE (2005) berichten weiterhin davon, dass die Umstellung in vielen Fällen zu einer regionalen Entwicklung des Marktes für Bio-Produkte und der regionalen Versor-

---

<sup>6</sup> Dies gaben hingegen nur 50% der Küchen an, die bisher keine Bioverpflegung eingeführt hatten.

<sup>7</sup> Dies gaben sogar 69% der Küchen an, die noch keine Bioverpflegung eingeführt hatten.

gungsmöglichkeiten geführt hat. Zahlreiche kleinere Grossisten und neue Kleinproduzenten sowie Beratungsstellen sind aufgrund dieser Entwicklung entstanden.

### **1.2.3 Schlussfolgerungen**

Durch die durchgeführten Projekte im Bereich der Außer-Haus-Verpflegung (sei es in öffentlichen Küchen oder der Gastronomie) ist bereits einiges über Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche (Teil-)Umstellung auf Bioprodukte und die mit der Umstellung verbundenen Veränderungen bekannt. Elementar ist die hohe Motivation der Geschäftsführung und der Küchenleitung und positive Resonanz bei den Kund/innen. Pläne zur stärkeren Verwendung von Bioprodukten können aber auch dann ins Stocken geraten, wenn der Bezug der Waren sehr aufwändig ist und diese nicht den Anforderungen an eine Verwendung in Großküchen entsprechen. Deutlich wurde in mehreren Projekten, dass der erhöhte Einsatz von ökologischen Lebensmitteln meist auch mit veränderten Abläufen und Speiseplänen in den Küchen verbunden ist, wofür qualifiziertes und motiviertes Personal notwendig ist. Einige Untersuchungen weisen darauf hin, dass gute Anknüpfungsmöglichkeiten für umfassendere Neugestaltungen dann gegeben sind, wenn die Küchen sich ohnehin in einem Prozess der Umstrukturierung befinden, wie z.B. bei der Planung von Ganztagschulen oder bei einer Vergrößerung der Einrichtung. Bisher liegen nur wenige Ergebnisse dazu vor, welche Veränderungsprozesse sich im Umfeld der Küchen durch veränderte Lieferbeziehungen ergeben.

### **1.3 Schlussfolgerungen für die Evaluierung des Modellprojekts**

Voraussetzung zur Durchführung der Wirkungsanalyse im Sinn des Projektantrags ist, dass regionale Biolebensmittel in öffentlichen Küchen beider Modellregionen eingeführt wurden oder absehbar eingeführt werden. Es ist davon auszugehen, dass dabei unterschiedliche Effekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette eintreten werden. In der Wirkungsanalyse werden im Folgende die vier Wirkungsbereiche landwirtschaftliche und verarbeitende Betriebe/Produzenten, öffentliche Küchen, Kund/innen der Küchen, sowie betriebsübergreifende Wirkungen für die Region (regionale Wertschöpfung) unterschieden. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass Wirkungen unterschiedlich schnell auftreten können. Wirkungszeiträume werden im Folgenden – entsprechend der Ergebnisse der Literaturrecherche und entsprechend des Antrags - in Output (unmittelbare Wirkungen des Projekts), Outcome (mittelbare Wirkungen des Projekts) und Impact (langfristige Wirkungen) unterschieden (RHOMBERG ET AL. 2006).<sup>8</sup> So ist zum Beispiel anzunehmen, dass unmittelbar nach Ende des Modellprojekts konkrete Ergebnisse vorliegen werden wie zum Beispiel eine stärkere Vernetzung regionaler Akteure oder der Aufbau neuer Lieferbeziehungen. Es kann weiterhin vermutet werden, dass andere Wirkungen erst in der Folge entstehen, also mittelbar, - wie zum Beispiel höhere Umsätze der einzelnen Betriebe durch die Entstehung neuer Lieferbeziehungen oder Existenzgründungen, die zur Schließung einzelner Lücken regionaler Wertschöpfungsketten notwendig sind. Eine Stabilisierung oder Stärkung der Arbeitsplatzzahlen, der Betriebe und regionaler Wertschöpfungsketten ebenso wie eine erhöhte Kund/innenzufriedenheit können zudem wahrscheinlich nur langfristig bestimmt werden. Weiterhin kann auch hinsichtlich der Wirkungsqualitäten unterschieden werden: Möglich sind in allen vier Wirkungsbereichen sowohl positive als auch negative Effekte.

---

<sup>8</sup> Letztere können allerdings aufgrund der begrenzten Projektdauer hier nicht erfasst werden.

## **2. Ausgangssituation in den Modellregionen und Ziele des Modellvorhabens**

Das Modellprojekt „Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen Stettiner Haff und Südharz-Kyffhäuser mit Biolebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern“ ist Teil des vom Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) geförderten Modellvorhabens „Demografischer Wandel - Zukunftsgestaltung der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen“. In einem 2006/7 durchgeführten Wettbewerb zum Modellvorhaben wurden die beiden Regionen Stettiner Haff und Südharz-Kyffhäuser ausgewählt, in denen bis Sommer 2009 wiederum ca. 40 Modellprojekte umgesetzt werden (BMVBS 2008e). Mit Ernährung und Bioprodukten beschäftigt sich dabei nur das hier begleitete Modellprojekt zur (Teil)umstellung öffentlicher Kantinen auf ökologisch erzeugte Lebensmittel.

### **2.1 Ziele des Modellvorhabens in den Regionen**

Das Modellvorhaben insgesamt möchte den Folgen des demografischen Wandels durch Stärkung regionaler Potenziale entgegentreten. Allgemeine Ziele sind (1) das Erarbeiten und Erproben konkreter regionaler Lösungsansätze bzw. Projekte zur Daseinsvorsorge, (2) Der Gewinn eines qualitativen Mehrwerts durch das Zusammenwirken von Akteuren und ggf. Bündelung von Projekten, (3) das Initiieren regionaler und kommunaler selbst tragender Strukturen zur Erhöhung regionaler Identität und der Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls, (4) Die Stärkung des Gemeinsinns und des Selbstwertgefühls der Bürgerinnen und Bürger und die Vermittlung eines realistischen Bildes der Situation und der Entwicklungsperspektiven und (5) die Übertragung innovativer Ansätze auf weitere Regionen (BMVBS 2008a und b: 3).

Entsprechend der unterschiedlichen Ausgangslagen in den Regionen (vergleiche unten) wurden für das Modellvorhaben folgende Handlungsfelder für die Region Stettiner Haff festgelegt: (1) Bildung, Qualifizierung und Arbeitsmarkt, (2) Verkehrsinfrastruktur und Mobilität, (3) Familie, (4) Dritte Generation, (5) Städtenetze und interkommunale Kooperation sowie (6) Inwertsetzung der Kulturlandschaft (BMVBS 2008a: 4). In der Region Südharz-Kyffhäuser wird hingegen auf die Handlungsfelder (1) Bauen, Wohnen, erneuerbare Energien, (2) Arbeitsplätze, Qualifizierung, (3) Soziale Daseinsvorsorge, (4) Wirtschaft, (5) Verkehr, (6) Tourismus fokussiert (BVBS 2008b: 5).

Für jede Region wurde eine/e Regionalkoordinator/in als Leiter/in der Geschäftsstelle ernannt. Zentrales regionales Steuerungsgremium ist der jeweilige Regionalkreis mit Vertretern der Region und des Landes. Unterstützt wird deren Arbeit von Vertretern des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung sowie durch eine Projektassistenz eines Forschungsteams der Hochschule Neubrandenburg und des Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V. Die Projektassistenz hat die Aufgabe, die Regionen bei der Initiierung und Umsetzung der Projekte bei der Formulierung von Projektideen und -anträgen zu coachen sowie Projektdurchführende zum Beispiel durch sogenannte Demografieworkshops und Demografiekonvente in den Regionen (BMVBS 2008f) zu vernetzen.

Im Folgenden werden die beiden Modellregionen – Stettiner Haff und Südharz-Kyffhäuser im Hinblick auf ihre wirtschaftliche Situation dargestellt und miteinander verglichen. Anschließend erfolgt eine Darstellung der Ausgangsbedingungen für das Modellprojekt in beiden Re-

gionen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen hierbei die Situation der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft in der jeweiligen Region, Vernetzungsstrukturen sowie die Situation der öffentlichen Küchen in den Regionen. Hierzu werden Daten aus regionalen Analysen mit Aussagen von Schlüsselakteuren kombiniert.

## **2.2 Charakteristika der Modellregion Stettiner Haff**

Die Region Stettiner Haff setzt sich aus den beiden Landkreisen Ost-Vorpommern und Uecker-Randow zusammen. Sie grenzt an Ostsee, Haff und die Insel Usedom. Aufgrund ihrer Lage und der geringen Einwohnerdichte (187.000 Einwohner auf einer Fläche von 3.500 km<sup>2</sup>) gilt die Region als periphere Region. Darüber hinaus ist die Situation der Menschen vor Ort durch hohe Arbeitslosigkeit (ca. 24,4 % im Landkreis Ostvorpommern und 27,6 % im Landkreis Uecker-Randow), geringe wirtschaftliche Dynamik, Rückgang der Bevölkerungszahlen, Abwanderung junger Menschen und Überalterung geprägt (BVBS 2008a: S). Als Stärken der Region gelten die vielfältige Landschaft sowie die überdurchschnittlich gesunden Lebensverhältnisse (HIERO 2006: 70f). Die Nähe zum Erholungsraum Ostseeküste, zur Universitäts- und Hansestadt Greifswald, zu Rostock und Stralsund sowie zur polnischen Großstadtregion Szczecin und die Brückenfunktion nach Skandinavien und ins Baltikum werden als weitere Stärken gesehen.

### *Landwirtschaftsstruktur*

Anhand der in Abbildung 5 dargestellten Entwicklung der Bruttowertschöpfung des Landes, werden die Stärken und Schwächen der Wirtschaftsbereiche deutlich. Durch die Bewirtschaftung großer Flächen mit einem starken Einsatz von Technik ist im Agrarsektor eine hohe Produktivität zu verzeichnen. Hinzu kommt eine Spezialisierung auf gewinnbringenden Marktfruchtanbau.<sup>9</sup> Neben dem Agrarsektor konnten die Bereiche des produzierenden, verarbeitenden Gewerbes und der Dienstleistungssektor Wertschöpfungssteigerungen verzeichnen.

Im bundesweiten Vergleich sind die Bereiche Baugewerbe und produzierendes Gewerbe unterrepräsentiert (Europa-MV 2006: 7ff). Positive Entwicklungen sind in den vergangenen Jahren in den industriellen Zentren der Region wie Lubmin und Torgelow zu verzeichnen (BVBS 2008a: 3). Ernährungswirtschaft und (Küsten-)Tourismus sind gleichzeitig die größten Branchen der Region. Ca. 130.000 Arbeitsplätze in Mecklenburg-Vorpommern hängen direkt und indirekt vom Tourismus ab. Der Tourismus ist als Wirtschaftszweig somit in Mecklenburg-Vorpommern sogar bedeutender als in jedem anderen neuen Bundesland.

---

<sup>9</sup> In der Grafik ist die Wertschöpfung ohne öffentliche Transferzahlungen an landwirtschaftliche Betriebe dargestellt

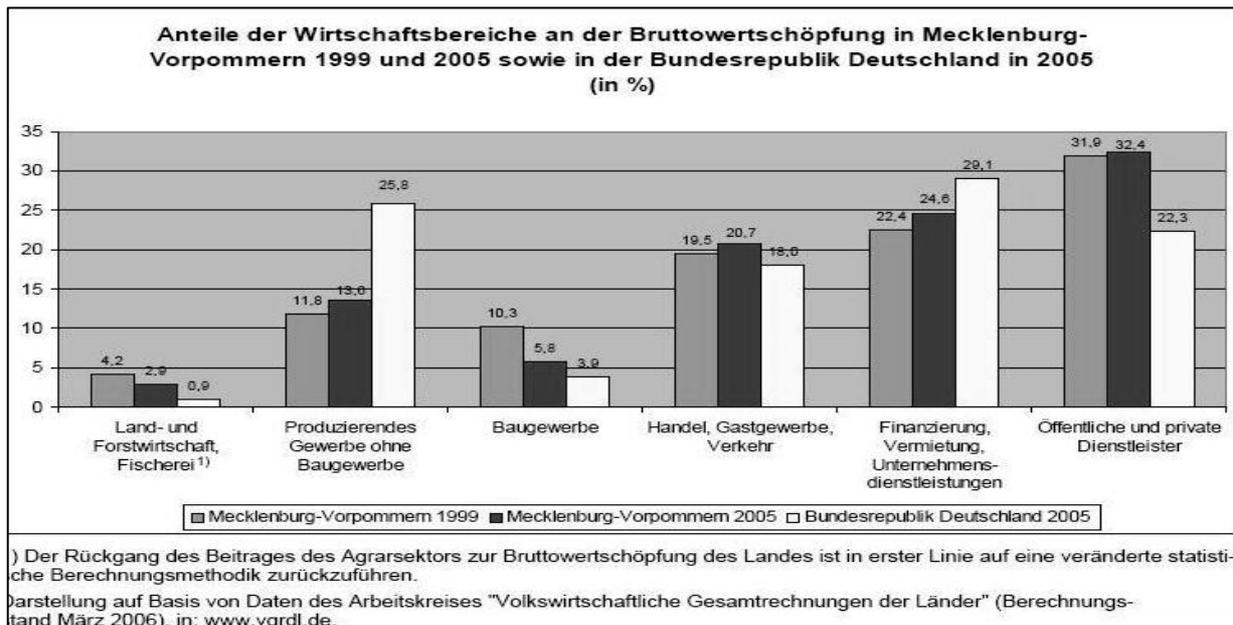


Abb. 5: Anteile der Wirtschaftsbereiche an der Bruttowertschöpfung in Mecklenburg-vorpommern 1999 und 2005 sowie in der Bundesrepublik Deutschland 2005 in % (Quelle: MLUV 2008: 8).

### Ökologische Landwirtschaft

In Mecklenburg-Vorpommern bewirtschafteten im Jahr 2007 693 Landwirtschaftsbetriebe (entspricht 12,3 % der Betriebe) 119 968 ha (entspricht 8,8 % der landwirtschaftlich genutzten Fläche) nach ökologischen Kriterien. Das Land liegt damit fast 100 % über dem Bundesdurchschnitt (MLUV 2008: 6) und hat aktuell den größten Flächenanteil aller Bundesländer in der landwirtschaftlichen Produktion von Bio-Lebensmitteln (BMVBS 2008d: 67). Die Ursprünge dieser Entwicklung gehen zum einen zurück auf die Abwicklung einer großen Zahl von LPGen in der Zeit nach 1989, die in mehreren Fällen von ökologisch wirtschaftenden Betrieben übernommen wurden. Dies war umso leichter, als ein Teil der Flächen bereits vor 1989 extensiv bewirtschaftet wurde. Zum anderen sind die Böden wenig geeignet für eine intensive Bewirtschaftung, so dass heute extensiv genutzte, große Grünflächen dominieren (f<sup>x</sup> 2004; ENGEL 2006: 1).

Nach Angaben der jeweiligen Landwirtschaftsämter sind in Ostvorpommern aktuell 85 ökologisch wirtschaftende Produktionsbetriebe registriert. Die durchschnittlich genutzte Fläche liegt bei ca. 200 Hektar pro Betrieb. In Uecker Randow sind 22 Betriebe registriert mit einer sehr großen Bandbreite bewirtschafteter Flächengrößen (Abbildung 7). Tabelle 1 ist zu entnehmen, dass die beiden Landkreise der Modellregion im Jahr 2005 wiederum über die höchsten Anteile ökologisch wirtschaftender Betriebe im Land verfügen. In Uecker-Randow umfasst der Flächenanteil der 61 ökologisch wirtschaftenden Betriebe 22,8 % der gesamten Fläche des Landkreises (das entspricht 10 % der ökologischen Betriebe in ganz Mecklenburg-Vorpommern). Im Landkreis Ostvorpommern bewirtschafteten 74 Betriebe 12,9 % der Fläche, die in dem Bundesland nach ökologischen Kriterien bewirtschaftet werden. Die 74 Betriebe stellen 17,7 % der ökologisch wirtschaftenden Betriebe in ganz Mecklenburg-Vorpommern dar. Insgesamt werden in der Modellregion Stettiner Haff von 135 Biobetrieben also 30,5 % der ökologisch bewirtschafteten Fläche in Mecklenburg-Vorpommern bewirtschaftet.

12. Landwirtschaftliche Betriebe und deren landwirtschaftlich genutzte Fläche 2005 nach Art der Bewirtschaftung						
Kreisfreie Stadt Landkreis Land	Betriebe insgesamt		Darunter Betriebe mit ökologischem Landbau			
	Betriebe	Fläche	Betriebe	Anteil	Fläche	Anteil
	Anzahl	ha	Anzahl	%	ha	%
Kreisfreie Städte zusammen .....	58	5 779	7	12,1	512	8,9
Landkreise						
Bad Doberan .....	396	95 796	34	8,6	6 534	6,8
Demmin .....	420	135 760	30	7,1	3 592	2,6
Güstrow .....	512	131 699	60	11,7	10 254	7,8
Ludwigslust .....	709	137 919	85	12,0	11 718	8,5
Mecklenburg-Strelitz .....	379	98 389	64	16,9	12 109	12,3
Müritz .....	361	85 462	48	13,3	8 538	10,0
Nordvorpommern .....	447	136 571	47	10,5	12 039	8,8
Nordwestmecklenburg .....	524	140 570	31	5,9	4 131	2,9
Ostvorpommern .....	418	117 156	74	17,7	15 155	12,9
Parchim .....	456	130 337	52	11,4	4 446	3,4
Rügen .....	225	62 234	18	8,0	2 526	4,1
Uecker-Randow .....	246	80 446	61	24,8	18 327	22,8
<b>Mecklenburg-Vorpommern .....</b>	<b>5 151</b>	<b>1 358 119</b>	<b>611</b>	<b>11,9</b>	<b>109 879</b>	<b>8,1</b>

StatA MV, Stat. Bericht C4938 2005 01

Tabelle 1: Landwirtschaftliche Betriebe und deren landwirtschaftlich genutzte Fläche 2005 (Quelle: STATISTISCHES AMT MECKLENBURG-VORPOMMERN, 2006: 9).

Hauptsächlich werden die sandigen, ertragsschwachen Böden und Regionen für den ökologischen Landbau genutzt (GRUBER H., KACHEL K.-U. 2004: 2f). Durch die Nutzung dieser Böden, kombiniert mit der Gefahr von Niederschlagsdefiziten, besteht ein hohes Ertragsrisiko. Im Bereich des Bio-Getreideanbaus sind zur Zeit stagnierende bis leicht rückläufige Erträge zu verzeichnen (HEILMANN 2006: 1; vgl. Telefoninterview mit der Vertreterin eines Anbauverbands). Darüber hinaus ist der Anteil Grünland in der ökologischen Landwirtschaft deutlich höher als in der konventionellen Landwirtschaft (Abbildung 6; f<sup>x</sup> 2004).

Im Kreis Uecker-Randow sind zum Beispiel 31 % der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche Grünland, welche hauptsächlich für die Mutterkuhhaltung genutzt wird (GRUBER/KACHEL 2004: 2f). Von den 61 ökologisch wirtschaftenden Betrieben im Landkreis Uecker-Randow sind momentan 22 hauptberuflich bewirtschaftete, zertifizierte Ökobetriebe (BAUERNVERBAND PASEWALK 2008: o.S.). Die Hauptproduktionsbereiche aller dieser Betriebe sind Mutterkuhhaltung auf den Grünlandflächen bzw. Rinderzucht sowie verstärkt auch die Schweinemast.

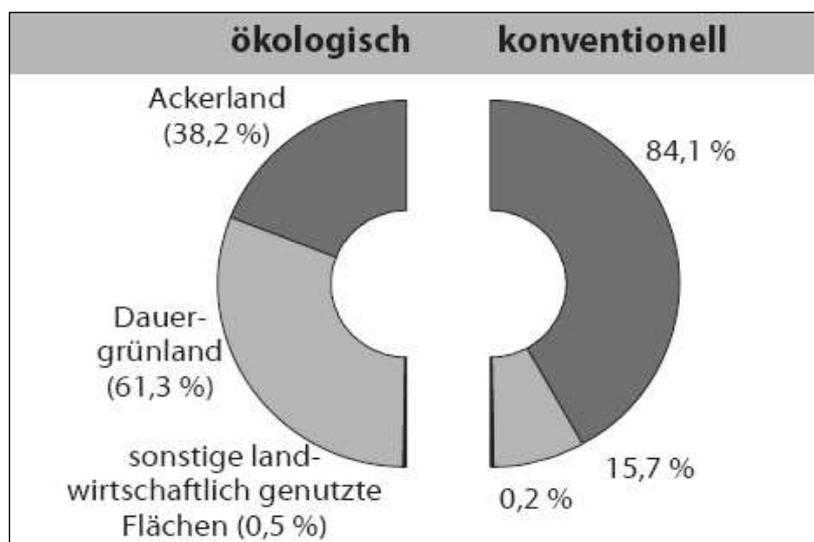


Abb. 6: Landwirtschaftlich genutzte Fläche nach Art der Bewirtschaftung (Quelle: Statistisches Amt Mecklenburg Vorpommern, 2007: 13).

Mit 6500 Rindern auf 5000 Hektar Land ist mit dem Produktionsbetrieb „Gut Borken“ einer der größten biologisch wirtschaftenden Mutterkuhbetriebe Europas und der größte Betrieb deutschlandweit (einschließlich konventioneller Betriebe) in der Region ansässig. Mecklenburg-Vorpommern liefert darüber hinaus 15 % der deutschlandweiten Gesamtproduktion ökologischer Schlachtschweine (TOBER 2008: 10ff).

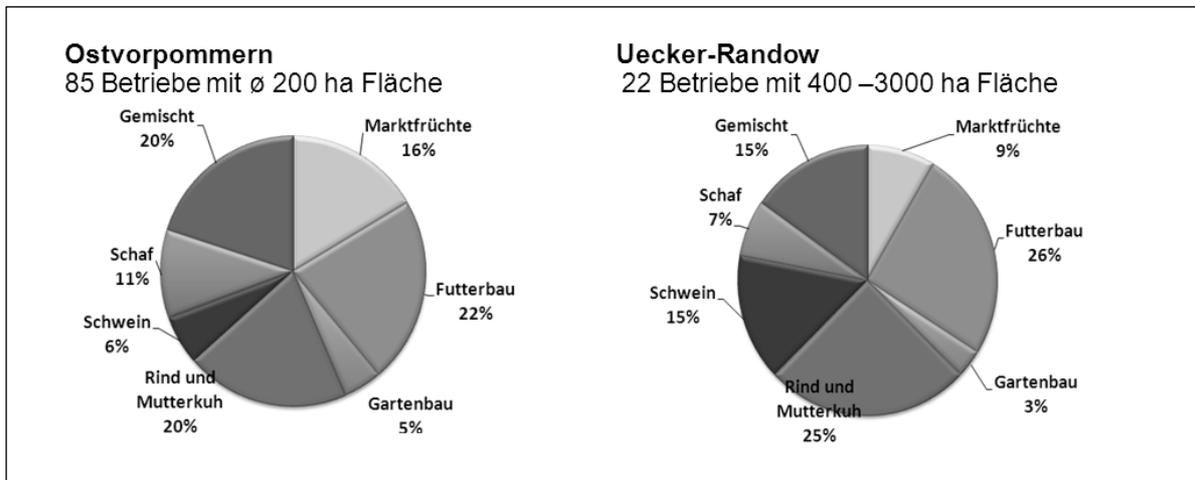


Abb. 7: Verteilung der Produktionszweige in der Modellregion Stettiner Haff, Quelle: Landwirtschaftsämter Uecker Randow und Ostvorpommern, 2008; eigene Darstellung.<sup>10</sup>

### Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen

Der wachsende Markt für ökologische und gesunde Nahrungsmittel wird für das gesamte Bundesland als Chance gesehen. (MLUV 2008: 6). Die regionale Direktvermarktung beschränkt sich fast ausschließlich auf Kartoffeln (f<sup>x</sup> 2004). Größere Absatzchancen sind überwiegend in touristischen Zentren, sowie in größeren Städten der Region Stettiner Haff bzw. deren Umkreis zu verzeichnen (Telefoninterview mit einer Vertreterin eines Anbauverbands). Der Anteil der verarbeitenden, sowie der vermarktenden Betriebe ist in beiden Landkreisen eher gering. Ein weitaus größerer Teil der landwirtschaftlichen Produkte wird überregional vermarktet und in der Regel auch verarbeitet (ebd.; GRUBER/KACHEL 2004: 7f). Seit 1989 gab und gibt es immer wieder Ansätze, die Direktvermarktung zu stärken (s.u.), zumal von unterschiedlichen Akteuren ins-besondere in den Bereichen Tourismus und Gastronomie interessante Mehrwerte gesehen werden und bereits einige Projekte in diesem Bereich durchgeführt wurden (ebd.; s. u.).

Von den 85 ökologisch wirtschaftenden Produzenten des Kreises Ostvorpommern in der Region sind sechs Betriebe registriert, die Verarbeitungs- und Veredlungsprozesse im Betrieb integriert haben. Der Hauptteil der eigenen Verarbeitungsstrukturen fällt auf Fleisch- und Wurstaufbereitung (insgesamt acht Betriebe), sowie Milchaufbereitung (insgesamt sechs Betriebe). Jeweils drei Betriebe in der Region produzieren außerdem Säfte und Backwaren. Die Direktvermarktung ökologischer Produkte hat in OVP kaum Bedeutung. Vier Betriebe vermarkten ihre Produkte im Hofladen und per Abokiste und zwei Betriebe haben angegeben, Ware auf Wochenmärkten anzubieten. Der Großteil der Produkte wird überregional verarbeitet und vermarktet, und zwar – nach Auskunft eines Fachverbands - in der Regel von Betrieben, die sowohl konventionelle als auch biologisch erzeugte Produkte verarbeiten und vermarkten. Vor Ort sind bisher kaum geeignete Strukturen vorhanden: Zum einen fehlen die technischen Möglichkeiten, zum anderen sind nur wenige zertifizierte Betriebe für die Verarbeitung größerer Produktmengen (ibs. Fleisch) in der Region vorhanden.

<sup>10</sup> Gemischt bedeutet, dass ein bestimmter Anteil der Betriebe verschiedene Produktionszweige ausführt und dass keine näheren Angaben vorliegen.

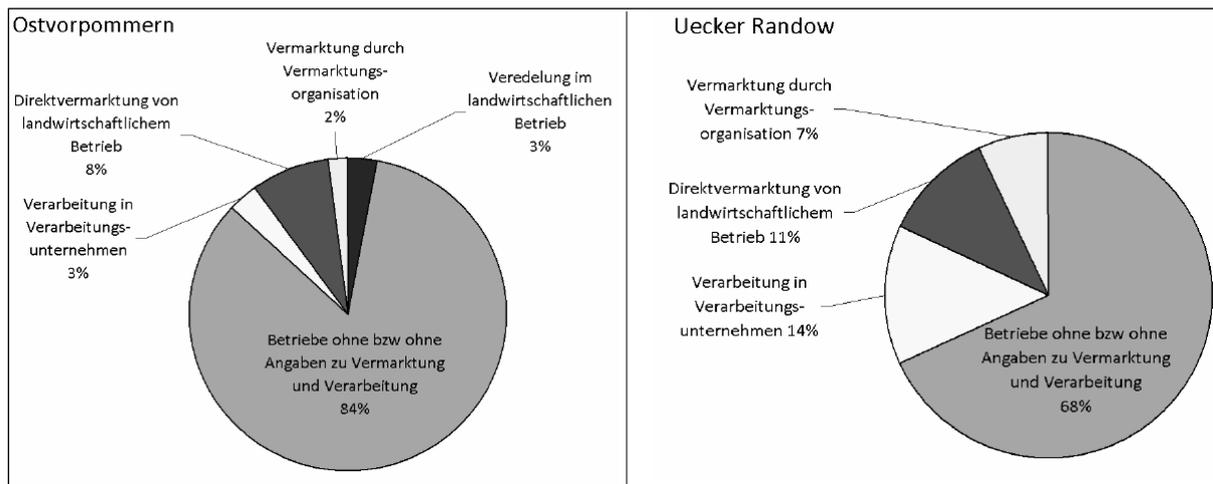


Abb. 8: Verarbeitung und Vermarktung ökologischer Produkte in der Modellregion Stettiner Haff, Quelle: Landwirtschaftsämter Uecker Randow und Ostvorpommer, 2008; eigene Darstellung).

Ursachen für die begrenzten Vermarktungsmöglichkeiten vor Ort sind nicht zuletzt die fehlende Vernetzung der regionalen Akteure und die geringe Bevölkerungsdichte (GRUBER/KACHEL 2004: 8; siehe auch Kapitel 5.1). Einige Netzwerkstrukturen entstanden bereits durch die Initiative bereits abgeschlossener Projekte in der Region. So wurden zum Beispiel im Rahmen des Förderprogramms „Regionen aktiv“ in der Modellregion Odermündung regionale Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen aufgebaut und Netzwerke geschaffen (REGIONEN AKTIV 2006: 23ff). Dennoch ist die Region – laut telefonischer Aussagen zweier Mitarbeiter von Umwelt- bzw. Vermarktungsverbänden sowie einer Direktvermarkterin - durch eine geringe Verknüpfung und Vernetzung regionaler Betriebe der Produktion, Verarbeitung und Vermarktung gekennzeichnet. Hinzu komme, dass die große Mehrzahl der Bevölkerung ein geringes Bewusstsein für regionale und/oder Bioprodukte hat bzw. Vorbehalte gegenüber den (vermeintlich) höheren Preisen für regionale (Bio-)Produkte hegt (Telefoninterview mit dem Vertreter eines Vermarktungsverbands). In der Regel nutzen die Menschen aufgrund der großen Distanzen meist ein Einkaufsangebot, in dem sich alle Einkäufe erledigen lassen. Die verstärkte Ansiedlung von Discount-Supermärkten in der Region verstärkte diese Verhaltensweisen zusätzlich (vgl. Interview mit einer Direktvermarkterin).

In der Modellregion Stettiner Haff bestehen zurzeit sieben überregionale und zwei regionale Netzwerke und Verbände, die unterschiedliche Schwerpunkte in ihren Aktivitäten zugunsten der Stärkung der regionalen Landwirtschaft setzen. Arbeitsbereiche sind Information, Lobbyarbeit, Vernetzung von Akteuren, teilweise auch die Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte. Bis auf Ausnahmen sind die Vertretungen insbesondere der Anbauverbände nicht direkt in der Region angesiedelt, was den Einsatz persönlicher Ressourcen erschwert:

- 1) Biopark Markt GmbH (Malchin): Diese Erzeugergemeinschaft hat einen Vermarktungsbetrieb ausgegliedert, der sich v.a. um die Vermarktung von in der Region erzeugtem Biofleisch (Schweine, Rinder, Lämmer Geflügel) kümmert. Unter der Marke BioWertkost werden Fleischerzeugnisse in einer Vielzahl von Edeka-Filialen und Edeka-Centern im gesamten norddeutschen Raum vermarktet ([http://www.bioparkmarkt.de/Edeka/edeka\\_nord\\_gutfleisch\\_bio.htm](http://www.bioparkmarkt.de/Edeka/edeka_nord_gutfleisch_bio.htm)).

- 2) Bio-Frisch Nordost: Vermarktungsfirma in Teschendorf bei Rostock mit Markthandel, Großhandel und Lieferdienst für Bioprodukte aus Mecklenburg-Vorpommern mit eigenem Hofladen. Die Belieferung findet im Raum Rostock, Sassnitz und Bad Doberan über Rügen, den Darß und Zingst statt. Beliefert werden Bioläden, Gastronomie und über einen Online-Shop auch regionale Privatkunden mit Brot –und Backwaren, Obst und Gemüse, Käse und Milchprodukte, Eier, Fleisch und Wurst und Bienenhonig. Momentan sind in dem Netzwerk 12 Produzenten aus ganz Mecklenburg Vorpommern organisiert.
- 3) Agrarmarketing Mecklenburg Vorpommern: Der Verein versteht sich als Netzwerk für regionale (ökologische und konventionelle) Produzenten, Verarbeiter und Vermarkter mit Schwerpunkt auf Verkaufsförderung und Vermarktung der Produkte und existiert seit 2004.
- 4) Agrarbündnis Mecklenburg-Vorpommern: Mitglieder sind der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland, Landesverband Mecklenburg-Vorpommern (BUND), die Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft e.V. (AbL), Demeter, der Verbund Ökohöfe und "PROVIEH – Verein gegen tierquälereishe Massentierhaltung e.V.“ Das Agrarbündnis nimmt sich vor allem der politischen Lobbyarbeit für den ökologischen Landbau an, versucht aber auch konkrete Entwicklungen wie z.B. die Verwendung von Bioprodukten in der regionalen Gastronomie anzustoßen.
- 5) landaktiv e.V. engagiert sich seit 2003 als „Netzwerk für gute Lebensmittel und echten Genuss“, für nachhaltiges Wirtschaften und regionale Entwicklung (landaktiv 2008). Seit 2004 tritt es als Regionalvertretung der Maßnahme „10% Bio, das kann jeder“ auf und unterstützt gastronomische Betriebe bei der Umstellung auf das Angebot von Bio-Essen. Darüber hinaus bietet er Informationen über ökologische Landwirtschaft an und gibt einen ökologischen Restaurantführer für die Region heraus.
- 6) Darüber hinaus gibt es mehrere Anbauverbände in der Region: Gäa e.V. und Biopark e.V. als Verbände von Bio-Bauern, die nur in den ostdeutschen Bundesländern aktiv sind, Bioland e.V. Naturland e.V. und demeter e.V. als bundesweit agierende Verbände von Bio-Bauern, die keine eigene Geschäftsstelle in Mecklenburg-Vorpommern haben sowie den Bauernverband Ostvorpommern e. V. und den Bauernverband Uecker-Randow e.V. als Kreisverbände des Bauernverbandes Mecklenburg Vorpommern.

#### *Verarbeitung und Vermarktung von Bio-Lebensmitteln*

Interessenten an Bio-Produkten werden in Mecklenburg Vorpommern von fünf Großhändlern beliefert, die auch die Region Stettiner Haff mit Bio-Produkten im AHV-Bereich versorgen können.

- 1) Terra Naturkost
- 2) Frucht Express Import-Export GmbH
- 3) C. F. Grell Naturkost
- 4) Biofrisch Nordost
- 5) Bioland Ranch Zempow Ökonetzwerk GmbH.

Desweiteren gibt es einen interessierten Großhändler, der in Heringsdorf auf Usedom seinen Sitz hat (Doganay). Bei entsprechenden Absatzmengen bzw. Möglichkeiten würde er regionale Bioprodukte in der Region anbieten.

Für den Bereich Vermarktung regionaler (Bio-)Produkte wurden bereits mehrere Projekte durchgeführt: So finden und fanden auf Initiative verschiedener Akteure (siehe Kapitel 5.1) unregelmäßige regionale Märkte und Messen statt. Für viele kleinere Produzenten (häufig Ein-Personen-Betriebe) stellen die eigene Produktion, das Einsammeln weiterer Produkte, der Transport zum Markt, der Verkauf und die Abrechnung große Herausforderungen dar; so dass für Vernetzungsarbeit, Weiterbildung und Betriebsentwicklung wenig Zeit bleibt (Aussage einer befragten Direktvermarkterin).

Im Rahmen von Regionen Aktiv wurden bestehende Ansätze intensiviert. Auf Betreiben weiterer Akteure wurden auch andere Ansätze der Direktvermarktung erfolgreich etabliert, so zum Beispiel das Projekt „Essbare Landschaften“ zur Vermarktung regionaler Kräuter und Gewürze, ein „Köche Frühstück“ (siehe Kapitel 5.1.4) sowie das Projekt „Vorpommersche Bauernstraße“ zur Vernetzung und Vermarktung kleiner und kleinster Produktionsbetriebe. Letzteres wurde allerdings 2008 aufgrund fehlender Finanzierung eingestellt.

### *Situation der Bio-AHV in der Modellregion Stettiner Haff*

#### *Gastronomie*

Vor allem in touristisch erschlossenen Gegenden werden einzelne interessierte Betriebe der Außer-Haus-Verpflegung bereits durch nahegelegene Produzenten mit Bio-Produkten versorgt. In Zusammenarbeit mit der Initiative landaktiv e.V. haben mittlerweile ca. 40 Restaurant oder Hotels Bio-Lebensmittel auf dem Speiseplan. Das Angebot an regionalen Bio-Produkten wird momentan hauptsächlich abgedeckt durch Fleisch, Getreide und Kartoffeln und einen regionalen Anbieter von Bio-Bier und Bio-Limonade. Das Interesse an einer Bio-Versorgung ist groß, jedoch werden als Hauptprobleme immer noch die Preisgestaltung von Bioprodukten sowie das Misstrauen bezüglich der Wirtschaftlichkeit gesehen (Aussagen einer Mitarbeiterin im Telefoninterview). Auch in der Gemeinschaftsverpflegung ist eine positive Entwicklung spürbar. Neben der Mensa in Rostock, die bereits Bio-Essen anbietet, hat sich nun auch die Mensa der Universität in Greifswald dazu entschlossen, Bio-Produkte in ihr Angebot aufzunehmen (siehe Kapitel 5.1.3). Zur Information über Biolebensmittel in der Gastronomie liegen bisher folgende Informationsmöglichkeiten vor:

- Bio-Restaurants und -Cafés in Mecklenburg-Vorpommern- landaktiv e.V.: Es werden Bio-Restaurants und -Cafés in Mecklenburg-Vorpommern vorgestellt und beschrieben
- Frisch Bio Regional- landaktiv e.V.: Es werden Einkaufsmöglichkeiten und Biobetriebe in Mecklenburg Vorpommern vorgestellt
- Bio-Portal M-V (<http://www.bio-mv.de>) – landaktiv e.V.: Online Übersicht zu den Bio-Adressen in Mecklenburg Vorpommern mit Daten und Fakten zu Bio-Anbau, Unternehmensportraits, Bio-Gastronomie und Empfehlungen.
- Flyer Neue Länder bio-frisch-regional Stettiner Haff: Im Rahmen des Modellvorhabens “Demografischer Wandel – Zukunftsgestaltung der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen erstellt. Eine Übersicht zu Lebensmitteln aus der Region für Gäste und Einheimische, in der Produzenten und Verarbeiter aus den Landkreisen Uecker-Randow und Ostvorpommern vorgestellt werden.

## Öffentliche Küchen

Die öffentlichen Küchen in der Region sind größtenteils Betriebskantinen, Verpflegungsküchen für Alten- und Pflegeheime, sowie Betreuungseinrichtungen für Kinder und Jugendliche. Hinzu kommen in der Region Kur- und Tourismuseinrichtungen, die eine öffentliche Küche betreiben (Angaben des Ministeriums für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz Mecklenburg-Vorpommern, 2009). Dort sind 164 öffentliche Küchen und in Uecker Randow 26 öffentliche Küchen registriert. Die Abweichungen in der Anzahl der Küchen kommen durch die unterschiedliche Registrierung der Küchen in den beiden Landkreisen zustande. In Uecker Randow sind große Gemeinschaftsküchen registriert, welche auch kleine Küchen beliefern, die nicht oder nur zum Teil selber kochen. In Ostvorpommern hingegen sind alle registrierten öffentlichen Küchen aufgeführt.

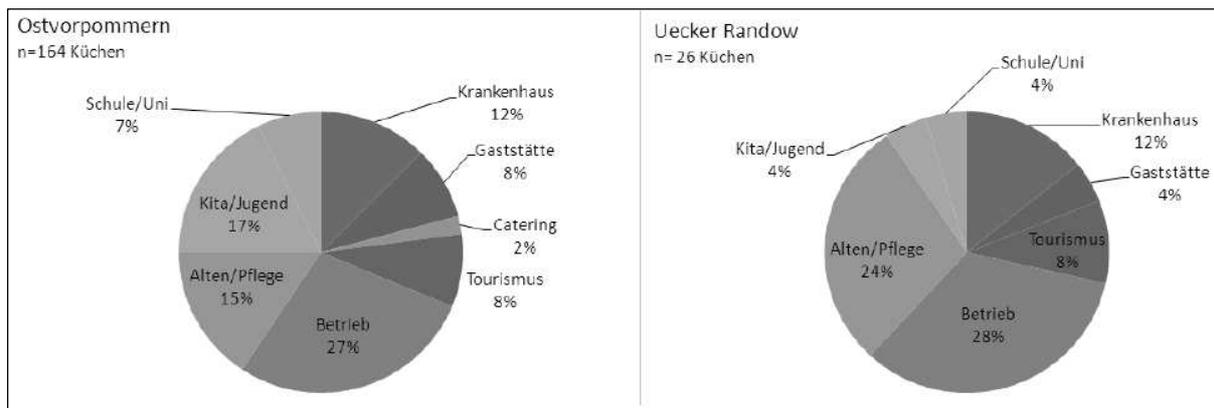


Abb. 9: Übersicht über die Verteilung der registrierten Küchen in der Modellregion Stettiner Haff, eigene Darstellung nach Angaben der Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsämter Ostvorpommern und Uecker Randow.

## Allgemeine Daten zu regionalen Entwicklungspotentialen

Für die regionale (konventionelle und ökologische) Land- und Ernährungswirtschaft wurde 2006 eine SWOT-Analyse für die Region Odermündung durchgeführt, welche außer der Region Stettiner Haff auf der deutschen Seite auch die polnische Haffküstenregion umfasst. Auch hier wird als Stärken auf das hohe Naturraumpotenzial, den sehr hohen Anteil der ökologischen Landnutzung und die Potenziale des Küstentourismus verwiesen. Als Schwäche wird entsprechend das weitgehende Fehlen regionaler Verarbeitung und Vermarktung beschrieben. Eine große Chance wird entsprechend im Aufbau und Vervollständigen regionaler Wertschöpfungsketten sowohl konventioneller als auch ökologisch produzierter Lebensmittel gesehen (Tabelle 2; vgl. TOBER 2008: 10ff). Für die Entwicklung der Gesamtregion und die regionale Etablierung und der ökologischen Landwirtschaft ist die Vernetzung der Akteure der Bio-Wertschöpfungskette ein wichtiger Ansatz (DIE REGION ODERMÜNDUNG E.V. 2006).

<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
Regionalität der Produkte	Zuverlässigkeit der Zulieferer	Verbesserung der Marktposition	Neuheit der Partnerschaft
Frische der Produkte	Entfernung zwischen Produzent und Vermarkter	Schaffung eines schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteils	Unzureichende Kommunikation
kurze Wege zum Abnehmer	Qualität der Produkte	Schaffung von Arbeitsplätzen	
kurzfristige Beeinflussbarkeit der Produktion	Aufbau Vertrauensverhältnis		
Finanzieller Vorteil für alle Beteiligten			
qualitative kostengünstige Produkte			

Tabelle 2: SWOT-Analyse für die Region Odermündung (Quelle: DIE REGION ODERMÜNDUNG E.V. 2006: 7).

## 2.3 Modellregion Südharz-Kyffhäuser

Der Landkreis Mansfeld-Südharz in Sachsen-Anhalt und der Kyffhäuserkreis in Thüringen bilden Länder übergreifend die Modellregion Südharz-Kyffhäuser. Hier gelten abwechslungsreiche Kulturlandschaften, Natur, aber auch historische Städte wie das Weltkulturerbe Lutherstadt Eisleben, die Residenzstadt Sondershausen und die Rosenstadt Sangerhausen als Anziehungspunkte. Aktuelle Herausforderungen für diese Region sind der Erhalt der Lebensqualität der Menschen, der Umgang mit Arbeitslosigkeit, Abwanderung, Überalterung und dem Auseinanderdriften von Stadt und Land (BVBS 2008b: 3). Da die vorliegenden Daten vorwiegend für die jeweiligen Bundesländer getrennt gesammelt werden, wird im Folgenden einzeln auf die beiden Landkreise eingegangen.

### 2.3.1 Kyffhäuserkreis

Neben Kleinindustrie (Metall, Elektro, Maschinen- und Anlagenbau) sind Landwirtschaft und Tourismus wirtschaftliche Standbeine des thüringischen Kyffhäuserkreises (BVBS 2008b: 3). Die Gesamtwirtschaft in Thüringen zeichnet sich durch ein konstantes Wachstum in den letzten zehn Jahren aus. Stark wachsende Bereiche sind hierbei das produzierende bzw. verarbeitende Gewerbe (zum Beispiel Zulieferung zur Autoindustrie). Einen Rückgang hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung haben hauptsächlich die Bereiche der privaten Dienstleistungen und Baubranche zu verzeichnen. Im Jahr 2006 waren im landwirtschaftlichen Sektor Einbußen von 2,5 % zu verzeichnen. (IWT, 2007:13ff).

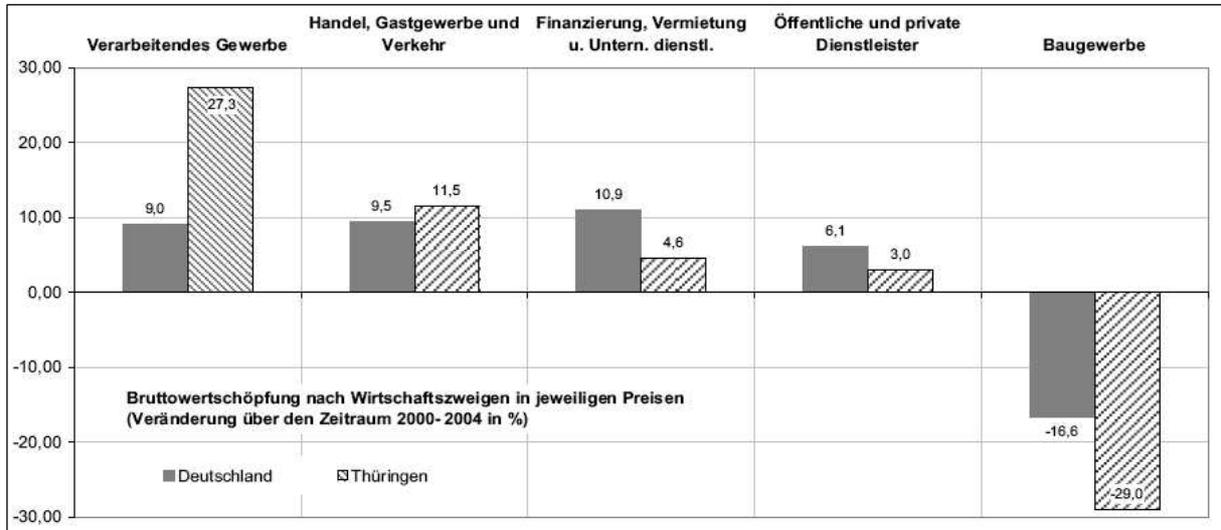


Abb. 10: Zuwachs der Bruttowertschöpfung einzelner Branchen für den Zeitraum 2000 – 2005 gesamt im Vergleich Deutschland - Thüringen), Thüringer Landesamt für Statistik 2005.

### Ökologische Landwirtschaft – Produktion und Leistungsentwicklung

Im Jahr 2007 waren 253 landwirtschaftliche Betriebe registriert, die ganz oder teilweise ökologisch produzierten, mit einer Fläche von ca. 31 700 Hektar. Dies ist eine deutliche Steigerung gegenüber 2003, als 162 Betriebe registriert waren und 41 Betriebe 1999 (TLMNU 2007; TLS 2008: 3). Gesamt bewirtschaftete Fläche sind rund 23 600 ha (3,0 % der landwirtschaftlich genutzten Fläche Thüringens). Zuwächse sind vor allem im Ackerbau zu verzeichnen, aber auch bei Dauergrünland und Dauerkulturen (TLS 2008: 3; Abbildung 10). Auch der Getreideanteil an der Öko-Ackerfläche ist in Thüringen deutlich höher als der Grünlandanteil (TLMNU 2007: 5.; Tabelle 3). Dies hängt mit „überwiegend guten“ Bedingungen für Landwirtschaft in Thüringen und im Kyffhäuserkreis zusammen (www.TLUG-Jena.de 2008).

Nach aktuellen Daten der Thüringer Landesanstalt für Landwirtschaft sind 2008 insgesamt 23 ökologisch wirtschaftende Betriebe im Kyffhäuserkreis registriert. (TLL 2008: 17). Die durchschnittlich bewirtschaftete Fläche beträgt 90 Hektar (siehe Abbildung 11) und ist damit deutlich kleiner als in Mecklenburg-Vorpommern. In Thüringen dominieren darüber hinaus

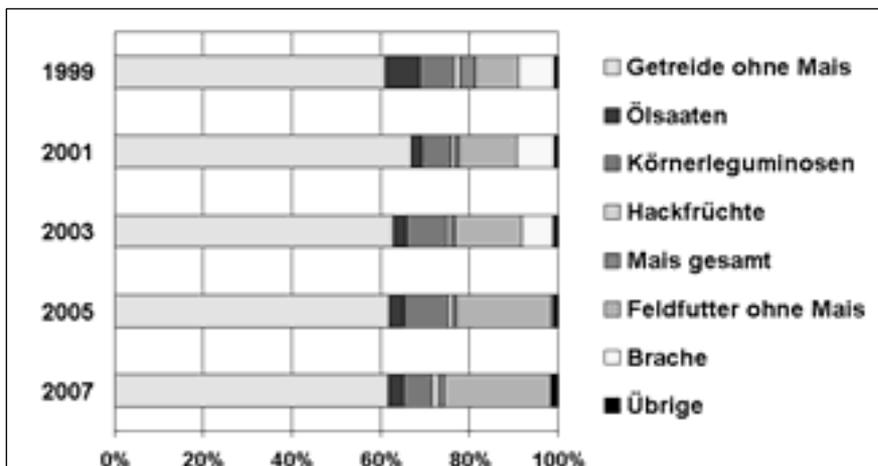


Abb. 11: Nutzung der ökologisch bewirtschafteten Flächen in Thüringen (Quelle: tll, 2008: 13).

Familienbetriebe (f\* 2004). Im Gegensatz zur Modellregion Stettiner Haff sind aufgrund der besseren Bodenbedingungen die Produktionszweige Gartenbau und Marktfruchtanteil im Vergleich zur Futterbau- bzw. Grünlandproduktion wesentlich höher. Tierproduktion nimmt insbesondere im

Kyffhäuserkreis einen geringeren Stellenwert ein (23,7 %, siehe Abbildung 11). Vor 1989 fand in Thüringen keine ökologische Landwirtschaft statt - außer im Kreis Apolda, in dem bis 1939 verschiedene Betriebe mit ökologischen Anbau experimentierten (f<sup>x</sup> 2004: o. S.).

Kreis	Viehbesatz der Ökobetriebe	Grünlandanteil an der ökologisch bewirtschafteten LF des Kreises	Getreideanteil an der Öko-Ackerfläche des Kreises
	GVE/100 ha LF	% LF	% Ackerfläche
Eichsfeld	71,7	70,6	42,5
Unstrut-Hainich-Kreis	42,0	21,6	55,6
Nordhausen	27,8	59,8	91,6
Kyffhäuserkreis	23,7	28,0	61,5
Sömmerda	10,1	1,6	66,3
Weimarer Land	61,8	44,6	64,3
Ilm-Kreis	45,9	46,6	38,2
Gotha	45,7	54,7	81,5
Wartburgkreis	68,0	77,9	25,9
Schmalkalden-Meiningen	62,9	56,7	64,7
Hildburghausen	37,4	51,0	98,1
Sonneberg	-	-	-
Saalfeld-Rudolstadt	57,5	74,3	51,3
Saale-Holzland-Kreis	58,9	36,5	50,9
Saale-Orla-Kreis	64,2	54,7	52,7
Greiz	65,2	44,7	53,8
Altenburger Land	49,5	46,5	53,8
<b>gesamt</b>	<b>51,1</b>	<b>53,8</b>	<b>62,8</b>

Tabelle 3: Ökologischer Landbau in Thüringen 2006 nach Kreisen (Quelle: TLUG-Jena.de 2008).

### Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen

Im Kreis sind die Vermarktungsstrukturen unter den 23 registrierten Betrieben relativ gut entwickelt. 8% dieser Betriebe vermarkten ihre Produkte über Organisationen (Abbildung 11). Auffällig ist, dass in Thüringen als einzigem Bundesland 40-50% der gesamten Getreideproduktion regional vermarktet werden (sonst: 0-5%), bei Kartoffeln sind es hingegen nur 5 % (im Vergleich zu bis zu 80 % in Brandenburg; f<sup>x</sup> 2004). Auch die Produktion von Biogemüse liegt weiter unter dem Durchschnitt und den Potenzialen der Region (TLL 2001: 18).

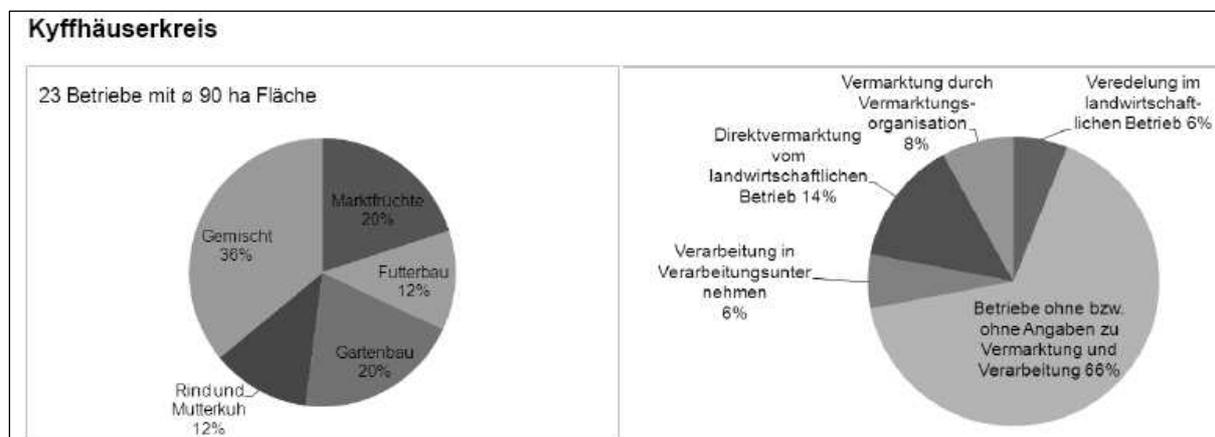


Abb. 12: Verteilung der Produktionszweige (links) und Verarbeitung und Vermarktung ökologischer Produkte im Kyffhäuserkreis (rechts) (Quelle: Landwirtschaftsamt Kyffhäuserkreis, 2008)..

### Allgemeine Daten zu regionalen Entwicklungspotentialen

In einer aktuellen SWOT Analyse zur (konventionellen und ökologischen) Verarbeitung und Vermarktung für die Region Kyffhäuser wurden als Stärken die existierenden regionalen Produkte und die bereits bestehende Vernetzung regionaler Produzenten, Vermarkter und Gewerbetreibender benannt. Als Chancen wurden die Unterstützung und Stabilisierung derselben, Aufbau einer Internetplattform sowie die Stabilisierung von Vermarktungsplattformen beschrieben. Als Schwächen werden die rückläufige demografische Entwicklung sowie das zu geringe Angebot an Arbeitsplätzen, das sich in vielen gesellschaftlichen Bereichen auswirkt, gesehen (Tabelle 4).

Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Regionale Produkte (z.B. Greußner Salami, hausgeschlachtene Wurst und Ziegenprodukte)	Rückläufige demografische Entwicklung	Unterstützung neuer und Stabilisierung bestehender Produkte	Rückläufige demografische Entwicklung
	Zu geringes Angebot an Arbeitsplätzen	Vermarktungsmöglichkeiten der Betriebe über das Internet	Zu geringes Angebot an Arbeitsplätzen
Vernetzung regionaler Produzenten, Vermarkter und Gewerbetreibender		Analyse, Ausbau und Verstärkung der Vernetzung/Themen	
Regionale Vermarktungsplattformen		Stabilisierung von Vermarktungsplattformen, z.B. Regionaler Bauernmarkt	

Tabelle 4: SWOT Analyse Verarbeitung und Vermarktung für den Kyffhäuserkreis (Regionale Entwicklungsstrategie der RAG Kyffhäuser e.V., 2008: 6ff).

Ähnlich wie auch in der Region Stettiner Haff besteht ein zentraler Bedarf in der Etablierung von regionaler Verarbeitung und Vermarktung, wobei nach Einschätzung der regionalen Arbeitsgemeinschaft Kyffhäuser auf etwas besser ausgeprägte Strukturen zurückgegriffen werden kann, da in Thüringen bereits mehrere Verbände mit der Vermarktung von Biolebensmitteln befasst sind (RAG Kyffhäuser, 2008: 6ff). Laut Aussagen einer Mitarbeiterin eines Vermarktungsverbands sowie eines Erzeugernetzwerks werden aber die Voraussetzungen gerade im Kyffhäuserkreis für eine erfolgreiche Vermarktung biologisch erzeugter Lebensmittel als „minimal“ eingeschätzt, da vor Ort bisher keine Vernetzungsansätze vorhanden seien. Im Kyffhäuserkreis sind drei überregionale Netzwerke sowie ein regionales zur Förderung der (Bio-)Landwirtschaft aktiv:

- Ökoherz e.V. hat die Vernetzung von Erzeugern/ Vermarktern zum Ziel, organisiert sind hier Thüringer Regionalverbände der Anbauverbände. Das Netzwerk tritt insbesondere auf Messen, Märkten mit Information und Verkostung auf, bietet ein Bildungsprogramm an und ist mit der Ökosiegelverwaltung befasst. Geplant sind ein Journal zu Ökolandbau, Naturschutz und gesunder Ernährung in Thüringen.
- Thüringer Agrarmarketing ist eine Initiative des Thüringer Ministeriums für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt und bietet Produzenten eine Plattform zur Vernetzung und Präsentation.
- Die Marktgemeinschaft Ökoflur ist ein als GmbH organisiertes Vermarktungsnetzwerk, das seit 14 Jahren regionale Bioprodukte vermarktet.

- Der Bauernverband Kyffhäuserkreis e. V. mit Sitz in Sondershausen

Aktuell liegen ein ökologischer Einkaufsführer für Thüringen von Ökoherz vor sowie eine Broschüre zu Produzenten und Direktvermarktern in der Modellregion, die im Rahmen des Modellvorhabens „Demographischer Wandel“ erstellt wurde.

### 2.3.2 Mansfeld-Südharz

Im Kreis Mansfeld-Südharz – wie in gesamt Sachsen-Anhalt – ist das Ernährungsgewerbe die wichtigste Industriebranche. Sie stabilisierte sich entgegen des ostdeutschen Trends mit einer bescheidenen Wachstumsrate von 1,4% und insgesamt 322 Beschäftigten (HIERO 2006: 79). Produziert wird vorwiegend für die Region und den nationalen Markt. Die Exportquote ist mit 13,5% dementsprechend gering (HIERO 2006: 80).

#### *Ökologische Landwirtschaft – Produktion und Leistungsentwicklung*

Nach stetiger Steigerung der ökologisch bewirtschafteten Fläche und Betriebe und einem leichten Rückgang im Jahr 2006 (durch die Rückumstellung eines großen Betriebs) ist eine erneute Zunahme um 2.031 ha und 15 zusätzliche Betriebe in 2007 zu verzeichnen (Abb. 9). In ganz Sachsen-Anhalt bewirtschafteten demnach im Jahr 2007 266 Betriebe eine Fläche von 44 742 ha ökologisch. Aus Abbildung 10 wird deutlich, dass seit 1994 eine kontinuierliche Zunahme des Flächenanteils ökologischer Landwirtschaft für Sachsen-Anhalt bis 2007 zu verzeichnen ist. Im Jahr 2004 hatte das Bundesland mit fast 6.000 ha den höchsten Flächenzuwachs aller Bundesländer. 2007 lag der Flächenanteil bei 4% (Bundesdurchschnitt 5,1 %). Immer noch ist der Anteil der ökologisch bewirtschafteten Fläche mit 46.326 ha. verhältnismäßig gering, trotz der Vervielfachung in den letzten dreizehn Jahren. Auch hier dominieren Familienbetriebe (f<sup>x</sup> 2004). Hauptsächlicher Produktionszweig ist die Rinderhaltung. An Bedeutung gewinnen die Schweinefleischerzeugung und die Produktion von Bio-Eiern (AGRARBERICHT SACHSEN-ANHALT 2007: 4). Die durchschnittliche Betriebsgröße eines Öko-Betriebes betrug 194 ha (zum Vergleich: Betriebe in Sachsen-Anhalt insgesamt 240 ha). Die Hälfte der Öko-Betriebe halten Vieh und zwar ca. 10.000 Rinder, 8.000 Schweine, 10.500 Schafe und 285.000 Stück Geflügel. Die Anteile am jeweiligen Landesbestand liegen zwischen 0,2 % bei den Schweinen und 9,4 % bei Schafen (StaLa Sachsen Anhalt 2006: o. S.).

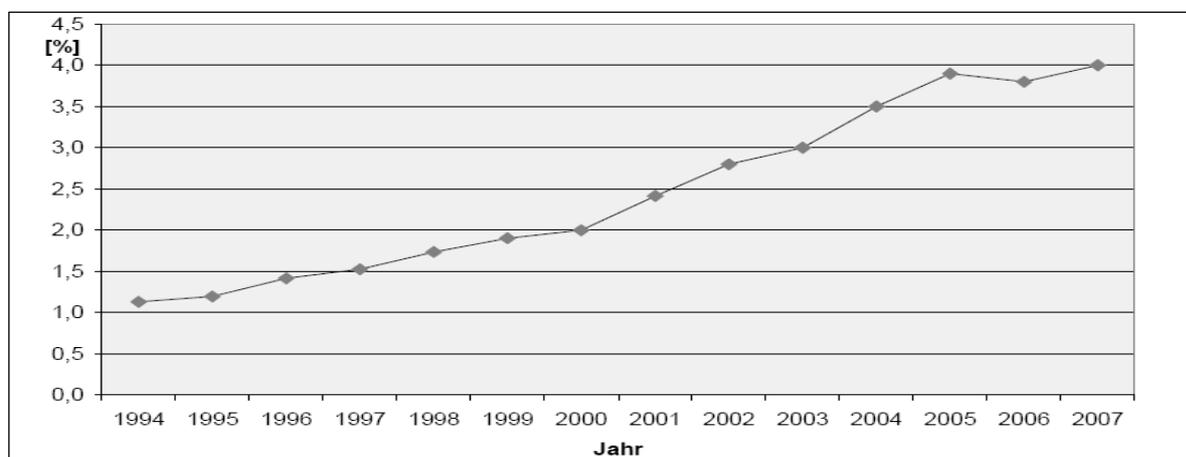


Abb. 13: Entwicklung der ökologisch bewirtschafteten Fläche in Sachsen-Anhalt (Quelle: Landesanstalt für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau Sachsen-Anhalt 2008: o. S.).

Im Landkreis Mansfeld-Südharz sind 2007 317 landwirtschaftliche Betriebe ansässig, davon bewirtschaften 18 ihren Hof nach ökologischen Richtlinien. Im gesamten Bundesland hat der Landkreis damit einen Anteil von 5,6 % an den ökologisch wirtschaftenden Betrieben (Statistisches Landesamt 2008: o. S.). Die Region zeichnet sich, ähnlich wie der Kyffhäuserkreis, durch gute Böden aus. Nach Angaben des Landwirtschaftsamtes Sachsen Anhalt bewirtschaften die achtzehn aufgeführten Betriebe im Durchschnitt eine Fläche von 195 ha. Die Verteilung der Produktionszweige ist vergleichbar mit den Angaben im Kyffhäuserkreis.

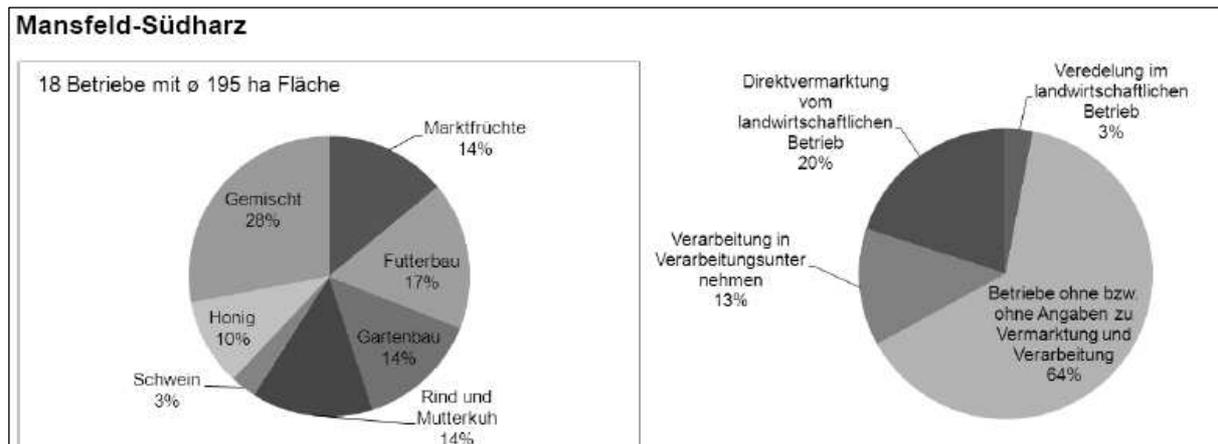


Abb. 14: Verteilung der Produktionszweige (links) und Verarbeitung und Vermarktung ökologischer Produkte im Landkreis Mansfeld-Südharz (Quelle: Landwirtschaftsamts Sachsen Anhalt 2008: o. S., eigene Darstellung).

### Ökologische Landwirtschaft – Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen

Der prozentuale Anteil der Direktvermarktung ist mit 20 % relativ hoch (vgl. Abbildung 14). Allerdings liegen hierzu sehr wenige Informationen vor, dies bestätigte auch eine Mitarbeiterin eines Vermarktungsverbands aus Thüringen. Die bisherigen Bemühungen zum Aufbau von Vermarktungsstrukturen konzentrieren sich auf die Regionen mit höherer Bevölkerungsdichte wie entweder Erfurt in Thüringen oder aber Magdeburg und Nordharz in Sachsen-Anhalt. Mit dem Gutshof Hauteroda hat sich in der Region ein Betrieb zu einem überregional bekannten Anziehungspunkt entwickelt. Dort finden regelmäßige Märkte und Hoffeste statt, auf denen eigene und zu einem kleinen Anteil Produkte anderer Produzenten angeboten werden. Zusätzlich werden in einer Catering-Küche vorwiegend eigene biologisch-dynamische erzeugte und veredelte Produkte verarbeitet (FRUB 2008b:18). Der Gutshof von Bismarck in Braunsroda verarbeitet in seiner Gastronomie überwiegend regionale Lebensmittel (ebd.).

Im Landkreis sind zudem drei überregionale Verbände im Bereich des Ökolandbaus präsent:

- 1) Der agrarpolitische Arbeitskreis Ökologischer Landbau in Sachsen-Anhalt (Bioland, Biopark und Naturland) ist die Interessenvertretung der ökologisch wirtschaftenden Unternehmen und betreibt vorrangig für die politische Lobbyarbeit.
- 2) Der Ring ökologischer Landbauinitiativen Sachsen-Anhalt (Demeter und Gäa, EU-Kontrollstelle für ökologische Erzeugung und Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte

Grünstempel®<sup>11</sup>) ist ein Verband für landwirtschaftliche und gärtnerisch arbeitende ökologische Betriebe sowie für Betriebe der ökologischen Lebensmittelverarbeitung. Er bietet Fachinformationen und leistet Vernetzungsarbeit für seine Mitglieder.

- 3) Die Biohöfegemeinschaft Sachsen-Anhalt e.V. vereint 74 Landwirte, Verarbeiter und Förderer aller in Sachsen-Anhalt agierenden Anbauverbände. Dieser Verein unterstützt und entwickelt regionale Vermarktungs- und Verarbeitungsstrukturen sowie die Vernetzung zwischen den Betrieben.

### *Großhändler*

Für die Region gibt es einen regionalen Großhändler für Naturkost mit Sitz in Erfurt (Naturkost Erfurt) sowie entsprechend überregionale Bio-Großhändler, die v. a. auch die Region Südharz-Kyffhäuser mit Bio-Produkten im AHV-Bereich versorgen können. Diese sind:

- Naturkost Erfurt GmbH
- Terra Naturkost
- C. F. Grell Naturkost
- Elkershausen Naturkost.

Informationsmöglichkeiten über Produzenten von Biolebensmitteln finden sich im

- Einkaufsführer Sachsen-Anhalt, der von der Biohöfegemeinschaft Sachsen-Anhalt e.V. herausgegeben wird sowie im
- Flyer „Neue Länder bio-frisch-regional Südharz-Kyffhäuser“, erstellt im Rahmen des Modellvorhabens (s.o.).

### *Situation der Bio-AHV in der Modellregion Südharz-Kyffhäuser*

#### *Gastronomie*

Gastronomische Betriebe, die Biolebensmittel anbieten gibt es in der Region nur vereinzelt, entweder in Städten – die außerhalb der Modellregion liegen – oder Direktverkostungen bei Erzeugern. Dies hängt auch damit zusammen, dass der Tourismus in dieser Region nur eine untergeordnete Rolle spielt. Auch aus diesem Grund werden Vermarktungsversuche eher im Nordharz oder in den dichter besiedelten Regionen durchgeführt.

#### *Öffentliche Küchen*

In Mansfeld-Südharz sind ca. 39 % der öffentlichen Kantinen im Bereich der Kindertagesstätten und Kindergärten angesiedelt. Dies sind ausschließlich Einrichtungen mit geringer Anzahl an Kindern und Essen. 21 % der regionalen Großküchen sind in Schulen angesiedelt (siehe Abbildung 16). Die Abweichungen in der Anzahl der Küchen kommen auch hier durch die unterschiedliche Registrierung der Küchen in den beiden Landkreisen zustande. Im Kyffhäuserkreis sind große Gemeinschaftsküchen registriert, welche auch kleine Küchen belie-

---

<sup>11</sup> Verband für landwirtschaftliche und gärtnerisch arbeitende ökologische Betriebe sowie für Betriebe der ökologischen Lebensmittelverarbeitung. Der Verbund Ökohöfe e.V. zertifiziert Erzeuger und Verarbeiter, wenn die beauftragte Kontrollstelle die EU-Bio-Jahreskontrolle erfolgreich durchgeführt hat und der höhere deutsche Standard der Verbund Ökohöfe e.V. geprüft worden ist.

fern, die nicht oder nur zum Teil selber kochen. In Südharz hingegen sind alle registrierten öffentlichen Küchen aufgeführt.

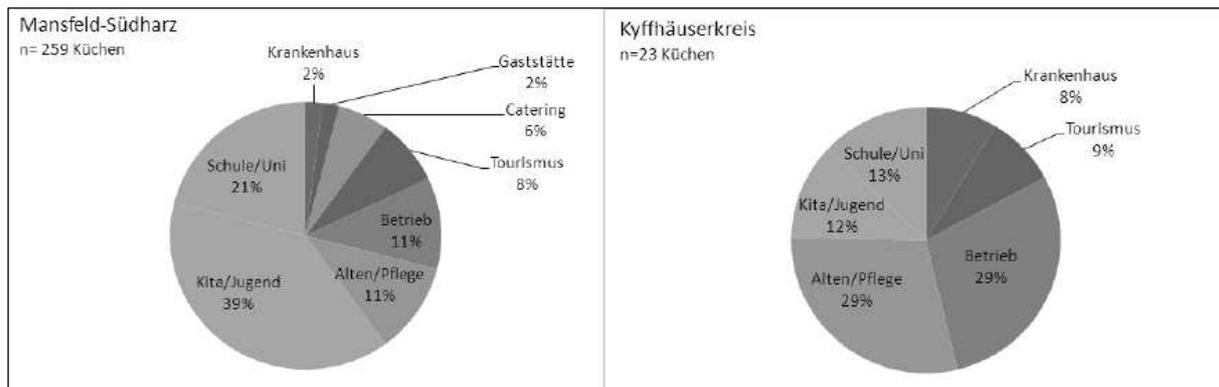


Abb. 15: Übersicht über die Verteilung der registrierten Küchen in der Modellregion Südharz-Kyffhäuser (Quelle: Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsämter Kyffhäuserkreis und Mansfeld-Südharz 2007; eigene Darstellung).

#### Allgemeine Daten zu regionalen Entwicklungspotentialen

In einer SWOT-Analyse der gesamten Land- und Ernährungswirtschaft in Mansfeld-Südharz werden als Stärken des Kreises die durchschnittlich hohen Bodenwertzahlen, die im Landesdurchschnitt liegenden Hektarerträge aller relevanter Kulturen, die herausragende Stellung des Obstanbaus und die gute Positionierung des Weinbaus für Sachsen-Anhalt, die Vermarktung regionaler Produkte unter dem Markenzeichen "Mansfelder Renner" sowie existierende Initiativen von Landwirten zur Direktvermarktung im größerem Maßstab benannt (ILE-Mansfeld-Südharz.de, 2006).

Als Schwächen bzw. Probleme wurden die Rückläufigkeit der Tierproduktion, das Brachliegen vorhandener Potenziale, wie z.B. des traditionsreichen Obstanbaus, der ungenügende Einsatz regionaler Produkte in der Gastronomie sowie die ungenügende Vernetzung der Betriebe im Marketing, insbesondere bei der Direktvermarktung, benannt. Als Risiken werden die fehlenden klaren Strategien vieler Betriebe bezüglich der europäischen Agrar-Reform, ein möglicher Rückgang von Anbauflächen einiger Kulturen aufgrund der Marktsituation (z.B. Zuckerrüben, Braugerste) gesehen. Die Swot-Analyse stellt fest, dass der Anbau nachwachsender Rohstoffe als Alternative bisher in der Betrachtung vernachlässigt wurde, ebenso wie eine geringe Auseinandersetzung mit den wirtschaftlichen Potenzialen der Erzeugung von Biomasse für die Energiegewinnung.

Chancen bzw. Potenziale werden vor allem in der Umstellung der Landwirtschaft auf Extensiv- oder ökologische Produktion im Rahmen der EU-Reformen gesehen. Es werden außerdem Potentiale für die regionale Landwirtschaft durch den Aufbau einer regionalen Kreislaufwirtschaft in Kooperation mit anderen Branchen sowie eine Steigerung der Wertschöpfung durch höhere Veredelung regionaler Produkte und Erweiterung der Produktpalette benannt. Durch Nutzung bzw. verstärkte Wiederbelebung der Potenziale des Obstanbaus bestehe weiterhin die Möglichkeit der Entwicklung und Einführung einer entsprechenden Marke. Die Schaffung kooperativer Vermarktungsstrukturen (horizontal und vertikal), insbesondere bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte würde dabei unterstützend auf die Stärkung regionaler Herkunftszeichen wirken (ILE 2007).

Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Durchschnittlich hohe Bodenwertzahlen Erträge/ha bei relevanten Kulturen im Landesdurchschnitt	Rückläufige Tierproduktion	Umstellung der Landwirtschaft im Rahmen der EU-Reformen	Rückgang von Anbauflächen aufgrund der Marktsituation
Bedeutendste Obstbauregion in S/A Weinbau mit gutem Absatz	Potenziale ungenügend genutzt	Nutzung bzw. verstärkte Wiederbelebung der Potenziale des Obstbaues	
Regionale Produkte unter dem Markenzeichen "Mansfelder Renner"	Geringer Einsatz regionaler Produkte in Gastronomie Fehlende Kooperationen	Steigerung WS durch höhere Veredelung regionaler Produkte & neue Produkte Entwicklung und Einführung einer Marke Stärkung regionaler Herkunftszeichen	
Initiativen von Landwirten zur größerer Direktvermarktung	Ungenügende Vernetzung bei der Direktvermarktung	Regionale branchenübergreifende Kreislaufwirtschaft Schaffung kooperativer Vermarktungsstrukturen	
	Keine klare Strategie zur Reaktion auf die GAP-Reform		Geringe Auseinandersetzung mit Potenzialen der Biomasse Kaum Anbau nachwachsender Rohstoffe

Tabelle 5: SWOT Analyse zur (konventionellen und ökologischen) Regionalvermarktung für den Kreis Mansfeld-Südharz (ILE-Mansfeld-Südharz.de, 2006).

## 2.4 Schlussfolgerung für die begleitende Wirkungsanalyse

Beide Modellregionen haben bezüglich des ökologischen Landbaus etwas unterschiedliche Ausgangssituationen: Die Modellregion Stettiner Haff zeichnet sich durch einen sehr hohen Anteil an ökologisch produzierenden Betrieben bzw. ökologisch bewirtschafteten Flächen aus, der weit über dem Bundesdurchschnitt liegt. Durch die geringe Bodenqualität werden jedoch wesentlich geringere Erträge als im konventionellen Anbau erwirtschaftet. Probleme und Defizite sind im Bereich der nachgelagerten Prozesse, sprich Verarbeitung und regionale Vermarktung, zu verzeichnen. Es bestehen allerdings mehrere aktive unterstützende Netzwerke oder Organisationen zur Förderung der (Öko-)Landwirtschaft. Die Nähe zu beliebten touristischen Orten an der Ostseeküste macht sich bisher nur stellenweise bemerkbar, insbesondere im Bereich Wellness sind hier aber Potenziale vorhanden (siehe Kapitel 2.4.1). Die ökologische Landwirtschaft in der Modellregion Südharz-Kyffhäuser ist an Fläche und Betriebszahlen gemessen ein weniger wichtiger Wirtschaftszweig als in der Modellregion Stettiner Haff. Die Bodenqualität ist hingegen erheblich besser und es sind ebenfalls einige Institutionen vorhanden, die die Weiterentwicklung der Bio-Branche unterstützen. Beide Landkreise der Modellregion Südharz-Kyffhäuser haben ähnliche Strukturen in der ökologischen Landwirtschaft.

	Stettiner Haff			Kyffhäuser-Südharz		
	Uecker-Randow	Westvorpommern	Gesamt Region	Kyffhäuser	Mansfeld/Südharz	Gesamt Region
Zahl der ökol. wirtschaftenden Landwirte	61	74	135	23	18	41
Flächenanteil (bewirtschaftete Fläche im Kreis gesamt)	22,8	12,9%	35,7%	5%	3,2%	8,2%

Tabelle 6: Vergleich der ökologischen Betriebe in den Modellregionen, 2007.

Der hauptsächliche Produktionszweig ist neben der Weizenproduktion die ökologische Mutterkuhhaltung und zunehmend auch die ökologische Schweineproduktion. Eine Ausnahme stellt der Kyffhäuserkreis dar, in dem der Anteil der Grünlandflächen rückgängig ist.

In beiden Regionen wird ein großes Potenzial in der (Weiter-)Entwicklung der regionalen Wertschöpfungsketten sowohl für konventionelle als auch für Bioprodukte gesehen. Ein wesentlicher Ansatz ist hierbei die Verknüpfung regionaler Vermarktungsstrukturen mit ländlichem Tourismus, insbesondere da sich beide Regionen durch eine touristisch attraktive Landschaft auszeichnen.

Für das Modellprojekt, das eine (Teil-)Umstellung öffentlicher Küchen anstrebt, ergeben sich insbesondere Herausforderungen durch die geringe Dichte an Verarbeitungseinrichtungen. In der Konsequenz kann bisher nicht gewährleistet werden, dass Produkte des gewünschten Verarbeitungsgrads an die Großküchen geliefert werden können. Denkbar ist, diese Produkte aus größeren Entfernungen zu beziehen, was sich allerdings negativ auf den Preis auswirkt und nicht die erwünschten Effekte hinsichtlich der Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten mit sich bringt. Auch bezüglich der Logistik kann die Lieferung gewünschter Produktmengen von regionalen Produzenten nicht immer gewährleistet werden (laut Aussage einer Mitarbeiterin eines Vermarktungsverbandes). Sofern es sich um kleine Küchen handelt, die auf Bio-Lebensmittel umstellen wollen, ergibt sich außerdem das Problem, dass die größeren Großhändler aus Effizienzgründen nicht willens sind, beliebig von ihren Haupttrouten abzuweichen. Darüber hinaus besteht in der Region auch ein Bedarf an interkommunaler Vernetzung und Kooperation sowie an Information über vorhandene Strukturen und Betriebe, einige Ansätze sind bereits vorhanden, aber laut Aussage einer Mitarbeiterin eines Vermarktungsverbandes noch verbesserungsbedürftig (vgl. FRUB 2008: 18). Als weiteres Problem könnten sich die Vorbehalte gegenüber Bio-Produkten bei den potenziellen Kunden, also den Besuchern der öffentlichen Küchen oder den Kunden in Kindergärten, Schulen, Seniorenheimen herausstellen (siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1). Perspektivisch versprechen sich einzelne Akteure eine Verbesserung der Situation durch die Einrichtung eines Biosphärenreservates (ebd.).

### 3. Ergebnisse der schriftlichen Befragung öffentlicher Küchen

Im September 2008 wurden 412 Fragebögen an Großküchen in den Regionen Stettiner Haff und Südharz Kyffhäuser verschickt (Anhang II). Bis zum 14.10.2008 wurden 65 ausgefüllte Bögen zurückgeschickt, drei Briefe konnten nicht zugestellt werden und vier Adressaten gaben an, keine Küche (mehr) zu betreiben. 22 der beantworteten Fragebögen konnten anhand der Angaben über regionale Lieferanten oder Adressstempel der Region Südharz/Kyffhäuser und 17 der Region Stettiner Haff zugeordnet werden, 26 Bögen konnten allerdings keiner Region zugeordnet werden. Dies ergibt sich aus der anonymisierten Befragung. Aufgrund des geringen Rücklaufs der Fragebögen wurde Anfang November zusätzlich eine gezielte telefonische Befragung von Küchen und Caterern in beiden Regionen durchgeführt. Dabei konnten sechs zusätzliche Fragebögen (vier in der Region Stettiner Haff und zwei in der Region Südharz-Kyffhäuser) telefonisch beantwortet werden. Zurückzuführen ist dies auf fehlende Ansprechpartner und die fehlende Bereitschaft der telefonischen Beantwortung von Fragebögen. Damit ergibt sich eine Gesamtzahl von 71 beantworteten Fragebögen. 24 Fragebögen wurden aus der Region Südharz-Kyffhäuser beantwortet und 21 aus der Region Stettiner Haff. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte mit dem Statistikprogramm PSPP, im Folgenden werden die einzelnen Fragen des Fragebogens ausgewertet.

#### *Basisdaten zu den befragten Küchen*

Abbildung 16 stellt die täglich zubereiteten Essensportionen der befragten Kantinen dar. Dabei wird deutlich, dass von den 71 ausgewerteten Küchen 12 Küchen (19 %) keine Essen zubereiten. Die hauptsächliche Zahl der Essensportionen (16 Küchen bzw. knapp 24 %) liegt unter 50 Portionen am Tag. Die maximale Menge Essensportionen in einer Küche ist 6000.

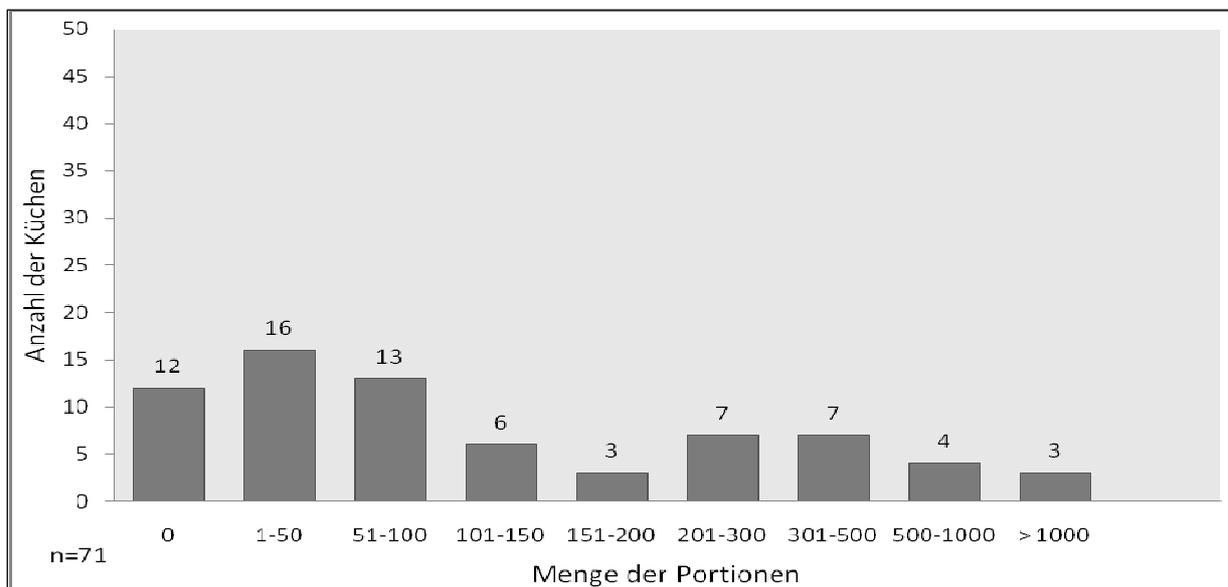


Abb. 16: Auswertung Frage 1: Wie viele Essen bereiten Sie täglich zu? (eigene Darstellung)

Abbildung 17 stellt die Anzahl der in der Küche beschäftigten Mitarbeiter dar. 12 Küchen werden beliefert und beschäftigen daher keine Mitarbeiter. Im Durchschnitt werden sieben Mitarbeiter beschäftigt, das Maximum liegt bei 70 Mitarbeitern der größten Küche (6000 Essen).

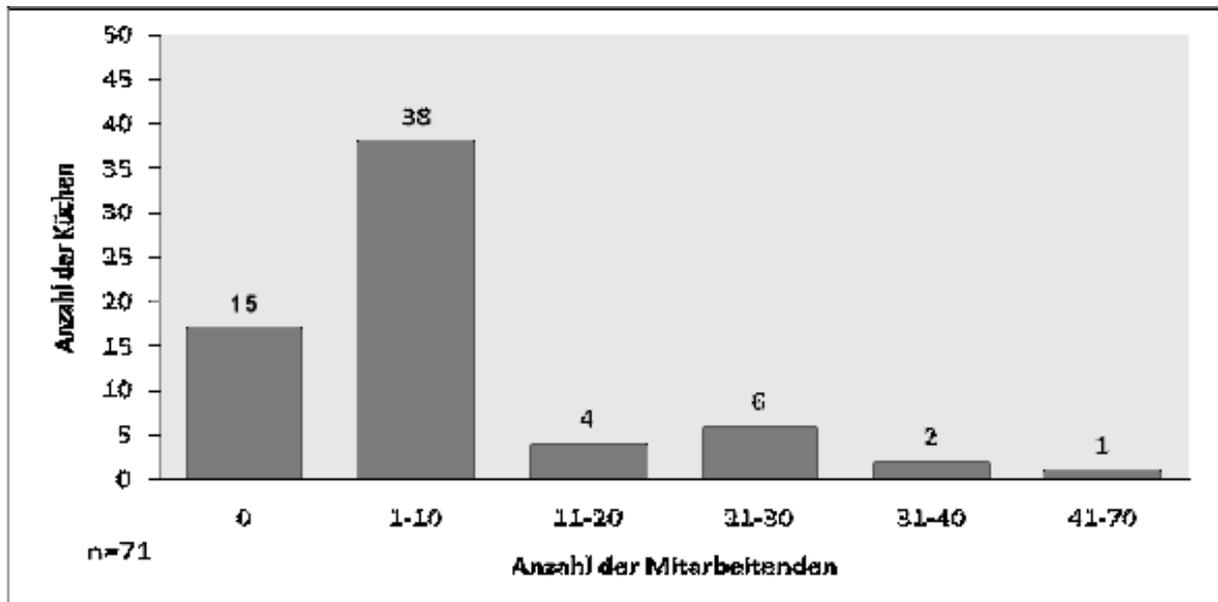


Abb. 17: Auswertung Frage 2: Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie? (eigene Darstellung)

Anhand Abbildung 18 wird deutlich, dass mit 48 Küchen fast zwei Drittel der Befragten selber kochen. Drei dieser Küchen lassen sich zusätzlich beliefern. 15 Küchen, also fast ein Drittel der Befragten, werden ausschließlich oder teilweise von Caterern mit Essen versorgt.

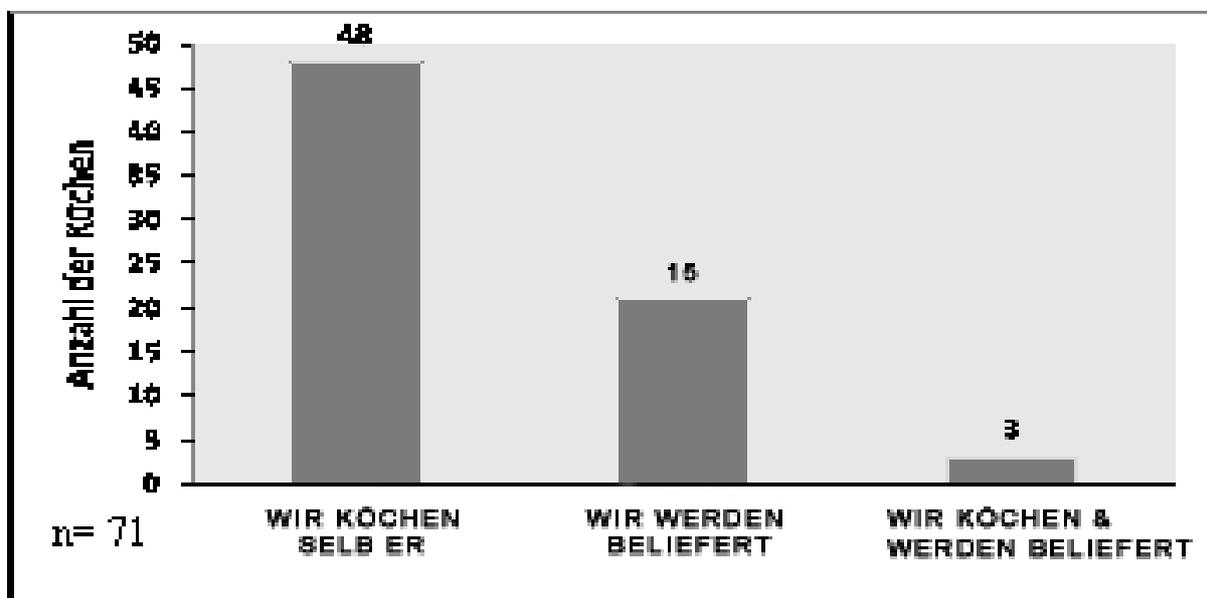


Abb. 18: Auswertung Frage 3: Werden Sie von einem Caterer beliefert oder kochen Sie selber? (eigene Darstellung)

Mit 18 liegt der überwiegende Anteil der belieferten Küchen in der Region Südharz/ Kyffhäuser. Die Caterer stammen dabei fast ausschließlich aus der Region: Diese sind Großküchen

Ostharz GmbH, Volksküche Eisleben, Sodexho SCS GmbH, Teistler Kinder- und Schüler- speisung, Ingrid's Küchenservice. Agrargenossenschaft Riethordhausen, Menü Express GmbH Meisdorf. Den größten Anteil bei den befragten Küchen hat mit sechs belieferten Küchen die Volksküche in Eisleben. Beliefert werden hauptsächlich Schulen und Kindertagesstätten ([http://www.volkskueche.de/pageID\\_2293359.html](http://www.volkskueche.de/pageID_2293359.html) Zugriff 20-10-08). Diese Küche führt zudem mit einer Krankenkasse, dem Landesministerium für Landwirtschaft und Umwelt, der Landesanstalt für Landwirtschaft, Gartenbau und Forsten, der Zertifizierungsstelle Grünstempel und zwei regionalen Zeitungen ein Projekt zur „Förderung der nachhaltigen Einführung von Bio-Lebensmitteln“ durch. Dieser Küchenverbund bekundete nach der Befragung Interesse an der Einführung einer Biolinie (siehe Kapitel 5.2.2). Mit der Apetito AG Rheine wurde zweimal ein überregionaler Caterer genannt, wobei eine der beiden Küchen ebenfalls der Region Südharz/ Kyffhäuser zugeordnet werden kann. In der Region Stettiner Haff ist hingegen nur ein Caterer aufgeführt - die Inselküche Koserow, die zwei der befragten Küchen beliefert.

#### Verwendung regionaler (Bio-) Produkte

47 von 71 Küchen verwenden regionale Produkte. Dabei werden hauptsächlich Gemüse und Obst aus der Region bezogen. Knapp an dritter Stelle steht die Verwendung von regionalem Fleisch. Hingegen verwenden nur insgesamt 11 Küchen keine regionalen Produkte. Sechs dieser 11 Küchen bekundeten wiederum ihr Interesse an der Verwendung regionaler Produkte und fünf Küchen verneinten die Frage.

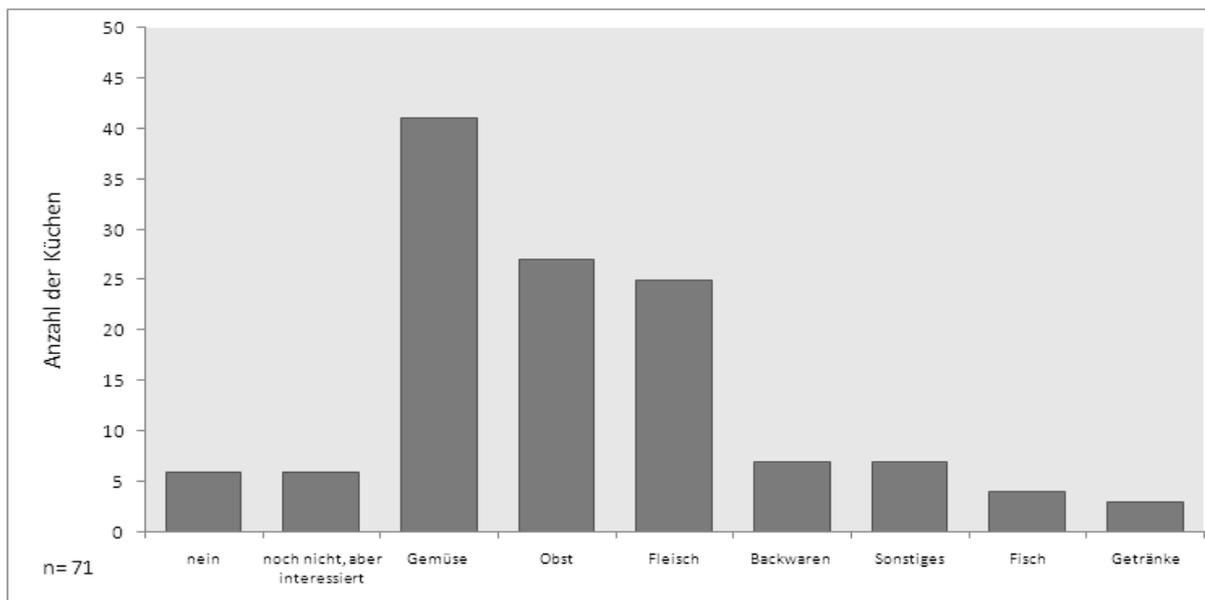


Abb: 19: Auswertung Frage 4: Verwenden Sie regionale Produkte, wenn ja welche? (eigene Darstellung).

Im direkten Vergleich (Abbildung 20) wird deutlich, dass die Frage nach der Verwendung von regionalen Produkten in der Region Stettiner Haff im Verhältnis öfter positiv beantwortet wurde als in der Region Südharz-Kyffhäuser. Damit ist ein Interesse an regionalen Produkten in den beiden Modellregionen offensichtlich vorhanden. Anschließend an die Frage nach der Verwendung regionaler Produkte wurde den Akteuren die Frage nach der Verwendung

von Bio-Produkten gestellt. Insgesamt beantworteten diese Frage 22 Küchen mit „Ja“. 36 Küchen antworteten mit „Nein“, wobei fünf dieser Küchen ihr Interesse an der Verwendung von Bioprodukten bekundeten (Abbildung 21).

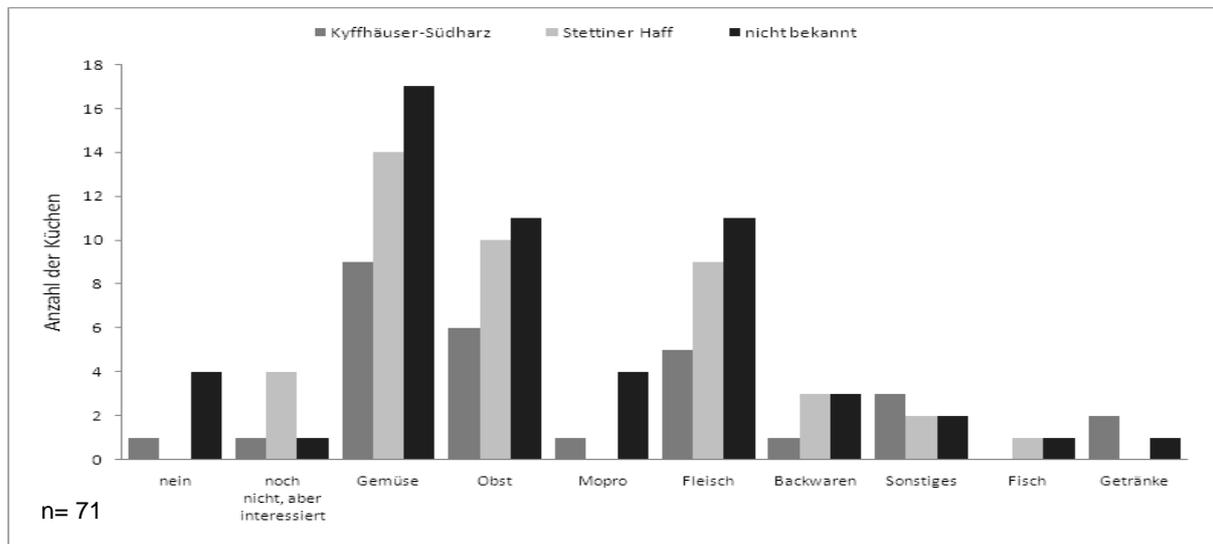


Abb. 20: Vergleich der Verwendung regionaler Produkte in den Regionen (eigene Darstellung).

Zehn von 24 Küchen der Region Südharz/ Kyffhäuser gaben an, Bio-Lebensmittel zu verwenden. Ähnlich verhält es sich in der Region Stettiner Haff (sieben der 21 Küchen; Abbildung 22). Allerdings besteht bei fünf Küchen in der Region Stettiner Haff, die bisher keine Bio-Lebensmittel verwenden, ein Interesse daran. Dabei handelt es sich um eine Jugendherberge, einen Kindergarten, eine Universitätsmensa und einen Wohlfahrtsverband.

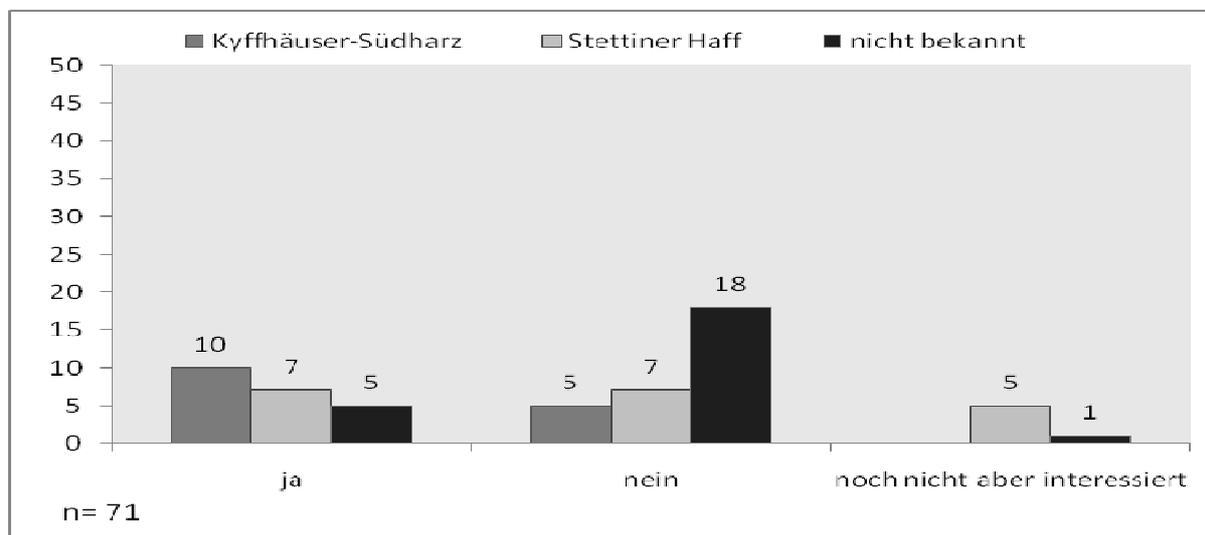


Abb. 21: Vergleich der Verwendung von Bio-Produkten in den Regionen (eigene Darstellung).

Ein weiterer Punkt der Befragung war die Verwendung regionaler Bio-Produkte (Abbildung 22). Neun Küchen aus der Region Südharz-Kyffhäuser verwenden regionale Produkte, sieben davon verwenden sogar regionale Produkte in Bio-Qualität. Aus der Region Stettiner Haff verwenden 13 Küchen regionale Produkte, sechs davon regionale Bio-Produkte, drei weitere sind an der Verwendung von Bio-Produkten interessiert. Keiner Region zuordenbar sind 17 Küchen, die ebenfalls regionale Produkte verwenden. Fünf dieser Küchen verwenden bereits regionale Bioprodukte, eine weitere Küche ist an der Verwendung von Bioprodukten interessiert.

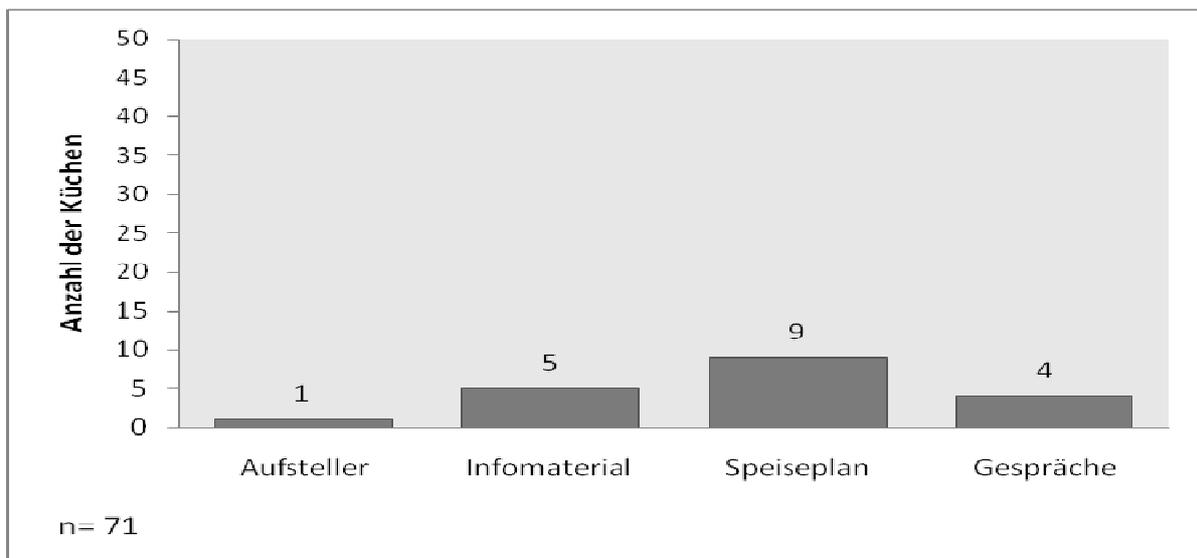


Abb. 22: Verwendung regionaler Produkte in Bioqualität (eigene Darstellung).

14 der befragten Küchen gaben an, dass Sie Bio-Gemüse aus der Region beziehen können. Zehn dieser 14 Küchen können laut ihren Angaben problemlos Bio-Obst aus der Region beziehen. Drei der sieben Küchen in der Region Südharz-Kyffhäuser, die regionale Bioprodukte verwenden, können ebenfalls problemlos regionales Bio-Gemüse beschaffen. Vier der Küchen gaben dies für Bio-Obst an. Hingegen schrieben in der Region Stettiner Haff von den sechs Küchen mit regionalen Bio-Produkten nur drei, dass die Beschaffung von Fleisch, Fisch und Getränken in Bioqualität aus der Region problemlos möglich ist. Auf den Fragebögen wurden vier regionale Lieferanten aus der Region Stettiner Haff benannt. Diese sind Dr. Schendel (Schweinefleisch), Bio Insel (Getränke), Geko Zinnowitz (Obst, Gemüse), HA-IN FRUCHTSERVICE GMBH (ebenfalls Obst und Gemüse).

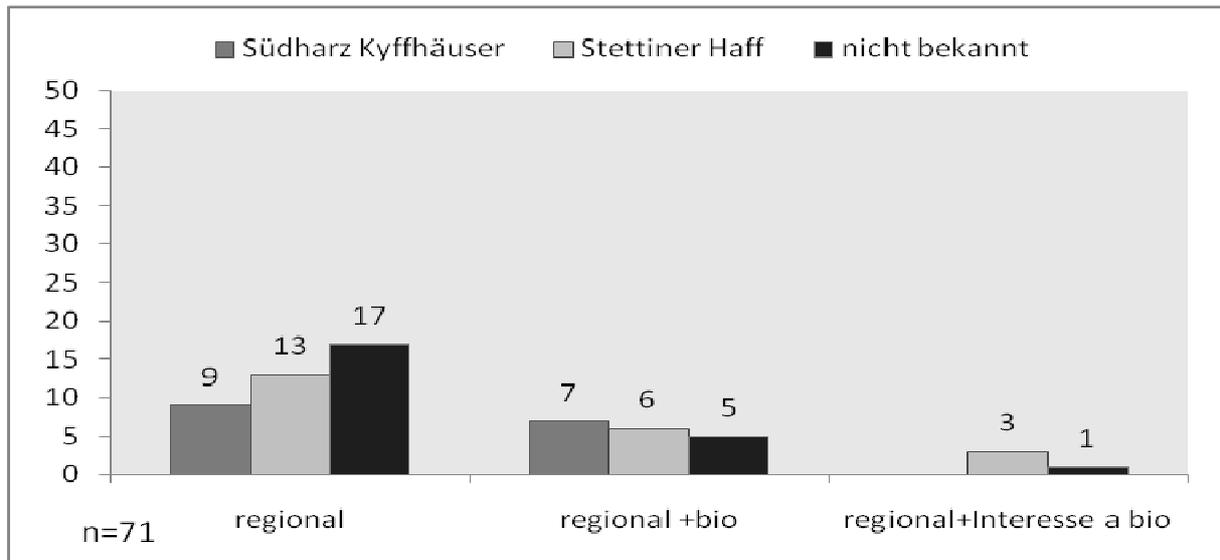


Abb. 23: Auswertung Frage 9: Informieren Sie Ihre Kunden/-Innen über den Einsatz von Bio-Produkten? (eigene Darstellung)

Regionale Beschaffungsengpässe bei Bioprodukten bestehen insbesondere bei spezifischen Produktgruppen: Keine regionalen Bezugsmöglichkeiten wurden für die Produktgruppen Obst, Gemüse, Molkereiprodukte sowie weitere, nicht näher benannte Produkte angegeben. Probleme bei der Beschaffung von regionalem Biofleisch äußerten zudem drei der befragten Küchen. Mit vier Küchen, die jeweils Lieferprobleme für die Produktgruppen, Obst, Molkereiprodukte, Fleisch und Sonstiges angeben, kommen die meisten Angaben aus der Region Südharz-Kyffhäuser. Hingegen äußern in der Region Stettiner Haff lediglich zwei der befragten Küchen Probleme bei der Beschaffung von Gemüse und Fleisch. Eine Küche, die Probleme in der Beschaffung von Fleisch anführt, kann keiner Region zugeordnet werden. Auch die Verwendung überregionaler Bio-Produkte war Thema des Fragebogens. Von den 71 befragten Küchen gaben dreizehn an, überregionale Bio-Lebensmittel zu verwenden. Fünfzehn Küchen gaben an, keine zu verwenden, wobei vier dieser Küchen gleichzeitig ihr Interesse an überregionalen Bioprodukten äußerten. Ein größerer Anteil der befragten Küchen im Raum Südharz-Kyffhäuser fragt überregionale Bio-Produkte nach als dies am Stettiner Haff oder bei den nicht regional zuordenbaren Küchen der Fall ist.

Der abschließende Teil der Befragung wurde ohne Bezug auf die Region ausgewertet. Die Darstellung in Abbildung 24 bezieht sich auf die Frage nach der Information der Kund/innen über den Einsatz von Bio-Lebensmitteln. 18 der 22 Küchen, die Bio-Produkte verwenden, schrieben, dass sie ihre Kund/Innen über den Einsatz von Bio-Produkten informierten. Dabei kommen unterschiedliche Medien zum Einsatz. Hauptsächlich werden die Kunden durch Informationen am Speiseplan über das Angebot von Bioessen informiert. Weiterhin findet eine Aufklärung über Informationsmaterial (z.B. Flyer) und vereinzelt durch Gespräche statt. Eine Küche gab an, Aufsteller zu verwenden. Die drei übrigen Küchen informieren ihre Kunden nicht über den Einsatz von Bioprodukten.

Alle 22 Küchen, die Bio-Produkte verwenden gaben an, Ihre Kund/-Innen zusätzlich über weitere Themen zu informieren, wie gesunde Ernährung, Inhaltsstoffe der Produkte, Aktio-

nen und spezielle Angebote. Zwei Küchen informieren außerdem über Sonderkostformen und umweltbezogene Themen (z.B. Anbaumethoden).

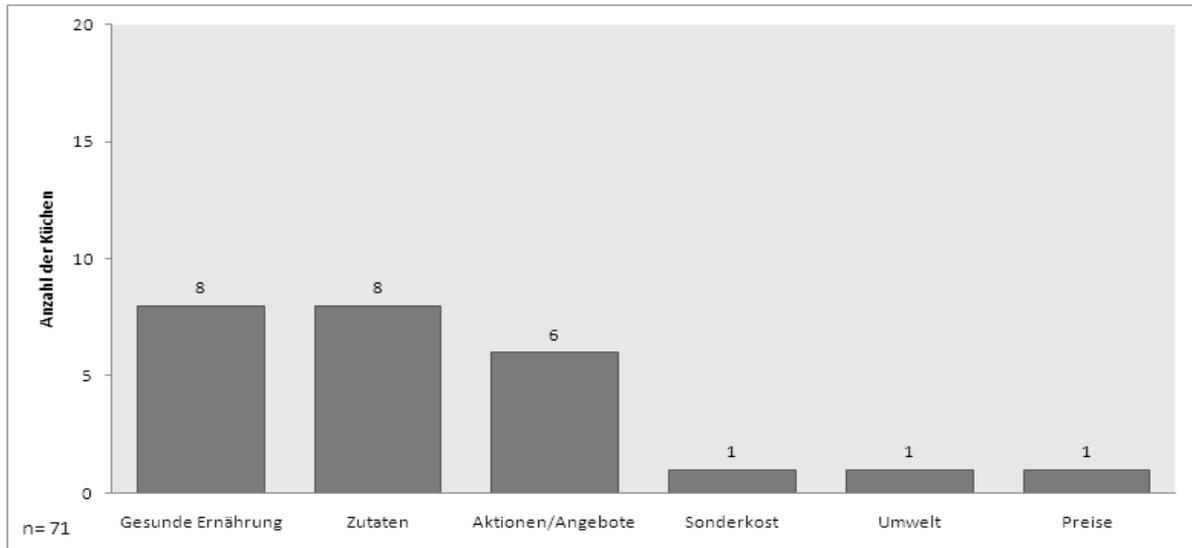


Abb. 24: Auswertung Frage 10: Über welche weiteren Themen informieren Sie Ihre Kunden/innen? (eigene Darstellung)

Abschließend wurden die Küchenleiter/innen gefragt, was in ihrem konkreten Fall gegen die Einführung von Bio-Lebensmitteln spricht. Dazu antworteten 41 Küchen, also mehr als die Hälfte der Befragten, dass es zu teuer sei, mit Bio-Lebensmitteln zu kochen. Sieben Küchen gaben an, dass es zu aufwändig sei. Unklar blieb, ob sich dies auf die Beschaffung oder die Zubereitung bezog. Weiterhin wurden als Gründe die strengen Zertifizierungsrichtlinien und das fehlende Interesse von Lieferanten bzw. Caterern angeführt.

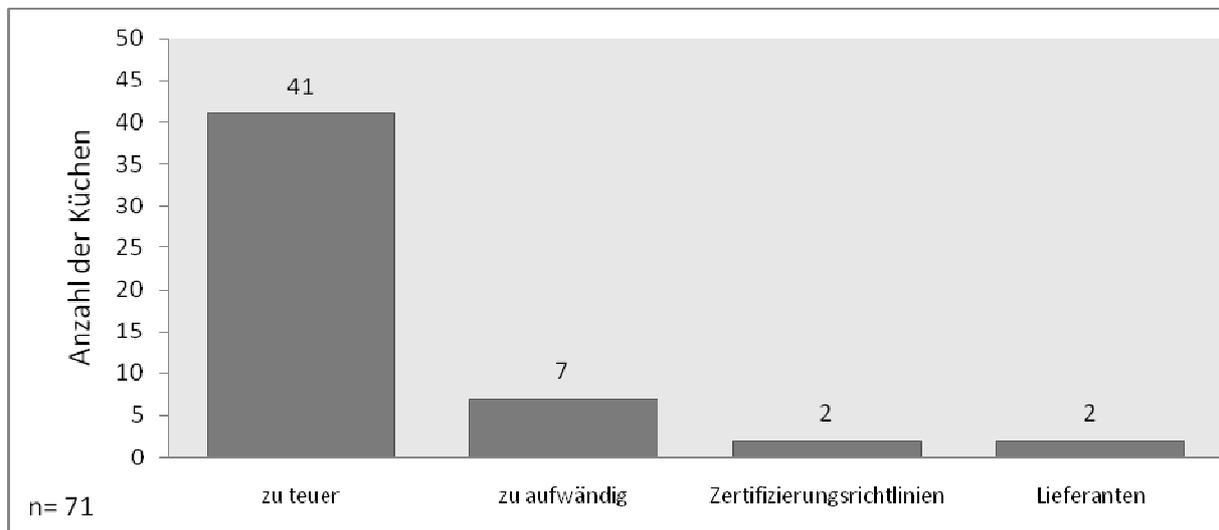


Abb. 25: Auswertung Frage 11: Welche Gründe sprechen gegen die Einführung von Bio-Produkten in Ihrer Küche? (eigene Darstellung)

### *Zusammenfassung und Schlussfolgerungen*

Aufgrund der hohen Anzahl nicht regional zuordenbarer Antworten und der geringen Zahl der Antworten können nur vorsichtige Schlussfolgerungen gezogen werden. Zusammenfassend kann anhand der ausgewerteten Fragebögen gesagt werden, dass vergleichsweise mehr Küchen in der Region Südharz-Kyffhäuser Bio-Produkte verwenden, inklusive nichtregionaler Bio-Produkte und dass weitere Küchen an einer Verwendung interessiert sind. Auch am Stettiner Haff besteht ein Interesse an der Verwendung sowohl regionaler als auch überregionaler Bioprodukte. Die Küchen, die Bio-Produkte anbieten, informieren darüber hauptsächlich anhand des Speiseplans und mit diversem Informationsmaterial über gesunde Ernährung, Inhaltsstoffe der Gerichte sowie Aktionen und Tages- und Wochenangebote. Als Hinderungsgrund für die Einführung von Biogerichten wurde in beiden Regionen am häufigsten der Preis genannt: Viele Küchen gaben an sich Bio-Lebensmittel aufgrund der fehlenden Zahlungsbereitschaft der Kunden nicht leisten zu können und selber auch nicht bereit zu sein, dafür Geld zu investieren.

Die Befragung macht deutlich, dass der Informationsstand über die Verwendung von Bio-Produkten in öffentlichen Küchen in den beiden Regionen noch ziemlich gering ist und dass daher eine Beratung in diese Richtung sehr sinnvoll ist. In strukturschwachen Regionen muss der Fokus insbesondere darauf liegen, deutlich zu machen, dass der Preis der Gerichte nicht in unmittelbarem Zusammenhang damit steht, ob Lebensmittel aus ökologischem Landbau eingesetzt werden sondern in höherem Maße von der Gestaltung des Speiseplans abhängig ist.

## Anhang II – Umsetzung des Modellvorhabens

### Inhaltsverzeichnis

1. Ziele des Modellvorhabens.....	2
2. Ziele und Umsetzung des Modellprojekts .....	3
3. Evaluierung der Wirkungen des Modellprojekts.....	6
3.1 Stettiner Haff.....	6
3.1.1 Neubau eines Mehrgenerationenhauses mit öffentlicher Bioküche.....	6
3.1.2 Vermarktung regionaler (Bio-)Produkte für Einheimische und Touristen .....	12
3.1.3 Zertifizierung einer Universitätsmensa und Einführung von Bioverpflegung .....	18
3.1.4 Ausweitung eines Frische-Großhandels auf Biolebensmittel mit eigener Markthalle ...	23
3.1.5 Schlussfolgerungen – Die Modellprojekte am Stettiner Haff .....	25
3.2 Südharz-Kyffhäuser/ .....	27
3.2.1 Ausbau eines Bioimbisses als Bioküche und Cateringbetrieb .....	27
3.2.2 Einführung von Biolebensmitteln in einer Großküche .....	29
3.2.3 Diskussion und Schlussfolgerungen.....	30
4. Diskussion der Ergebnisse .....	31
5. Ergebnisse des Modellvorhabens und Rolle der Unternehmensberatung bei der Umsetzung.....	36
6. Empfehlungen für die Umsetzung zukünftiger Projekte .....	38
7. Literatur .....	40

# 1. Ziele des Modellvorhabens

Das hier begleitete Modellprojekt „Einführung von Biolebensmitteln in öffentliche Kantinen“ ist Teil des Modellvorhabens „Region schafft Zukunft – den demographischen Wandel aktiv gestalten“. Das Modellvorhaben baut explizit auf der gemeinsamen Entwicklungsstrategie für Städte und Regionen in Deutschland aus dem Jahr 2006 auf. Teil dieser gemeinsamen Entwicklungsstrategie sind die beiden Leitbilder „Wachstum und Innovation“ und „Daseinsvorsorge sichern“, welche von Seiten des BMVBS als besonders geeignet angesehen wurden, „Wachstumspotenziale zu heben und die Städte und Regionen bei der Bewältigung des demografischen Wandels zu unterstützen“ (BMVBS 2009: 4).

Das Leitbild „Wachstum und Innovation“ zielt dabei auf die „verstärkte Nutzung regionalspezifischer Kompetenzen und endogener Potenziale [in] ... dünn besiedelten, ländlich geprägten und peripher gelegenen Räumen mit unterdurchschnittlicher wirtschaftlicher Entwicklung, Bevölkerungsverlusten und fehlenden Beschäftigungsangeboten“ durch Entwicklung vorhandener Verdichtungsansätze zu „Entwicklungskernen“ und „Ankerpunkten“ und unter Ausnutzung vorhandener „Potenziale für nachwachsende Rohstoffe, Fremdenverkehrs- und Energiewirtschaft“ (ebd.). Das Leitbild „Daseinsvorsorge sichern“ bezieht sich auf eine Neuausrichtung von Strategien, Instrumenten und Standards zur Sicherung einer „angemessenen Grundversorgung mit Leistungen der Daseinsvorsorge, insbesondere in den Bereichen Bildung, Gesundheit und öffentlicher Verkehr“ (BMVBS 2009: 5).

Das auf gut zwei Jahre angelegte Modellvorhaben unterstützte vernetzende Aktivitäten vor Ort sowie auf Regions- und Bundesebene. Aus den Zwischenergebnissen und Ergebnissen wurden zudem zeitnah Anregungen für die weitere Umsetzung sowie die Ausweitung des Modellvorhabens in weitere Regionen gezogen (siehe Abbildung 26).

<b>Mai - Juni 2007:</b>	<i>Durchführung des Teilnahmewettbewerbs</i>
<b>20. Juli 2007:</b>	<i>Auswahl der beiden Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“</i>
<b>30. August 2007:</b>	<i>Auftaktgespräch mit den beiden Modellregionen im BMVBS in Berlin</i>
<b>September 2007:</b>	<i>Beginn der Umsetzung der demografischen Handlungskonzepte durch Projekte</i>
<b>8. Januar 2008:</b>	<i>Unterzeichnung der Zielvereinbarungen im BMVBS in Berlin</i>
<b>12. Februar 2008:</b>	<i>1. Regionaler Demografiekonvent in Sondershausen als Auftakt zum Modellvorhaben</i>
<b>24./25. April 2008:</b>	<i>Besuche von Bundesminister Wolfgang Tiefensee in den Modellregionen</i>
<b>April 2008:</b>	<i>Beteiligung der Modellregionen an der ARD-Themenwoche „Demografischer Wandel“</i>
<b>6. November 2008:</b>	<i>2. Regionaler Demografiekonvent in Heringsdorf mit positiver Zwischenbilanz zum Modellvorhaben</i>
<b>28. April 2009:</b>	<i>Ausweitung des Modellvorhabens auf die westdeutschen Regionen Nordfriesland und Werra-Meißner-Kreis</i>

Abb. 26: Meilensteine des Modellvorhabens (Quelle: BMVBS 2009: 12).

## 2. Ziele und Umsetzung des Modellprojekts

Das Modellprojekt war ein Beitrag zur Umsetzung des Leitbilds „Wachstum und Innovation“ des BMVBS-Modellvorhabens. Gegenstand des Projekts war die nicht-investive Unterstützung regionaler Akteure im Bereich Ernährung und Lebensmittelwirtschaft bei der „Erschließung und/ oder Stärkung regionaler Kreisläufe von Produktion über Verarbeitung, Vermarktung und Verbrauch“ (FRUB 2008a: 1). Aus Sicht der Unternehmensberatung soll durch Unterstützung der regionalen Akteure „ein Beitrag zum Gesamtvorhaben Demografischer Wandel des BMVBS zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen und ein positiver Einfluss auf den demographischen Wandel in den Neuen Ländern erzielt“ werden (ebd.).

Durchgeführt wurde dieses Modellprojekt von einer Unternehmensberatung aus Berlin. Deren erste Aufgabe war es, geeignete Einrichtungen bzw. Projekte (im Folgenden „Teilprojekte“ genannt) auszuwählen und im Folgenden in ihrem Einsatz von Bioprodukten zu unterstützen. Von der Unternehmensberatung selbst wurden folgende positive Effekte durch das Modellprojekt in den Regionen erwartet:

- die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in Landwirtschaft und Verarbeitung,
- eine erhöhte Nachfrage ökologisch produzierter Kantinenverpflegung,
- eine erhöhte Standortqualität,
- ein gesteigertes Problembewusstsein der Öffentlichkeit bezüglich regionaler ökologischer Produktions- und Ernährungskultur und
- dass solche „erfolgreichen pionierhaften“ Beispielprojekte „wichtige Anknüpfungspunkte für weiteres Engagement der Akteure in strukturschwachen Regionen“ seien (FRUB 2008a: 1).

Allerdings wurde von Beginn an darauf hingewiesen, dass „kurzfristige Erfolge ... nur selten erzielt werden“ können, vielmehr bedürfe es „der Ausdauer und des mittelfristigen Engagements bei der Begleitung der Umsetzungen regionaler Akteure“ (FRUB 2008a: 2). Aufbauend auf bestehenden regionalen und überregionalen Kontakten der Unternehmensberatung wurden Küchenleiter von Gemeinschaftseinrichtungen wie Kindertagesstätten, Mensen, Seniorenheimen, Betriebskantinen angesprochen. Diese Suche nach weiteren Akteuren erfolgte dann nicht systematisch, wie z.B. durch ein Anschreiben aller in Frage kommenden Akteure, sondern durch Recherchen vor Ort und Empfehlungen bzw. persönliche Kontakte regionaler Multiplikatoren. Zu diesem Zweck fanden mehrere Treffen mit einzelnen und mehreren interessierten oder bereits aktiven Akteuren vor Ort in den beiden Regionen statt.

### Die Umsetzung

Bereits zu Beginn des Modellvorhabens wurde deutlich, dass es insbesondere nötig war, Lücken in der regionalen Verarbeitung oder Logistik zu schließen. Daher wurden auch solche Akteure unterstützt, bei denen erst mittelfristig das Ziel der (Teil-)Umstellung einer Gemeinschaftsküche erreichbar schien. Im Vordergrund der Arbeit der Unternehmensberatung stand die Organisation des komplexen strukturellen und logistischen Umsetzungsprozesses zur (Teil-)Umstellung öffentlicher Kantinen auf regionale bzw. Bio-Lebensmittel. Je nach Ausgangssituation konnte die Unternehmensberatung unterschiedliche Formen der Unterstützung anbieten, wie z.B. (betriebswirtschaftliche) Beratung, Bereitstellung von Informationen

oder Vermittlung einer Fortbildung, Hilfe bei der Antragstellung oder Vermittlung von Kontakten (vgl. Abbildung 27). Der konkrete Input wird in Anhang I, Kapitel 3 beschrieben.

- *Arbeitsgespräche mit dem BMVBS als Auftraggeber im Januar, im Februar sowie Mitte März 2009, in der Folge im April, Mai und Juni, im Juli sowie im September und Oktober.*
- *Am 15. Juli 2008, konnten Ergebnisse aus dem Vorhaben im Rahmen der Fachtagung der BLE zum Thema Ländliche Räume / Regionalprodukte präsentiert werden. 19. Februar 2009 Besuch der Bio Fach Messe in Nürnberg und Präsentation des Vorhabens in Kooperation mit der TU Berlin*
- *Zwischenberichte und Sachstandsbericht (2008/2009)*
- *Regelmäßige Recherchen v.a. zur Problematik des Aufbaus geschlossener Wertschöpfungsketten zur Fleischverarbeitung und für eine adäquate Versorgung aus der Region*
- *Mehrfache Gespräche vor Ort zur Vorhabensumsetzungen in beiden Regionen*
- *Im Februar 2009 Austausch mit der TU Berlin über den Sachstand*

Abb. 27: Aktivitäten der Unternehmensberatung im Modellprojekt (Quelle:FRUB 2009b: 2).

Nach viermonatiger Projektdauer wurden weitere hemmende und befördernde Faktoren für die Umsetzungen in den Regionen benannt: Dies waren zunächst „eine deutlich kritische Haltung gegenüber dem Erfolg bisheriger Projekte und somit auch eine große Skepsis gegenüber [dem] neuerlichen Ansatz“, bzw. das Fehlen des Ausbaus erfolgreicher Ansätze zur Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten, fehlendes Investitionskapital, mangelhafte Investitionssicherheit, Abhängigkeit von einigen wenigen „Einzelpersonlichkeiten“ und nicht zuletzt die Rahmenbedingungen peripherer ländlicher Regionen (Abwanderung, Überalterung) (FRUB 2008b: 12). Aus den in diesem Zeitraum gemachten Erfahrungen sowie Einzelaussagen regionaler Akteure konnte die Notwendigkeit der stärkeren Vernetzung von Akteuren und der Bündelung von Ressourcen abgeleitet werden (ebd.: 14). Konsequenz dieser Erkenntnis war die kostenneutrale Verlängerung des ursprünglich auf acht Monate angelegten Modellprojekts um zunächst sechs Monate (bis Ende 2008), später um weitere zehn Monate (bis Oktober 2009). Auch wurde - über die ursprünglichen Ziele hinausgehend - während der Anfangsphase deutlich, dass eine Ausweitung der Maßnahmen auf die Etablierung von Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen erfolgen müsse (ebd.).

Im weiteren Verlauf des Modellprojekts zeigte sich, dass auch die Umsetzung in den ausgewählten Teilprojekten aus unterschiedlichsten wirtschaftlichen, personellen und strukturellen Gründen häufig einen über die Dauer des Modellvorhabens hinausgehenden Zeitraum beanspruchte (siehe ausführliche Darstellungen in Anhang I, Kapitel 3). Das erfolgreichste und erfolgversprechendste Projekt (Gutshof) wurde im Sommer 2009 aus dem Modellprojekt ausgegliedert. Dazu wurde eine weitere Unternehmensberatung beauftragt, die in einem Vor-Ort Büro und durch zahlreiche aktivierende und moderierende Aktivitäten vor Ort einen umfangreichen Dorfentwicklungsprozess anstieß. „Mit Ausnahme des Vorhabens der Universitätsmensa [konnte daher] ... im Rahmen der Laufzeit des Projektes an keinem Standort eine zusätzliche Versorgung mit Bioessen realisiert werden“ (FRUB 2009b: 2). Geplant sind aber - nach Beendigung des Modellprojekts - für das Jahr 2011 in der Region Südharz-Kyffhäuser die Ausweitung des Angebots in einem Bioladen sowie einer Großküche, in der Region Stettiner Haff bei der Wohlfahrtsorganisation sowie bei einem Großhändler (FRUB 2009b: 1). Eine weitere Begleitung dieser Teilprojekte wird von der Unternehmensberatung beabsichtigt (laut Telefonat mit dem Leiter der Mensa sowie Gespräch mit einem Großhändler im Dezember 2009).

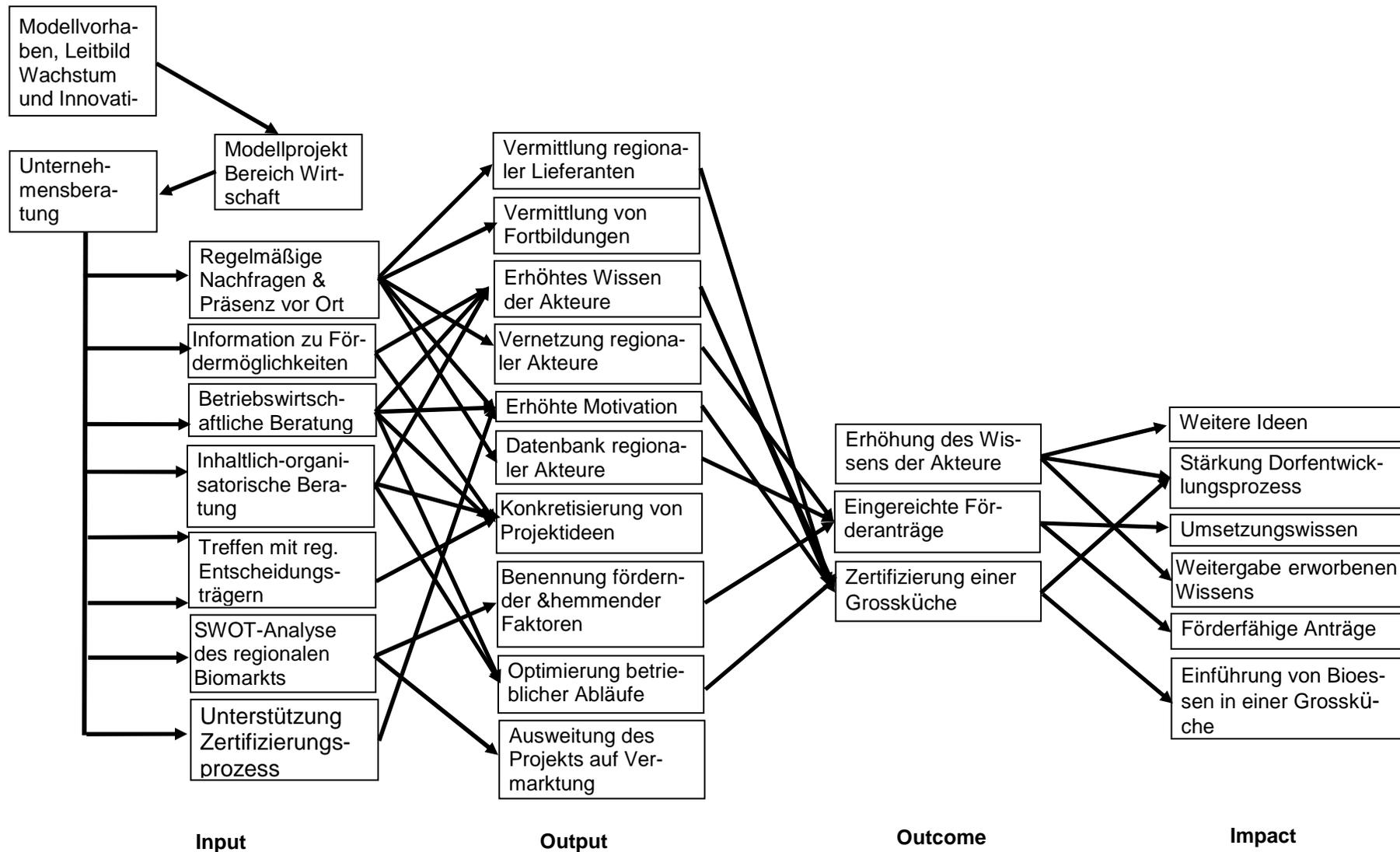


Abb. 28: Wirkungskette Umsetzung des Modellvorhabens (eigene Darstellung).

### **3. Evaluierung der Wirkungen des Modellprojekts**

Drei Monate nach Beginn des Modellprojekts begann die begleitende Evaluierung durch das Zentrum Technik & Gesellschaft. Als Modellteilprojekte wurden ursprünglich in der Region Stettiner Haff drei Teilprojekte, in der Region Südharz-Kyffhäuser zwei Teilprojekte von der Unternehmensberatung benannt. Im Verlauf des Modellprojekts kam ein weiteres Projekt hinzu. Im Folgenden werden diese Teilprojekte beschrieben und hinsichtlich der erzielten Wirkungen einzeln und in der vergleichenden Zusammenschau ausgewertet und diskutiert. Anschließend werden Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Modellvorhaben und Förderprogrammen in peripheren Regionen gezogen. Exemplarisch wurden für drei Projekte, die bereits weiter vorangeschritten sind, Wirkungsketten visualisiert.

#### *Methodik*

Um die Wirkungen der Teilprojekte evaluieren zu können, wurden acht Monate nach Umsetzungsbeginn sowie 17 Monate nach Projektbeginn Leitfaden-Interviews und Telefoninterviews mit den jeweiligen Schlüsselakteuren geführt. In der ersten Phase standen die unmittelbaren und erwarteten mittelbaren Wirkungen im Vordergrund, während in der zweiten Erhebungsphase die mittelbaren Wirkungen im Zentrum der Untersuchung standen. Im Folgenden finden sich Beschreibungen der jeweiligen Teilprojekte inklusive einer Beschreibung der eingebundenen Akteure, des Inputs der Unternehmensberatung, des Outputs, des Outcomes sowie des tatsächlichen und erwarteten Impacts.

#### **3.1 Stettiner Haff**

Im Folgenden werden die vier Teilprojekte vorgestellt, die im Lauf des Modellprojekts durch die Unternehmensberatung begleitet wurden. Dies sind der Neubau eines Mehrgenerationenhauses mit öffentlicher Bioküche, eine Vermarktung regionaler (Bio-)Produkte für Einheimische und Touristen, die Zertifizierung einer Universitätsmensa mit Einführung von Bioverpflegung an drei Standorten sowie die Ausweitung eines Frische-Großhandels auf Biolebensmittel mit eigener Markthalle.

##### **3.1.1 Neubau eines Mehrgenerationenhauses mit öffentlicher Bioküche**

Eine große Wohlfahrtsorganisation betreibt in Anklam zehn Kindertagesstätten, drei große Seniorenwohnanlagen, acht Begegnungsstätten für Senioren sowie einen heilpädagogischen Hof für Jugendliche außerhalb der Stadt. Zu Beginn des Modellvorhabens wurden mehrere dieser Einrichtungen aus der eigenen Küche beliefert (600 Portionen konventionelle Verpflegung), in einzelnen Kindertagesstätten wurde zudem ein Vollwertfrühstück angeboten. Die Küche ist an eine Kindertagesstätte angegliedert, allerdings ist sie bereits für die Zubereitung dieser Mahlzeiten zu klein und verfügt über veraltete Technik – eine effiziente Verarbeitung und Zubereitung frischer Produkte ist daher nur begrenzt möglich.

Ziel des Teilprojekts ist es, die Versorgung der Bevölkerung mit gesundem, regionalem Bio-Essen zu verbessern. Geplant war ein neu zu errichtendes Gebäude als Wohn- und Pflegeprojekt für Senior/innen mit großer Küche, in der täglich ein frisches, preiswertes Biogericht (Vollwertgericht, Bio-Suppe oder Bio-Salat) und mehrere frische konventionelle Gerichte zubereitet werden. Diese soll sowohl Servicebereich für alle Einrichtungen der Wohlfahrtsorganisation als auch öffentliche Gaststätte sein, möglicherweise ergänzt durch einen Außer-

Haus-Lieferservice. Geplant war zudem, eine/n Biokoch/in einzustellen, die Zahl der Essen mittelfristig zu verdoppeln und langfristig mehrere neue Arbeitsplätze zu schaffen. Akzeptable Preise für die örtliche Bevölkerung sollten dadurch ermöglicht werden, dass zum einen stärker auf die Verwendung regionaler und saisonaler Produkte geachtet wird und zum anderen die Bewohner/innen der (Senioren-) Einrichtungen u.a. aus therapeutischen Gründen in die Zubereitung des Essens eingebunden werden. Weiterhin geplant waren ein zusätzlicher Jugendwohnbereich im jetzigen Haupthaus der Wohlfahrtsorganisation, in dem bereits Senioren wohnen und der Umbau einer kleinen Gaststätte zu einer Jugendhilfeeinrichtung.

### **Einbindung weiterer Akteure**

Die Geschäftsführerin der Wohlfahrtsorganisation hat persönlich ein großes Interesse am Thema Bioverpflegung und ist davon überzeugt, dass „*ein gesundes Essen therapeutische Erfolge erzielen*“ kann. Die übliche Ernährung der Anwohner/innen mit Fertigprodukten, hohem Fettanteil und Billiglebensmitteln hält sie hingegen für gesundheitsgefährdend. Eine gesunde Ernährung liegt ihr aufgrund ihrer Arbeit mit Jugendlichen aus schwierigen Verhältnissen besonders am Herzen. Weiterhin wurde und wird sie immer wieder von Mitarbeiter/innen, Eltern und Senior/innen in den Betreuungseinrichtungen auf die Möglichkeit einer Verbesserung ihrer Verpflegung durch schmackhaftes (Bio-)Essen hingewiesen. Daher bemüht sie sich bereits seit mehreren Jahren um die Schaffung eines entsprechenden Angebots. Kontakte bestanden bereits zum Amt für Wirtschaftsförderung des Landkreises Uecker-Randow, zum Amt für Landwirtschaft desselben Kreises, zu einem regionalen Groß- und Einzelhändler sowie zu einem regionalen Bestellservice.

- 1) Die Geschäftsführerin nahm bereits 2007 Kontakt zu einer Mitarbeiterin im *Amt für Wirtschaftsförderung* des Landkreises Ostvorpommern auf. Diese fand die Projektidee sehr interessant und unterstützte das Vorhaben durch eine Suche nach Fördermöglichkeiten im Landkreis, leider bisher erfolglos. Im Sommer 2009 wurde das gesamte Amt aufgelöst und diese Mitarbeiterin in eine andere Abteilung versetzt.
- 2) Mitarbeiter des *Amts für Landwirtschaft* des Landkreises Uecker-Randow stellten der Geschäftsführerin bereits vor dem Kontakt zur Unternehmensberatung eine Liste von Produzenten in Anklam und Umgebung zur Verfügung.
- 3) Kontakt bestand auch zu einem auf Usedom ansässigen *Groß- und Einzelhandel* für konventionelle und Bioprodukte (siehe Kapitel 3.1.4).
- 4) Seit 1990 existiert ein Ein-Personen-Betrieb als *Bestellservice für regionale Produkte* außerhalb Anklams. Einmal pro Woche werden verschiedene Institutionen der Region mit Bio- und konventionellen Produkten beliefert: Dabei handelt es sich vor allem um regionales Bio-Fleisch (eigene Enten, Gänse, Wachteln sowie Steaks und Würste von einer Straußenfarm). Weitere regionale Produkte im Angebot sind Marmelade, Chutney, Senf, Putenwurst, Tee, Saft, Rapsöl, im Sommer frische Kräuter, Blumen und Gemüse, ab und zu Speck und Leberwurst von Biobauern. Diese werden in der Regel auf Bestellung geliefert. In den Einrichtungen der Wohlfahrtsorganisation führt die Kleinunternehmerin seit mehreren Jahren Verkostungen von Strauß- und Putenfleisch, Quark, Marmelade zum Nachmittagskaffee oder zu Weihnachtsveranstaltungen durch. Sie war bereits in Projekte im Rahmen von Baltic+ und Leader+ eingebunden. Zusätzlich leitete sie bis Ende 2008

ein im Rahmen von „Regionen aktiv“ gefördertes Projekt zur Vermarktung regionaler Produkte.

### **Input der Unternehmensberatung**

Die Geschäftsführerin der Wohlfahrtseinrichtung war zu zwei Informationsveranstaltungen des Modellvorhabens „Demographischer Wandel“ eingeladen, dort stellte sie ihre Ideen vor und äußerte Interesse an einer Unterstützung durch Informationen und eine professionelle Begleitung ihrer Arbeit. Ausgewählt im Rahmen des Modellvorhabens „Demographischer Wandel“ wurde dieses Projekt der Wohlfahrtsorganisation, weil es *„dazu geeignet [ist], Bio-Essen einzuführen und dabei mittelfristig Effekte sowohl hinsichtlich der eingesetzten Mengen als auch der Öffentlichkeitswirksamkeit zu erreichen“* (FRUB 2008a: 12). So entstand im Frühjahr 2008 ein Kontakt zur Unternehmensberatung sowie zum Regionalkoordinator des Modellvorhabens. Über letzteren wiederum entstand der Kontakt zum Amt für Wirtschaftsförderung. Die Unternehmensberatung unterstützte die Geschäftsführerin der Wohlfahrtsorganisation durch

- das Weiterleiten spezifischer Informationen (zum Beispiel über regionale Produzenten, Logistiker, Erfahrungen aus früheren betrieblichen Beratungen) und mehrfache Recherchen in der Region,
- regelmäßige Nachfragen und Treffen,
- durch inhaltliche und organisatorische Beratung bezüglich Finanzierung, Projektstruktur und der Akquise von Fördergeldern
- durch Unterstützung bei der Konkretisierung der Projektidee und
- durch die Vermittlung von Kontakten zu weiteren Köchinnen, regionalen Lieferanten, Produzenten und Abnehmern sowie zum fördergebenden Ministerium und Vertretern der Länderministerien. Darüber hinaus wurden auch verschiedene Gespräche (Unternehmensberatung, Akteure aus den Modellprojekten) mit dem Länderministerium und Vertretern der Landkreise geführt.

### **Output**

Nach längeren Überlegungen von Seiten der Wohlfahrtsorganisation und Beratung durch die Unternehmensberatung wurde der Neubau einer größeren, auf die Zubereitung von frischem Bioessen ausgerichteten Küche als zwingende Voraussetzung für die Umsetzung gesehen (FRUB 2008a: 17). Für diesen Neubau schien ein zentral gelegenes Grundstück in der Stadtmitte an der Peene geeignet. Die Stadtverwaltung, als Besitzerin des Grundstücks, war aber auch nach mehreren Gesprächen nicht zu einem Verkauf bereit. Begründet wurde dies mit der zentralen Lage des Grundstücks, die für eine zukünftige städtische Entwicklung von Bedeutung sei und für die ein Investor mit anderer Ausrichtung gesucht würde.

Zum Kauf des Grundstücks ist die Wohlfahrtsorganisation teilweise auf Fördergelder bzw. Kredite angewiesen und benötigt daher zusätzliches finanzielles Kapital. Gleichzeitig wurde mit Unterstützung der Unternehmensberatung, die die Idee eines Neubaus befürwortete, die Projektidee konkretisiert. Als Herausforderung für das Vorhaben zeigte sich hier, die vorhandenen, vielfältigen Ideen in eine förderfähige Projektbeschreibung umzusetzen: Inhalte,

Strukturen und Ziele mussten konkretisiert, Voraussetzungen und Probleme einer Umsetzung benannt und die spezifischen Anforderungen an Anträge erfüllt werden.

Die Geschäftsführerin hatte zu Beginn „keine hohen Erwartungen“ an das Modellprojekt, fand aber, nachdem in einem längeren Prozess die Projektidee antragsreif konkretisiert wurde, „insbesondere den betriebswirtschaftlichen Blick der Unternehmensberatung“ auf das Vorhaben hilfreich. Regelmäßige Nachfragen nach dem aktuellen Projektstand und das Angebot einer konkreten Unterstützung hatten für sie zudem motivierenden Charakter. Für sie war es besonders schwierig, einen passenden Fördertopf für ihr Projekt zu finden, da ein Neubau eines solchen Mehrgenerationenprojekts mit Bioküche von potenziellen Fördergebern bisher als wenig „innovativ“ angesehen wurde. Die bereits angesprochenen Produzenten und Lieferanten der Region sind über die Idee informiert, konnten aber bisher weder konkrete Zusagen machen noch zur Projektentwicklung beitragen.

## **Outcome**

Ab Januar 2009 wurden von einer neu eingestellten Köchin in der Küche der kleinen Pension regelmäßig frische Bio-Essen für Mitarbeiter/innen gekocht (10 Portionen). Aufgrund der beengten Verhältnisse in diesem Gebäude konnte die Küche allerdings nur provisorisch eingerichtet werden. Die mangelnde Erfahrung der Köchin führte dazu, dass sie die ökologischen Rohstoffe im örtlichen Naturkostladen einkaufte, was aufgrund der kleinen Verpackungsgrößen und der Endverbraucherpreise zu vglw. hohen Kosten führte. Trotz der Unterstützung der Unternehmensberatung konnten bis zum Abschluss des Modellprojekts keine geeigneten Lieferanten gefunden werden, da die abzunehmenden Mengen recht klein und daher wirtschaftlich unattraktiv für die angesprochenen Akteure waren.

Die Erweiterung der Küchenkapazitäten sowie die Schulung des Personals für die Versorgung mit Bio-Lebensmitteln wurde aber auch zu diesem Zeitpunkt sowohl von der Wohlfahrtsorganisation als auch der Unternehmensberatung noch als notwendig erachtet (FRUB 2009a:4/5). Allerdings fand die neu eingestellte Köchin im ersten halben Jahr ihrer Anstellung aufgrund vielfältiger beruflicher und privater Verpflichtungen keine Zeit, das Angebot der Unternehmensberatung anzunehmen, ihr ein Praktikum zu vermitteln (Telefonat mit der Unternehmensberatung am 8. Juni 2009).

Da bereits zwei von der Geschäftsführerin favorisierte Grundstücke in Anklam aufgrund des hohen Preises bzw. ungeklärter Besitzverhältnisse bisher nicht erworben werden konnten, wurde im Frühjahr 2009 über den Erwerb eines Grundstücks zum Bau einer Großküche in einem Industriegebiet außerhalb Anklams verhandelt. Geplant war zudem, in Greifswald (dem zweiten Standort der Wohlfahrtsorganisation) eine weitere Großküche mit überregionaler Versorgungslogistik in einem bereits gekauften Objekt aufzubauen. Die Unternehmensberatung bot an, in beiden Fällen bei der Aufstellung einer Planungs- und Finanzierungslösung Unterstützung zu leisten (FRUB 2009a: 4/5). Keiner dieser Pläne konnte bisher umgesetzt werden. Im Frühsommer 2009 ergab sich dann die Möglichkeit, ein Schulgebäude im Nachbarort zu erwerben (Telefonat mit, am 8. Juni 2009). Hierzu fanden mehrere Gespräche zu Finanzierungsmöglichkeiten sowohl im Wirtschafts- als auch im Sozialministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern statt, allerdings konnten auch hier keine konkreten Ideen entwickelt werden. In der Folge wurde die Idee bei der BBR zum Wettbewerb „Nationale Stadtentwicklungspolitik – Innovationen für familien- und altengerechte Stadtquartiere“ einge-

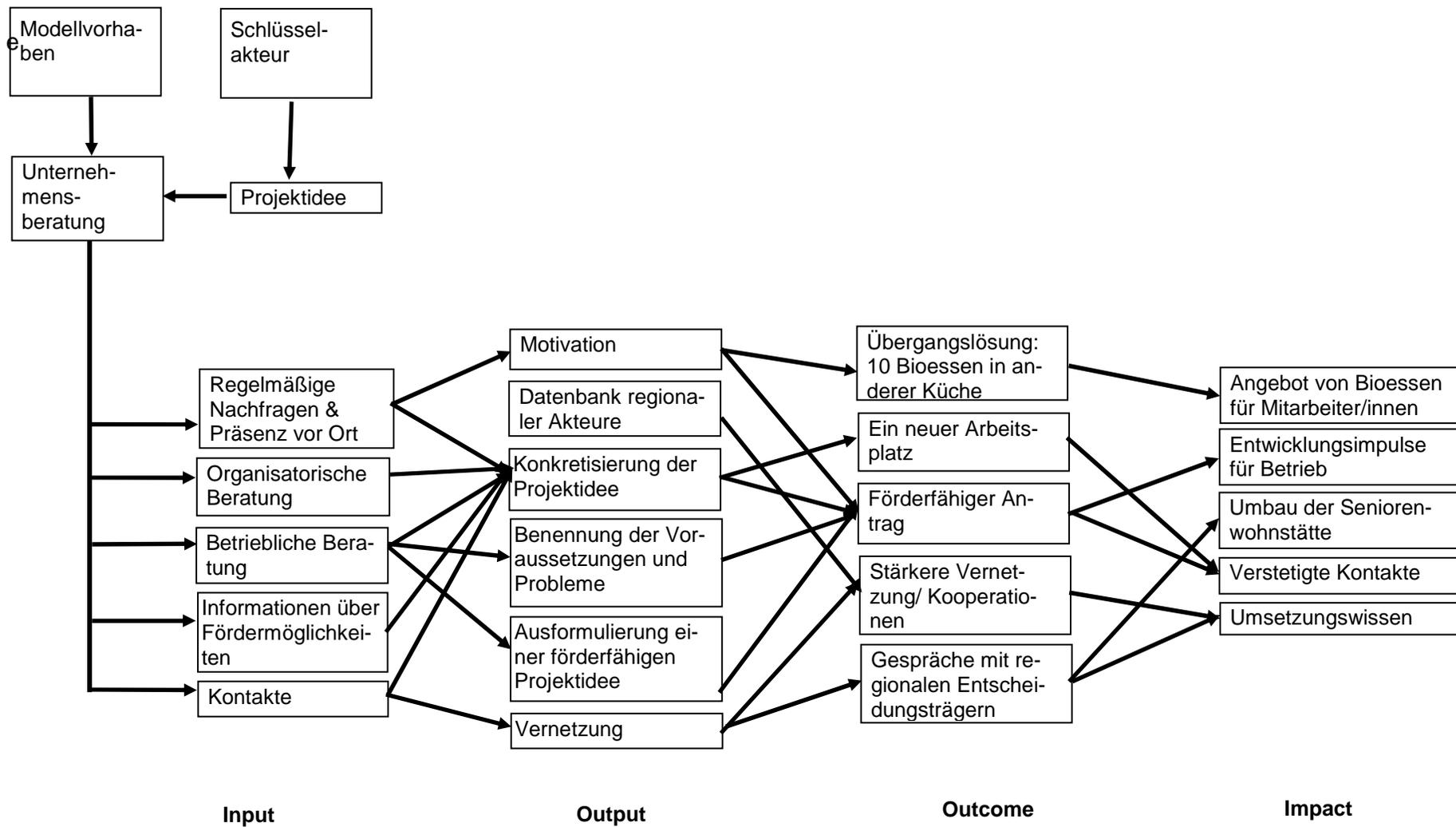


Abb. 29: Wirkungskette Neubau eines Mehrgenerationenhauses mit öffentlicher Bioküche (eigene Darstellung).

reicht, konnte dort jedoch keine Berücksichtigung finden. Bis zum Ende des Modellprojekts kam es nicht zu konkreten Ergebnissen (FRUB 2009a:4/5; FRUB 2009b: 4.).

Die Geschäftsführerin als Schlüsselakteurin hat in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche Kontakte zu möglichen Lieferanten geknüpft, aufgrund der unklaren Zukunft des Projekts konnten bisher aber noch keine konkreten Absprachen getroffen werden. Die wenigen in der Region ansässigen erfolgreichen Betriebe setzen ihrer Aussage nach eher auf eine überregionale Vermarktung ihrer eigenen Produkte, haben spezifische Zielgruppen jenseits von Wohlfahrtsorganisationen und bereits funktionierende Netzwerke sowie Liefer- und Geschäftsbeziehungen, so dass sie auf Kooperationen mit kleineren Betrieben oder ungewissen Projekten nicht angewiesen seien (Interview mit der Geschäftsführerin im November 2008). Ein von der Unternehmensberatung angeregter Besuch der Messe BioFach durch die Geschäftsführerin und die Köchin, bei dem es eventuell möglich gewesen wäre, vielfältige Kontakte zu knüpfen bzw. Informationen zu erhalten, wurde aus Zeitgründen kurzfristig abgesagt.

Während die Zukunft des Neubauprojekts auch zum Ende des Modellprojekts noch ungewiss ist, steht der schon seit längerem geplante Ausbau eines zusätzlichen Jugendwohnbereichs im jetzigen Seniorenwohnhaus der Wohlfahrtsorganisation kurz vor der Verwirklichung. Hierzu konnten Mittel von der Wohlfahrtsorganisation akquiriert werden, eine Küche kann dort allerdings nicht eingerichtet werden.

## **Diskussion & Schlussfolgerungen**

Nach vierzehn Monaten Projektlaufzeit war in dem beschriebenen Teilprojekt einiges in Bewegung geraten: Kontakte wurden hergestellt, betriebliche Beratungen durchgeführt und ein förderfähiger Antrag erstellt. Die Größe und Komplexität des Vorhabens bedurfte allerdings der Koordination vieler unterschiedlicher Arbeitsschritte und damit eines hohen Personal- und Zeiteinsatzes. Dieser war und ist von einer Person neben der eigentlichen Tätigkeit als Leiterin der laufenden Geschäfte nur schwer zu leisten.

In diesem Teilprojekt stellte sich die Suche nach einem Baugrundstück, nach einer ausgebildeten Bioköchin (oder einer Köchin mit Interesse an einer entsprechenden Weiterbildung) und nach einer ergänzenden finanziellen Förderung des Vorhabens als schwierig heraus. Die Beratung und Information durch die Unternehmensberatung FRUB hatte vor allem aufgrund der individuellen Motivation der Geschäftsführerin, der inhaltlichen und organisatorischen Begleitung vor und während der Antragsphase und dem Herstellen vertikaler Kontakte (zum Ministerium) positive Effekte. In Kombination mit dem Engagement der Geschäftsführerin konnte aus einer Projektidee ein förderfähiger Antrag erarbeitet werden. Die eigentlichen Projektziele waren damit allerdings noch nicht erreicht: Der Neubau des Mehrgenerationenhauses ist auf einen externen Fördergeber angewiesen, da im Rahmen des Modellvorhabens keine finanziellen Mittel zur Umsetzung eingestellt waren. Eine solche Finanzierung erwies sich allerdings bisher ebenfalls als schwierig, da ein Neubau eines solchen Mehrgenerationenprojekts mit Bioküche von potenziellen Fördergebern bisher „als wenig innovativ“ (Interview mit der Geschäftsführerin) angesehen wurde.

Eine Ausweitung der Versorgung der lokalen Bevölkerung mit gesundem, regionalem Bio-Essen ist daher bisher nicht geschehen. Lediglich für einige Mitarbeiter/innen wird zur Zeit – und im Unterschied zu 2008 – Bioessen zubereitet. Eine an das Projekt gekoppelte regionale

Wertschöpfungskette kann sich in nennenswerten Umfang allerdings erst nach Fertigstellung eines solchen Baus etablieren, da erst durch die Kombination eines Wohn- und Pflegeprojekts für Senior/innen, eines Servicebereichs für alle Einrichtungen der Wohlfahrtsorganisation, eine öffentliche Gaststätte und möglicherweise einem Außer-Haus-Lieferservice nennenswerte Liefermengen realisiert werden können. Eine Umsetzung in wesentlich längeren Zeithorizonten als ursprünglich geplant scheint durchaus möglich; sie steht und fällt allerdings mit dem Engagement der Geschäftsführerin.

### **3.1.2 Vermarktung regionaler (Bio-)Produkte für Einheimische und Touristen**

1998 erwarb ein pensionierter Geschäftsmann aus Westdeutschland einen Gutshof in der Region. Ziel des Teilprojekts war es, die regionale landwirtschaftliche Produktion sowie touristische Attraktionen unter Einbeziehung der Dorfbewohner/innen zu stärken und wirtschaftlich tragfähig zu gestalten. Geplant waren in diesem Zusammenhang die Zubereitung regionaler (Bio-)Gerichte in der Küche des Gutshauses für Anwohner/innen (insbesondere Senior/innen), Tages- und Übernachtungsgäste und umliegende Kindertagesstätten sowie der Verkauf regionaler Produkte über einen neuen Dorfladen. Ein Großteil der Lebensmittel sollte zudem in den Gärten des Dorfes von Anwohner/innen angebaut werden. Zusätzlich sollte die Abwärme einer bestehenden Biogasanlage für einen Gemüseanbau im Folienzelt verwendet werden und ab April 2009 ein regelmäßig alle zwei Wochen stattfindender Markt für frische regionale (Bio-)Lebensmittel an zwei Standorten eingerichtet werden (s.u.).

Dieses Teilprojekt ist in eine umfassende Gesamtidee zur Entwicklung des Gutes und des umliegenden Dorfes eingebunden: So waren zum Beispiel auch der Aus- und Umbau des Gutsparks als Erholungsraum und die Errichtung eines Golfplatz sowie der Bau einer Chocolaterie in Kooperation mit einem ausländischen Unternehmen vorgesehen. Im Oktober 2008 waren auf dem Gelände vier Firmen ansässig, die von Familienmitgliedern geleitet wurden: ein Veranstaltungsunternehmen mit Übernachtungsmöglichkeit (Ferienwohnungen mit knapp 30 Betten), ein Landwirtschaftsbetrieb mit drei Angestellten, der ca. 30 ha Grünland extensiv mit Schafen bewirtschaftet, eine 2007 sanierte und wieder in Betrieb genommene Brennerei, in der Obst von regionalen Streuobstwiesen verarbeitet wird sowie ein Bauunternehmen mit fünf Angestellten.

Von großer Bedeutung in diesem Teilprojekt war laut Aussage des Gutsbesitzers das Einbeziehen der Anwohner/innen. Er berichtete, dass es über fünf Jahre dauerte, um als Auswärtiger das Vertrauen der Dorfbewölkerung zu gewinnen und Diskussionen in Gang zu setzen: „*Wenn Sie da auftauchen, dann schlägt Ihnen Misstrauen entgegen.*“ (Interview im November 2008). Ein gutes Verhältnis zu den Dorfbewohner/innen sah und sieht er allerdings als Voraussetzung für die Umsetzung geplanter Dorfentwicklungsprojekte und das Etablieren einer regionalen Wertschöpfungskette.

#### **Einbindung weiterer Akteure**

- Der Gutsbesitzer hat in den vergangenen Jahren bereits Kontakte zu verschiedenen *Schlüsselakteuren im Dorf*, wie zum Beispiel dem aktuellen und dem möglicherweise zukünftigen Bürgermeister, dem Vorsitzenden der örtlichen Agrargenossenschaft<sup>1</sup> und

---

<sup>1</sup> In der *Agrargenossenschaft* des Ortes arbeiten neun durchgehend beschäftigte Mitarbeiter sowie weitere im

dem örtlichen Veterinär aufgebaut. Diese waren und sind alle – in unterschiedlichem Maß – in die Projektentwicklung und -umsetzung eingebunden.

- Der Einbezug der *Anwohner/innen* des Dorfes (ca. 170 Personen) wurde für die Projektentwicklung aus zwei Gründen als wichtig erachtet: Zum einen sollten Projekte entwickelt werden, die den Anwohner/innen materiell nutzen und die Dorfgemeinschaft stärken, zum anderen soll „aus dem Know-how der Bevölkerung ein neuer Wertschöpfungsansatz entstehen“. Allerdings zeigten die Anwohner/innen zunächst kein Interesse an den Ideen einer Dorfontwicklung, zumal der aktuelle Besitzer schon der zweite war, der das Gut als regionale Attraktion ausbauen wollte. 2008 wurden unregelmäßig öffentliche Diskussions- und Informationsveranstaltungen im Ort von dem Gutsbesitzer, dem Bürgermeister und dem Vorsitzenden der Agrargenossenschaft durchgeführt, bei denen weitere Ideen für die Entwicklung des Dorfes entwickelt wurden. Diese Veranstaltungen stießen nach Aussage des Gutsbesitzers auf ein „zunehmendes Interesse“ bei den Anwohner/innen. Er bezeichnete sich selbst als „sehr informiert“ über die Situation der Menschen vor Ort, fürchtete aber lange Zeit eine Gefährdung des Projekts durch vorhandenes Misstrauen. Aus diesem Grund fand er eine Befragung von Anwohner/innen durch das Evaluationsteam schwierig. Mittlerweile arbeitet ein Dorfbewohner auf dem Gut und verschiedene Anwohner/innen bringen regelmäßig ihre gärtnerischen Erzeugnisse zur Verarbeitung in der Gutsküche vorbei.
- Der Gutsbesitzer verfügt auch über Kontakte zu verschiedenen *Erzeugern und Verarbeitern* regionaler Spezialitäten und Gourmet-Produkten für die regionale Gastronomie, zum Beispiel zu einem regionalen Produzenten von Büffelmozzarella und einem örtlichen Anbieter von Wildbret.
- Kontakt besteht weiterhin zu einem auf Usedom ansässigen *Groß- und Einzelhandel* für konventionelle und Bioprodukte (siehe Kapitel 3.1.4).
- Eine Mitarbeiterin im *Amt für Wirtschaftsförderung* des Landkreises Ostvorpommern (vergleiche Kapitel 7.1.1) stellte Ende 2007 einen Kontakt zum Gutsbesitzer her. Seitdem fanden mehrere Gespräche statt. Sie konnte dabei keine Fördermöglichkeit für das Teilprojekt vermitteln, stellte aber bei einem gemeinsamen Messebesuch den Kontakt zu einem Investor für die Chocolaterie her und war an der Erstellung eines Businessplans für dieses Vorhaben beteiligt.
- Weiterhin wurden seit Anfang 2008 mehrere Gespräche mit einem Mitarbeiter des *Landwirtschaftsministeriums* Mecklenburg-Vorpommern bezüglich Fördermöglichkeiten geführt.

### **Input der Unternehmensberatung**

Der Gutsbesitzer wurde von seinem Ansprechpartner im Landwirtschaftsministerium auf das Modellvorhaben „Demographischer Wandel“ aufmerksam gemacht. Anschließend nahm die Unternehmensberatung Kontakt zu ihm auf. Zu diesem Zeitpunkt waren bereits einige Ideen auf dem Gutsgelände wirtschaftlich tragfähig umgesetzt, vier kleinere Betriebe angesiedelt sowie zehn dauerhafte und elf temporäre Arbeitsplätze geschaffen (s.o.). In der Küche des

---

Betrieb der Biogasanlage. Bisher werden Getreide und Silomais produziert sowie Mutterkühe gehalten. Geplant ist, dieses Angebot auszuweiten und weitere Mitarbeiter/innen einzustellen.

Gutes arbeitete seit längerem eine Hauswirtschaftsmeisterin mit Bio- und Vollwertkostkenntnissen. Diese hatte den Wunsch, sich auf dem Gutshof mit einem Catering-Betrieb selbständig zu machen. Zudem fanden im Jahr 2008 bereits zwei Märkte mit regionalen Produkten auf dem Gutsgelände statt.

Für die Umsetzung weiterer Ideen bezüglich des Anbaus und der Zubereitung regionaler (Bio-)Gerichte sowie des Verkaufs regionaler Produkte über einen neuen Dorfladen wurden Fördermöglichkeiten (Teilfinanzierungen und Vollfinanzierungen) gesucht. Ausgewählt im Rahmen des Modellvorhabens „Demographischer Wandel“ wurde auch dieses Projekt, weil es „dazu geeignet [war], Bio-Essen einzuführen und dabei mittelfristig Effekte sowohl hinsichtlich der eingesetzten Mengen als auch der Öffentlichkeitswirksamkeit zu erreichen“ (FRUB 2008b: 12; vgl. 7.1.1). Die Unternehmensberatung unterstützte den Prozess durch

- das Weiterleiten fachspezifischer Informationen (zum Beispiel Erfahrungen aus früheren betrieblichen Beratungen und Projektumsetzungen, Kontakte zu Fördergebern),
- Besuche vor Ort zur Fokussierung der verschiedenen Vorhaben,
- organisatorische Beratung,
- Kontaktvermittlung zu Fördergebern sowie
- Unterstützung bei der Erarbeitung eines Fördermittelantrags, der vor dem Hintergrund der Schaffung einer regionalen Wertschöpfungskette den Ausbau und die Einbindung der bestehenden Biogasanlage, den Bau eines gemeinschaftlich genutzten Gewächshauses sowie die Anstellung von zwei Personen zum Gegenstand hatte (Arbeitsgespräch mit der Unternehmensberatung am 17.12.2008).

## **Output**

Seit Beginn des Modellvorhabens wurden die ursprünglichen Ideen von Seiten des Gutsbesitzers, des örtlichen Veterinärs sowie des Vorsitzenden der Agrargenossenschaft, teilweise auch in Zusammenarbeit mit den Dorfbewohner/innen, weiterentwickelt: So war zum Beispiel die Idee des Dorfladens eine Konsequenz aus Überlegungen zu weiteren Vermarktungsmöglichkeiten der im Dorf angebauten Produkte. Auch die Idee, dort Wildbret zu zerlegen und mitsamt passenden Kräutern zu verkaufen, entstand daraus. Eine weitere Idee war, den bereits für Veranstaltungen genutzten Betrieb der Schlossküche auch für Catering, insbesondere für Kitas und Senioren, zu entwickeln (FRUB 2009a: 4).

Als wesentliche Unterstützung durch die Unternehmensberatung sah der Gutsbesitzer die Hilfe bei der Ausformulierung und Aufbereitung der Projektidee. Der Gutsbesitzer und seine Partner bezeichneten sich als ausreichend vernetzt und kannten bereits alle für die Umsetzung der vorgesehenen Projektstruktur in Frage kommenden Akteure im Ort und in der Region. Die von der Unternehmensberatung erstellte Datenbank regionaler Akteure sowie die Kontakte der Unternehmensberatung zu Praxisakteuren waren daher keine Hilfe für diese Projektentwicklung. Allerdings besaßen sie keine Kenntnis über europäische regionale Förderprogramme (LEADER, ELER) und deren Umsetzungsstrukturen, kannten aber durchaus den Regionalkoordinator des Modellvorhabens, auch wenn ihnen seine offizielle Funktion nicht bewusst war. Hier konnte die Unternehmensberatung das Projekt vermittelnd und beratend unterstützen.

## **Outcome**

Die angestellte Köchin vor Ort plant ihre Selbständigkeit im Bereich Schulung und Weiterbildung und ist bereit, zukünftig auch Externe weiterzubilden.

Über den Kontakt zum Modellvorhaben entstand auch eine Kooperation mit einem weiteren Projekt zur Direktvermarktung regionaler Produkte am Stettiner Haff: Hierzu wurden im Oktober 2008 je eine Person auf dem Gut und eine am zweiten Marktstandort in der Region (Eggesin) zur Vorbereitung und Koordination der Märkte sowie zur Vernetzung der zukünftigen Anbieter/innen eingestellt. Beginn der Bauernmärkte war kurz vor Ostern 2009. Geplant war, auf diesen Märkten alle vierzehn Tage und abwechselnd an zwei Standorten in der Region saisonale, regionale Frischprodukte anzubieten. Gleichzeitig sollte dieser Markt zu einem Treffpunkt für die Region mit Musik und Kinderbetreuung entwickelt werden. Auslöser für die Entscheidung zum Standort Gutshof war der Wunsch, einen solchen Markt an eine touristische Einrichtung anzubinden, so dass die frischen Produkte, die nicht auf dem Markt verkauft werden, direkt in der dortigen Küche verwendet werden können. Der vorerst letzte fand im Oktober statt, im Frühjahr 2010 sollen sie wieder aufgenommen werden. Träger dieses Projekts sind ein neu gegründeter Verein sowie die Wirtschaftsförderung des Kreises Ostvorpommern im Rahmen des LEADER-Programms.

Mit Unterstützung der Unternehmensberatung entstand aus den verschiedenen Ideen ein kohärenter, genehmigungsfähiger Antrag für vielfältige Unterstützungsmaßnahmen einer Dorfentwicklung in einer peripheren Region. Auf dieser Grundlage wurde von dem fördergebenden Ministerium (BMVBS) eine Ausschreibung eines gesonderten Vorhabens entwickelt. Die Umsetzung war somit aus dem Modellprojekt ausgegliedert und wurde entsprechend auch nicht mehr von der Unternehmensberatung begleitet (FRUB 2009a: 4).

Neuer Auftragnehmer war iq consult GmbH/ Berlin, die das Projekt von Mai bis Oktober 2009 durchführte. Zu diesem Zweck wurde ein Vor-Ort-Büro im Gemeindehaus eingerichtet, das an zwei Wochentagen von einem Mitarbeiter besetzt war (BMVBS 2009b: 4). Unterstützt wurde das Vorhaben „Dorfentwicklung Zinzow“ von drei Schlüsselakteuren, nämlich die beiden größten Arbeitgeber im Ort (der Gutsbesitzer und der Vorsitzende der Agrargenossenschaft), die bereits mehrere Projekte im Dorf gemeinsam umgesetzt haben sowie durch den Bürgermeister der Gesamtgemeinde (BMVBS 2009b: 4).

## **Impact**

Durch Interviews mit Anwohner/innen und „zahlreiche persönliche Gespräche“ (BMVBS 2009b: 4) wurden lokale Defizite, Interesse und Potentiale erfragt, nicht zuletzt, um eine verbesserte Kommunikation sowie (organisierte) Teilhabe im Dorf erreichen (ebd.). Zur Auftaktveranstaltung im Juni 2009, auf der Ergebnisse der Interviews und ein vorläufiger Aktionsplan präsentiert wurde, erschienen 63 der 133 Einwohner/innen des Dorfes (ebd.). Diese äußerten „primär soziale bzw. kommunikative“ Ziele einer Dorfentwicklung und verständigten sich auf „die gemeinsame Herstellung traditioneller Produkte ... als Anlass für Gemeinschaft und als Chance, für gemeinschaftliche Zwecke Einnahmen zu erwirtschaften“ (ebd.).

Auf dieser Auftaktveranstaltung wurde von den Dorfbewohner/innen ein Komitee zur Organisation der künftigen Aufgaben gebildet, bei einem weiteren Workshop wurde ein Leitbild für die Dorfgemeinschaft entwickelt. Im Verlauf des Sommers wurde der Verein „Wir Zinzower“ mit 21 Mitgliedern gegründet, der eine Tauschbörse mit selbst hergestellten Produkten und

Lebensmitteln durchführte, im Spätsommer/Herbst zum gemeinsamen Marmelade-Kochen und Stricken einlud (BMVBS 2009b: 5). Dieser Verein führte auch die Abschlussveranstaltung des Modellvorhabens im Ort durch und präsentierte dabei „unter einer selbst entwickelten Dachmarke“ Zinzower Produkte (ebd.). Geplant ist, auch in Zukunft regelmäßige Veranstaltungen durchzuführen, „eine Dorfgemeinschaftsküche zu etablieren“, die Dorfgestaltung voranzutreiben, „mit den Produkten des Dorfes auf Märkten in der Region“ aufzutreten, einen „Dorfladen“ aufzubauen. Auch könnte die entwickelte Marke geschützt und für eine überregionale Vermarktung genutzt werden, erste Ideen gab es wohl auch zur „Gründung einer kooperativen Firma, die für die Wirtschaftsunternehmen und die Kleinproduzenten im Dorf eine Infrastruktur für die vorschriftsgemäße Schlachtung und Verarbeitung von Kleinvieh“ sichern soll (ebd.; Telefoninterview mit dem Gutsbesitzer, November 2009).

### **Diskussion und Schlussfolgerungen**

Der breit angelegte Ansatz dieses Teilprojekts bot Anknüpfungspunkte für eine Vielzahl von Akteuren. Einige wenige Schlüsselakteure waren längere Zeit die treibende Kraft; durch ihre Ideen, Ressourcen (Geld, Grundstück mit teilweise sanierungsbedürftigen Gebäuden, Kontakte, Umsetzungs- und Erfahrungswissen aus langjähriger Arbeit in der Wirtschaft) waren sie in der Lage, ein durchsetzungsfähiges Netzwerk zu entwickeln. Die Unterstützung der ersten Unternehmensberatung bestand – entsprechend der Ziele des Modellvorhabens - vorrangig in der Beratung bei der Fokussierung der Ideen, der Erstellung eines förderfähigen Antrags und der Motivation der Schlüsselakteure. Mit der Ausgliederung des Teilprojekts aus dem Modellvorhaben und dem damit breiteren Ansatz des Projekts (Dorfentwicklung statt Förderung des Bioangebots in Großküchen) konnten weitere Akteure, insb. Dorfbewohner/innen in den Entwicklungsprozess eingebunden sowie neue Finanzierungsquellen erschlossen werden, Dennoch sind die ursprünglichen Schlüsselakteure weiterhin zentrale Akteure in der Dorfentwicklung; hinzu kamen weitere Strukturen, wie zum Beispiel Dorfversammlungen und der Verein, die die Entwicklung des gesamten Dorfes vorantreiben. Die durch den neuen Förderansatz mögliche intensive Vor-Ort-Unterstützung der zweiten Unternehmensberatung hat dazu ebenfalls beigetragen.

Zur Zeit finden weiterhin zweimal jährlich regionale Märkte statt, die Vermarktung lokaler Produkte geschieht unter der gemeinsam entwickelten Dachmarke vor Ort, ein neuer Arbeitsplatz wurde geschaffen und vielfältiges ehrenamtliches Engagement wurde im Rahmen der Dorfgemeinschaft aktiviert. Für eine abschließende Beurteilung der Entwicklung ist es aber noch zu früh: Viele der oben beschriebenen Ideen haben Aussicht auf Umsetzung in naher Zukunft, allerdings wird dies entscheidend von dem langfristigen Engagement der Dorfbewohner/innen und der Schlüsselakteure sowie der Erschließung materieller und immaterieller Unterstützung im Ort, der Region und im Land Mecklenburg-Vorpommern abhängen. Sollte eine solche komplexe Entwicklung gelingen, ist ein vielleicht nicht unbedeutender Vorteil, dass viele Waren direkt vor Ort produziert und verarbeitet werden können und somit einige Lieferwege entfallen können. Allerdings ist auch hier das regionale Liefer- und Vertriebssystem für weitere benötigte Biowaren, die zum Beispiel zum Frischemarkt bzw. direkt in die Gutsküche geliefert werden sollen, noch nicht geklärt.

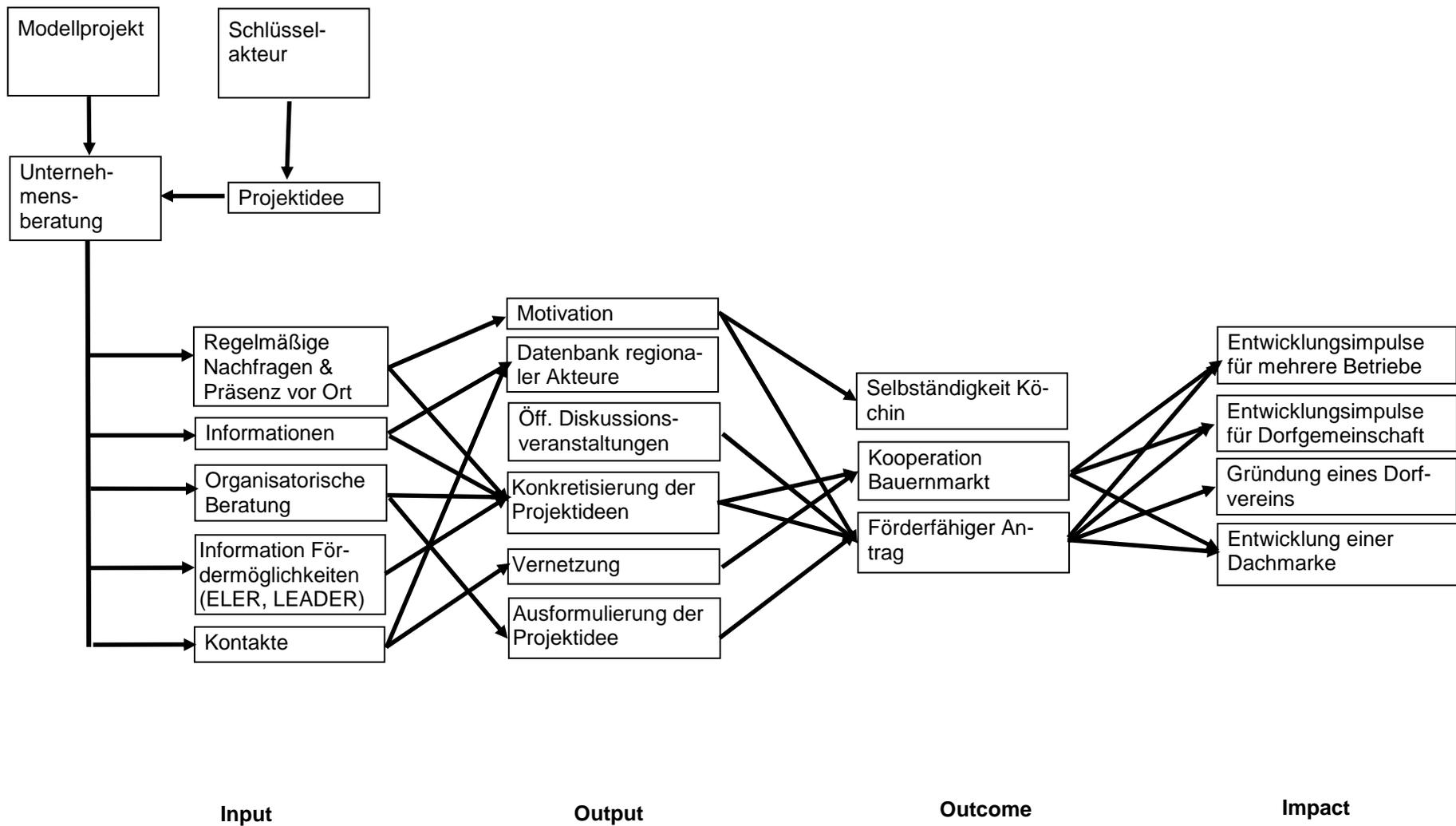


Abb. 30. Wirkungskette Vermarktung regionaler Produkte für Einheimische und Touristen (eigene Darstellung).

### **3.1.3 Zertifizierung einer Universitätsmensa und Einführung von Bioverpflegung**

Die Mensa einer Universität bot bis 2009 überwiegend Gerichte aus konventionellen Lebensmitteln an. In den Jahren zuvor wurden im Rahmen von Aktionswochen immer wieder regionale Lebensmittel oder Gerichte angeboten und die Akzeptanz der Nutzer/innen der Mensa untersucht. Aufgrund der großen Nachfrage, vorwiegend von Studentinnen, wurde 2005 der Anteil an vegetarischem Essen deutlich erhöht. Allerdings zeigte sich nach der Einführung nach Aussage des Mensaleiters (Telefonat im Dezember 2009) keine Veränderung im Verhältnis Absatz Fleischgericht und Absatz vegetarisches Gericht. Zeitweise wurden auch gemeinsam mit einem Ernährungsexperten parallel gesunde und weniger gesunde Essenskomponenten angeboten, also z.B. gekochte Kartoffeln und Bratkartoffeln, gegrilltes Fleisch und Bratenfleisch mit Soße. Hier wurde von den Küchenteams die Erfahrung gemacht, dass die Studenten eher zu der ungesünderen Variante greifen und zwar mit der Begründung, dass diese wegen des Aufwands von ihnen selbst nicht gekocht würden und sie diese Gerichte zudem positiv an die Mahlzeiten in der Familie erinnerten. Entsprechend werden im Beschwerdekasten immer wieder Wünsche nach traditionellen Gerichten geäußert (Telefonat im Januar 2009).

Geplant war seit längerem die Einführung eines täglichen gesunden, regionalen (Bio-) Gerichts, zunächst in der Hauptmensa, später auch in zwei Nebenstellen. Dem Mensaleiter ist dabei besonders wichtig, dass es sich um saisonal-regionale Bioprodukte handelt (Telefonat im Dezember 2009). Bis 2010 wird daher der Neubau einer Mensa inklusive Küche in Kooperation mit einer benachbarten Klinik errichtet, da das Gebäude der jetzigen Mensa veraltet und nur bedingt für die zukünftigen größeren Mengen nutzbar ist. Anfang 2009 lag dazu bereits eine Baugenehmigung vor. Zusätzlich musste die Bio-Zertifizierung der Mensa erfolgen.

#### **Einbindung weiterer Akteure**

- Der Neubau der Mensa wurde nicht von der Universität unterstützt, sondern erfolgt in Kooperation mit einer benachbarten Klinik. Gemeinsam wurde bereits ein Architektenwettbewerb durchgeführt und entschieden. Zukünftige Nutzer/innen der Mensa sind entsprechend Student/innen, Patient/innen sowie in einem angeschlossenen öffentlichen Restaurant auch andere Gäste.
- Als Mitglied einer Einkaufskooperation der Deutschen Studentenwerke in Norddeutschland war und ist der Leiter der Mensa seit vielen Jahren mit Informationen zur Praxis der Einführung von Biolebensmitteln in öffentlichen Küchen vertraut. Diese Einkaufskooperation ist bemüht, verstärkt ökologische Lebensmittel in Mensen einzuführen und schickt regelmäßig eine/n Vertreter/in auf Messen (zum Beispiel BioFach). Darüber hinaus leistet sie als Netzwerk ideelle, informelle Unterstützung für einzelne Akteure.
- Seit Mitte Oktober 2009 lässt sich der Mensaleiter von BioFrisch-Nordost in Teschenhagen bei Rostock beliefern. Dieser Lieferant vermarktet vorwiegend regionale Bioprodukte aus Mecklenburg-Vorpommern, ergänzt durch einige Waren aus Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen sowie weitere Produkte überregionaler Bio-Großhändler und beschäftigte Ende 2009 20 Mitarbeiter/innen in Voll- und Teilzeit. Die Partner dieses Liefernetzwerks sind meist bäuerliche Familienbetriebe (Telefonat mit dem Geschäftsführer im Dezember 2009).

## **Input der Unternehmensberatung**

Aufmerksam wurde der Leiter der Mensa auf das Modellvorhaben durch die schriftliche Befragung, die vom Evaluationsteam durchgeführt wurde. Auf dem Fragebogen bekundete er sein Interesse an einer Unterstützung und meldete sich kurz darauf auch telefonisch. Daraufhin wurde der Kontakt zur Unternehmensberatung hergestellt. Konkret war er an einer Unterstützung bei der Suche nach geeigneten regionalen Produzenten und Zulieferern interessiert, da die Beschaffung ausreichender Mengen an Lebensmitteln aus der Region problematisch sei: *„Getreide und Kartoffeln sind [zwar] ausreichend vorhanden“*, würden bisher aber *„überwiegend überregional vermarktet“*, Fleisch hingegen sei nicht in ausreichender Menge vorhanden (Telefonat im Januar 2009). Entsprechend erhoffte er eine Vermittlung von Kontakten, eine Unterstützung des Zertifizierungsprozesses sowie eine betriebliche Beratung.

Obwohl Greifswald nicht in der Modellregion liegt, wurde das Projekt aufgrund seiner Potenziale für eine Versorgung mit Bioprodukten (ökonomisch relevante Mengen) aus der Region ab diesem Zeitpunkt von der Unternehmensberatung unterstützt. So fanden 2009 mehrere Beratungsgespräche vor Ort statt, die sich um den Zertifizierungsprozess drehten. Zusätzlich wurde der Mensaleiter bei der Suche nach weiteren regionalen Produzenten, insb. im Bereich Fleisch unterstützt, wobei auch die von der Unternehmensberatung erstellte Datenbank regionaler Akteure genutzt wurde. Da ein großer Teil der Planungen für den Neubau der Mensa bereits vorangeschritten war als das Vorhaben im Modellprojekt bekannt wurde, konnte die Unternehmensberatung hier nicht mehr unterstützend eingreifen.

## **Output**

Die vermittelten Kontakte zu zwei Schlachtbetrieben wurden so konkret, dass vereinbart wurde, bis zur Nutzbarkeit der neuen Mensa bereits testweise Biogerichte anzubieten. Bei der Suche nach Fleischlieferanten stellte sich für die Unternehmensberatung die zusätzliche Herausforderung, weitere regionale Abnehmer (für die nicht an die Mensa gelieferten Produktteile) für den liefernden Schlachter zu finden und somit eine lückenlose und damit ökonomisch sinnvolle Verwertung zu sichern. Aus genau diesem Grund zogen die beiden Schlachtbetriebe ihr Interesse vor der Testphase wieder zurück, und die Suche begann mit Unterstützung der Unternehmensberatung von Neuem (Telefonat im Dezember 2009). Im Sommer und Herbst 2009 wurden dann Verhandlungen mit verschiedenen Lieferanten (gewünschte Mengen und gewünschte Standards) geführt (FRUB 2009b: 4), sie hatten bisher aber noch keinen Erfolg. Im Sommersemester 2009 wurden aber bereits - durch Vermittlung der Unternehmensberatung - regionale Fischprodukte angeboten (Küstenfischerei Rügen und Biopark Malchin).

Parallel begleitete die Unternehmensberatung die Mensa über das eigentliche Projektende des Modellvorhabens hinaus im Zertifizierungsprozess mit Tipps zur Durchführung, holte Angebote von verschiedenen Anbietern zur Bio-Zertifizierung ein, führte Gespräche und vermittelte Kontakte auch außerhalb der Region (FRUB 2009a: 5). Nach eigenen Aussagen war der Mensaleiter mit der Unterstützung sehr zufrieden (Telefonat im Dezember 2009).

## **Outcome**

Mitte August 2009 erfolgte die Zertifizierung der Universitätsmensa nach EG-Öko-Verordnung mit allen drei Standorten. Der Zertifizierungsprozess war „nicht so schlimm“ wie vom Mensaleiter befürchtet, zumal er sich von der Unternehmensberatung gut unterstützt fühlte. Allerdings konnten sie keine Zertifizierungsstelle in der Region finden, diese waren alle auf Landwirtschaft spezialisiert. Zudem konnte der erforderliche Arbeitsaufwand kaum von dem Mensaleiter allein bewältigt werden neben seiner alltäglichen Arbeit, Mitarbeiter/innen konnte er dazu nicht einbinden. Letztendlich wurde eine Zertifizierungsstelle in Nordrhein-Westfalen ausgewählt, der Zertifizierungsprozess verlief schnell und problemlos. Die Mensa besitzt nun die Erlaubnis, das Biosiegel zu verwenden; man entschied sich aber für die Kennzeichnung des jeweiligen Angebots durch einen abnehmbares „Bio – natürlich gut“-Schild, u.a. da diese Kennzeichnung zum Beispiel auch in der Rostocker Mensa verwendet wird (Telefonat im Dezember 2009). Nach Aussagen des Mensaleiters habe sich durch die Zertifizierung „nichts“ geändert: Da bereits vor der Zertifizierung umfangreiche Produktdokumentationen sowie ein internes Qualitätssystem durchgeführt wurde, habe es keine Veränderungen in den Arbeitsabläufen der Mitarbeiter/innen gegeben.

Weiterhin gestaltete sich die Suche nach regionalen Lieferanten schwierig, die eine kontinuierliche, standardisierte Versorgung mit Biofleisch aus der Region zu adäquaten Preisen leisten können: Seine bisherigen Erfahrungen mit Biolieferanten (nicht nur Fleisch) bezeichnete er als „schlecht“. Hier spielte seiner Meinung nach die Randlage Nordostvorpommerns eine Rolle: Ein größerer, überregionaler Lieferant begründete seine Absage mit der „marginalen Lage“. Auch lieferten Biohändler „oft ganz schlechte Qualität“, mehrmals habe er bereits verdorbenes Gemüse gefunden. Als größtes Problem beschrieb er allerdings die Beschaffung ausreichender Mengen an Bioprodukten, da der „Markt leergefegt“ sei: 80% der Ware gingen in den Einzelhandel, 12 % an die Gastronomie und nur 8% an Großbetriebe wie zum Beispiel seine Mensa; diese Zahlen entnahm er einem Gespräch mit einem der angefragten Großhändler. Zudem würden Abnehmer großer Mengen und mit langfristiger Lieferbindung seinen Erfahrungen nach eher bedient, so blieben für ihn teilweise nur wesentlich kleinere Mengen als bestellt. Viele Händler hätten auch einen Vorlauf von zwei bis drei Wochen, ohne dass dann eine Liefergarantie bestünde. Seit Oktober 2009 besteht Kontakt zu einem regionalen Lieferanten, der vorwiegend Frischkost liefert und hofft auf eine gute Zusammenarbeit. Auch hier ist eine Vorbestellung notwendig und - außer bei Kartoffeln – sind unterschiedliche Vorlaufzeiten von ein paar Tagen bis zu zwei Wochen zu berücksichtigen.

## **Impact**

Seit Mitte November wird, je nach Verfügbarkeit einmal pro Woche ein Biomenü angeboten mit drei Komponenten, entweder Fleisch oder vegetarisch. Wenn möglich werden auch zwischendurch einzelne konventionelle Komponenten durch Bioware ersetzt bisher je einmal Kartoffeln, Nudeln und Lammfleisch). Das Biomenü wird durch ein abnehmbares Schild „BIO - Natürlich gut“ gekennzeichnet (<http://www.studentenwerk-greifswald.de/>, 2009-11-17). Zusätzlich werden in den Cafeterien nun überwiegend zertifizierte Fairtrade-Kaffees, in der Cafeteria im Klinikum Greifswald fair gehandelter Bio-Kaffee sowie in naher Zukunft auch Fairtrade-Espresso angeboten werden (ebd.).

In den beiden ersten Wochen nach der Einführung lag der Anteil verkaufter Bioessen bei weniger als 2%. Dies führt der Mensaleiter u.a. darauf zurück, dass die Akzeptanz von

Bioessen in Kantinen in Deutschland generell zurückgehe, was auch die Erfahrung in anderen Mensen mit Bioverpflegung sei. Da Bioprodukte nun auch in Billigsupermärkten verfügbar seien, würden gekochte Bioessen im Vergleich als zu teuer empfunden. Gleichzeitig ginge durch die breitere Verfügbarkeit der Bedarf zurück, sich außerhalb der eigenen Wohnung mit Bio zu versorgen. Auch nach der Einführung von Biomenüs würden von Seiten der Studierenden Wünsche bezüglich mehr vegetarischem Bioessen geäußert. Der Mensaleiter ist aber skeptisch, da er eine ähnliche Entwicklung wie bei dem Angebot konventioneller vegetarischer Gerichte befürchtet. Allgemein fänden Studierende Bioessen zwar gut, die wenigsten seien aber bereit, mehr dafür zu bezahlen. Dieses Verhalten sei auch beobachtbar, obwohl er Preise für die Bioessen in der Einführungsphase kaum teurer seien als für konventionelles Essen (Spinat/Rührei/Kartoffeln – Bio: 2.30€, konventionell 1,90 €). Ein weiteres mögliches Argument der Studierenden bezüglich der Ablehnung von Bioessen ist für ihn, dass Bio nicht mit kalorienbewusstem Ernähren gleichgesetzt wird, was ihm einigen Studentinnen wichtig sei.

Die Astabeauftragte der Universität unterstützte die Einführung des Biomenüs, indem sie zusätzlich zu ihrer eigenen Arbeit ein Poster und ein Informationsfaltblatt entwarf und verteilte. Allerdings kann das aktuelle Essensangebot bisher nicht auf die Internetseite der Mensa gestellt werden, da diese immer drei Wochen Vorlauf hat, die Einplanung von Bioessen aber nicht so frühzeitig erfolgen kann. Weitere Informationsangebote von Seiten der Mensa sind aus Personalmangel nicht geplant, zumal auch die „Situation zu unsicher“ sei – ein Bioessen pro Woche kann bisher noch nicht garantiert werden (Telefonat im Dezember 2009). Eine weitere wichtige Unterstützung hat er in seiner Küchenchefin, die das Bioessen „lebt“; sie ist allerdings schon seit längerem erkrankt.

Für die Küchenmitarbeiter/innen gab es vor Einführung der Bioschiene eine eintägige Schulung, die er zusammen mit einem Kollegen durchführte, weitere routinemäßige Schulungen und Gespräche in den drei Standorten erfolgen regelmäßig. In ihrem Arbeitsablauf habe sich durch die Einführung des Biomenüs nichts verändert, zumal bereits seit langem eine ausführliche Dokumentation der Speisen sowie interne Qualitätskontrollen durchgeführt würden.

Ab Januar soll das Bio-Angebot trotz der Anlaufschwierigkeiten verstetigt werden. Ab Januar bieten zudem alle Mensen seiner Einkaufsgemeinschaft (Nordostdeutschland) regionalen Fisch nach Greenpeace-Standard (Ampelkennzeichnung) an. Das glaubt er, verkaufe sich gut wegen des Images. Durch den Zusammenschluss erhofft er sich auch bessere Einkaufs- und günstigere Verkaufspreise.

Ein weiteres Gespräch mit der Unternehmensberatung ist auch nach Abschluss des Modellprojekts geplant. Dabei sollen nochmals regionale Fleischlieferanten angesprochen werden. Ein regionaler Anbieter ist im Gespräch, dieser hat wiederum keine weiteren Abnehmer bisher, so auch dass für ihn bisher eine Lieferung an die Mensa nicht rentabel ist. Der Mensaleiter ist somit noch motiviert, aber „ratlos“, was er selbst verändern kann, um mehr Bioessen an die Studierenden zu bringen (Telefonat im Dezember 2009).



## **Diskussion und Schlussfolgerungen**

Mit der Vorbereitung des Neubaus – der erfolgreichen Suche nach einem Kooperationspartner, der Investition eigener Mittel und dem Abschluss eines Architektenwettbewerbs wurden in diesem Modellteilprojekt bereits wichtige Voraussetzungen für die Zubereitung regionaler (Bio-) Produkte geschaffen. Auch die Zertifizierung war ein wichtiger Schritt hin zu gesunder saisonal-regionaler Bioverpflegung. Diese konnte durch die Unternehmensberatung über das Projektende des Modellprojekts hinaus mit Tipps zur Durchführung und vermittelten Kontakten auch außerhalb der Region unterstützt werden.

Im vorliegenden Beispiel ist die Unterstützung der Einführung von Bioprodukten in öffentliche Küchen damit verbunden, komplett neue Wertschöpfungsketten und Verarbeitungsstrukturen aufzubauen. Das Engagement des Mensaleiters war auch hier ein wichtiges Element in der erfolgreichen Umsetzung. Mit dem neuen regionalen Lieferservice entsteht eventuell eine langfristige Kooperation. Hauptknackpunkt des Vorhabens ist immer noch die Suche nach regionalen Lieferanten für Fleisch, insbesondere da noch weitere Abnehmer für die anfallenden Produkte gefunden werden müssen. Mittlerweile sind fast alle möglichen Lieferanten kontaktiert, so dass die Spielräume hier enger werden und mittelfristig notfalls auf überregionale Ware zurückgegriffen werden muss.

### **3.1.4 Ausweitung eines Frische-Großhandels auf Biolebensmittel mit eigener Markthalle**

Ein auf Usedom ansässiger Großhändler beliefert mit zwei Angestellten seit 2000 täglich im Schnitt 60 bis 80 Hotels und Gaststätten auf der Insel. Bisher bezieht er frische Waren in der Regel vom Hamburger Großmarkt, bei entsprechender Abnahmemenge können auch andere Waren besorgt werden. Im Moment sind regulär Biokartoffeln, Bioorangen und Bioolivenöl im Sortiment, regionale Produkte sind nicht vertreten. Der Großhändler war bereits in das Projekt „Essbare Landschaften“ eingebunden, welches vorwiegend Wildkräuter und Gewürze regional produziert und vermarktet. Zudem organisierte der Inhaber ein monatliches „Köche-Frühstück“ mit 40 bis 50 Köchen aus der Region, das Gelegenheit zum fachlichen Austausch bot. Er ist prinzipiell bereit, die regionale Logistik verschiedener Teilprojekte zu unterstützen. Die konkrete Form hängt allerdings für ihn vom Umfang und der Regelmäßigkeit der Bestellungen ab. Eine Ausweitung seines Sortiments auf Biolebensmittel hängt seinen Aussagen nach ebenfalls von den benötigten Liefermengen ab.

Darüber hinaus plante er, ebenfalls auf Usedom, eine Markthalle zu eröffnen, die als regionaler Verteilpunkt für frische Lebensmittel dienen soll. Eine weitere Idee des Großhändlers sind Erlebnistage zum Thema Ernährung für Schulen, Kitas und andere Interessierte etc. zu veranstalten.

### **Einbindung weiterer Akteure**

- Der Großhändler ist gut vernetzt, sowohl regional als auch überregional und auch in der Region bekannt. Häufig erhält er spezifische Anfragen nach Produkten, die er dann zu beschaffen versucht. Im Moment liegt sein Schwerpunkt allerdings bei konventionellen Produkten. Er bezeichnet sich selbst aber als so flexibel, dass er einen „großen Handlungsspielraum“ entsprechend der Wünsche der Kund/innen hat.

- Es fanden bereits Gespräche zwischen dem Großhändler und den Schlüsselakteuren der zuvor beschriebenen Projekte statt. Hierzu gibt es auch Unterstützungsangebote seitens des Landkreises.
- Er hat darüber hinaus Kontakte zu verschiedenen Gemeindeverwaltungen auf Usedom, die aber bisher aus unterschiedlichen Gründen kein Interesse an einem Grundstücksverkauf hatten. Auch führte er mit einer weiteren Kommunalverwaltung Verhandlungen über die Eröffnung des geplanten Markts.

## **Input**

Bisher fanden mehrere Arbeitsgespräche vor Ort zwischen dem Großhändler und der Unternehmensberatung zum Thema Belieferung neuer Kunden mit Biolebensmitteln in der Region statt (siehe Kapitel 3.1.1 bis 3.1.3). Seine Idee war, „die für alle Vorhaben in der Region notwendige Logistik für (Bio-) Lebensmittel ... mit dem Fruchthandel ... auf Usedom weiter zu entwickeln“ (FRUB 2009: 5). Diese Idee deckte sich mit dem ursprünglichen Interesse des Großhändlers, regionale (Bio-) Produkte zu vermarkten, aber „es gibt keine entsprechenden Lieferanten“. Seiner Meinung nach sei ein Interesse an regionalen Produkten bei der regionalen Gastronomie auch „sehr stark“ vorhanden. Die Unternehmensberatung führte mit ihm mehrere Gespräche und half bei der Suche nach möglichen regionalen und überregionalen Lieferanten, bisher aber erfolglos.

Eine weitere Idee des Großhändlers war die Errichtung eines zentralen Marktgebäudes, in dem neben einem Frischemarkt mit regionalen Produkten zum Beispiel auch „Erlebnistage zum Thema Ernährung für Schulen etc.“ durchgeführt werden könnten. Dies fand zunächst die (ideelle) Unterstützung politischer Vertreter des Landkreises und auch die Unternehmensberatung beriet hinsichtlich Finanzierungsmöglichkeiten bei der Errichtung eines solchen Marktgebäudes (FRUB 2009: 5).

Über den Sommer 2009 wurde durch die Unternehmensberatung eine Unterstützung bei der Suche und beim Erwerb eines geeigneten Grundstücks geleistet. Geplant war, die Planung und Erstellung eines Geschäftskonzeptes für eine Regionalmarkthalle zu begleiten und auch bei der Planung der erforderlichen Gebäudestruktur behilflich zu sein. Bei Erfolg sollte außerdem die „Koordination der Einbindung regionaler Angebote und Spezialitäten in das Regionalmarkthallenangebot sowie in die Logistikkette“ aktiv durch die Unternehmensberatung unterstützt werden (FRUB 2009: 6).

## **Output**

Die Suche nach einem entsprechenden Gebäude bzw. Grundstück zur Errichtung einer Markthalle erwies sich als schwierig, da die vom Großhändler vorausgewählten Grundstücke nicht von der Gemeinde als geeignet angesehen wurde. Auch führte er mit einer weiteren Kommunalverwaltung Verhandlungen über die Eröffnung des geplanten Markts. Ein Verkauf eines Grundstücks konnte bisher aber nicht umgesetzt werden (FRUB 2009: 5; Gespräch im Dezember 2009).

Ergebnis der Gespräche zwischen dem Großhändler und den Schlüsselakteuren der oben beschriebenen Projekte war, dass eine Zusammenarbeit prinzipiell möglich und gewollt ist. Konkrete Absprachen könnten allerdings erst getroffen werden, wenn die benötigten

Liefermengen und die Regelmäßigkeit des Absatzes bekannt seien. Auch für ihn ist es wichtig, dass zuvor abgeklärt werden muss, ob und wie sein Angebot durch andere Produzenten und Lieferanten ergänzt werden kann oder muss.

## **Impact**

Im Verlauf des Modellprojekts konnten bestehende regionale Kontakte zwischen Großhändler und Projektakteuren erneuert oder neu hergestellt werden. Es gab Telefonate und persönliche Gespräche, ohne jedoch konkrete Zusagen treffen zu können. Für 2010 hat er sich einen neuen Versuch zum Bau einer Markthalle auf Usedom vorgenommen (Gespräch im Dezember 2009).

## **Diskussion und Schlussfolgerungen**

Der Großhändler ist durchaus an neuen Kooperationen interessiert; er könnte auch für die Region eine wichtige Schlüsselposition durch die Bündelung und Lieferung regionaler Bio-Produkte einnehmen. Allerdings scheinen Angebot und Nachfrage aus der Region nicht ausreichend. So hat er selbst das Problem, nur wenige Bioprodukte über längere Zeiträume und in gleichmäßigen Mengen anbieten zu können; Abnehmer können wiederum bisher kaum in größeren Mengen und für längere Zeiträume Zusagen treffen. Sein Engagement und seine Pläne wurden bisher von verschiedenen Kommunalverwaltungen nicht gewürdigt, so dass er bis auf weiteres vorrangig seinen Handel in der jetzigen Form betreiben wird.

### **3.1.5 Schlussfolgerungen – Die Modellprojekte am Stettiner Haff**

Die spezifische Struktur der Bioproduzenten und Vermarkter am Stettiner Haff hat Auswirkungen auf das Modellprojekt: Ein-Personen-Betriebe bzw. kleinere Betriebe in der Direktvermarktung haben mit dem Problem zu kämpfen, dass die Mehrzahl ihrer Produkte nicht über das gesamte Jahr angeboten werden kann bzw. nur in geringen Mengen. Gleichzeitig sind sie mit der Vielfalt der Aufgaben in der Produktion und Vermarktung ihrer Produkte überfordert. Umfassendere Netzwerkarbeit, Akquise und Verhandlungsgespräche in und außerhalb der Region sind daher nur unter hohem persönlichem Engagement und durch das Zurücklegen teilweise großer Strecken möglich. Abnahmemengen für Bioessen in größerer Menge (ab 100 Portionen) können in der Regel bisher nur von überregionalen Zulieferern gewährleistet werden. Diese sind wiederum aufgrund der peripheren Lage der Region häufig nicht bereit, diese zu beliefern. Institutionen, die Bioessen anbieten möchten, besitzen wiederum keine geeigneten Küchen oder Restaurants, so dass hier im Vorfeld der Einführung von Biogerichten vielfältige andere Aufgaben anstehen (Organisation und Finanzierung eines Neu- bzw. Umbaus, Suche nach geeignetem Personal).

Durch das Modellprojekt wurde deutlich, dass vor Ort bereits viele Netzwerke und Kontakte bestehen, die regionalen Produzenten und Lieferanten sind in der Mehrzahl bekannt. Mängel bestehen eher in der Kenntnis der überregionalen Förderlandschaft und der Ansprechpartner regionaler Entwicklungsprogramme, teilweise fehlen auch Kontakte in kommunale und regionale politische Strukturen.

Wünschenswert ist daher eine bessere Unterstützung durch Entlastung der Akteure bei anfallenden Arbeiten wie zum Beispiel bei der Vernetzung, der Akquise und der Antragstellung, wie sie durch die Unternehmensberatung teilweise realisiert werden konnte. Allerdings scheint für die Unternehmensberatung wiederum aufgrund der Vielzahl der möglichen Projekte, der darin gebundenen Arbeitskapazitäten und der beschränkten Dauer des Modellvorhabens eine gleichmäßige und mittel- bis langfristige Unterstützung der Akteure vor Ort nur schwer möglich.

Es zeigte sich aber auch, dass aufgrund der spezifischen Regionalstruktur auch der Handlungsspielraum von Schlüsselakteuren eingeschränkt sein kann – es steht eine begrenzte Zahl möglicher Ansprech- bzw. Kooperationspartner zur Verfügung. Dies zeigt sich z.B. daran, dass die Suche nach erfahrenen Bioköch/innen oder nach bestimmten Produkten in einer peripheren Region zu einem großen Problem werden kann. Der Aufbau regionaler Strukturen im Bereich Biolebensmittel kann - auch das zeigten die Erfahrungen - , durch den Einsatz vermittelnder intermediärer Akteure wie zum Beispiel Unternehmensberatung, Regionalmanager und regionaler Leuchtturmprojekte befördert werden. Eine Schließung der Lücke regionaler Wertschöpfungsketten wird dadurch aber nicht zwingend erreicht. Möglicherweise können aber bei entsprechender Erfahrung auch überregionale Lösungsansätze und Kontakte aufgezeigt werden. Je transparenter die Bedarfe in der Region herausgearbeitet und die Interessen mehrerer Akteure miteinander in Verbindung gebracht werden können, umso eher bietet sich die Möglichkeit, an diesem Punkt handlungsfähig zu werden. In einigen Fällen half hier auch die von der Unternehmensberatung erstellte Datenbank.

Auf regionaler Ebene waren im Verlauf des Modellvorhabens deutliche Verbesserungen festzustellen: So hat sich die Zusammenarbeit in der aus zwei Landkreisen geschaffenen Region Stettiner Haff sowohl auf Verwaltungsebene als auch zwischen regionalen Akteuren nach deren Aussagen entwickelt und verbessert. Die Erfahrungen einer Zusammenarbeit in Leader+, die Arbeit des Regionalkoordinators des Modellvorhabens „Demographischer Wandel“ und nicht zuletzt die ähnliche Förderstruktur dieses Modellvorhabens unterstützten das Herausbilden eines Akteurskerns. Die Einrichtung des regionalen Frischemarkts kann als Zeichen einer verbesserten überkommunalen Zusammenarbeit sowie eines neu gebildeten, sich ständig erweiternden Netzwerks regionaler Akteure gesehen werden. Das jetzige Teilprojekt führt dabei die Bemühungen früherer Programme (Regionen aktiv, Leader+) fort und zeigt in diesem Bereich Wirkung. Allerdings überschneiden sich die Ziele dieses Netzwerks und des Modellprojekts nur teilweise (Vermarktung regionaler Lebensmittel und Vermarktung regionaler (Bio-)Lebensmittel), was zu intensiven Diskussionen unter den Akteuren führte und immer noch führt.

### **3.2 Südharz-Kyffhäuser/**

Im Folgenden werden die zwei Teilprojekte vorgestellt, die durch die Unternehmensberatung im Rahmen des Modellprojekts begleitet wurden. Dies sind der Ausbau eines Bioimbisses als Bioküche und Cateringbetrieb sowie die teilweise Einführung von Biolebensmitteln in einer Großküche.

#### **3.2.1 Ausbau eines Bioimbisses als Bioküche und Cateringbetrieb**

Eine ehemalige Jugenderzieherin schlug vor rund acht Jahren eine neue berufliche Perspektive als selbständige Gesundheitsberaterin ein. Zusätzlich wollte sie gesunde Lebensmittel anbieten. Aus dieser Idee entstand ein kleiner Bioladen in einer mittelgroßen Stadt, der bis heute dort der einzige in der Region ist. Nach mehrmaligem Umbau zog sie in einen größeren Laden (200 m<sup>2</sup>) am Rand einer Fußgängerzone mit zahlreichen Geschäften. Ein kleiner Imbiss kam hinzu, der auch frische Biogerichte ausliefert. Aktuell beliefert sie eine kleine Kindertagesstätte in der Nähe mit zehn Essen täglich, im Sommer 2009 zusätzlich ein Filmteam. All dies betreibt sie allein, gelegentlich hat sie Aushilfen für den Laden und den Imbiss, wenn sie zum Beispiel öffentliche Kurse zu Ernährung anbietet. Ihrer Meinung dient die angebotene Kombination der Kundenbindung, zum Imbiss kommen ihrer Aussage nach vorwiegend Stammkund/innen. 2008 zog eine große Zahl der umliegenden Geschäfte in ein neu gebautes Einkaufszentrum am Stadtrand, was sich für sie deutlich an einer niedrigeren Zahl sowohl an Laufkundschaft als auch an Stammkund/innen auswirkte (Telefonat im November 2008).

Ihre Idee war die Erweiterung der bestehenden Küche, um mehr frische Biogerichte für weitere Kindertagesstätten, den Imbiss und Catering anbieten zu können. Neben der zu kleinen Küche ist die Belieferung durch geeignete Produzenten aus der Region für sie ein Problem. Sie beschrieb außerdem Vorbehalte der örtlichen Bevölkerung gegenüber Bio-Produkten, so dass die Betreiberin mittlerweile der Überzeugung ist, dass es strategisch günstiger wäre, die regionale Herkunft der Produkte in den Vordergrund zu stellen und neben Bioprodukten auch regionale konventionelle Produkte zu verkaufen.

#### **Einbindung weiterer Akteure**

- Momentan wird der Laden von einem Biogroßhandel aus Erfurt sowie kleineren regionalen Produzenten beliefert. Zu diesen hat sie bereits seit mehreren Jahren Kontakt. Sie hat den umliegenden kleineren Betrieben mehrmals angeboten, ihre Produkte in dem Laden zu vermarkten, bisher ist der Aufbau von entsprechenden Vermarktungsbeziehungen aber an den mangelnden zeitlichen Ressourcen der Produzenten sowie der geringen Liefermenge gescheitert.
- Für den Ausbau ihres Ladens und in der ersten Planungsphase für die Erweiterung der Küche hatte sie auch mehrere Gespräche mit einem Vertreter des Amts für Wirtschaftsförderung des Landkreises. Bisher konnte sie von dort allerdings nur finanzielle Unterstützung für ein Firmenschild ihres aktuellen Ladens erhalten.

## **Input durch die Unternehmensberatung**

Nach einer wirtschaftlich sehr schwierigen Phase war sie auf der Suche nach einem Fördergeber für den Ausbau ihrer Küche. Der Kontakt zur Unternehmensberatung entstand über regionale Erzeuger, die der Unternehmensberater auf der Suche nach geeigneten Ansätzen für das Modellprojekt angesprochen hatte. Der Berater befürwortete die Idee des Küchenausbaus und führte mehrere telefonische sowie zwei persönliche Beratungen vor Ort durch. Dabei ging es um die Konkretisierung der Projektidee im Hinblick auf einen förderfähigen Antrag und eine ausführliche betriebswirtschaftliche Beratung bezüglich möglicher Kostensenkungen. Besprochen wurden auch Möglichkeiten einer von der Unternehmensberatung finanzierten Schulung von Köch/innen aus der Region durch die Ladenbesitzerin zur Zubereitung frischer Bioessen. Da die Belieferung des Ladens ein Problem darstellt, wurde auch über die Möglichkeit gesprochen, dass sich ihr Sohn mittelfristig mit einem regionalen Lieferservice selbständig macht. In der Folge nahm sie an einer Informationsveranstaltung des Modellvorhabens auf Usedom, an einem Workshop zur Einführung von Biolebensmitteln in öffentliche Küchen, der von der Unternehmensberatung geleitet wurde, sowie gemeinsam mit der Unternehmensberatung und dem Evaluationsteam an einem Workshop im Rahmen der BioFach 2009 teil.

## **Output**

Im Frühjahr 2009 wurde von der Besitzerin des Bioladens - als Reaktion auf mehrere Anfragen - eine Schulung für interessierte Köch/innen aus der Region durchgeführt. Parallel fanden zwei persönliche Beratungsgespräche durch die Unternehmensberatung statt (FRUB 2009a: 6). Parallel wurde von der Unternehmensberatung eine „Analyse der bisherigen betriebswirtschaftlichen Entwicklung und des Wachstums- und Entwicklungspotentials“ durchgeführt, in der als die Kernprobleme des Bioladens die Art der bisherigen Finanzierung sowie die geringen Potenziale der von der Besitzerin angedachten zukünftigen Geschäftsfelder identifiziert wurden. Durch eine vertiefte Analyse wurden anschließend von der Unternehmensberatung auch die monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) analysiert und mit der Ladenbesitzerin diskutiert (ebd.).

Zu diesem Zeitpunkt ging die Unternehmensberatung noch davon aus, dass der „Ausbau der Küche zur Ausweitung des Gastronomie- und Cateringbereichs mit regional und biologisch erzeugten Lebensmitteln zur Versorgung von Schulen und Kindergärten“ weiterhin und inklusive der Erstellung eines Geschäfts- und Finanzierungsplan zu planen sei (FRUB 2009a: 6). Dazu sollten die betriebswirtschaftliche Entwicklung des Betriebs weiterhin laufend analysiert sowie – „mit dem Ziel der Umsatzsteigerung“ (FRUB 2009a: 6) - weitere Marketing- und Expansionschancen überprüft werden.

## **Outcome**

Nachdem das Geschäft 2008 ähnlich schlecht wie bisher lief, überlegte die Besitzerin, ihren Laden zu schließen. Nach langer Überlegung entschloss sie sich allerdings, es weiterhin zu versuchen. Aus der von der Unternehmensberatung durchgeführten Analyse der bisherigen betriebswirtschaftlichen Entwicklung (Analyse der monatlichen BWA) und des Wachstums- und Entwicklungspotentials im Jahr 2009 ergaben sich „wesentliche Engpässe sowohl in der bisherigen Finanzierung als auch im Potential perspektivisch entwickelbarer Geschäftsfelder,

die die ursprünglich geplante Expansion nicht umsetzbar erscheinen ließen“ (FRUB 2009b: 11). Weiterhin wurde der Betrieb des Ladens als „nicht kostendeckend“ eingeschätzt, „eine relevante Umsatzausweitung zur Verbesserung des Betriebsergebnisses [sei daher] nicht absehbar“ (ebd.). Dennoch investierte sie noch mehr Zeit in ihre Projekte und den Laden. Ende 2009 ist die Situation unverändert und es bestehen ohne externe Unterstützung nur geringe Chancen auf eine wirtschaftliche Stabilisierung. Eine Erweiterung des Angebots von Bioverpflegung ist daher in naher Zukunft unwahrscheinlich.

### **Schlussfolgerungen und Diskussion**

Die Besitzerin des Bioladens treibt ihr Projekt bisher weitgehend alleine voran. Aufgrund ihrer schwierigen finanziellen Situation, den bereits eingesetzten eigenen finanziellen Mittel, der – aus ihrer Sicht - bescheidenen Absatzchancen für Biolebensmittel in der Region sowie ihre begrenzten Belastbarkeit hatte und hat sie nur sporadisch die Zeit, sich um Beratung und Finanzierung zu kümmern. Deutlich wurden auch in diesem Teilprojekt die Probleme der Produktion und Weitervermarktung kleiner Produktmengen in peripheren ländlichen Räumen zumindest in Ostdeutschland. Aufgrund der höheren Preise bestehen weiterhin Vorbehalte gegenüber diesen Produkten, die nur in längeren Zeiträumen überwunden werden können. Anzunehmen ist allerdings, dass der Betrieb eines Naturkostfachhandels auch nur in Städten mit einer gewissen Mindestgröße rentabel möglich ist. Auch waren hier für die regionalen Produzenten die kleinen Mengen, die in diesem Laden vermarktet werden können, sowie die relativ langen Wege für Großhändler nicht rentabel. Für die Ladenbetreiberin ist es aufgrund ihrer geringen Umsätze daher kaum möglich, regionale Ware im Laden anzubieten bzw. diese für den betriebenen Imbiss zu nutzen. Obwohl die Unternehmensberatung das Projekt nicht im positiven Sinn unterstützen konnte, so wurden zumindest die Probleme durch die Beratung deutlich.

#### **3.2.2 Einführung von Biolebensmitteln in einer Großküche**

Ein Verbund von fünf Küchen in der Region Südharz beliefern regionale Krankenhäuser, Kindertagesstätten und Senioreneinrichtungen. Zusätzlich werden Menü-Lieferservice und Partyservice angeboten und zurzeit täglich 5.000 Essen zubereitet. Geplant ist, zukünftig 10 % des Angebots in Bioqualität und mit Produkten aus der Region auszuliefern, was nach Aussagen der Unternehmensberatung insbesondere für die Bereiche Partyservice und Belieferung von Krankenhäusern von Interesse sein könnte (FRUB 2008b: 8; FRUB 2009a: 7).

#### **Input**

Ende 2008 fand ein erstes Treffen mit der Unternehmensberatung statt. Der Kontakt zu dem Großküchenverbund im Südharz entstand auch hier durch die Befragung im Rahmen des Evaluationsprojekts. Als Problem für den Küchenverbund zeigte sich die Zulieferung regionaler, vorverarbeiteter Produkte in ausreichenden Mengen, insbesondere im Produktbereich Fleisch (FRUB 2008: 8). Die Unternehmensberatung versuchte daher, im Austausch mit dem Küchenleiter und regionalen Akteuren, Lieferbeziehungen herzustellen. Erste Ansatzpunkte gab es zum Beispiel bei einem Zulieferer für Frischfleisch aus dem benachbarten Hessen

sowie durch eine mögliche Kooperation mit der Biohöfegemeinschaft Sachsen-Anhalt (FRUB 2009a: 7).

Insgesamt stellen sich die Abstimmungen mit diesem Betrieb aber schwierig dar, da der Küchenleiter wenig Zeit für neue Projekte zur Verfügung hatte. Im Frühjahr 2009 beschloss er dann, „frühestens 2010 mit der Umsetzung“ zu beginnen, eben weil „ihm die gesicherte, standardisierte Versorgung v.a. mit Fleischwaren ... nicht gegeben“ schien (FRUB 2009a: 7). Aus diesem Grund wurde die Begleitung des Projekts durch die Unternehmensberatung „nicht weiter fortgeführt, da sich [im Zeitraum des Modellvorhabens] ... keine Umsetzung mehr realisieren lässt“ (FRUB 2009a: 7). Dennoch beabsichtigt die Unternehmensberatung, „weiterhin hinsichtlich der Komplettierung der Verarbeitungskette Fleisch“ tätig zu werden (ebd.).

### **3.2.3 Diskussion und Schlussfolgerungen**

In der Region Südharz-Kyffhäuser konnten im Rahmen des Modellprojekts weniger Einrichtungen identifiziert werden, die an einer Unterstützung hinsichtlich einer (Teil-)Umstellung ihrer Küchen auf Bioprodukte interessiert waren, als am Stettiner Haff. Neben Projekten, die bereits eigenständig eine Entwicklung vorantreiben und laut eigenen Aussagen keine Unterstützung benötigten, entstanden v.a. Kontakte zu sehr kleinen Projekten, bei denen eine erfolgreiche Weiterentwicklung stark von den umgebenden strukturellen Rahmenbedingungen, einem größeren Vernetzungsgrad der Akteure sowie dem Erschließen weiterer Kundenkreise abhängt. Gleichzeitig spielt auch hier die periphere Lage eine entscheidende Rolle: Lieferanten und Großhändler scheuen die weiten Wege, während gleichzeitig potenzielle Kund/innen weit über die Region verstreut sind. Nicht zuletzt waren auch hier die Aktivitäten jeweils an einen Schlüsselakteur gebunden, die aufgrund vielfältiger Verpflichtungen zur Erledigung des Alltagsgeschäfts zeitlich stark eingeschränkt waren und trotz signalisierten Interesses an einer Beratung mögliche Unterstützungsangebote nur zögerlich annahmen.

## 4. Diskussion der Ergebnisse

Die Einführung von Biolebensmitteln in öffentliche Küchen wurde in den beiden Modellregionen auf vielfältige Weise vorangetrieben. Motivierte Einzelakteure sind häufig die Schlüsselpersonen; sie sehen ihr Engagement für eine gesunde, regionale (Bio-)Ernährung sowohl als Teil ihres eigenen Selbstverständnisses als auch als Reaktion auf die Wünsche und Probleme ihrer Mitarbeiter/innen, Kund/innen sowie Nutzer/innen ihrer Einrichtungen. Häufig war eine Einführung von Biolebensmitteln in öffentliche Küchen in den vorliegenden Beispielen Bestandteil umfassenderer Projekte, die sich mit einer Erhöhung der Lebensqualität, mit regionaler Vernetzung und mit der Stärkung lokaler Standorte befassten. Entsprechend komplex war die Umsetzung. In vielen Fällen entstand dadurch eine große Arbeitsbelastung durch vielfältige zu bewältigende Aufgaben wie zum Beispiel die Konkretisierung der Projektidee, die Suche nach Fördermittelgebern und Kooperationspartnern und die Suche nach Informationen und Beratung sowie nach Lieferanten und Produzenten. Auch wenn einige dieser Fragen in den Projekten geklärt werden konnten, kam es zu weiteren Verzögerungen in der Umsetzung - weil die zeitliche Belastung zum Beispiel zu hoch war, um eine zügige Umsetzung zu gewährleisten, weil sich die Lieferanten parallel um die weitere Vermarktung der bei der Produktion anfallenden, aber von den jeweiligen Küchen nicht bestellten Produkte kümmern müssen, weil die notwendige Unterstützung durch die Verwaltungen in den Kommunen, Landkreisen oder Bundesländern fehlte oder weil keine Finanzierungsmöglichkeiten gefunden werden konnten.

Als Befund der begleitenden Forschung in den Modellregionen können daher drei Knackpunkte einer Einführung bzw. Ausweitung von Bioverpflegung in öffentlichen Kantinen beschrieben werden: dies sind die notwendige genaue Analyse der Rahmenbedingungen vor Ort, denn sie liefert wichtige Anhaltspunkte für die erfolgreiche Umsetzung solcher Projekte. Weiterhin ist es notwendig, die Rolle und die Ressourcen von Akteuren in solchen Projekten zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ihrer Unterstützung zu treffen. Und nicht zuletzt ist eine genaue Kenntnis der möglichen Wirkungen und Wechselwirkungen im Zusammenhang mit Förderstrukturen und Modellvorhaben von großer Bedeutung. Diese Punkte werden im Folgenden ausführlicher erläutert. Abschließend erfolgt eine Analyse des Beitrags der Unternehmensberatung.

### *Strukturelle Rahmenbedingungen für die Einführung von Biolebensmitteln in Kantinen und die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten*

Ostdeutschland ist zum einen geprägt durch sehr große landwirtschaftliche Betriebe, die vorwiegend überregional vermarkten und zum anderen durch kleine Betriebe, die häufig nicht in der Lage sind, ausreichende Mengen in der gewünschten Qualität verlässlich anzubieten. Diese Angebotsstruktur machte es zunächst schwierig, passende Partner für die Belieferung öffentlicher Küchen zu finden. Für die großen Betriebe musste bei einem parallelen Aufbau regionaler Vermarktungsstrukturen eine gewisse Absatzhöhe gewährleistet sein; die Belieferung kleiner Küchen war für Lieferanten häufig nicht attraktiv. Bei den kleineren Anbietern müsste das Sortiment mehrerer Betriebe entsprechend so gebündelt werden, dass eine verlässliche Belieferung von Abnehmern wie Großküchen mit den notwendigen Mengen und Qualitäten gewährleistet werden kann. Die Küchen sind wegen des geringeren Aufwands wiederum an einer Belieferung „aus einer Hand“ interessiert, was sich angesichts der strukturellen Voraussetzungen in den Regionen (Lage, Akteursdichte, potenzielle Kund/innen)

kaum gewährleisten lässt. Die Vermittlung zwischen passenden Erzeuger- und Abnehmerbetrieben konnte zudem in vielen Fällen durch die Beteiligten selbst kaum geleistet werden, sondern nur durch unterstützende, intermediäre Akteure. Aufgrund dieser spezifischen Bedingungen in peripheren ländlichen Räumen war es weiterhin besonders schwierig, passende Großhandels- und Logistikstrukturen aufzubauen. Überregionale Großhändler bedienen in der Regel nur solche Strecken, auf denen ausreichender Absatz gewährleistet ist. Diese großräumige Verteilungsstruktur muss im ländlichen Raum ergänzt werden durch kleinere Verteilungseinheiten, die jedoch nur wirtschaftlich arbeiten können, wenn der Bedarf mehrerer Akteure gebündelt wird. Dies konnte im Berichtszeitraum in den Regionen nicht erreicht werden. Ein regionaler Zusammenschluss von Kantinenbetreibern, wie es das Beispiel der Universitätsmensa zeigt, kann in diesem Zusammenhang aber positive Synergien erzeugen.

Zu den strukturellen Problemen in den Regionen gehörten weiterhin die geringe Dichte an kleineren handwerklichen Verarbeitungsbetrieben auch im konventionellen Bereich und die mangelnde Tradition in den Bereichen Existenzgründung und eigenständige Unternehmensführung. Dies trifft insbesondere für den Nordosten Deutschlands, also Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg zu, spielt aber auch in den anderen östlichen Bundesländern eine wichtige Rolle. Aufgrund dieser mangelhaften Strukturen und Traditionen stellt es sich umso schwieriger dar, Personen zu finden, die Interesse an einer Verarbeitung von Bio-Lebensmitteln haben. Bei größeren Küchen besteht darüber hinaus ein Bedarf an vorverarbeiteten Produkten (z.B. geschnittene Kartoffeln, Halbfertigprodukte etc.), die bisher in den Regionen kaum angeboten werden. Der Bezug von überregionalen Lieferanten hat entsprechend höhere Kosten zur Folge und trägt zudem nicht zur Stärkung regionaler Wertschöpfung bei.

Auch die vorherrschenden Verbrauchergewohnheiten stellten ein Hemmnis für die Einführung von Bio-Produkten dar. In den Regionen werden aufgrund großer Entfernungen und geringer Einkommen zentrale, preisgünstige Einkaufsmöglichkeiten mit vielfältigen Angeboten bevorzugt. Fachhandelsgeschäfte haben daher nur in mittelgroßen Städten Perspektiven, in denen ein genügend hoher Anteil an Personen vorhanden ist, die Interesse an gesunder, qualitativ hochwertiger Ernährung haben. Dies scheint in Ostdeutschland - auch aufgrund der über Jahrzehnte geprägten Ernährungsgewohnheiten - weiterhin ein recht kleiner Anteil der Bevölkerung zu sein. Die Betreiber/innen öffentlicher Küchen stehen einer Verwendung von Bio-Produkten häufig sehr skeptisch gegenüber, da sie mit einer entsprechenden Haltung ihrer Kunden – der Eltern von Kindern in Kindergärten oder Schulen oder Senioren – konfrontiert sind. Hier besteht weiterer Aufklärungsbedarf bezüglich der Möglichkeiten der Verwendung von Bioprodukten sowie der Preisgestaltung in öffentlichen Küchen. In drei der vorliegenden Beispiele waren jedoch jeweils Köch/innen involviert, denen eine Versorgung mit Biolebensmitteln am Herzen liegt. Entsprechend engagiert waren sie bei der Arbeit. Gleichzeitig zeigte sich, dass es sich in diesen peripheren Regionen auch als schwierig gestalten kann, entsprechend ausgebildete Köch/innen zu finden. Mit einzelnen Fortbildungen und Workshops für interessierte Köch/innen wurde dieses Problem zwar während der Projektlaufzeit bereits aktiv angegangen, allerdings stellt sich nach erfolgter Weiterbildung gleich wieder die Frage nach möglichen Arbeitsplätzen für diese Fachkräfte.

Schließlich war die Unterstützung durch Kommunal-, Kreis- und Landesverwaltungen von großer Bedeutung: In den vorliegenden Beispielen war es – mit Ausnahme des Gutshofs – schwierig, zielführende Verhandlungen über die Ansiedlung solcher Betriebe, den Neu- oder Ausbau von Küchen oder Markthallen und Grundstückskäufe zu führen. Dies lag in der Re-

gel daran, dass diese Verwaltungen andere Ziele auf dem Gebiet der kommunalen Entwicklung priorisierten oder aber keinen Zugriff auf die entsprechenden Liegenschaften hatten.

### *Rolle von Akteuren bei der Einführung von Biolebensmitteln in öffentlichen Küchen*

Die Akteure in den Teilprojekten verfügten alle über sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Ressourcen. Zudem waren die Motivationen der Akteure in den vorgestellten Teilprojekten sehr unterschiedlich:

- die Geschäftsführerin einer Wohlfahrtsorganisation, die Biolebensmittel als Teil ihres sozialpflegerischen Ansatzes versteht,
- der Besitzer eines Gutshofs, der den Anbau, die Verarbeitung und den Verkauf regionaler Produkte als wesentliche Stütze für eine umfassende Dorfentwicklung sieht,
- der Leiter einer Hochschulmensa, der die Ernährung der Student/innen gesünder gestalten möchte,
- der Großhändler, der sich an den Wünschen der regionalen Gastronomen orientieren möchte und
- die Besitzerin eines Bioladens, die sich mit Bio-Catering eine zusätzliche Einkommensquelle verschaffen möchte.

Eine Umstellung auf Bioverpflegung sollte in den beschriebenen Teilprojekten häufig im Zuge einer Neuorientierung der gesamten Institution bzw. des gesamten Betriebs erfolgen, was teilweise umfassende Veränderungen in der Betriebsstruktur mit sich brachte. In der Regel standen vor der konkreten Einführung von Bioverpflegung in den öffentlichen Küchen daher noch andere Schritte: Der Um- bzw. Neubau von Küchen, da keine geeigneten Räume und Verarbeitungsflächen vorhanden sind, aber auch die Zertifizierung für den Verkauf zubereiteter Biospeisen, die Analyse der (zukünftigen) Kundschaft und nicht zuletzt die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern, Zulieferern, Produzenten und Verarbeitern.

All dies erforderte eine sehr sorgfältige Planung und Umsetzung über längere Zeiträume, wobei die jeweiligen Schlüsselakteure häufig die einzigen treibenden Kräfte einer solchen Umstellung waren. Diese waren in der Regel auch die Einzigen, die sich um Vernetzung, Schließen von Lieferketten, Überzeugungsarbeit bei potenziellen Produzenten und Kund/innen sowie die Suche nach Fördermittelgebern kümmerten. Auf dem Weg von der Idee bis zur Umsetzung waren für diese Akteure nicht nur inhaltliche und betriebliche Fragen zu klären, sondern sie trafen auf unterschiedlichste Hindernisse: Von Seiten der Ämter für Wirtschaftsförderung der jeweiligen Landkreise wurde zwar ideelle Unterstützung geleistet, aber es konnten keinen konkreten Hilfen für den Erhalt von Fördermitteln vermittelt werden. In einem anderen Teilprojekt legte der Stadtrat dem Verkauf des Grundstücks, das für einen Neubau vorgesehen war, Steine in den Weg. Hinderlich waren hierbei klassische Vorstellungen der Wirtschaftsförderung (große Projekte, Leuchtturmprojekte, innovative Projekte), die sich an externen Investoren orientierten und örtliche Ressourcen und Ideen eher unbeachtet ließen. In allen Fällen arbeiteten die Akteure in den Projekten zusätzlich zu ihrer eigentlichen Tätigkeit des Kantinenbetriebs, des Großhandels usw.. Durch solche Belastungen verlängerten sich durchweg die Zeiträume bis zur Umsetzung. Motivation erhielten diese Schlüsselakteure in der Regel durch Bekannte und Kund/innen, die den Wunsch nach gesünderem, frischem Bioessen äußerten.

Eine Unterstützung der Vernetzung und der Information solcher Akteure ist daher von großer Bedeutung, einerseits, um regionale Wertschöpfungsketten entstehen zu lassen, andererseits um die Belastung der (Schlüssel-)Akteure zu begrenzen. Hierbei war insbesondere die Unterstützung bei der Suche nach passenden Fördertöpfen und -mitteln und bei der Formulierung entsprechender Anträge durch die Unternehmensberatung eine wichtige Hilfe, dies war aber in vielen Fällen nicht ausreichend.

### *Wirkungen und Wechselwirkungen im Modellprojekt*

Im Rahmen dieses Modellprojekts erfuhren die Akteure Unterstützung durch die Unternehmensberatung: Die regelmäßigen Nachfragen wirkten nach deren Aussagen motivierend, die Unterstützung bei der Konkretisierung der Projektideen, die Begleitung bis zur Antragsreife und teilweise Suche nach Fördermittelgebern waren hilfreich und wurden von den betreffenden Akteuren wertgeschätzt. Auch die erstellte Datenbank regionaler Produzenten wurde von denjenigen Akteuren als hilfreich gesehen, die nicht ausreichend vernetzt waren (bzw. geringe Kenntnisse der regionalen Akteure hatten). In zwei Fällen konnte eine aktive Weitergabe von Wissen durch angebotene Weiterbildungen für beteiligte Köch/innen erreicht werden. Durch das Gewinnen eines Überblicks über regionale Bedarfe konnten zudem zentrale Lücken in den Verarbeitungs- und Logistikstrukturen identifiziert werden, die dann aber leider den Fortschritt mehrerer Teilprojekte in Frage stellten. Als Konsequenz dieses Identifikationsprozesses sollte nun versucht werden, diese Lücken mittels der Ausweitung bestehender betrieblicher Tätigkeiten bzw. neuer Existenzgründungen anhand konkreter Projekte zu schließen, Informationsangebote und Akteure zu vernetzen sowie Beratungsangebote zu ermöglichen. Dies ist umso mehr von Bedeutung, wenn man nachvollzieht, wie komplex regionale Wertschöpfungsketten angelegt sein müssen, um langfristig tragfähig zu sein - und in welcher relativ kurzen Zeiträumen sie vervollständigt oder geschlossen werden müssen, um Angebot und Nachfrage miteinander zu koordinieren.

Eine Schlüsselstellung in der Durchführung des Programms nahm die erfolgreiche Umsetzung von Projekten ein: Sie ist zum einen Ziel von Kooperationen und regionalen Entwicklungskonzepten, zum anderen sind sie wichtig für die mittel- und langfristige Motivation von Akteuren, wodurch wiederum Anknüpfungspunkte für weitere Projektideen, Kooperationen und Umsetzungen entstehen können (Multiplikatoreffekt). Die Motivation wurde gedämpft, wenn keine Möglichkeiten für eine Umsetzung gesehen wurden, was meistens an der mangelnden Bereitstellung finanzieller Förderung oder fehlenden Lieferanten bzw. Abnehmern festgemacht wurde. Auch wenn die Erfolge in diesem Modellprojekt bescheiden waren, so stellt sich dennoch die Frage, wie eine längerfristige und bedarfsgerechte Unterstützung für solche Akteure, die sich z.T. am Anfang oder inmitten einer Umsetzung, einer Existenzgründung oder dem Aufbau eines regionalen Netzwerks befinden, auch nach Beendigung eines Modellvorhabens gewährleistet werden kann. Hier gilt es auch Vorbehalten entgegen zu wirken, dass Akteure genau dann auf sich selbst zurückgeworfen sind, wenn nach längerem Anlauf die entscheidende Umsetzungsphase beginnt.

Deutlich wurde, dass durch Modellprojekte ohne eigene investive Mittel v.a. diejenigen Personen bzw. Unternehmen unterstützt werden können, die bereits über sehr konkrete Projektideen sowie über eigene Ressourcen (Humankapital, Finanzen, institutionelle Strukturen) verfügen. Wenn weitere Akteure motiviert und erreicht werden sollen, gilt es zu überdenken,

in welchen Zeiträumen welche Wirkungen erzielbar und messbar sind und welchen Einfluss dies auf die Konzipierung von Modellvorhaben und ihre Evaluierungszeiträume hat. Dabei spielen nicht nur die Zeiträume für zum Beispiel eine Konkretisierung von Projektideen, Finden von Kooperations- und Ansprechpartnern eine Rolle, sondern auch die Zeiträume, die bis zum Bekanntwerden und zur Etablierung neuer Strukturen (Verwaltungsstrukturen, Förderansätze, Netzwerke u.v.m.) und erfolgreicher überkommunaler Zusammenarbeit notwendig sind.

Die Ziele im Modellvorhaben „Demographischer Wandel“ und im Modellprojekt scheinen im Vergleich mit anderen Programmen sehr hoch gesteckt: In der Durchführung von REGIONEN AKTIV betragen die kürzesten Zeiträume bis zur Messbarkeit erster harter Wirkungen vier Jahre, im vorliegenden Modellprojekt waren die ursprünglich vorgesehenen Umsetzungs- und Evaluationszeiträume von letztlich 18 Monaten für mittelfristige Wirkungen straff gesetzt. Diese Zeiträume scheinen – zumindest für periphere Regionen mit geringen vorhandenen Strukturen - nicht ausreichend zu sein. Das Erschließen neuer Kund/innenkreise in peripheren Regionen ist zum Beispiel ein langer Prozess, der vielfältiger Aktivitäten in den Bereichen Information, Kommunikation und Vernetzung bedarf. Mit dem Abschluss der Umsetzungen ist im Fall der Universitätsmensa, auf dem Gutshof sowie bei dem Großhändler allenfalls im Jahr 2010 zu rechnen. Dies wäre trotzdem noch deutlich schneller als zum Beispiel in REGIONEN AKTIV. Nicht zu vernachlässigen ist allerdings, dass auch in der Zwischenzeit viele Aktivitäten, kleine Projekte, Erprobungen und Testläufe stattfinden, aus denen wertvolle Erkenntnisse für die Praxis gezogen werden können. Hier muss es aber gelingen, diese Zwischenschritte als wirkliche Etappen auf dem Weg zu einer breiteren Verpflegung mit Biolebensmitteln zu gestalten – ansonsten sinkt die Motivation der beteiligten Akteure. Zwingend notwendig erscheint daher eine realistische Abschätzung der notwendigen Zeiträume für die Umsetzung und ein dazu passendes Evaluationsdesign.

Wie bereits dargestellt, ist es aufgrund der längeren Zeiträume zur Konkretisierung von Projektideen, der Vorbereitung entsprechender Fördermittelanträge bzw. Bauvorhaben nur einer der beteiligten Küchen gelungen, die Vorbereitungen soweit voranzutreiben, dass in absehbarer Zeit (Anfang 2010) Bio-Lebensmittel in den regulären Küchenbetrieb aufgenommen werden. Bisher wurde in dieser Küche Bioessen nur unregelmäßig im Testbetrieb angeboten, so dass noch keine weitergehenden Wirkungen bezüglich der Entwicklung neuer Lieferbeziehungen entstanden sind. In der Mehrzahl der anderen Teilprojekte konnten lediglich die vorbereitenden Schritte zur Bereitstellung entsprechender Küchen beobachtet werden, aber noch nicht die mit einer (Teil-)Umstellung verbundenen Veränderungen entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten und die Wirkungen auf das Verbraucher/innenverhalten. Verarbeitungs- und Logistikstrukturen konnten während der Projektdauer ebenfalls kaum aufgebaut werden, so dass additive und synergetische Effekte ebenso wenig wie Veränderungen hinsichtlich der Lebensqualität der örtlichen Bevölkerung beobachtet werden konnten.

## 5. Ergebnisse des Modellvorhabens und Rolle der Unternehmensberatung bei der Umsetzung

Entsprechend der beiden Leitbilder „Wachstum und Innovation“ und „Daseinsvorsorge sichern“ wurden auch in den beiden Modellregionen vielfältige Projekte entwickelt. So sollten in beiden Modellregionen einerseits „gezielt regionale Wirtschaftsperspektiven und Standortchancen“ - aufbauend auf regionalen Potenzialen wie zum Beispiel vorhandene klein- und mittelständische Betriebe – entwickelt, andererseits interkommunale und grenzüberschreitende Zusammenarbeit, Fachkräftequalifizierung und regionale Infrastrukturen, insb. gute Verkehrsverbindungen, gefördert werden, „denn sie sind entscheidend für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft“ (BMVBS 2009: 8).

Neu waren in diesem Modellvorhaben der integrative Ansatz (so wurden zum Beispiel jeweils demografische Handlungskonzepte sowie strategische „Masterpläne Daseinsvorsorge“ kreis- und ressortübergreifend erarbeitet) und verschiedene kommunale und regionale Lösungsansätze zur Gestaltung des demografischen Wandels gebündelt (ebd.; ebd. 57; ebd. 58). In den Regionen wurden jeweils ein Regionalkreis mit Vertretern der Region, des Landes, des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung und des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung als zentrales Entscheidungsgremium etabliert, dessen Geschäftsstelle mit je einem/r Regionalkoordinator/in besetzt war. Auch auf ministerieller Ebene wurde mit der Einrichtung einer abteilungsübergreifenden Projektgruppe zur Unterstützung des Modellvorhabens und der regionalen Bündelung von verschiedenen Förderprogrammen und Initiativen Neuland betreten (ebd.). Eine weitere Neuerung war, die jeweils ausgewählten Themenfelder mit einem möglichst breiten Personenkreis zu diskutieren und mit „detaillierten Szenarienberechnungen“ für einen einheitlichen Planungshorizont von 20 Jahren zu unterfüttern, welcher über den Gültigkeitszeitraum vieler Fachplanungen hinausging (ebd.: 58).

### Erwartungen und Erfolge

Erfolgreich war das Modellvorhaben insbesondere in der Etablierung neuer Formen der Zusammenarbeit, so entstand – trotz anfänglicher Schwierigkeiten - eine Zusammenarbeit über Kreis- und Fachgrenzen, in der Region Südharz-Kyffhäuser auch über Bundesländergrenzen hinweg (ebd.: 8/9; Telefoninterviews mit verschiedenen Akteuren). Viele Akteure bezeichneten die Verstärkung der Zusammenarbeit als größten individuellen und gemeinsamen Lernerfolg: „Es ist zu einer Vernetzung gekommen, die es in diesem Ausmaß bisher nicht gab ..., es wird wahrhaft über den eigenen Tellerrand hinausgeschaut, darauf, ... was gemeinsam möglich ist“ (Zitat Landrätin MV; ebd.: 36). Absichtsbekundungen, diese neuen Strukturen beizubehalten und weiter zu entwickeln, wurden zum Abschluss des Modellvorhabens von politischen Vertreter/innen aller beteiligten Landkreise und Bundesländer getroffen (vgl. BMVBS 2009: 8f; 40).

Im Verlauf des Modellvorhabens wurden allerdings deutlich mehr Projekte zur Sicherung der regionalen Daseinsvorsorge durch Infrastrukturanpassungen entwickelt und umgesetzt. Sichtbare Erfolge wurden v.a. in „zentralen kommunalen Handlungsfeldern wie Bildung, Qualifizierung und Wirtschaft, bei öffentlichen Diensten und neuen Wohn- und Lebensformen“ durch Anpassung an Bedarfe sowie eine Mobilisierung/Flexibilisierung von Dienstleistungen erzielt. In beiden Regionen wurden Gemeinschaftszentren eröffnet

(Eggesin, Sondershausen, Helbra), die mit vielfältigen Projekten in den Bereichen Soziales, Bildung und Kultur in Zukunft wichtige Kristallisationspunkte regionalen Handelns sein sollen (so zum Beispiel der „Kulturpfad Stettiner Haff“ [www.kulturpfad-stettiner-haff.de](http://www.kulturpfad-stettiner-haff.de), die Blaubeerscheune in Eggesin, BMVBS 2009: 8/9). Auch das Städtenetzwerk U.T.E. der Städte Uecker münde, Torgelow und Eggesin und die Regionalmarke Südharz-Kyffhäuser sind Beispiele.

Wesentlich schwieriger war es, Projekte im Bereich „Wachstum und Innovation“, in dem auch das hier analysierte Modellprojekt durchgeführt wurde, umzusetzen (vgl. BMVBS 2009). Im Bereich Versorgung mit Biolebensmitteln wurden im Abschlussbericht als erfolgreiche Beispiele ein regionaler Bauernmarkt auf dem Gut Braunsroda sowie ein „Pommerscher Bauernmarkt“ in Eggesin ab Herbst 2008 beschrieben (BMVBS 2009: 9). Beide Projekte waren aber nicht Gegenstand der hier vorliegenden Evaluation; die jeweiligen Akteure waren bereits recht erfahren in der Entwicklung und Umsetzung von Projekten und konnten zudem auf eine langjährige Verankerung in der Region zurückgreifen, so dass weder Vernetzungsaktivitäten noch Unterstützung bei der Aufstellung von Förder- und Finanzierungsmodellen durch eine Unternehmensberatung notwendig schien.

### **Rolle der Unternehmensberatung**

Für den Fördergeber war der entscheidende Grund, eine Unternehmensberatung mit der Durchführung des Modellprojekts zu betrauen, das wirtschaftliche Wissen der Akteure in den Regionen zu stärken. Die von der Unternehmensberatung verfolgte Herangehensweise im Modellprojekt war die gezielte Unterstützung von Akteuren mit Potenzialen zu einer Einführung von Biolebensmitteln und die Unterstützung bei der Bildung regionaler Wertschöpfungsketten. Das Problem mangelnder wirtschaftlicher Kenntnisse zeigte sich in einigen Fällen, allerdings spielten andere Faktoren eine vielleicht noch größere Rolle: Dies waren die Unvereinbarkeit wirtschaftlicher bzw. politischer Interessen einiger regionaler Akteure (zum Beispiel im Bereich Logistik und Produktion) mit eher ganzheitlichen Ideen und Idealen von Schlüsselakteuren (Gesundheit, Ernährung). So blieb es häufig bei (für die Schlüsselakteure unverbindlich erscheinenden) Zusagen, die für die jeweiligen Projekte keine wesentliche Hilfe waren.

Im Unterschied dazu war es zum Beispiel auf dem Gutshof möglich, in relativ kurzer Zeit vergleichsweise viele Akteure zu mobilisieren, da sie zum einen räumlich dicht beieinander wohnen, zum anderen auch ähnliche Probleme teilen (Leben in einem kleinen Dorf in einer peripheren Region). Hier zeigten sich Erfolge, nicht zuletzt vielleicht deshalb, weil eine häufige und regelmäßige Präsenz eines externen Akteurs/Moderators viele Arbeitsschritte verkürzte. Unklar ist es allerdings, auch nach Aussagen der durchführenden Beratungsfirma, „wie es nach der Initialphase [von nur sechs Monaten] ... weitergeht ... Es bestehen neben nutzbaren Potentialen auch Risiken: Durch fehlende Verbindlichkeit oder mangelnde Unterstützung, durch Überforderung der Personen oder organisatorische Misserfolge könnten die ausgelösten Initiativen auch wieder im Sand verlaufen.“ (BMVBS 2009b: 5)

Der von der Unternehmensberatung gewählte nicht systematische Ansatz der Akteursansprache baute auf bestehende Netzwerke und Kontakte auf. Dadurch konnte zum einen das Wissen der Akteure vor Ort integriert und in vielen Fällen auch die Kontaktaufnahme erleichtert werden; zum anderen war es dadurch evtl. weniger gut möglich, über bestehende regio-

nale und lokale Netzwerke hinaus Kooperationen aufzubauen und neue Synergien zu schaffen. Anzunehmen ist aber, dass die Akteure in diesen peripheren Regionen eine recht genaue Kenntnis über die Akteurslandschaft haben und als erste zum Beispiel über Existenzneugründungen oder neue Dienstleistungsangebote informiert sind.

## **6. Empfehlungen für die Umsetzung zukünftiger Projekte**

**Realistische Zeitplanung von Modellvorhaben:** Prozesse der Regionalentwicklung und der Unterstützung betrieblicher Entwicklungsprozesse sind insbesondere in strukturschwachen Gebieten sehr zeitintensiv. Die Dauer für derartige Modellprojekte muss – auch anknüpfend an die Erfahrungen von Regionen aktiv und Leader plus - daher realistisch geplant werden. Die Notwendigkeit für längerfristig angelegte Beratungen ergibt sich insbesondere, wenn die Programme nicht über eigene investive Mittel verfügen (wie dies bei Regionen aktiv oder Leader plus der Fall war). Gerade die Beantragung entsprechender Fördermittel bei Förderinstanzen, die nicht in das Modellvorhaben eingebunden sind, bringt erhebliche Umsetzungsverzögerungen mit sich. Das Angebot kurzer Modellprojekte ohne investive Mittel kann in strukturschwachen Regionen zu Ablehnung führen, weil der Eindruck entsteht, dass keine ausreichende Begleitung der regionalen Prozesse gewährleistet ist. Laufzeiten von mindestens drei bis fünf Jahren erscheinen daher unerlässlich - sofern wirklich Prozesse der Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten in Gang gesetzt werden sollen. Sinnvoll wäre außerdem eine Konzeption solcher Modellvorhaben in enger Abstimmung mit möglichen Förderprogrammen, damit entsprechende Anträge rasch bearbeitet werden.

**Vielfältige Verankerungen in der Region:** Die Notwendigkeit längerfristig verankerter intermediärer Akteure und Strukturen, die zwischen den potenziellen Partnern entlang der Wertschöpfungskette informieren und vermitteln können, zeigte sich auch in diesem Projekt. Solche Akteure können Aufgaben übernehmen wie die Bereitstellung von Informationen (z.B. Erstellung und Pflege von Datenbanken), die Unterstützung bei Antragstellungen und die Identifikation struktureller Lücken, mit denen Einzelakteure überfordert sind. Dadurch können auch Entwicklungsprozesse effizienter gestaltet werden (vgl. BMVBS 2009: 9). In der Region Stettiner Haff hat sich eine solche Struktur in Gestalt eines Regionalmanagements bereits etabliert; es bleibt zu hoffen, dass sie auch weitergeführt wird, da sie gerade in peripheren Regionen wichtige Ressourcen verknüpfen kann.

Für die Umsetzung derartiger Modellvorhaben und -projekte sollten zukünftig auch die Mitarbeiter/innen lokaler und regionaler Verwaltungen stärker angesprochen und eingebunden werden: Sie haben häufig funktionierende Netzwerke und eine detaillierte Problemsicht und können sowohl auf materieller als auch auf immaterieller Ebene wertvolle Unterstützung leisten. Als kontraproduktiv muss allerdings angesehen werden, dass das Amt für Wirtschaftsförderung eines Landkreises im Verlauf des Modellvorhabens aufgelöst wurde. Eine erfolgreiche Regionalentwicklung ist auf eine funktionierende ressortübergreifende und auch interkommunale (im Fall Südharz-Kyffhäuser sogar auf länderübergreifende) Zusammenarbeit angewiesen. Hier konnten im Verlauf des Modellprojekts sowie des gesamten Modellvorhabens bereits Erfolge in der Kooperation sowie ihrer Verstärkung erzielt werden (vgl. verschiedene Zitate regionaler Akteure in BMVBS 2009). Bei regionalen Produzenten, Lieferanten und Kantinenbetreibern ist dies teilweise noch in den Anfängen. Aber wie die Beispiele Zinzow, Greifswald und Anklam zeigen, kann auch hier eine Kooperation zu besseren Bedingungen für die Einführung von Biolebensmitteln in Kantinen führen. Die dort tätige Mitar-

beiter/in hatte sich sehr engagiert für den Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten eingesetzt und regionale Akteure miteinander vernetzt sowie konkrete Fördermöglichkeiten vermittelt.

Allerdings führte der Ansatz, einen Unternehmensberater für mehrere, über zwei Regionen verteilte Projekte einzusetzen dazu, dass für persönliche Gespräche sehr große Distanzen zurückgelegt und auch sehr unterschiedliche Probleme behandelt werden mussten. Eine Verankerung einer Unternehmensberatung vor Ort, sei es durch ein Vor-Ort-Büro oder durch zusätzliche Personen aus den Regionen wäre daher wünschenswert. Dazu müssten allerdings auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

**Einbringen wirtschaftlicher Expertise und Kontakte:** Die Bereitstellung betriebswirtschaftlichen Wissens hat sich im Rahmen des Modellprojekts als von großer Bedeutung erwiesen: Insbesondere Einpersonnenbetriebe, Existenzgründer und kleinere Unternehmen haben teilweise geringe Erfahrung bei hohem Idealismus, was der Wirtschaftlichkeit der Betrieben nicht immer zuträglich ist. Auch hier sollten Möglichkeiten einer längerfristigen Beratungsmöglichkeit in wirtschaftlichen Fragen bereitgestellt werden. Sofern diese nicht von bereits existierenden kommunalen oder regionalen Verwaltungen gewünscht bzw. angeboten werden, bieten sich auch dezentrale oder mobile Beratungsinstanzen an.

Auch könnte es hilfreich sein, von traditionellen Vorstellungen der Regionalförderung und Wirtschaftsentwicklung Abstand zu nehmen, auch kleinere Projekte bis nach der Umsetzung zu begleiten und zu fördern sowie durch eine Vernetzung derselben möglicherweise ebenfalls positive Effekte zu erreichen (vgl. Zitat Landrat Uecker-Randow in: BMVBS 2009: 38). Bisher haben kommunale Akteure häufig nicht die Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe im Blick, sondern setzen die Priorität in der Ansiedlung externer Investoren und sogenannter Leuchtturmprojekte. Häufig haben sie zudem auch eher kurzfristige Kosteneinsparungen als die langfristige Stabilisierung von Versorgung und Dienstleistungen im Blick. Gerade Akteure aus der Region haben es dann häufig schwerer, da ihre Ideen zwar an die regionalen und lokalen Bedürfnisse angepasst sind, aber nicht zwingend innovativ (im Sinne einer absoluten Neuartigkeit) sind. Gleichzeitig hatte die Idee einer (verstärkten) Einführung von Biolebensmitteln sowohl in den Regionen als auch im Modellvorhaben keine Priorität, es war ein Umsetzungsbereich neben mehreren anderen. Insbesondere der Bereich Daseinsvorsorge kristallisierte sich im Modellvorhaben als wichtiger und notwendiger Ansatzpunkt für erfolgreiche Regionalentwicklung heraus. Aufgrund der vielfältigen Schwierigkeiten in der Produktion, Lieferung und Akzeptanz von Bioverpflegung wäre es aber angebracht, solche Umsetzungen konzentriert und gemeinsam auf breiterer Basis anzugehen, um in mittelfristigen Zeiträumen Erfolge erzielen zu können.

## 7. Literatur

- BAUERNVERBAND PASEWALK, 2008 (HRG.): Liste von Ökobetrieben im Verbandsgebiet (Haupterwerb), Liste wurde auf Anfrage am 17.06.08 zugefaxt.
- BMELV 2008: So haben ländliche Räume Zukunft. Ergebnisse und Erfahrungen des Modellvorhabens REGIONEN AKTIV, in: <http://www.nova-institut.de/ra-attach/20972/RegionenAktiv.pdf>, Zugriff: 2008-09-21.
- BMVBS 2008a: Zielvereinbarung zur Durchführung des Modellvorhabens „Demographischer Wandel - Zukunftsgestaltung der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen“ für die Modellregion Stettiner Haff, Pressemitteilung, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_005/nn\\_253356/DE/Modellvorhaben/DL\\_ZVStettinerHaff,templated=raw,property=publicationFile.pdf/DL\\_ZV OHLFAHRTSORGANISATIONtettinerHaff.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_005/nn_253356/DE/Modellvorhaben/DL_ZVStettinerHaff,templated=raw,property=publicationFile.pdf/DL_ZV OHLFAHRTSORGANISATIONtettinerHaff.pdf); Zugriff 2008-04-29.
- BMVBS 2008b: Zielvereinbarung zur Durchführung des Modellvorhabens „Demographischer Wandel - Zukunftsgestaltung der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen“ für die Modellregion Südharz-Kyffhäuser, Pressemitteilung, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_005/nn\\_253356/DE/Modellvorhaben/DL\\_ZVSuedharzKyffhaeuser,templated=raw,property=publicationFile.pdf/DL\\_ZVSuedharzKyffhaeuser.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_005/nn_253356/DE/Modellvorhaben/DL_ZVSuedharzKyffhaeuser,templated=raw,property=publicationFile.pdf/DL_ZVSuedharzKyffhaeuser.pdf), Zugriff: 2008-04-29.
- BMVBS 2008c: Modellvorhaben "Demografischer Wandel - Zukunftsgestaltung der Daseinsvorsorge in ländlichen Regionen", in: <http://www.bmvbs.de/beauftragter/Chancen-der-Regionen-nutzen/Modellvorhaben-,3030.1010265/Modellvorhaben-Demografischer-.htm>, Zugriff: 2008-04-29.
- BMVBS 2008d: Wirtschaftliche Zukunftsfelder in Ost-Deutschland, in: [http://www.bmvbs.de/Anlage/original\\_1028387/%20Studie-Zukunftsfelder-in-Ostdeutschland.pdf](http://www.bmvbs.de/Anlage/original_1028387/%20Studie-Zukunftsfelder-in-Ostdeutschland.pdf), Zugriff: 2008-04-29.
- BMVBS 2008e: Region schafft Zukunft - Das Modellvorhaben, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_007/nn\\_252590/sid\\_58D776D1BF57A8D557D13527A299B44C/nsc\\_true/DE/Modellvorhaben/modellvorhaben\\_\\_node.html?\\_\\_nnn=true](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_007/nn_252590/sid_58D776D1BF57A8D557D13527A299B44C/nsc_true/DE/Modellvorhaben/modellvorhaben__node.html?__nnn=true), Zugriff: 2008-12-08.
- BMVBS 2008f: 2. Regionaler Demografie-Workshop, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_007/nn\\_252590/DE/Modellvorhaben/WeitereProjekte/Programme/ProgrammWorkshopSH,templated=raw,property=publicationFile.pdf/ProgrammWorkshopSH.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_007/nn_252590/DE/Modellvorhaben/WeitereProjekte/Programme/ProgrammWorkshopSH,templated=raw,property=publicationFile.pdf/ProgrammWorkshopSH.pdf), 2008-06-26.
- BMVBS 2009a: Region schafft Zukunft. Demografischen Wandel aktiv gestalten, in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_016/nn\\_252590/DE/Home/AktuellesHome/Magazin\\_\\_Download,templated=raw,property=publicationFile.pdf/Magazin\\_\\_Download.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_016/nn_252590/DE/Home/AktuellesHome/Magazin__Download,templated=raw,property=publicationFile.pdf/Magazin__Download.pdf), Zugriff: 2009-11-17.
- BMVBS 2009b: Zukunft und Selbstbehauptung strukturschwacher Regionen – Wie lässt sich ein Dorf gemeinschaftlich aktivieren? Ein Leitfaden, Erfahrungen und Hinweise aus dem „Modellprojekt Zinzow“.
- BOZEAT, N., DENTE, B., MOORE, J. und STERN, E. 2003: The Evaluation of Socio-Economic Development. The Guide. Brussels: European Commission (Directorate General for Regional Policy).
- BRAND-SABEN Henning, Heike PETER, Gitta SCHNAUT und Andreas TIETZ 2007: Evaluation von Maßnahmen der Schwerpunkte 1 und 2 der ELER-Verordnung – Ableitung von Indikatoren auf der Basis vorhandener Daten, Arbeitsberichte des Bereichs Agrarökonomie, Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft: Braunschweig.
- DERICHS, Sascha 2007: Regional und Rural Governance. Ein effektiver Steuerungsansatz zur regional bestimmten Eigenentwicklung?, Dissertation, RWTH Aachen, in: [http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2008/2117/pdf/Derichs\\_Sascha.pdf](http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2008/2117/pdf/Derichs_Sascha.pdf), Zugriff: 2008-06-16.
- DIE REGION ODERMÜNDUNG E.V., 2006 (HRG.): Regionskonzept 2006/2007 für die Modellregion Odermündung, Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft, <http://www.nova-institut.de/ra-attach/16598/Regionskonzept.pdf>, Datum.
- EG 2000: Leitlinien für die Gemeinschaftsinitiative für die Entwicklung des ländlichen Raums (Leader+), in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften C 139: 5-13.
- ELBE, Sebastian 2006: Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft, Übergreifende Auswertung des Teil 2 der Abschlussbereiche Regionen aktiv, Darmstadt.

- ENGEL, Astrid 2006: Netzworkebildung zur Weiterentwicklung des Öko-Landbaus in Mecklenburg-Vorpommern, [http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Tagung/2006/06\\_Engel.pdf](http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2006/06_Engel.pdf), Zugriff: 2008-06-24.
- EUROPA-MV, 2006 (HRG.): Sozioökonomische und SWOT-Analyse sowie Entwicklungsstrategie für das Land Mecklenburg-Vorpommern, in: <http://www.europa-mv.de/docs/download/10092/Sozio%C3%B6konomische-%20und%20SWOT-Analyse%20sowie%20Entwicklungsstrategie.pdf>, Zugriff: 2009-01-28.
- FALK, R. 2006: Measuring the Effects of Public Support Schemes on Firms' Innovation Activities. *WI-FO Working Paper*.
- FRIEDER ROCK UNTERNEHMENSBERATUNG 2008a: Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, unveröffentlichter Zwischenbericht zum Modellprojekt, Juni 2008.
- FRIEDER ROCK UNTERNEHMENSBERATUNG 2008b: Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, unveröffentlichter Zwischenbericht zum Modellprojekt, Dezember 2008.
- FRIEDER ROCK UNTERNEHMENSBERATUNG 2009: Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, Zwischenbericht Mai/Juni 2009.
- FRIEDER ROCK UNTERNEHMENSBERATUNG 2009b: Versorgung in den öffentlichen Kantinen in den Modellregionen „Stettiner Haff“ und „Südharz-Kyffhäuser“ mit Bio-Lebensmitteln – ein Beitrag zur Verbesserung der Standortqualität in den Modellregionen für den demographischen Wandel in den Neuen Ländern, Endbericht September 2009.
- FTEVAL 2005: Standards der Evaluierung in der Forschungs- und Technologiepolitik. Wien: Plattform Forschungs- und Technologieevaluierung.
- f<sup>x</sup> Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften e.V. 2004: Infrastruktur- und Infrastrukturentwicklung und Finanzierung von Biolandbau, -verarbeitung und -vermarktung in den neuen Ländern, Berlin.
- GEORGHIOU, L. 2002: Outcome and additionality of innovation policy. *IWT-Studies No. 40: 57-65*.
- GESCHÄFTSSTELLE BUNDESPROGRAMM ÖKOLOGISCHER LANDBAU IN DER BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG (BLE) (HRG.) 2005: „Der Einsatz von Ökoprodukten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf“, Abschlußbericht des Forschungsprojekts, in: <http://orgprints.org/5212/01/5212-02OE368-ble-hohenh-2004-ahv-status-bericht.pdf>, Zugriff: 2008-07-14.
- GRUBER H., KACHEL K.-U., 2004: Entwicklung und Perspektiven des Ökologischen Landbaus in Mecklenburg-Vorpommern, <http://orgprints.org/5120/01/h33-02.pdf>, Zugriff: 2008-04-29.
- HIERO - HANSEATIC INSTITUTE FOR ENTREPRENEURSHIP AND REGIONAL DEVELOPMENT 2006: Wirtschaftliche Zukunftsfelder In Ostdeutschland, im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) Januar 2008, in: [http://www.bmvbs.de/Anlage/original\\_1028387/Studie-Zukunftsfelder-in-Ostdeutschland.pdf](http://www.bmvbs.de/Anlage/original_1028387/Studie-Zukunftsfelder-in-Ostdeutschland.pdf), Zugriff: 2008-06-22.
- ILE-REGIONALMANAGEMENT MANSFELD-SÜDHARZ (HRSG.) 2007: Stärken-Schwächen-Profil, Wirtschaftskraft im ländlichen Raum, <http://www.ile-mansfeld-suedharz.de/>, Zugriff: 20.05.2008.
- IWT (HRSG.) 2007: Die Zukunft des Arbeitsmarktes in Thüringen, Jahresumfrage 2006 der Verbände, [http://www.vwt.de/vwt/Ressources.nsf/\(\\$UNID\)/B42060E90D4AD98BC1257281003786A9/\\$file/DD0003-IWT-Verbaende-Umfrage-2006.pdf](http://www.vwt.de/vwt/Ressources.nsf/($UNID)/B42060E90D4AD98BC1257281003786A9/$file/DD0003-IWT-Verbaende-Umfrage-2006.pdf), Zugriff 2009-02-05.
- LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT, FORSTEN UND GARTENBAU SACHSEN-ANHALT (HRSG.), 2007: Daten zur Entwicklung des ökologischen Landbaus in Sachsen-Anhalt, [http://lsa-st23.sachsen-anhalt.de/lhg/oekolandbau/entwicklung\\_oekolandbau.htm](http://lsa-st23.sachsen-anhalt.de/lhg/oekolandbau/entwicklung_oekolandbau.htm), Zugriff 20.05.2008.
- LEADER+ 2000: Faltblatt zum Programm, in: <http://www.leaderplus.de/index.cfm/0006D25316E5125DB8806521C0A8D816>, Zugriff: 2009-01-09.
- MLUV - MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, UMWELT UND VERBRAUCHERSCHUTZ 2008: Agrarbericht 2008 des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Berichtsjahr 2007), Kurzbericht: Schwerin.

- NETZWERK LÄNDLICHE RÄUME 2007: Finanzierung der Umsetzung der ELER-Verordnung, in: <http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/hintergrund/eler/eler-finanzierung/>, Zugriff: 2009-01-28.
- NIEBERG, Hiltrud und Heike KUHNERT 2006: Förderung des ökologischen Landbaus in Deutschland, Stand, Entwicklung und Perspektive, Sonderheft 295 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft. RAG KYFFHÄUSER (HRG.), 2008: Regionale Entwicklungsstrategie der Regionalen Aktionsgruppe Kyffhäuser e.V., Entwurf April 2008, [http://www.kyffhaeuser.de/reg/upload/files/2008\\_04\\_30-14\\_38\\_30\\_RES%20Kyffh%E4user%2028\\_4\\_2008.pdf](http://www.kyffhaeuser.de/reg/upload/files/2008_04_30-14_38_30_RES%20Kyffh%E4user%2028_4_2008.pdf), Zugriff 2008-07-01.
- RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 2005: VERORDNUNG (EG) Nr. 1698/2005 DES RATES vom 20. September 2005 über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER), Amtsblatt L 277/1.
- RAUE, Petra 2005: Aktualisierung der Halbzeitbewertung des Schleswig-Holsteinischen LEADER+-Programms 2000 bis 2006.
- REGION SCHAFFT ZUKUNFT – Das Modellvorhaben 2008: in: [http://www.region-schafft-zukunft.de/cln\\_005/nn\\_253358/DE/Modellvorhaben/DL\\_ZVStettinerHaff,templateld=raw,property=publicationFile.pdf/DL\\_ZWOHLFAHRTSORGANISATIONstettinerHaff.pdf](http://www.region-schafft-zukunft.de/cln_005/nn_253358/DE/Modellvorhaben/DL_ZVStettinerHaff,templateld=raw,property=publicationFile.pdf/DL_ZWOHLFAHRTSORGANISATIONstettinerHaff.pdf), Zugriff: 2008-04-29.
- REGIONEN AKTIV (HRG.), 2006: Abschlußbericht Regionen aktiv, Das Erreichte aufzeigen – den Steuerungsansatz bewerten, Region Odermündung, in: [http://www.nova-institut.de/raattach/16513/Abschlussbericht\\_Odermuendung\\_Teil\\_2.pdf](http://www.nova-institut.de/raattach/16513/Abschlussbericht_Odermuendung_Teil_2.pdf), Zugriff: 2008-07-01.
- RHOMBERG Wolfram, Claudia STEINDL und Matthias WEBER 2006: Neue Entwicklungen im Bereich der Wirkungsanalyse und -abschätzung FTIpolitischer Maßnahmen, Endbericht, in: [http://www.fteval.at/files/eWohlfahrtsorganisationstudien/0108\\_Methoden\\_Wirkungsanalyse\\_endg.pdf](http://www.fteval.at/files/eWohlfahrtsorganisationstudien/0108_Methoden_Wirkungsanalyse_endg.pdf), 2008-04-25.
- ROLOFF, B., 2008: Begrüßung und Einleitung zur 5. Wintertagung des Agrarbündnisses zum Thema: „Vermarktung ökologischer Erzeugnisse in Mecklenburg-Vorpommern- direkt und regional, rentabel und professionell“, in: [http://vorort.bund.net/mv/wt2008/mappe/mappe\\_2.pdf](http://vorort.bund.net/mv/wt2008/mappe/mappe_2.pdf), Zugriff: 2008-04-29.
- STATISTISCHES AMT MECKLENBURG-VORPOMMERN(HRSG.) 2006: Arbeitslose und Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt, <http://www.statistik-mv.de/sis/tabelle.php?id=2677>, Zugriff 2008-05-20.
- STATISTISCHES AMT MECKLENBURG-VORPOMMERN, 2006 (HRSG.): Statistische Berichte, Agrarstruktur, Betriebe mit ökologischem Landbau in Mecklenburg-Vorpommern, Stand: Mai 2005, [http://www.statistik-mv.de/berichte/c\\_/c-iv\\_/c4938\\_/daten/c4938-2005-01.pdf](http://www.statistik-mv.de/berichte/c_/c-iv_/c4938_/daten/c4938-2005-01.pdf). Zugriff 2008-05-20.
- THÜRINGER LANDESANSTALT FÜR UMWELT UND GEOLOGIE (HRSG.), 2005: Landwirtschaft [http://www.tlug-jena.de/uw\\_raum/umweltregional/kyf/index.html?kyf06.html](http://www.tlug-jena.de/uw_raum/umweltregional/kyf/index.html?kyf06.html).
- TMLNU THÜRINGER MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, NATURSCHUTZ UND UMWELT (HRSG.), 2007: Bericht zur Entwicklung der Landwirtschaft in Thüringen (Berichtsjahr 2006), <http://www.tll.de/agb07/pdf/agb07.pdf>., Zugriff: 2008-05-20,
- TOBER, O. 2008: Stand und Perspektiven der Öko-Schweinehaltung, in: [http://ifa.info-agrarportal.de/extension/download/download.php?file=var/plain\\_site/storage/original/application/88685953398732238c31fee4f039ebe1.pdf&filename=Tober\\_Schweine.pdf&fileid=67082&title=Tag%20des%20%C3%B6kologischen%20Landbaus%20am%2011.%20Juni%202008%20in%20G%C3%BClzig](http://ifa.info-agrarportal.de/extension/download/download.php?file=var/plain_site/storage/original/application/88685953398732238c31fee4f039ebe1.pdf&filename=Tober_Schweine.pdf&fileid=67082&title=Tag%20des%20%C3%B6kologischen%20Landbaus%20am%2011.%20Juni%202008%20in%20G%C3%BClzig), Zugriff:2008-24-06.
- WENDT, H.; EFKEN, J.; KLEPPER, R.; KRAH, V.; NÖLLE, J.; SCHÄFER, M.; TREFFLICH, A. und UETRECHT, I. 2006: Aktualisierung der Zwischenbewertung der Förderung zur Marktstrukturverbesserung für den Förderzeitraum 2000-2006, länderübergreifender Bericht im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der Agrar-Struktur und des Küstenschutzes (GAK). Braunschweig.

## **Anhang III**

### **Leitfragen Regionale Wertschöpfung (Multiplikatorenbefragung)**

#### **Unmittelbare und mittelbare Wirkungen des Modellprojekts**

Guten Tag, ich heiße ... und arbeite an der TU Berlin. Zurzeit untersuchen wir hier im ... – Kreis die Wirkungen des Projekts „Einführung von Bioessen in öffentlichen Küchen“, das von Frieder Rock und Juliane Rudloff durchgeführt wird. Wir versuchen, eine unabhängige Abschätzung vorzunehmen, was durch dieses Modellprojekt erreicht werden konnte. In der nächsten Stunde würde ich darüber gerne mit Ihnen sprechen.

#### **I Allgemeines**

- 1) Wie schätzen Sie hier in der Region die Versorgung mit Biolebensmitteln ein? Welche Stärken gibt es aus Ihrer Sicht, was sind die Schwächen?

*[z. B. Typisches und Besonderes in der Region, Kooperationsstrukturen entlang der Bio-Wertschöpfungskette, zentrale Akteure und Kooperationsgeschichte]*

#### **II Wahrgenommene Wirkungen**

- 1) Wie haben Sie das Projekt „Einführung von Bioessen in öffentlichen Küchen“ wahrgenommen?
- 2) Welche Erwartungen hatten Sie an das Projekt, was hat sich davon erfüllt, was eher nicht?
- 3) Welche Leistungen wurden nach Ihrem Kenntnisstand durch das Projekt erbracht (Qualifizierung, Beratung, Unterstützung bei der Antragstellung)?

#### **Nachfragen**

- 1) Wurden Ihrer Meinung nach durch das Modellprojekt Diskussionen über regionale Wertschöpfungsketten angeregt und/oder neue Kontakte zwischen regionalen Akteuren hergestellt? Oder Folgeprojekte /-vorhaben?
- 2) Konnten sich aufgrund des Modellprojekts neue Produkte oder Dienstleistungen in der Region etablieren? Bzw. wurden von einzelnen Unternehmen neue Kunden/Absatzmöglichkeiten gefunden?
- 3) Konnten Ihrer Meinung nach finanzielle Vorteile für die Akteure erzielt werden?  
*[z.B., erhöht Produktionsmengen, neue Produkte, höhere Preise, erhöhter Umsatz, neues ökonomisches Standbein]*
- 4) Kam es durch das Modellprojekt ihrer Meinung nach zu anderen positiven oder negativen Impulsen für die Region? Welche Schwierigkeiten gibt es?

*[z. B. geschlossene Produktions- und Vermarktungsketten, kontinuierliche regionale Geschäftsbeziehungen, neue Kooperationen & Kontakte, neue Vermarktungsmöglichkeiten, höhere Vermarktungssicherheit, Vertrauen, Einbindung in konventionelle regionale WSK, Umstellung weiterer Betriebe auf Öko/Regional, Verknüpfung mit anderen ökonomischen Standbeinen]*

- 5) Was erwarten Sie von dem Projekt noch bis Ende des Jahres 2008?

**Vielen Dank!**

## **Leitfragen Produzenten/Verarbeiter**

### **Unmittelbare und mittelbare Wirkungen des Modellprojekts**

Guten Tag, ich heiße ... und arbeite an der TU Berlin. Zurzeit untersuchen wir hier im ... – Kreis die Wirkungen des Projekts „Einführung von Bioessen in öffentlichen Küchen“, das von Frieder Rock und Juliane Rudloff durchgeführt wird. Wir versuchen, eine unabhängige Abschätzung vorzunehmen, was durch dieses Modellprojekt erreicht werden konnte. In der nächsten Stunde würde ich darüber gerne mit Ihnen sprechen.

#### **I Allgemeines**

- 1) Können Sie kurz die Entwicklung Ihres Betriebes in den letzten Jahren schildern? Welche Perspektiven verfolgen Sie derzeit?

*[Produkte, Absatzwege etc.]*

- 2) Wie sind Sie in das Projekt „... „ eingebunden?
- 3) Mit welchen Leistungen konnten Ihnen Herr Rock und Frau Rudloff bei der Verwirklichung Ihrer Pläne behilflich sein?

#### **II Wahrgenommene Wirkungen**

- 1) Welche Ergebnisse und Wirkungen erwarteten Sie von dem Projekt zu Beginn?

*[Wurden diese erfüllt? Was kann/ sollte noch bis Ende 2008 geschehen?]*

- 2) Zu welchen positiven oder negativen Impulsen kam es für Ihren Betrieb?

#### **Nachfragen:**

- 1) Entstanden neue Kontakte/Kooperationsstrukturen/Netzwerke zwischen Bio-Betrieben der Region? Wenn ja, welche?

*[Wie werden diese wahrgenommen? Ergeben sich daraus neue Möglichkeiten für ein übergreifendes Regionalmarketing und Verknüpfungen mit anderen Bereichen?]*

- 2) Konnten Sie bzw. ihr Betrieb sich durch das Projekt mit anderen regionalen Akteuren über künftige gemeinsame Vorhaben verständigen?
- 3) Wurden aufgrund des Modellprojekts neue Produkte oder Dienstleistungen etabliert bzw. neue Kunden/Absatzmöglichkeiten gefunden oder ist dies bis zum Ende des Jahres zu erwarten? Wenn ja, welche?
- 4) Konnten für Ihren Betrieb finanzielle Vorteile erzielt werden bzw. ist dies in naher Zukunft zu erwarten? Wenn ja, welche und wie?

*[z.B., erhöht Produktionsmengen, neue Produkte, höhere Preise, erhöhter Umsatz, neues ökonomisches Standbein, wurden z.B. eigene Neu-Investitionen getätigt?]*

- 5) Kam es durch das Modellprojekt ihrer Meinung nach zu weiteren positiven oder negativen Impulsen für den Betrieb? Welche Schwierigkeiten gab es?

*[z. B. geschlossene Produktions- und Vermarktungsketten, neue Vermarktungsmöglichkeiten, höhere Vermarktungssicherheit, Vertrauen, Einbindung in konventionelle regionale WSK, Verknüpfung mit anderen ökonomischen Standbeinen]*

**Vielen Dank!**

## **Leitfragen Kantinenbetreiber bzw. -mitarbeiter**

### **Unmittelbare und mittelbare Wirkungen des Modellprojekts:**

Guten Tag, ich heiße ... und arbeite an der TU Berlin. Zurzeit untersuchen wir hier im ... – Kreis die Wirkungen des Projekts „Einführung von Bioessen in öffentlichen Küchen“, das von Frieder Rock und Juliane Rudloff durchgeführt wird. Wir versuchen, eine unabhängige Abschätzung vorzunehmen, was durch dieses Modellprojekt erreicht werden konnte. In der nächsten Stunde würde ich darüber gerne mit Ihnen sprechen.

### **I Allgemeines**

1) Können Sie bitte die Entwicklung dieser Kche kurz beschreiben?

Welche Perspektiven verfolgen Sie derzeit?

*[Anzahl Kunden/Essen, Lieferanten, bestimmte Ausrichtung?]*

2) Wie sind Sie in das Projekt „...“ eingebunden?

3) Mit welchen Leistungen konnten Ihnen Herr Rock und Frau Rudloff bei der Verwirklichung Ihrer Pläne behilflich sein?

### **II Wahrgenommene Wirkungen**

1) Welche Ergebnisse und Wirkungen erwarteten Sie von dem Projekt zu Beginn?

*[Wurden diese erfüllt? Was kann/ sollte noch bis Ende 2008 geschehen?]*

2) Zu welchen positiven oder negativen Impulsen kam es für Ihren Betrieb?

### **Nachfragen:**

1) Wie hat sich durch die (Teil-)Umstellung der Speiseplan verändert?

*[Fleischanteil, Regionalität, Saisonalität, Vollwertprodukte, Vielfalt]*

2) Wie hat sich der Verkauf von Essen durch die (Teil-)umstellung verändert?

*[Kunden- und Essenzahlen, Verhältnis Bio zu konventionell]*

3) Haben sich dadurch auch Arbeitsorganisation und Kosten positiv oder negativ verändert? Erhalten Sie dabei Unterstützung?

*[veränderte Qualität durchgeführter Tätigkeiten, Einstellen neuer Mitarbeiter, Quersubventionierungen oder höherer Tagessatz etc.]*

4) Hat die Kche eigene Neu-Investitionen getätigt?

5) Haben Sie aufgrund des Modellprojekts neue Lieferantenbeziehungen geknüpft? Wenn ja, welche?

6) Gab und gibt es mit den Lieferungen von regionalen Bioprodukten Schwierigkeiten/ weiteren Bedarf? Wie haben Ihre herkommlichen Lieferanten auf die Veränderungen reagiert?

7) Haben Sie oder die Mitarbeiter/innen sich für die Verwendung von Bio-Lebensmitteln in Küche fortgebildet? In welchem Bereich?

8) Haben die Mitarbeiter/innen positiv oder negativ auf die Veränderungen reagiert?

9) Wird das veränderte Angebot gegenüber den Kunden kommuniziert?

*[Aktionen/ Infomaterial, etc. ?*

10) Wie ist die Reaktion der Kunden auf das veränderte Angebot?

11) Welche weiteren Wirkungen sind festzustellen?

*[Verpflegungsrichtlinien, weitere Aktivitäten zu gesunder/ regionaler/ ökologischer Ernährung]*

12) Hat die (Teil-)Umstellung der Kantine Auswirkungen auf andere Bereiche Ihrer Einrichtung?

*[z.B. Verbindung mit Unterrichtseinheiten in Schulen, Verbindung mit Ernährungsberatung in Krankenhäusern etc.)*

Haben sich (mit einzelnen neuen Partnern) Folgeprojekte /-vorhaben entwickelt?

13) Haben Sie Ihre Erfahrungen an andere Küchenleiter weitergegeben? An wen? Welche Resonanz?

**Vielen Dank!**

## **Leitfragen Kund/innen**

### **Unmittelbare und mittelbare Wirkungen des Modellprojekts**

Guten Tag, ich heiße ... und arbeite an der TU Berlin. Zurzeit untersuchen wir hier im ... – Kreis die Wirkungen des Projekts „Einführung von Bioessen in öffentlichen Küchen“, das von Frieder Rock und Juliane Rudloff durchgeführt wird. Wir versuchen, eine unabhängige Abschätzung vorzunehmen, was durch dieses Modellprojekt erreicht werden konnte. In der nächsten Stunde würde ich darüber gerne mit Ihnen sprechen.

#### **I Allgemeines**

1) Gehen Sie regelmäßig hier essen?

Sind Sie mit dem Angebot und den Preisen zufrieden?

2) Sind Ihnen in letzter Zeit Veränderungen im Angebot aufgefallen?

3) Ist Ihnen eine Verpflegung mit Biolebensmitteln bzw. mit regionalen Lebensmitteln wichtig?

Nutzen Sie das neue Angebot?

#### **II Wahrnehmung**

1) Hat sich durch den Einsatz von regionalen Bio-Produkten hier in der Küche der Speiseplan verändert?

Wenn ja, wie? Finden Sie das gut oder schlecht?

*[Fleischanteil, Regionalität, Saisonalität, Verwendung Vollwertprodukte, Vielfalt]*

2) Hat sich der Preis des Essens verändert? Ist das für Sie ein Problem?

3) Wurden Sie über das veränderte Angebot von der Küchenleitung informiert?

*[z.B. Aktionen, Informationsmaterial?]*

4) Fanden Sie die Informationen ausreichend?

Welche Informationen würden Sie sich ergänzend wünschen?

Hat sich dadurch Ihr Informationsstand über bestimmte Themen (Gesundheit, Regionalität, ökologische Lebensmittel, Herkunft der eingesetzten Produkte) verbessert?

5) Wissen Sie, wo die Bio-Produkte herkommen, die hier in der Küche verarbeitet werden? Ist das für Sie von Interesse?

#### **Nachfragen**

6) Haben Sie durch das veränderte Angebot in der Küche Anregungen für Ihr privates Leben, also Einkauf und Zubereitung von Lebensmitteln erhalten? Welche?