

Armin Kullmann

Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten – Status Quo-Analyse und Optimierungspotentiale



Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten

Status Quo-Analyse und Optimierungspotentiale

**Abschlussbericht zum FuE-Vorhaben
„Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und
Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“**

Armin Kullmann

**unter Mitarbeit von:
Dipl. Geogr. Julia Ludwig
Dipl. Geogr. Kirsten Steimel
Dipl. Päd. Anke Martsch**



Titelfoto: Armin Kullmann

Bearbeitung:

Dipl.-Ing. agr. Armin Kullmann

Institut für Ländliche Strukturforschung
Zeppelinallee 31, 60325 Frankfurt/Main
Tel.: 069 775001, Fax: 069 777784
Email: ifls@ifls.de, www.ifls.de

unter Mitarbeit von:

Dipl. Geogr. Julia Ludwig
Dipl. Geogr. Kirsten Steimel
Dipl. Päd. Anke Martsch

Projektleitung:

Dr. Karlheinz Knickel

Wiss. Beratung:

Prof. Dr. Ulrich Hamm
Universität Kassel
Fachgebietsleiter Agrar- und Lebensmittelmarketing
Steinstr. 19
37213 Witzenhausen

Fachbetreuung im BfN

Dr. Ing. Burkhard Schweppe-Kraft

Fachgebiet II 1.1, Recht, Ökonomie und naturverträgliche
regionale Entwicklung
Email: Burkhard.Schweppe-Kraft@BfN.de, www.bfn.de

Die Beiträge der Skripten werden aufgenommen in die Literaturdatenbank „**DNL-online**“ (www.dnl-online.de).

Die Publikation ist im Internet unter: www.bfn.de/ abrufbar.

Die BfN-Skripten sind nicht im Buchhandel erhältlich.

Herausgeber: Bundesamt für Naturschutz (BfN)
Konstantinstr. 110
53179 Bonn
Tel.: 0228/8491-0
Fax: 0228/8491-200
URL: <http://www.bfn.de>

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die in den Beiträgen geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Nachdruck, auch in Auszügen, nur mit Genehmigung des BfN.

Druck: BMU-Druckerei

Gedruckt auf 100% Altpapier

Bonn - Bad Godesberg 2007

2.5.1.6	Aggregation von Erfolgsfaktoren zu Erfolgsdimensionen	47
2.5.1.7	Weiterentwickelte Erfolgsfaktoren sowie Rahmenbedingungen	48
2.5.2	Beurteilung durch Vertreter der Biosphärenreservate	49
2.5.2.1	Bedeutung für die Biosphärenreservate	49
2.5.2.2	Vergleich mit Bedeutung bei Modellprojekten	50
2.5.2.3	Zufriedenheit der Vertreter der Biosphärenreservate	52
2.5.2.4	Durchschnittliche Zufriedenheit der Vertreter der Biosphärenreservate	54
2.5.3	Beurteilung durch wirtschaftliche Akteure in den Biosphärenreservaten	55
2.5.3.1	Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die wirtschaftlichen Akteure	55
2.5.3.2	Zufriedenheit der wirtschaftlichen Akteure mit den Erfolgsfaktoren.....	57
2.5.4	Fazit zu den Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung	59
3	STAND DER REGIONALVERMARKTUNG IN DEN BIOSPHÄRENRESERVATEN – PROJEKTE, AKTIVITÄTEN, STRATEGIEN	60
3.1	VORGEHENSWEISE.....	60
3.1	AKTIVITÄTEN DER VERWALTUNGSSTELLEN.....	60
3.1.1	Bisherige Aktivitäten.....	60
3.1.2	Regionalvermarktung – Aufgabe der Biosphärenreservate?	63
3.1.3	Beteiligung an der Marketingplanung für Regionalprodukte	63
3.1.4	Art der Aktivitäten	63
3.1.5	Effektivität der Unterstützungsmaßnahmen	64
3.1.6	Zur Rolle der Biosphärenreservate	66
3.2	PROJEKTE UND AKTEURE	67
3.2.1	Vermarktungsprojekte und herausragende Einzelakteure	67
3.2.2	Zentrale Vermarktungsorganisationen	69
3.2.3	Regionalmarken, Kriterien, Kontrolle.....	71
3.2.3.1	Regionalmarken.....	71
3.2.3.2	Herkunftskriterien.....	71
3.2.3.3	Produktionskriterien	72
3.3	BIOSPHÄRENRESERVATE – GEEIGNETE GEBIETSKULISSEN?	76
3.3.1	Struktureller Vergleich mit Modellprojekten.....	76
3.3.2	Anteil landwirtschaftlicher Nutzfläche.....	77
3.4	MARKETINGKOMPETENZEN.....	79
3.5	VERFÜGBARE RESSOURCEN.....	80
3.5.1	Bisherige Förderung.....	80
3.5.2	Defizite der Förderung.....	81
3.5.3	Institutionelle Unterstützung	81
3.5.4	Fördervereine und Betriebsgesellschaften	82
3.6	GEMEINSAME MARKETINGSTRATEGIEN	83
3.6.1	Einheitliche Produktionskriterien	83
3.6.2	Präferierte Produktionssysteme	83
3.6.3	Einheitliche Kennzeichnung	84
3.6.4	Überregionaler Handel	85
3.6.5	Gemeinsame Strategien mit anderen Schutzgebieten?	87

3.6.6	Fazit zur Status-Quo-Analyse mit BR-Vertretern	88
4	WIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER REGIONALVERMARKTUNG – BEFRAGUNG WIRTSCHAFTLICHER AKTEURE	89
4.1	VORGEHENSWEISE	89
4.1.1	Schriftliche Befragung wirtschaftlicher Akteure.....	89
4.1.2	Auswahl von BR für vertiefende Untersuchungen	90
4.2	ZUSAMMENSETZUNG DER BEFRAGTEN	91
4.2.1	Rücklaufquoten nach Biosphärenreservaten	91
4.2.2	Zusammensetzung der befragten Akteure.....	91
4.3	PRODUKTE UND ABSATZWEGE	92
4.3.1	Wichtigste Produktgruppen	92
4.3.2	Absatzwege der wichtigsten Produktgruppen.....	94
4.3.3	Angebotsdefizite.....	101
4.3.4	Verarbeitungsdefizite	102
4.3.5	Wirtschaftliche Austauschbeziehungen	103
4.3.6	Bedarf an zentralen Vermarktungsorganisationen.....	105
4.4	WEITERE AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE	106
4.4.1	Effekte der Biosphärenreservate auf den Tourismus.....	106
4.4.2	Effekt der Biosphärenreservate auf den Absatz.....	107
4.4.3	Zahlungsbereitschaft für BR-Produkte.....	108
4.4.4	Eignung von Werbebotschaften	109
4.4.4.1	Ungestützte Abfrage.....	109
4.4.4.2	Vergleich mit gestützter Abfrage	111
4.4.4.3	Vergleich mit der Einschätzung der BR-Vertreter.....	112
4.4.5	Kennzeichnung mit Regionalmarke und BR-Logo?	114
4.4.6	Regionalvermarktung in den alten und neuen Bundesländern	117
5	BERATUNGS-, HANDLUNGS- UND FORSCHUNGSBEDARF	120
5.1	BERATUNGSBEDARF DER WIRTSCHAFTLICHEN AKTEURE	120
5.2	ZUFRIEDENHEIT MIT UND ERWARTUNGEN AN EINE UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE BR-VERWALTUNGEN.....	122
5.3	HANDLUNGSBEDARF	125
5.3.1	Überprüfung und Optimierung der Gebietskulissen	125
5.3.2	Benennung und Ressourcenausstattung zuständiger Mitarbeiter	125
5.3.3	Qualifizierung in Prozess- und Marketingkompetenzen.....	126
5.3.4	Diskussion einer gemeinsamen Marketingstrategie.....	127
5.3.5	Einrichtung einer Arbeitsgruppe Regionalvermarktung.....	127
5.3.6	Konfliktmanagement, Supervision und Coaching	128
5.4	FORSCHUNGSBEDARF.....	128
5.4.1	Marktforschung	128
5.4.2	Betriebswirtschaft.....	129
5.4.3	Gastronomie und Großküchen.....	129
5.4.4	Fördervereine und Betriebsgesellschaften.....	130
5.4.5	Regional- und Ressourcenökonomie	131

6	ZUSAMMENFASSUNG	132
7	LITERATUR	141
8	ANHANG	146
8.1	STECKBRIEFE DER UNTERSUCHTEN MODELLPROJEKTE	146
8.1.1	Altmühltaler Lamm	146
8.1.2	Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt	147
8.1.3	Bergisch Pur	148
8.1.4	Streuobst-Apfelsaft Bodensee-Oberschwaben	149
8.1.5	Solidargemeinschaft Brucker Land	150
8.1.6	Hindelanger Bauern	151
8.1.7	Märkischer Landmarkt.....	152
8.1.8	Naturparklebensmittel Obere Donau	153
8.1.9	Plinganser-Erzeugnisse	154
8.1.10	Nationalparkregion Sächsische Schweiz	155
8.2	VORTEILE PROJEKT BETEILIGTER AKTEURE DURCH WIN-WIN-SITUATIONEN	156
8.3	STECKBRIEFE ZUR REGIONALVERMARKTUNG IN DEN BIOSPHÄRENRESERVATEN.....	158
8.3.1	Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer	158
8.3.2	Nationalpark Hamburgisches Wattenmeer.....	159
8.3.3	Nationalpark Niedersächsisches Wattenmeer	160
8.3.4	Flusslandschaft Elbe, Schleswig-Holstein	161
8.3.5	Flusslandschaft Elbe, Mecklenburg-Vorpommern.....	162
8.3.6	Flusslandschaft Elbe, Brandenburg	163
8.3.7	Flusslandschaft Elbe, Niedersachsen	164
8.3.8	Flusslandschaft Elbe, Sachsen-Anhalt.....	165
8.3.9	Südost-Rügen	166
8.3.10	Schaalsee.....	167
8.3.11	Schorfheide-Chorin	168
8.3.12	Spreewald	169
8.3.13	Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft	170
8.3.14	Vessertal	171
8.3.15	Thüringische Rhön	172
8.3.16	Bayerische Rhön	173
8.3.17	Hessische Rhön	174
8.3.18	Pfälzer Wald	175
8.3.19	Nationalpark Bayerischer Wald	176
8.3.20	Nationalpark Berchtesgaden	177
8.4	KENNZAHLEN ZU MODELLPROJEKTEN UND BIOSPHÄRENRESERVATEN.....	178
8.5	GRÖÖE DER BIOSPHÄRENRESERVATE UND ANTEIL LANDWIRTSCHAFTLICHER FLÄCHE	179
8.6	VERMARKTUNGSAKTIVITÄTEN DER FÖRDERVEREINE UND BETRIEBSGESELLSCHAFTEN.....	180
8.7	PRÄFERIERTE PRODUKTIONSSYSTEME DER BR-VERTRETER	181
8.8	ZAHLUNGSBEREITSCHAFT FÜR BR-PRODUKTE	182

Abbildungsverzeichnis

ABB. 1	DURCHSCHNITTLICHE BEDEUTUNG DER UNTERSUCHTEN ERFOLGSFAKTOREN	41
ABB. 2	ZUFRIEDENHEIT DER MODELLPROJEKTE MIT DER REALISIERUNG DER ERFOLGSFAKTOREN	43
ABB. 3	DIFFERENZ ZWISCHEN BEDEUTUNG UND ZUFRIEDENHEIT BZGL. DER ERFOLGSFAKTOREN	44
ABB. 4	GEWICHTETE ZUFRIEDENHEIT MIT DER REALISIERUNG DER ERFOLGSFAKTOREN	45
ABB. 5	DURCHSCHNITTLICHE GEWICHTETE GESAMTZUFRIEDENHEIT DER MODELLPROJEKTE	46
ABB. 6	ERFOLGSDIMENSIONEN DER REGIONALVERMARKTUNG	47
ABB. 7	WEITERENTWICKELTE ERFOLGSFAKTOREN SOWIE RAHMENBEDINGUNGEN	48
ABB. 8	BEDEUTUNG DER ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE VERTRETER DER BIOSPHÄRENRESERVATE	49
ABB. 9	GEWICHTETE ZUFRIEDENHEIT DER BR-VERTRETERINNEN	52
ABB. 10	DURCHSCHNITTLICHE GESAMTZUFRIEDENHEIT DER BR-VERTRETERINNEN	54
ABB. 11	BEDEUTUNG DER ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE WIRTSCHAFTLICHEN AKTEURE	56
ABB. 12	ZUFRIEDENHEIT DER WIRTSCHAFTLICHEN AKTEURE MIT DER REALISIERUNG	58
ABB. 13	BIOSPHÄRENRESERVATE IN DEUTSCHLAND (BFN 2002: 126)	61
ABB. 14	ART DER BR-AKTIVITÄTEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DER REGIONALVERMARKTUNG	64
ABB. 15	EFFEKTIVITÄT DER UNTERSTÜTZUNGSMAßNAHMEN	65
ABB. 16	LOGOS REGIONALER VERMARKTUNGSPROJEKTE IM BR RHÖN	69
ABB. 17	LOGOS DER REGIONALMARKEN IN BIOSPHÄRENRESERVATEN	71
ABB. 18	UNESCO- UND MAB-ZEICHEN	85
ABB. 19	RÜCKLAUF VON BEFRAGTEN WIRTSCHAFTLICHEN AKTEUREN NACH BR	91
ABB. 20	GESAMTMENGEN DER FÜNF UMSATZSTÄRKSTEN PRODUKTGRUPPEN	92
ABB. 21	DIE 10 WICHTIGSTEN PRODUKTGRUPPEN DER AKTEURE	93
ABB. 22	ABSATZWEGE FÜR ÖKO-RINDFLEISCH	95
ABB. 23	ABSATZWEGE FÜR KONVENTIONELLES RINDFLEISCH	95
ABB. 24	ABSATZWEGE FÜR WILD	97
ABB. 25	ANGEBOTSDEFIZITE IN DEN BR-REGIONEN	101
ABB. 26	LIEFERBEZIEHUNGEN ZWISCHEN WIRTSCHAFTLICHEN AKTEUREN IM BR RHÖN	104
ABB. 27	BEWERTUNG DER EFFEKTE DER BR AUF DEN TOURISMUS IN DEN REGIONEN	106
ABB. 28	EINSCHÄTZUNG VON EFFEKTEN DER BR AUF DEN PRODUKTABSATZ	107
ABB. 29	WERBEARGUMENTE DER AKTEURE FÜR REGIONALPRODUKTE	110
ABB. 30	GEEIGNETE WERBEBOTSCHAFTEN FÜR REGIONALPRODUKTE AUS BR	111
ABB. 31	EIGNUNG VON WERBEBOTSCHAFTEN – EINSCHÄTZUNG DER BR-VERTRETER	113

ABB. 32	INTERESSE AN KENNZEICHNUNG MIT EINER REGIONALMARKE	114
ABB. 33	WUNSCH NACH NUTZUNG EINES BR-LOGOS	114
ABB. 34	AKTUELLER BERATUNGSBEDARF DER BEFRAGTEN AKTEURE	120
ABB. 35	ZUFRIEDENHEIT DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN MIT BR-UNTERSTÜTZUNG	122
ABB. 36	UNTERSTÜTZUNGSBEDARF DER AKTEURE	123
ABB. 37	GESAMTFLÄCHE UND LF-ANTEIL DER DEUTSCHEN BIOSPHÄRENRESERVATE	179
ABB. 38	PRÄFERIERTE PRODUKTIONSSYSTEME DER BEFRAGTEN BR-VERTRETER	181
ABB. 39	HÖHERE ZAHLUNGSBEREITSCHAFT FÜR BR-PRODUKTE?	182
ABB. 40	ZAHLUNGSBEREITSCHAFT UM WIE VIEL HÖHER?	182

Tabellenverzeichnis

TAB.1	ERFOLGSFAKTOREN DER REGIONALVERMARKTUNG UND DEREN KURZE ERLÄUTERUNG	40
TAB.2	ABKÜRZUNGEN FÜR BR-VERWALTUNGSSTELLEN U. FUNKTION DER ANSPRECHPARTNER/INNEN.....	62
TAB.3	ANZAHL GENANNTER PROJEKTE UND EINZELAKTEURE	67
TAB. 4	WEITERENTWICKELTE ERFOLGSFAKTOREN REGIONALER VERMARKTUNGSPROJEKTE	133
TAB. 5	VORTEILE PROJEKT BETEILIGTER AKTEURE DURCH WIN-WIN-SITUATIONEN (1)	156
TAB. 6	VORTEILE PROJEKT BETEILIGTER AKTEURE DURCH WIN-WIN-SITUATIONEN (2)	157
TAB. 7	KENNZAHLEN ZU GEBIETSKULISSEN DER MODELLPROJEKTE UND BIOSPHÄRENRESERVATE	178
TAB. 8	VERMARKTUNGSAKTIVITÄTEN DER FÖRDERVEREINE UND BETRIEBSGESELLSCHAFTEN	180

Abkürzungsverzeichnis

AEP	Agrarentwicklungsplanung
ABL	Arbeitsgemeinschaft Bäuerliche Landwirtschaft
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AGBR	Arbeitsgemeinschaft der Biosphärenreservate in Deutschland
AID	Auswertungs- u. Informationsdienst der Agrar- u. Ernährungswirtschaft
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BR	Biosphärenreservat ¹
BRSC	Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V.
CMA	Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft e.V.
DLG	Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft e.V.
DV	Direktvermarktung
DVL	Deutscher Verband für Landschaftspflege e.V.
EABR	Erfahrungsaustausch der Biosphärenreservate in Deutschland
EFA	Erfolgsfaktoren-Analyse
EU	Europäische Union
EZG	Erzeugergemeinschaft
FuE	Forschungs- und Entwicklung
GÄA	Verband für ökologischen Landbau
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
HOGA	Hotel- und Gaststättenverband
HQZ	Herkunfts- und Qualitätszeichen Baden-Württemberg
IfDA	Institut für Demoskopie Allensbach
IHK	Industrie- und Handelskammer
IZR	Identitätszeichen Rhön
LW	Landwirtschaftliches Wochenblatt
KFF	Kurhessische Fleischwarenfabrik
KLU	Kulturlandschaft Uckermark e.V.
KOST	Koordinationsstelle der Kommunalen Arbeitsgemeinschaft Elbe
LAG	Lokale Aktionsgruppe
LEADER Plus	EU-Förderprogramm für integrierte Regionalentwicklung
LEH	Lebensmitteleinzelhandel

¹ Abkürzungen der BR-Verwaltungsstellen vgl. Tabelle 2; Abkürzungen der Modellprojekte vgl. Kap. 2.3

LPV	Landschaftspflegeverband
LSE	Ländliche Strukturentwicklung
LW	Landwirtschaftliches Wochenblatt
MAB	UNESCO-Programm „Der Mensch und die Biosphäre“
MAB-Komitee	Deutsches Nationalkomitee für das UNESCO-MAB-Programm
MP	Modellprojekt
NABU	Naturschutzbund Deutschland e.V.
NP	Nationalpark
ÖLN	Ökologisierung der Landnutzung
QM	Qualitätsmanagement
QS	Fleisch-Programm „Qualität und Sicherheit“
QSR	Qualitätssiegel Rhön
RV	Regionalvermarktung
SAM	Strukturanpassungsmaßnahme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VDN	Verband Deutscher Naturparke e.V.
VNLR	Verein Natur- und Lebensraum Rhön e.V.
ZVO	Zentrale Vermarktungsorganisation

Vorwort des Autors

Die vorliegende Veröffentlichung ist eine Kurzfassung der Ergebnisse des vom Bundesamt für Naturschutz betreuten Forschungsprojektes „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Dieses Forschungsprojekt wurde dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz- und Reaktorsicherheit vom Deutschen MAB-Nationalkomitees zur Durchführung empfohlen und vom Institut für ländliche Strukturforschung umgesetzt.

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse der ausführlichen Zwischenberichte aus drei Projektphasen in einer Synopse zusammengefasst. In der ersten Projektphase wurde zunächst ein Set von Erfolgsfaktoren für regionale Vermarktungsprojekte entwickelt und am Beispiel von zehn ausgewählten Modellprojekten der Regionalvermarktung außerhalb von Biosphärenreservaten getestet. Die entwickelten 18 Erfolgsfaktoren des Prozess- und des Marketingmanagements bildeten ein wesentliches Analyseraster der folgenden Untersuchungsphasen. Die zweite Untersuchungsphase umfasste eine ausführliche Status Quo-Analyse der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten. Dazu wurden Experteninterviews mit allen zuständigen Ansprechpartner(inne)n für Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten geführt. Aufbauend auf Phase eins und zwei wurden im letzten Teil des Projektes gezielt die wirtschaftlichen Akteure befragt. Neben einer schriftlichen Befragung von bundesweit 88 Personen, Firmen und Initiativen in BR wurden speziell in den Biosphärenreservaten Schorfheide-Chorin und Rhön zusätzlich je 20 vertiefende Experten-Interviews geführt.

Die ausführlichen Ergebnisse der o.g. Untersuchungen sind in den drei Zwischenberichten dargestellt (KULLMANN 2003a, b und c). Kurzfassungen wurden bereits in der Zeitschrift „Natur und Landschaft“ des Bundesamtes für Naturschutz (KULLMANN 2003d) sowie in der Veröffentlichung „Voller Leben“ des MAB-Nationalkomitees zu den Biosphärenreservaten in Deutschland publiziert (KULLMANN 2003e). Mit der anliegenden Veröffentlichung wird ein zusammenfassender Gesamtbericht vorgelegt, der die zentralen Ergebnisse der Untersuchungen und die abgeleiteten Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten enthält.

Während der Projektlaufzeit wurden die Entwicklungen in den Modellprojekten und Biosphärenreservaten aufmerksam verfolgt. Die Praxis ist heute schon wieder weiter als die Darstellung in diesem Bericht. Auch wenn bestimmte genannte Einzelaspekte möglicherweise bereits von der Realität überholt sind, können sie doch dazu dienen, Erfolgs- und Defizitfaktoren zu veranschaulichen und Unterschiede in den verschiedenen Regionen pointiert und deutlich zu benennen. Die Erfahrungen aus der vorliegenden Studie konnten inzwischen erfolgreich auch für Folgeaktivitäten in den BR nutzbar gemacht werden.

Ich danke dem BfN, dem BMU und dem MAB-Komitee für die Möglichkeit die genannten Untersuchungen durchzuführen. Weiterhin möchte ich Herrn Dr. Burkhard Schwappe-Kraft (BfN), Herrn Dr. Karlheinz Knickel (IfLS) sowie insbesondere Herrn Prof. Dr. Ulrich Hamm (Universität Kassel-Witzenhausen), dem wissenschaftlichem Berater dieses Projektes, für Ihre Unterstützung noch einmal recht herzlich danken, sowie den vielen Mitarbeitern der Biosphärenreservate und der Projekte, Initiativen und Betriebe, ohne deren Engagement diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Armin Kullmann

Frankfurt/Main

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung des Vorhabens

Biosphärenreservate sind von der UNESCO anerkannte Modellregionen im Rahmen des „Man and Biosphere“-Programms (MAB). Auf der MAB-Konferenz von Sevilla 1995 wurde der ursprünglich stärker auf Naturschutz, Umweltbeobachtung und Umweltbildung ausgerichtete Auftrag der Biosphärenreservate weiterentwickelt. Ihr Ziel ist es seither, auch Modellregionen für eine nachhaltige Entwicklung zu sein. Damit ist auch die natur- und umweltgerechte Entwicklung der Landnutzung eine zentrale Aufgabe der Biosphärenreservate.

Auf der MAB-Konferenz von Pamplona im Jahr 2000 wurde die Entwicklung einer „Quality Economy“ (Nachhaltiges Wirtschaften) ganz oben auf die Agenda der Biosphärenreservate gesetzt (vgl. BRIDGEWATER 2001). Die Vermarktung von nachhaltig erzeugten Produkten aus Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Weinbau etc. ist hierzu ein besonders naheliegendes Instrument, weil es Schutzaspekte mit ökonomischen Beiträgen für die Landnutzer verbinden kann und dadurch ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit gleichzeitig zu verwirklichen hilft.

Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“ wurde untersucht,

- welche Faktoren regionale Vermarktungsprojekte erfolgreich machen;
- wie die Mitarbeiter der Biosphärenreservate und die wirtschaftlichen Akteure die Erfolgsbedingungen von Regionalvermarktungsprojekten einschätzen;
- welchen Umfang Regionalvermarktungsaktivitäten in den Biosphärenreservaten haben, welcher Art sie sind, welche Bedeutung sie haben und wie sie von den BR unterstützt werden;
- wie derzeit der Modellcharakter der deutschen Biosphärenreservate im Hinblick auf die Vermarktung regionaler Agrarprodukte einzuschätzen ist und
- welche Optimierungspotentiale bestehen.

Hierbei ist zu bedenken, dass Biosphärenreservate nicht per se Modellregionen für die Vermarktung umwelt- und naturverträglich erzeugter Regionalprodukte sind. In Deutschland finden sich nach Zusammenstellungen des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege e.V. (DVL) ca. 300 bis 400 regionale Vermarktungsinitiativen, davon einige mit überregionalem Renommee (vgl. BFN 2002: 181; www.reginet.de). Viele liegen außerhalb von Biosphärenreservaten und werden selbst als Modellprojekte angesehen. Deshalb lag es nahe die Analyse von Modellprojekten außerhalb von Biosphärenreservaten vergleichend in die Analyse der Biosphärenreservate mit einzubeziehen.

Der Markt für Regionalprodukte muss heute noch als Nische im sogenannten Premium-Segment betrachtet werden. In diesem stellt der Markt für ökologisch erzeugte Produkte mit knapp 3 % Marktanteil den wichtigsten Referenzmarkt dar, der nach dem BSE-bedingten Wachstumsschub in 2001 im Jahr 2002 erneut eher stagnierte. Mit Regionalprodukten, die bundesweit nach verschiedensten Anbau-richtlinien produziert werden, können auch Kunden erreicht werden, die nicht zur angestammten Kundschaft für Öko-Produkte zählen. Die Ab-

satzpotentiale für Regionalprodukte, Öko-Produkte, Streuobst-Produkte etc. werden wohl noch wachsen, doch bei unveränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Konsumgewohnheiten voraussichtlich im Bereich einstelliger Marktanteile bleiben (vgl. ALVENSLEBEN 2002).

Öffentliche Institutionen haben in den letzten Jahren die nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume sowie die modellhafte Entwicklung von Schutzgebieten, u.a. den Biosphärenreservate, besonders gefördert. Die Förderung der Regionalvermarktung natur- und tiergerecht erzeugter landwirtschaftlicher Produkte ist eine hierbei häufig genutzte Strategie. Angesichts der angespannten Situation der öffentlichen Haushalte und sinkender Staatsausgaben im Agrarbereich scheinen diese Fördermittel jedoch heute nicht auf Dauer gesichert. Es ist unsicher, wie lange das Zeitfenster für die vielen regionalen Vermarktungsinitiativen offen bleibt, um aus dem derzeit noch häufigen Anfangsstadium des Experimentierens einschließlich Initialförderung eine Phase nachhaltiger wirtschaftlicher Solidität zu erreichen.

Umso wichtiger sollte es sein, die im Zusammenhang mit dem Naturschutz stehenden Mittel zur Förderung der Regionalvermarktung möglichst effizient einzusetzen. Hieraus ergibt sich das Ziel, regionale Vermarktungsprojekte so zu organisieren, dass sie einen möglichst hohen Grad wirtschaftlicher Tragfähigkeit entwickeln. Dabei ist anzustreben, dass sich alle Aktivitäten, seien diese durch Vereine, Verbände oder Unternehmen getragen, auf Dauer weitgehend selbst refinanzieren. Daraus wiederum ergibt sich die Notwendigkeit einer gewissen Größenordnung bezüglich des Absatzes, um die fixen Stückkosten möglichst gering zu halten. Dazu zentral ist wiederum der Aufbau einer funktionierenden Logistik.

Doch wie können neue Projekte erfolgreich den Weg „vom Projekt zum Unternehmen“ beschreiten? Was macht Regionalvermarktung erfolgreich? Wie ist der Stand in den Biosphärenreservaten? Welche Optimierungspotentiale bestehen? Dies waren die zentralen Fragestellungen des FuE-Vorhabens, dessen Ergebnis hier vorgestellt werden.

1.2 Gliederung des Endberichts

Nach der Aufarbeitung der Literatur zum Thema Regionalvermarktung bestand die erste Phase des Vorhabens in der Identifikation von Erfolgsfaktoren in der Regionalvermarktung sowie deren Test im Rahmen einer Evaluierung von zehn herausragenden Modellprojekten außerhalb von Biosphärenreservaten auf der Basis von Experten-Interviews. Steckbriefe der untersuchten Modellprojekte (Stand 2003) finden sich im Anhang. Ein Ergebnis dieser Evaluierung war die Weiterentwicklung der getesteten Erfolgsfaktoren für deren dann erfolgten Einsatz in den Biosphärenreservaten. Die Phasen 2 und 3 des Vorhabens umfassten eine Status-Quo-Analyse der Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten unter besonderer Berücksichtigung der oben genannten Erfolgsfaktoren. Dazu wurden sowohl Vertreterinnen und Vertreter aus 19 Verwaltungsstellen der 14 deutschen BR in Experten-Interviews sowie 88 wirtschaftliche Akteure in BR schriftlich befragt und zusätzlich je 20 vertiefende Experten-Interviews in den BR Schorfheide-Chorin und Rhön geführt.

Im vorliegenden Bericht stellt Kapitel 2 die Analyseergebnisse bezüglich der Erfolgsfaktoren dar und vergleicht dabei die Ergebnisse bei den Modellprojekte außerhalb von BR mit den

Einschätzungen durch die BR Vertreter(innen) und den Bewertungen durch die wirtschaftlichen Akteure.

Kapitel 3 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Aktivitäten zur Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten, geht auf die Rolle der Verwaltungsstellen der Biosphärenreservate bei der Förderung und Initiierung von Vermarktungsaktivitäten ein und beleuchtet ausgewählte Fragestellungen wie Größe und Ausstattung von Biosphärenreservaten als Basis von Regionalvermarktungsaktivitäten, Regionalmarken einschließlich Kriterien und Kontrollsystemen, Ressourcen und Marketingkompetenzen sowie gemeinsame Marketingstrategien.

Kapitel 4 wertet vorwiegend die Antworten der wirtschaftlichen Akteure in den Biosphärenreservaten aus; beleuchtet hierbei Art, Umfang und wirtschaftliche Bedeutung der Regionalvermarktungsaktivitäten, gibt die Einschätzung der wirtschaftlichen Akteure bezüglich der Aktivitäten der BR Verwaltungsstellen und der Bedeutung der Biosphärenreservate insgesamt für die Regionalvermarktung wieder und stellt ihre Einstellungen und Vorschläge bezüglich ausgewählter Marketingstrategien dar.

In Kapitel 5 wird der aus den drei Untersuchungsphasen abgeleitete Qualifizierungs-, Beratungs-, Handlungs- und Forschungsbedarf dargestellt und Vorschläge zur weiteren Unterstützung der Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten erarbeitet.

Kapitel 6 enthält eine Zusammenfassung des vorliegenden Abschlussberichtes.

Im Anhang sind schließlich zu jedem untersuchten Modellprojekt und Biosphärenreservat „Steckbriefe“ aufgelistet, in denen wesentliche Information zur jeweiligen Situation der Regionalvermarktung komprimiert auf jeweils einer Seite dargestellt sind.

2 Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung – Vergleich der Biosphärenreservate mit anderen erfolgreichen Modellprojekten

2.1 Methodische Grundlagen

Grundlage zur Entwicklung der angewandten Methodik bildete zunächst die Analyse der umfangreichen wissenschaftlichen und grauen Literatur zur Regionalvermarktung.

Eine Zusammenstellung von Erfolgsfaktoren für Naturschutzprojekte im Zusammenhang mit Regionalentwicklung und Regionalvermarktung wurde von BRENDLE (1999) in den „Musterlösungen im Naturschutz“ vorgestellt. Diese bilden eine wesentliche Grundlage der später definierten Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung. Bei der Identifikation der „Musterlösungen“ lag eine politikwissenschaftliche Betrachtungsweise zugrunde. Der dort entwickelte Katalog von Erfolgsfaktoren musste jedoch zur Analyse unter Marketingaspekten Erweiterungen erfahren, um möglichst auch alle marketingrelevanten Aspekte erfassen zu können.

So zeigt z. B. der von HENSCHKE ET AL. (2000) erarbeitete „Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte“, dass bei Aufbau und Management regionaler Vermarktungsprojekte, und damit auch bei deren Evaluierung, noch einige weitere Aspekte zu beachten sind. Eine weitere Grundlage der Evaluierungsmethodik bildete eine Analyse marketingwissenschaftlicher Arbeiten, in der erfolgsrelevante Bedingungen, Vorgehens- und Verhaltensweisen in der Regionalvermarktung untersucht wurden (BESCH/HAUSLADEN 1999:19).

Im Bereich des Marketingfaktoren sollte sich die Methodik an den Grundzügen der Marketingtheorie orientieren. Der geplanten Untersuchungsmethodik wurde deshalb die Gliederung der Marketingtheorie im Lehrbuch „Landwirtschaftliches Marketing“ von HAMM (1991) zugrunde gelegt, der auch das FuE-Vorhaben als wissenschaftlicher Berater begleitet hat.

Die entwickelte Methodik sollte also auf der Basis der von BRENDLE (1999) gefundenen sowie der Gliederung der Marketingtheorie nach HAMM (1991) eine Überprüfung eine Evaluierung des Projektmanagements in der Regionalvermarktung nach HENSCHKE ET AL. (2000a) sowie von Erfolgspotentialen und Problemfeldern in der Regionalvermarktung nach BESCH/HAUSLADEN (1999) ermöglichen. Mit dieser Zielsetzung erfolgte eine Analyse, Beurteilung, Auswahl und Gliederung der von diesen Autoren vorgestellten Erfolgsfaktoren.

Einzelne Aspekte, deren Überprüfung nach anderen Autoren sinnvoll erschienen, wurden an geeigneten Punkten integriert. Die folgende Darstellung der zunächst untersuchten Erfolgsfaktoren erfolgt getrennt nach unter Aspekten der Regionalvermarktung kommentierten „Musterlösungen“ (Brendle 1999) sowie weiteren, als solche formulierten Erfolgsfaktoren.

Daraus wurde zum Zweck der Untersuchung der Modellprojekte ein Interview-Leitfaden für Experten-Interviews entwickelt. Als Erhebungstechnik wurde das stark strukturierte Leitfaden-Interview gewählt (VGL. ATTESLANDER 2000: 153ff.)².

2.2 Definition des Begriffs Erfolgsfaktoren

Da eine Definition des Begriffs „Erfolgsfaktor“ in der zugrunde liegenden Literatur nicht gefunden werden konnte, wurde für das FuE-Vorhaben eine Arbeitsdefinition entwickelt:

„Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte sind Voraussetzungen, Eigenschaften oder Aktivitäten eines Projektes bzw. seiner Akteure, die für dessen Erfolg unverzichtbar sind“.

Ähnlich des Minimum-Gesetzes nach Liebig³ in Bezug auf essentielle Pflanzennährstoffe, begrenzt der jeweils am wenigsten realisierte Faktor den Erfolg eines Projektes. Fällt einer der Faktoren ganz aus, kann ein Projekt nicht erfolgreich werden. Ein höheres Maß anderer Erfolgsfaktoren kann den Mangel eines essentiellen Faktors nicht ausgleichen. Ein Übermaß einzelner Faktoren kann sich jedoch negativ auswirken. Ist ein Projekt ohne den Einfluss eines Faktors erfolgreich, stellt dieser keinen essentiellen Erfolgsfaktor dar.

Damit entspricht die o. g. Definition weitgehend der Definition der Musterlösungen von BRENDLE (1999: 26). Sie unterscheidet sich jedoch dadurch, dass Erfolgsfaktoren in dieser Studie nicht nur als „günstige Wachstumsförderer“, sondern als unverzichtbare Wachstumsfaktoren verstanden werden.

Zum erfolgreichen Wachstum „zarter Projektpflänzchen“ bedarf es jedoch, um im Bild zu bleiben, nicht nur der Pflanzennährstoffe. Auch die Ausgangs- und Rahmenbedingungen (Bodengüte, Wasser, Trophie) sowie externe Einflussfaktoren (z. B. Wetter) müssen beachtet werden, die großen Einfluss auf den Projekterfolg haben können. Daraus folgt, dass nicht alle Faktoren kurzfristig beeinflussbar sind.

Als Erfolgsfaktoren werden im Gegensatz dazu hier alle Faktoren betrachtet, die von den Projekten bzw. deren Leitern selbst beeinflusst werden können. Diese müssen nicht alle immer in gleicher Dimension realisiert werden, um ein erfolgreiches Wachstum zu erreichen und eine gute Ernte einfahren zu können. Dennoch sollten alle hier formulierten Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte essentiell wie Pflanzennährstoffe sein, deren Mangel nicht durch andere kompensiert werden kann⁴.

² Auch BRENDLE (1999: 56), BESCH/HAUSLADEN (1999: 12) sowie HENSCH ET AL. (2000: 2) erarbeiteten ihre Ergebnisse auf der Basis leitfadengestützter Experten-Interviews. Der Interview-Leitfaden sowie die ausführliche Herleitung der Methodik kann beim Autor angefordert werden.

³ Vergleiche BAEUMER 1992: 184. sowie eine Tabelle mit Analogien von Wachstumsfaktoren im Pflanzenbau und Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung in KULLMANN 2003a, S. 14.

⁴ Eine ähnliche Anlehnung an Liebig's Minimumgesetz zur „Engpassanalyse“ von Merkmalen im ländlichen Entwicklungsprozess findet sich bei SEIBERT (2000) und SEIBERT/GEIßENDÖRFER (2000).

Es sollte geprüft werden, welche der hier formulierten Erfolgsfaktoren sich in der Praxis als essentielle, d.h. unverzichtbare Erfolgsfaktoren erwiesen haben. In Phase 1 des FuE-Vorhabens wurden zunächst 18 Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte identifiziert bzw. formuliert und diese im Rahmen der Evaluierung von zehn Modellprojekten der Regionalvermarktung außerhalb von Biosphärenreservaten getestet. Diese Modellprojekte werden im Folgenden kurz genannt. Im Anschluss findet sich eine Beschreibung der getesteten und danach weiterentwickelten Erfolgsfaktoren.

2.3 Evaluierte Modellprojekte außerhalb der Biosphärenreservate

Zur Auswahl der Modellprojekte wurden zunächst einschlägige Zusammenstellungen sowie ausführliche Beschreibungen regionaler Vermarktungsprojekte analysiert (vgl. ABL 1997, HENSCHKE 1998, HAUSLADEN 1999, DVL 1999).

Leitlinien zur Projektauswahl:

1. Es sollten zehn herausragende regionale Vermarktungsprojekte untersucht werden. Die Regionalvermarktung sollte die zentrale Aktivität der Projekte darstellen.
2. Der Schwerpunkt sollte auf klassischen Agrarprodukten liegen. Es sollten sowohl Projekte mit breiter Produktpalette als auch „Ein-Produkt-Projekte“ vertreten sein.
3. Die Projekte sollten sich durch ihre Größe (Gebietskulisse, Anzahl Beteiligte, Mengen) oder durch ihren öffentlich wahrnehmbaren Erfolg (Renommee) auszeichnen.
4. Mindestens fünf der zehn Projekte sollten im Zusammenhang mit Naturschutz stehen. Die Ansiedlung innerhalb einer Schutzgebietskulisse (ohne BR) war angestrebt.
5. Da es auch herausragende Vermarktungsprojekte gibt, in denen Naturschutz keine oder nur eine geringe Rolle spielt, sollten auch solche Projekte einbezogen werden.

Zum zweiten wurden telefonisch Experten des Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU), des Deutschen Verband für Landschaftspflege e.V. (DVL), des Verein deutscher Naturparke (VDN) und der Centralen Marketingagentur der deutschen Agrarwirtschaft e.V. (CMA) um die Nennung von herausragenden Projekten gebeten. In Abstimmung mit den Betreuern des Projektes (Dr. Schweppe-Kraft, BfN; Prof. Dr. Hamm, Universität Kassel-Witzenhausen; Dr. Knickel, IfLS) wurden folgende Projekte zur Evaluierung ausgewählt:

1. Altmühltaler Lamm, Naturpark Altmühltal, Kelheim, Bayern (AL)
2. Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt, Feuchtwangen, Bayern (ALLES)
3. Bergisch Pur GbR, Naturpark Bergisches Land, Nürmbrecht, Nordrhein-Westf. (BP)
4. Hindelanger Bauern Vermarktungs-GmbH & Co. KG, Bayern (HI)
5. Märkischer Landmarkt, Märkischer Kreis, Lüdenscheid, Nordrhein-Westfalen (ML)
6. Nationalparkregion Sächsische Schweiz, NP-Amt Bad Schandau, Sachsen (SS)
7. Naturpark-Lebensmittel Obere Donau, Beuron, Baden-Württemberg (OD)
8. Plinganser-Erzeugnisse, Landkreis Rottal-Inn, Bayern (PE)

9. Solidargemeinschaft Brucker Land, Landkreis Fürstentfeldbruck, Bayern (BL)
10. Streuobst-Apfelsaft Bodensee-Oberschwaben, Bodenseeregion, Baden-Württ. (BS)

Innerhalb dieser Projekte fand sich ein Übergewicht süd- und westdeutscher, insbesondere bayerischer Projekte, was der allgemeinen Verteilung entspricht. Der Nationalpark Sächsische Schweiz wurde gezielt als ostdeutsche Region ausgewählt, die kein BR ist. Aus wissenschaftlicher Sicht wäre auch die Auswahl zweier norddeutscher Projekte sinnvoll gewesen. Steckbriefe zu diesen Modellprojekten aus dem Jahr 2001 finden sich im Anhang.

2.4 Beschreibung der getesteten und weiterentwickelten Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die entwickelten Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung in Erfolgsfaktoren des Prozessmanagements sowie Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements unterteilt. Während Erfolgsfaktoren des Prozessmanagements auf viele Arten von Projekten anwendbar sind, wurden die Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements stärker auf regionale Vermarktungsaktivitäten zugeschnitten.

Die Formulierung der folgenden zwölf Erfolgsfaktoren des Prozessmanagements erfolgte in Anlehnung an die „Musterlösungen im Naturschutz“ von BRENDLE (1999). BRENDLE entwickelte die von ihm vorgestellten Musterlösungen anhand einer Auswahl von 14 aus rund 350 Naturschutz-Projekten. Die zugrunde gelegten Auswahlkriterien betrafen nicht „klassische“ Naturschutzprojekte, sondern Projekte mit einer Verbindung des Naturschutzes mit der Inwertsetzung der dabei erzeugten „Produkte“. Aufgrund dieses Entstehungshintergrundes der „Musterlösungen“ stellen diese per se potentielle Erfolgsfaktoren für regionale Vermarktungsprojekte dar.

Um die Zahl der in der Untersuchung zu beachtenden Erfolgsfaktoren in einem überschaubaren Rahmen zu halten, wurde, ungeachtet der Berechtigung zur Alleinstellung bei BRENDLE (1999), eine Verdichtung auf 12 Erfolgsfaktoren vorgenommen. Die Musterlösung „Flexibilität, Kompromissfähigkeit und Lernfähigkeit“ wurden unter dem Erfolgsfaktor „Prozesskompetenz“ subsumiert. Damit wurde dieser Punkt in seiner Bedeutung aufgewertet. Dies entspricht der Bedeutung dieses Erfolgsfaktors, insbesondere in Verbindung mit dem Erfolgsfaktor „engagierte Schlüsselpersonen“.

Darüber hinaus wurden auf der Basis der genannten Marketingliteratur sowie eigener Praxiserfahrungen des Autors in der Bio-, Direkt- und Regionalvermarktung sechs weitere Erfolgsfaktoren formuliert, mit denen das Marketingmanagement untersucht werden sollte.

Die Herleitung der einzelnen Erfolgsfaktoren sowie insbesondere die ausführliche Darstellung der Evaluierungsergebnisse je Erfolgsfaktor kann im Folgenden aus redaktionellen Gründen nur eingeschränkt erfolgen. Eine ausführlichere Darstellung findet sich im ersten Zwischenbericht (KULLMANN 2003a).

Im Folgenden werden zunächst die Erfolgsfaktoren in ihren wesentlichen Eigenschaften kurz hergeleitet und beschrieben. Begriffswahl und Reihenfolge richtet sich nach den später weiterentwickelten Erfolgsfaktoren. Unmittelbar anschließend finden sich einige zentrale Evaluierungsergebnisse, welche die Essentialität des Faktors be- oder widerlegen sollen.

Abschließend findet sich zu jedem getesteten Erfolgsfaktor ein Kommentar, ob und ggf. wie modifiziert er in den weiteren Untersuchungen zur Anwendung kam, ob er ganz gestrichen, mit anderen fusioniert, umformuliert oder ein gänzlich neuer Erfolgsfaktor eingeführt wurde.

Abschließend findet sich eine tabellarische Übersicht über die weiterentwickelten Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung und ihre wesentlichen Kennzeichen. Ergebnisse zur Befragung von Schlüsselpersonen von Modellprojekten und Biosphärenreservaten sowie wirtschaftlichen Akteuren aus den BR zur Einschätzung der Bedeutung der Erfolgsfaktoren und deren Zufriedenheit mit deren Erfüllung schließen sich an.

2.4.2 Erfolgsfaktoren des Prozessmanagements

2.4.2.1 Eigenmotivation regionaler Akteure

Herleitung

Für diesen Erfolgsfaktor wurde zunächst der Begriff „Problemdruck“ benutzt. Subjektiv empfundene Probleme und der Wille der Betroffenen, diese Probleme zu lösen, stellen nach BRENDLE (1999) eine grundlegende Bedingung für erfolgreiche Projekte dar. Da nur rund 50 % aller Vermarktungsinitiativen Naturschutzziele für sich reklamieren, stellen Naturschutzfragen offensichtlich keine obligatorische Problemlage für regionale Vermarktungsprojekte dar (DVL/NABU 1998: 9). „Auch die (...) schlechtere Ertragslage der landwirtschaftlichen Familienbetriebe lässt deren Entscheidungsträger nach neuen Möglichkeiten der Einkommenskombination suchen. Eine dieser zahlreichen Möglichkeiten stellt der Einstieg in die regionale Vermarktung von Agrarprodukten dar“ (BESCH/HAUSLADEN 1999: 10).

Die Bedeutung der Agrar-, Regional- und Wirtschaftspolitik, von welchen neben der Landwirtschaft auch das Ernährungshandwerk, die Lebensmittelindustrie und der Einzelhandel betroffen sind, wird von BESCH/HAUSLADEN (1999: 30) herausgestellt. Naturschutz, (extensive) Landwirtschaft, Nahrungsmittelhandwerk, mittelständisches Verarbeitungsgewerbe und selbstständiger Einzelhandel können daher heute als Problemgemeinschaft betrachtet werden, der die Regionalvermarktung neue Chancen bietet.

Wirtschaftliches Eigeninteresse

„Die Beteiligten müssen ausreichend an der Wertschöpfung beteiligt sein“ HENSCHKE ET AL. 2000b: 11). Dies führte zu der Hypothese, dass sich Unternehmer nur an regionalen Vermarktungsprojekten beteiligen, wenn Sie sich einen größeren Nutzen (Gewinn) davon versprechen. Daher wurde dieser Aspekt zunächst als Erfolgsfaktor „Zentrale Beteiligung von Akteuren mit wirtschaftlichem Eigeninteresse“ getestet (Kullmann 2003a: 23f.; 83ff.).

Ergebnisse

Die Evaluierung der Modellprojekte in 2001 stand noch unter dem Eindruck der BSE- und MKS-Krise. Als Erfolgsfaktoren wurden daher die gestiegene Nachfrage der Verbraucher und Touristen nach „vernünftigen Produkten“, vor allem aus artgerechter Tierhaltung genannt. Der Problemdruck der Konsumenten, diese zu finden, sowie die „Agrarwende“ des BMVEL wirkte sich auf einige der Projekte sehr positiv aus (Kullmann 2003a: 46 ff.). Diese deckte sich mit dem hohen Problemdruck von Landwirten, vor allem Anbietern von Rind- und Lammfleisch, Absatz zu angemessenen Preisen für Ihre Produkte zu finden. Die Grundmoti-

vation einen höheren oder besser bezahlten Absatz für ihre Produkte und Dienstleistungen kann bei allen wirtschaftlichen Akteuren vorausgesetzt werden.

Es muss also nicht immer ein akuter Problemdruck bestehen. Es gehört zum Unternehmertum und zur Aufgabe von Interessenverbände, sich aktiv an für Eigeninteressen nutzbaren Aktivitäten zu beteiligen. Der Erfolgsfaktor wurde daher in „Eigenmotivation“ umformuliert und das wirtschaftliche Eigeninteresse diesem als Subkriterium zugeordnet. Die Nennungen der wirtschaftlichen Akteure in den BR bestätigten dies (Kullmann 2003c: 96).

2.4.2.2 Engagierte Schlüsselpersonen

Herleitung

Engagierten Einzelpersonen kommt als Schlüsselpersonen (Zugpferden, Macher, Motoren; vgl. JASPER 1997) eines Projektes zentrale Bedeutung zu. Mut zu Neuem und Außergewöhnlichem (Kreativität, Visionen), Risikobereitschaft und Motivationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Charisma werden u. a. als notwendige Eigenschaften dieser Personen genannt. BRENDLE (1999: 23) spricht in diesem Zusammenhang von „ökologischen Unternehmern“. Als Schlüsselpersonen von Projekten zu „Naturschutz und Vermarktung“ finden sich sowohl Landwirte als auch Naturschützer sowie auch Akteure aus anderen Zusammenhängen, z. B. Regionalentwicklung, Lokale Agenda oder auch der Kirche.

In der Praxis stagnieren oder scheitern immer wieder Regionalprojekte, die von Behörden, Verbänden oder Kommunen „angeschoben“ werden, weil es nicht gelingt, eine solche Schlüsselperson für das Projekt zu gewinnen. Vor allem mit fortlaufendem Projektverlauf kommt den Schlüsselpersonen eines Projektes, zentrale Bedeutung für die notwendige Professionalisierung und wirtschaftliche Konsolidierung zu. Umgekehrt sind Misserfolge meist in Missmanagement und mangelnden Qualifikationen der Führungsperson begründet (siehe Prozesskompetenz). Auch im Marketing kommt der Unternehmerpersönlichkeit bei der Auswahl von Marketingstrategien und der Marketingsinstrumente zentrale Bedeutung zu, da „die Suche nach der unternehmerischen Grundlinie, die in hohem Maße als kreativer und häufig spontaner Prozess abläuft“ (vgl. MEFFERT 1988: 28 in HAMM 1991: 100).

Ergebnisse

„Engagierte Menschen, die motiviert, risikobereit, innovativ und respektiert sind“ wurden in sechs der zehn Experten-Interviews zu den Modellprojekten der Regionalvermarktung als Erfolgsfaktor ungestützt genannt“. Diese sollten „aus der Region“ stammen, d.h. einen gewissen „Stallgeruch“ haben und „bestimmte Szenen“ schon immer mitbestimmt haben, und so durch ihre Kalkulierbarkeit auf „Vertrauen“ stoßen. Es sollten Akteure sein, die „langfristig denken“ und trotz „Nackenschlägen“ Dinge umsetzen (vgl. KULLMANN 2003a: 41).

Als weitere wichtige Eigenschaften von Schlüsselpersonen wurden genannt (ebd. 44 ff.):

- Motivation, Innovationsfreudigkeit, Risikobereitschaft
- Führungsbereitschaft/-Anspruch, Führungsqualitäten
- Gesprächsbereitschaft, Zugänglichkeit, moderates Auftreten
- langer Atem, Ausdauer, Frustrationstoleranz

Die untersuchten Modellprojekte bestätigten diesen Erfolgsfaktor in vollem Umfang. Auch die offene Frage an die wirtschaftlichen Akteure in den Biosphärenreservaten bestätigte diesen Erfolgsfaktor deutlich (Kullmann 2003: 71 ff.; 96ff.). „It’s all about people“ – mit diesem Zitat lässt sich die Bedeutung dieses Erfolgsfaktors am besten zusammenfassen.

In der personellen Kontinuität der Schlüsselpersonen (vgl. BRENDLE 1999) sowie im Aufbau einer sog. organisatorischen Kerngruppe (vgl. BÖCHER 2001) sind weitere wichtige Aspekte dieses Erfolgsfaktors zu sehen, die sich in den Modellprojekten und BR bestätigt haben.

2.4.2.3 Prozesskompetenz

Herleitung

Die Fähigkeit der Entscheider von Projekten zu klugem strategischem und taktischem Verhalten in ihrem Umfeld kommt nicht zuletzt eine hohe Bedeutung für Projekterfolge zu. Ein Grundwissen um gesellschaftlich-politische Zusammenhänge stellt nach BRENDLE (1999: 50f.) dazu eine Voraussetzung dar. Dies betrifft bei regionalen Vermarktungsprojekten neben den Bereichen Naturschutz und Regionalentwicklung zusätzlich den gesamten Bereich des Projekt- und Marketingmanagements. BESCH/HAUSLADEN (1999: 33f.) stellen unter der Überschrift „Persönlichkeit“ heraus, die Schlüsselperson(en) über die notwendige Prozesskompetenz verfügen muss, ein Projekt erfolgreich zu leiten.

Bei BRENDLE (1999: 47ff.) werden „Flexibilität, Kompromissbereitschaft und Lernfähigkeit“ als eigenständige Musterlösung dargestellt. Die Nennung dieser Eigenschaften weist daraufhin, dass Projekte nicht „mit dem Kopf durch die Wand“, „von heute auf morgen“, „gegen Gott und die Welt“ sowie „ohne wenn und aber“ durchzusetzen sind. Augenmaß bei Konzeption und Umsetzung, die Anpassung der Strategie an Hindernisse und Veränderungen der Rahmenbedingungen sowie die Offenheit für neue Möglichkeiten sind wichtig. BRENDLE (1999: 47 ff.) spricht dabei von einem „erfolgsorientierten Pragmatismus“.

Ergebnisse

In den untersuchten Modellprojekten konnte eine enge Korrelation zwischen der im Interview Prozesskompetenz und dem Projekterfolg festgestellt werden. Die herausragenden Projekte wie Brucker Land und Bergisch Pur, Altmühltaler Lamm und das Apfelsaftprojekt Bodensee-Oberschwaben verfügten über Schlüsselpersonen mit umfassende Führungsqualitäten sowie einem ausgeprägten Geschick, die Marketingaktivitäten der Projekte zu steuern.

Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Kommunikation und Kooperation zwischen regionalen Akteuren mit z. T. gegensätzlichen Interessen zu organisieren gehört zu den zentralen Aspekten der Prozesskompetenz. Beteiligungsprozesse sollten möglichst offen angelegt sein, um Konflikte durch Ausschlussverfahren weitgehend zu vermeiden (KULLMANN 2003a: 81). Da sich Konflikte meist nicht ganz vermeiden lassen, müssen die Schlüsselpersonen über grundlegende intuitive oder methodische Fähigkeiten zum Konfliktmanagement beherrschen. Diese Aspekte wurde ungestützt auch von den befragten wirtschaftlichen Akteuren in den BR genannt (KULLMANN 2003c: 97).

So unterschiedliche Aspekte wie die Kenntnis vorhandener Strukturen, Bodenständigkeit und Erfahrung wurden ebenso wie Kreativität in der Entwicklung neuer Handlungsansätze von den wirtschaftlichen Akteuren als hier zugeordnete Aspekte genannt (ebd.).

Von den befragten Experten der Modellprojekte (KULLMANN 2003a: 81; 92f.) als auch den wirtschaftlichen Akteuren in den BR (KULLMANN 2003c: 42; 100) wurde im Rahmen der Evaluierung so häufig marketingbezogene Qualifikationen als Fähigkeiten von Schlüsselpersonen genannt, dass die „Marketingkompetenz“ (vgl. Kap. 2.4.3.1) im Rahmen der Weiterentwicklung als eigenständiger Erfolgsfaktor formuliert, in den Untersuchungen genutzt und bestätigt wurde.

2.4.2.4 Starke Partner

Herleitung

Das Zusammenkommen der Naturschutzakteure mit starken gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und materiellen Unterstützern ist auch zum Erfolg regionaler Vermarktungsprojekte hilfreich und notwendig (Brendle 1999: 28ff.). In der Praxis stellt die Landwirtschaft selbst häufig zunächst keinen starken Partner dar, da die Berufsverbände sich meist nicht ohne weiteres an solchen Projekten beteiligen. Betreiber von Vermarktungsprojekten sollten eine Gruppe von Einzelerzeugern zusammenbringen, die dann gemeinsam in einer Region als „kritische Masse“ auftreten können. Für diese müssen also zunächst „der Naturschutz“ bzw. die Projektinitiatoren starke Partner sein. Beteiligen sich jedoch Bauernverbände oder Erzeugerorganisationen von Beginn an, so stellen sie aufgrund ihrer Beziehungen zu Markt und Politik meist starke Partner dar.

Starke Partner sind vor allem auch in den Abnehmern der landwirtschaftlichen Produkte zu sehen. Die Identifikation von Partnern lässt sich innerhalb der Marketingtheorie der grundlegenden Analyse des Unternehmensumfeldes zuordnen (vgl. HAMM 1991: 46ff.). BESCH/HAUSLADEN (1999) weisen auf die besondere Bedeutung von Verbundprojekten in der Regionalvermarktung hin. „Eine Besonderheit bei vielen Verbundprojekten ist die Integration der Verbraucher in das ganzheitliche Konzept“ (BESCH/HAUSLADEN 1999, 18). Die marketingtheoretische Grundlage dazu liegt in den Möglichkeiten verschiedener Kooperationsstrategien (HAMM 1991: 130 ff.).

Ergebnisse

Die Evaluierung der Modellprojekte zeigte die bereite Palette möglicher starker Partner, die sich Naturschutz und Landwirtschaft bieten. Erfolgreiche Projekte haben meist viele Partner.

Der kooperative Zusammenschluss von Landwirten stellt die naheliegendste Möglichkeit dazu dar, aus Einigkeit Stärke zu machen. Beispiele dafür waren die Naturparkprodukte Obere Donau sowie Märkischer Landmarkt, Gründung einer Erzeugergemeinschaft und Bau einer eigenen Verarbeitungsstätte. Neben Naturschutz- und Bauernverbänden waren in den untersuchten Modellprojekten neben Metzger- und Bäckerinnungen, DEHOGA, Tourismusverbänden, Kirchen sowie Verarbeitern, Groß- und Einzelhändlern als wichtige Partner zu finden (KULLMANN 2003a: 28ff.; 54ff.).

Eine starke (kommunal-) politische und öffentliche Unterstützung reicht jedoch nicht aus, wenn es nicht gelingt, auch am Markt interessierte Partner zu finden. Im Gegenteil kann eine starke, auch finanzielle Unterstützung sogar den Neid der anvisierten Abnehmer wecken, die mit Verweis darauf Aufpreise für regionale Premiumprodukte verweigern. In diesem Fall kann

die direkte Vermarktung an Endkunden im Verbund mit anderen, gewerblichen Partnern eine Strategie sein, eine größere Marktmacht zu erringen (ebd.: 35; 56).

Das Finden von Partnern zur horizontalen und vertikalen Kooperation wurde auch von den wirtschaftlichen Akteuren aus den BR mehrfach als Erfolgsfaktor genannt. Die Verlässlichkeit der Partner (Verfügbarkeit vereinbarter Waren, Skandale etc.) wurde in den Untersuchungen mehrfach gesondert erwähnt. Starke Partner wurden als essentieller Erfolgsfaktor bestätigt.

2.4.2.5 Gute Beziehungen

Herleitung

Fürsprecher

Personelle Unterstützer-Netzwerke und Allianzen sind auch für regionale Vermarktungsprojekte von Bedeutung. Projektverantwortliche sollten anstreben, ein Netzwerk zwischen Personen aus Naturschutz und Landwirtschaft, Abnehmern und Marktpartnern, gesellschaftlichen Gruppen und Politik aufzubauen, die als Mentoren und Paten, Förderer und Gönner dafür sorgen können, dass die Projektentwicklung möglichst reibungslos vonstatten geht. Dies ist besonders bei Entscheidungen über notwendige Ressourcen wichtig.

Die Formulierung „Personen als Fürsprecher“ bei BRENDLE (1999: 30ff.) weist darauf hin, dass es einzelne Menschen und nicht Institutionen sind, die über ihre Beziehungen Dinge bewegen und verändern können, oder eben nicht. In der Regionalvermarktung sind es vor allem Landräte, die Leiter von Naturschutz- und Landwirtschaftsverwaltungen sowie die obersten Repräsentanten von Umwelt- und Landwirtschaftsministerien, die über die Ziele, Erfolge und Bedürfnisse eines Projektes regelmäßig informiert werden sollten (möglichst mit begleitender Presse- und Öffentlichkeitsarbeit). Auch den Vorsitzenden regionaler Berufsverbände, Innungen und Kammern kommt meist hohe Bedeutung als Fürsprecher zu.

Fachbruderschaft

Unter „Akzeptanzsteigerung durch Fachbezug“ stellte BRENDLE (1999: 45ff.) heraus, dass der Projekterfolg wesentlich von einer funktionierenden Kommunikation zwischen den Schlüsselpersonen und externen Unterstützern abhängig ist. Eine ähnliche Sozialisation, ein gemeinsamer beruflich-fachlicher Hintergrund, ähnliche gesellschaftspolitische Ziele begünstigen danach die Feststellung gemeinsamer Gedanken und Fertigkeiten, einer gemeinsamen „Sprache“ und einer stimmigen „Chemie“ zwischen den Akteuren. „Wissenschaftlich ausgedrückt handelt es sich dabei um sogenannte Fachbruderschaften [...]. Zwischen den Experten entwickelt sich eine ‚entpolitisierte‘ (d.h. nicht von organisationsorientierten Eigeninteressen überlagerte) Kooperation“ (BRENDLE 1999: 46). Für diesen Erfolgsfaktor wurde im FuE-Vorhaben zunächst der vermeintlich geeigneteren Begriff „Fachbruderschaft“ gewählt.

Umfeldmanagement

Einer aktiven, antizipativen und kontinuierlichen Betreuung wichtiger bzw. potentieller Partner und Unterstützer im Sinne einer „offensiven Projektaußenpolitik“ kommt ebenfalls hohe Bedeutung zu (vgl. BRENDLE 1999: 43ff.). Dies zeigen neben erfolgreichen Projekten alle erfolgreichen Unternehmen und großen Verbände in ihrer „Public Relations“-Arbeit sowie, wenn es um die Erreichung bestimmter Ziele geht, in ihrem gezielten Lobbying. Wichtigste

Zielgruppe für die „Projektaußenpolitik“ eines fortgeschrittenen Vermarktungsprojektes sollten die Kunden der angebotenen Produkte sein. Wie für Unternehmen stellt die Öffentlichkeitsarbeit dazu das wichtigste Instrumentarium dar (vgl. HAMM 1991: 268ff.).

Diese drei „Musterlösungen“ nach BRENDLE (1999) wurden in der Evaluierung der Modellprojekte der Regionalvermarktung zunächst als eigenständige Erfolgsfaktoren getestet.

Ergebnisse

Fürsprecher

An den besonders erfolgreichen Modellprojekten konnte festgestellt werden, dass diese eine umfassende Unterstützung durch zentrale Fürsprecher wie Bürgermeister, Landräte und Ministerien erhielten. Einige wurden als Modellprojekte der Bundesländer besonders unterstützt. Während ein Projekt sogar auf die Unterstützung der Staatskanzlei zurückgreifen konnte, bekam ein anderes Projekt erst durch die „Agrarwende“ des BMVEL in den Genuss einer politischen und finanziellen Unterstützung. Dass es allerdings wenig nützt, wenn es den Fürsprechern (in diesem Fall der Landrätin) nicht gelingt, Akteure für ihre Förderinteressen zu finden, konnte ebenfalls festgestellt werden (KULLMANN 2003a: 59f.).

In den meisten Projekten konnten personelle Allianzen der Schlüsselpersonen mit relevanten Unterstützern und deren positive Wirkung auf die Projektentwicklung festgestellt werden. Keines der untersuchten Projekte ließ erkennen, dass persönliche Beziehungen von Schlüsselpersonen zu Entscheidern und Meinungsführern verzichtbar sind.

Fachbruderschaft

Auch die hohe Bedeutung der Fachbruderschaft von Projekt-Schlüsselpersonen mit Ansprechpartnern in relevanten Institutionen konnte in fast allen untersuchten Projekten bestätigt werden. Gute Beziehungen zu externen Ansprechpartnern auf Sachbearbeiterebene wurden mehrfach als sehr hilfreich und motivierend beschrieben (ebd.: 80).

Umfeldmanagement

Nicht alle untersuchten Projekte hatten Anlass, mit ihrem Umfeldmanagement zufrieden zu sein. Während z. B. in einem Projekt statt friedvoller Kooperation mit potentiellen Fürsprechern durch streitbares Verhalten deren Unterstützung verspielt wurde, wurde in einer anderen Region die mangelnde kommunalpolitische Unterstützung als Defizit benannt. In der Praxis liegt die Bedeutung des Umfeldmanagements vor allem in (kommunal-) politischer Lobbyarbeit und marktbezogener P.R (ebd.: 79).

Ergebnisse

Alle drei getesteten Erfolgsfaktoren konnten als solche bestätigt werden. Da es sich jedoch bei „Fürsprecher“ und „Fachbruderschaft“ jeweils um erfolgsrelevante Beziehungen handelt (zu Top-Entscheidern bzw. zu Sachbearbeitern), wurden diese im Rahmen der Weiterentwicklung zum Erfolgsfaktor „Gute Beziehungen“ zusammengefasst.

Wie der Begriff Fachbruderschaft war auch der Begriff Umfeldmanagement den durchaus nicht theoriefeindlichen Schlüsselpersonen offensichtlich zu akademisch. Überlagerungen mit den beiden o.g. Erfolgsfaktoren sowie der Kommunikation als Marketinginstrument wurden deutlich. Es erschien daher nicht ratsam, mit diesen Begriffen weiterzuarbeiten. Darüber

hinaus kann auch das Umfeldmanagement als eine (erweiterte) Dimension des Aufbaus guter Beziehungen interpretiert werden. Daher wurde auch dieser Aspekt dem neuen Erfolgsfaktor „Gute Beziehungen“ subsummiert. Die Bedeutung dieses Erfolgsfaktors bestätigt sich im Zuge der weiteren Untersuchungen auch für die Aktivitäten in den Biosphärenreservaten (KULLMANN 2003c: 98).

2.4.2.6 Ausreichende Ressourcen

Herleitung

Die Verfügbarkeit einer jeweils „kritischen Masse“ an Arbeitszeit und Geld ist für die Entwicklung von Projekten unverzichtbar. Ein regionales Vermarktungsprojekt muss konzipiert und organisiert werden, Zugpferde und Fürsprecher gewonnen und Netzwerke aufgebaut werden. Investive Mittel für die Umsetzung der Projektidee und die Anlaufphase des operativen Geschäftes müssen in aller Regel von Dritten bereitgestellt werden. Schließlich handelt es sich bei Projekten definitionsgemäß um neuartige Entwicklungen, um Lernprozesse, für die den Beteiligten meist eine gewisse Lernphase zugebilligt und finanziert werden muss. Eine „ressourcenorientierte Projektkonzeption“ sollte gewährleisten, dass die Projektziele mit den zur Verfügung stehenden bzw. als Zuwendung erhältlichen Mitteln erreichbar sind (BRENDLE 1999: 36ff.). In der Marketingtheorie ist die Überprüfung der Ressourcenverfügbarkeit der grundlegenden Unternehmensanalyse zuzuordnen (vgl. HAMM 1991: 34).

Anschlussfähigkeit

BRENDLE (1999: 36ff.) weist auf die hohe Bedeutung von Fördermitteln für Konfliktlösungen, aktive Beteiligung, politische Unterstützung sowie die Akquisition weiterer Fördermittel hin. Die „Anschlussfähigkeit“ an politische Unterstützung und Förderprogramme war im Rahmen der ersten Projektphase zunächst als eigenständiger Erfolgsfaktor untersucht worden.

Ergebnisse

Notwendige Ressourcen lassen sich in Arbeitszeit und finanzielle Mittel differenzieren, wobei auch die Verfügbarkeit von Arbeitszeit letztlich eine Frage finanzieller Ressourcen darstellt. Die Finanzierung der Arbeit der zentralen Schlüsselpersonen erfolgte in den untersuchten Projekten wurde in Tabelle 5 des 1. Zwischenberichtes dargestellt (KULLMANN 2003a: 76).

Wie sich zeigte, wird die Arbeitszeit der Schlüsselpersonen nur in Ausnahmefällen (z. B. Bergisch Pur) direkt über zusätzliche Erträge des eigenen Betriebes refinanziert. Meist erfolgt eine öffentliche Unterstützung des Managements durch Naturschutz- oder Agrarbehörden, Regierungspräsidien, regionalen Entwicklungsagenturen, Agenda 21-Stellen oder andere öffentliche Stellen. In etwa gleich hohe Bedeutung kommt der Ansiedlung von Projektzentralen bei Naturschutz-, seltener bei Agrarverbänden zu. Diese Aktivitäten werden jedoch meist ebenfalls durch öffentliche Stellen (ko-) finanziert (vgl. KULLMANN 2003a: 75 ff.).

Tabelle 4 im ersten Zwischenbericht zeigt, dass im Grunde keines der untersuchten Modellprojekte ohne Zuschüsse aus einem oder im Laufe der Jahre auch mehreren Förderprogrammen auskam (ebd.: 72ff; 74; 77). Die „Anschlussfähigkeit“ war jedoch von den Gesprächspartnern stets mit „Fördermitteln“, also der Ressourcenausstattung gleichgesetzt worden. Daher wurde dieser Aspekt dem Erfolgsfaktor „Ausreichende Ressourcen“ subsummiert, der sich in allen weiteren Untersuchungen als essentiell bestätigte.

Eine ausreichende Aufbauförderung, Finanzierung oder Unterstützung eines Projektbüros sowie der Geschäftsführung, ein erfolgsorientierter Ressourceneinsatz sowie eine möglichst kontinuierliche und kalkulierbare Förderung sind hilfreich, damit Vermarktungsprojekte in drei bis fünf Jahren (oder später) eine eigenständige wirtschaftliche Tragfähigkeit erreichen.

2.4.2.7 Geeignete Organisationsstruktur

Herleitung

Eine überschaubare Projektstruktur, d.h. die Beschränkung auf wenige, konkrete Projekte, und in diesen die Beschränkung auf wenige, einfache Projektziele, stellt nach BRENDLE (1999: 32ff.) eine Musterlösung dar. Es sind jedoch auch erfolgreiche große und komplexe regionale Vermarktungsprojekte bekannt, allen voran das Projekt Brucker Land (vgl. Anhang). Der Erfolgsfaktor besteht also in einer sachgerechten Organisationsstruktur, die sich in zwei wesentliche Aspekte differenzieren lässt:

1. Grundprinzipien des Projektmanagements,
2. Sachgerechte Organisationsstruktur.

Die Grundprinzipien des Projektmanagement werden im 1. Zwischenbericht kurz beschrieben und sollten jedem regionalen Projektmanager bekannt sein (vgl. DIN 1987; RKW 1994). Auch HENSCHKE ET AL. (2000a, b) betonen die Bedeutung einer professionellen Projektplanung. „Die von der Organisationsstruktur und der Aufgabenverteilung abhängigen Potentiale des Projekterfolges“ zeigten (BESCH/HAUSLADEN 1999: 35) auf.

Beide Aspekte sollten, dem Weg „vom Projekt zum Unternehmen“ entsprechend, fließend in einander übergehen. Bei den Schlüsselpersonen eines Projektes sollte jederzeit die Bereitschaft bestehen, die Aufbau- und Ablauforganisation dem sich verändernden Projekt- bzw. Unternehmensstatus anzupassen. Sie können dazu auf eine ganze Fachdisziplin der Organisationsentwicklung (Literatur, Berater) zurückgreifen.

Ergebnisse

Im Zuge der Evaluierung der Modellprojekte wurde dieser Erfolgsfaktor nach den Aspekten Zielformulierung, interne Regelungen, Rechtsformen und Konfliktmanagement differenziert (KULLMANN 2003a: 61 ff.).

Explizite, langfristige und indikatorengestützte Zielformulierungen konnten nur in den wenigsten Fällen gefunden werden. Ziele werden meist als Oberziele oder Zielkorridore formuliert. Es konnte jedoch meist ein ganzheitlicher Zielkanon mit Schwerpunkten bei ökologischen (Naturschutz) und ökonomischen Zielen (Vermarktung) gefunden werden. Zielkonflikte stellten kein wesentliches Problem der untersuchten Modellprojekte dar, wenn gleich in einigen Regionen von Landnutzungs-, Wettbewerbs- oder politisch bedingten Konflikten zu berichten war. Die Bedeutung des Konfliktmanagements wurde deutlich.

Die unterschiedlichen Rechts- und Organisationsformen der Projekte wurde dargestellt. Es wurde deutlich: Erfolgreiche Projekte hatten verbindliche Rechtsformen gewählt, jedoch die gesamte Breite der rechtlichen Möglichkeiten von Verein bis GmbH & Co. KG genutzt. Interne Informations- und Entscheidungsprozesse schienen bei den erfolgreicherer Projekten besser geregelt als bei den weniger erfolgreichen Modellprojekten (ebd.).

Projektgröße und Rechtsform, Führungskultur und Projektmanagement, Strukturen und Prozesse müssen im Zuge der Organisationsentwicklung „vom Projekt zum Unternehmen“ immer wieder in eine geeignete Struktur zueinander gebracht werden.

2.4.2.8 Vorweisbare Erfolge

Herleitung

Projekte bzw. ihre Initiatoren sollten nach BRENDLE (1999: 40f.) und BÖCHER (2001: 23f.) bestrebt sein, frühzeitig eine praktische Umsetzung der Projektziele als Erfolg vorweisen und kommunizieren zu können. Solche „einfachen Erfolge“ sollten von Beginn an geplant und angestrebt werden. Die praktische Umsetzung – im Falle von Vermarktungsprojekten die ersten Werbe- bzw. Verkaufsaktivitäten – soll Beteiligten, Unterstützern und Gegnern zeigen, dass das Projekt eine erfolgsversprechende Entwicklung vor sich hat. Dies erhöht die Motivation, verringert die Kritik und setzt weitere Unterstützung frei.

Dazu ist es notwendig, auch kleine Erfolge offensiv durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu kommunizieren. Die Vorstellung von Erfolgsbilanzen kann wesentlich zur Realisierung des nächsten Entwicklungsschrittes beitragen, so dass es zur Generierung einer „Erfolgskette“ kommt (BRENDLE 1999: 44ff.). Die postulierte Frühzeitigkeit der Kommunikation von Erfolgen wurde mit der Formulierung „Frühe Erfolge“ für diesen Erfolgsfaktor hervorgehoben.

Ergebnisse

Eine Korrelation zwischen der Einschätzung des Projekterfolges durch den Autor sowie der Bedeutung des Erfolgsfaktors „Frühe Erfolge“ konnte festgestellt werden. Einige der Experten beurteilten diesen jedoch als einen der weniger bedeutsamen Erfolgsfaktoren.

So gab die Koordinatorin von Brucker Land, einem der bundesweit erfolgreichsten Regionalvermarktungsprojekte an, dass frühe Erfolge für sie nur zunächst weniger wichtig gewesen seien. Man habe sich zur Bildung des organisatorischen Kerns von Schlüsselpersonen ein dreiviertel Jahr Zeit genommen, um Richtlinien zu diskutieren und eine Strategie zur systematischen Projektentwicklung zu verfassen. Dies sei für die spätere Kooperation mit einer Vielzahl von Personen, Institutionen und Interessengruppen unabdingbar gewesen. Dennoch stellte die Kommunikation in der Frühphase des Projektes den eigentlichen Erfolgsfaktor für den öffentlich wahrgenommenen Projekterfolg dar (der zu Beginn die abgesetzten Mengen deutlich überstieg).

Eine weitere Experteneinschätzung der nur „mittleren“ Bedeutung dieses Erfolgsfaktoren schien darin begründet, dass nur wenige Erfolge einer Schutzgebietsverwaltung in der Regionalvermarktung zu kommunizieren waren. Die Experten zweier Projekte schienen mit der geringen Wertschätzung für diesen Erfolgsfaktor vor allem ihre Unabhängigkeit von äußeren Faktoren (Politik, Verwaltungen, Verbände) demonstrieren zu wollen. Man habe das Projekt „evolutionär statt revolutionär“ entwickeln wollen bzw. sei zufrieden „Schritt für Schritt“ voran zukommen, statt in Presse und Öffentlichkeit nur viel „Rauch“ zu erzeugen.

Anhand der untersuchten Modellprojekte konnte die Bedeutung der Kommunikation früher Erfolge als Erfolgsfaktor grundsätzlich bestätigt werden. Die Mehrzahl der Experten gab an, dass die Kommunikation früher Erfolge einen wichtigen bis sehr wichtigen Erfolgsfaktor für

ihre Projekte darstellte. Dennoch ließ sich die Betonung auf die Frühzeitigkeit von Erfolgen in mehreren erfolgreichen Projekten nicht bestätigen. Daher wurde dieser Erfolgsfaktor für alle weiteren Untersuchungen in „Vorweisbare Erfolge“ (und deren Kommunikation) umbenannt.

2.4.2.9 Erreichen einer Win-Win-Situation

Herleitung

Der Begriff „Gewinnerkoalitionen“ beschreibt bei BRENDLE (1999: 27) die Synergie aus der Kombination von Einzelinteressen unterschiedlicher Beteiligter zum gemeinsamen Nutzen (sog. Win-Win-Situation). Insbesondere Vermarktungsprojekte stellen Beispiele für Win-Win-Situationen dar. „Die besondere Fähigkeit liegt bei diesen Projekten darin, durch die Wahl der Kooperationspartner und durch die Wahl von Produkt bzw. Dienstleistung, die angeboten werden, eine Konstellation zu schaffen, in der der Naturschutz bzw. die Natur zu einem ‚Gut mit Marktwert‘ wird, d. h. bei der eine naturschonende Landnutzungsform durch den Markt, also durch die Verbraucher, honoriert wird“ (ebd.).

Aus einzelunternehmerischer Sicht stellen Kooperationsstrategien einen der wesentlichen Strategiebereiche dar (HAMM 1991: 130). Durch die Zusammenfassung bzw. Abstimmung von Unternehmensfunktionen erhoffen sich die Kooperationspartner positive Verbundwirkungen in Form des sogenannten ‚2+2=5-Effektes‘. Die positiven Verbundwirkungen müssen dabei größer sein als eventuell ebenfalls auftretende negative Verbundwirkungen (vgl. GÄLWEILER 1987: 87 IN HAMM 1991: 130).

Ergebnisse

In den meisten der untersuchten Modellprojekte konnten Win-Win-Situationen festgestellt werden. Meist waren daran Vertreter des Naturschutzes, der Landnutzer sowie von abnehmenden Branchen beteiligt. Die Vorteile und Synergieeffekte für die beteiligten Gruppen werden im 1. Zwischenbericht dargestellt (KULLMANN 2003a: 51f.; vgl. Tabellen im Anhang). Diese Übersicht bestätigt überwiegend die bereits von BRENDLE (1999: 26ff.) dargestellten Prinzipien. Naturschützer erreichen Naturschutzziele, Erzeuger und Abnehmer höhere Gewinne, alle miteinander öffentliche Beachtung und Anerkennung. In einigen Fällen wurden jedoch auch Probleme erkennbar, die in den Tabellen kurz angesprochen werden.

So war einem Projekt keine Win-Win-Situation einer extensiv wirtschaften Erzeugergemeinschaft (EZG) mit den Gastronomen dieser Modellgemeinde (Ökomodell Hindelang) zu erreichen, da die Gastronomen aufgrund der hohen Förderung der Landwirte nicht bereit waren, für das Rindfleisch auch noch einen Aufpreis zu zahlen (ebd.: 35; 53)

In einem anderen Fall war ein Projekt (Plinganser-Erzeugnisse) maßgeblich auf die Förderinteressen einer Landrätin und des Landratsamtes zurückzuführen, so dass es über 5 Jahre hinweg zum einen kaum gelungen war, die Landwirte (Bio-Bauern) zur aktiven Partizipation zu motivieren, noch die beteiligten Metzger, Gastronomen etc. (ebd.: 38; 53f.).

Im Falle des Modellprojektes Brucker Land hatten sich BUND und Ökolandbau-Verbände früh auf eine kritische und ablehnende Position zurückgezogen und bis heute die Mitarbeit an diesem bundesweit herausragenden Projekt ausgeschlagen (ebd.: 34; 53).

Das Erreichen einer Win-Win-Situation konnte in acht der zehn untersuchten Modellprojekte als Erfolgsfaktor nachgewiesen, in keinem als verzichtbar betrachtet werden. Dieser Erfolgsfaktor hat sich auch in den weiteren Evaluierungen bestätigt (KULLMANN 2003b,c).

2.4.3 Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements

Als Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements waren für die Evaluierung der Modellprojekte in Phase 1 des FuE-Vorhabens (2001) zunächst nur sechs weitere, nicht auf BRENDLE (1999) basierende Erfolgsfaktoren formuliert worden. Ein siebenter Erfolgsfaktor wurde nach den ersten Interviews ergänzt. Diese waren (KULLMANN 2003a: 23ff; 83ff.):

- Zentrale Beteiligung von Akteuren mit wirtschaftlichem Eigeninteresse
- Professionelle Marketingkonzeption
- Effektives Kontrollsystem
- Qualifiziertes Personal
- Externe Beratung
- Kooperation mit dem Regionalmanagement
- Hohe Produktqualität

Im folgenden werden kurz die Ergebnisse der Revision und Weiterentwicklung dieser Erfolgsfaktoren nach Phase 1 des FuE-Vorhabens vorweggenommen, um daraufhin die weiterentwickelten Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements ausführlicher zu beschreiben (ebd.: 110 ff.).

Wie bereits erwähnt wurde der erstgenannte Aspekt im Zuge der späteren Weiterentwicklung dem Erfolgsfaktor „Eigenmotivation regionaler Akteure“ als Subkriterium subsummiert (vgl. 2.4.2.1).

Der getestete Erfolgsfaktor „Professionelle Marketingkonzeption“ erwies sich im Zuge der Experteninterviews hingegen als deutlich zu hoch aggregierter Metafaktor. Die Schlüsselpersonen der Modellprojekte nannten ungestützt eine ganze Reihe von Aspekten, die dazu führten, diesen Metafaktor in verschiedene marketingrelevante Erfolgsfaktoren zu differenzieren, die sowohl besser der Praxis als auch der Theorie entsprechen (Kullmann 2003a: 85f.). Bereits in den ersten Gesprächen zur Evaluierung der Modellprojekte wurde eine „Hohe Produktqualität“ (Produktpolitik) als solcher genannt und in die Untersuchung aufgenommen.

Ein „effektives Kontrollsystem“ hatte sich als Erfolgsfaktor bestätigt und wurde als solcher in den folgenden Untersuchungen fortgeführt (zu inhaltlichen Erweiterungen vgl. Kap. 2.4.3.5).

Qualifiziertes Personal und externe Beratung wurden von den befragten Experten der Modellprojekte als weniger wichtig beurteilt. Auch eine externe Beratung wurde weniger hoch geschätzt als zunächst angenommen. Als Erfolgsfaktor entpuppte sich jedoch wie bereits erwähnt die Marketingkompetenz der Schlüsselpersonen, denen die beiden genannten Aspekte für die weiteren Untersuchungen als Subkriterien zugeordnet wurden.

Auch die Kooperation mit dem Regionalmanagement konnte im Gesamturteil der befragten Praktiker nicht als eigenständiger Erfolgsfaktor bestätigt werden. Diese ist zwar hilfreich und

notwendig, wo es ein Regionalmanagement gibt, z. B. in LEADER-Regionen. Doch erfüllen erfolgreiche Vermarktungsprojekte selbst oft viele Funktionen eines Regionalmanagements.

2.4.3.1 Marketingkompetenz

Wie bereits erwähnt wurden von den befragten Experten der untersuchten Modellprojekte der Regionalvermarktung zu der Frage nach Erfolgsfaktoren eine Reihe von Aspekten genannt, die dazu führten, die Marketingkompetenz als eigenständigen Erfolgsfaktor von der Prozesskompetenz abzugrenzen (vgl. KULLMANN 2003a: 110f.). Dieser Erfolgsfaktor wurde, zuletzt im Zuge der Befragung der wirtschaftlichen Akteure in den BR, stets bestätigt (KULLMANN 2003a: Kap. 4.5).

Die Schlüsselpersonen eines Projektes sollten über grundlegende Marketingkompetenzen verfügen. Neben einigen hilfreichen Grundlagen der Marketingtheorie sollten dies vor allem praktische Erfahrungen in Produktion und Vermarktung sein, am besten aus der Agrar- oder Nahrungsmittelbranche. Produkt- und marktspezifisches Know-How ist natürlich jederzeit von Vorteil. Ist diese Marktkenntnis bei jungen Projekten nicht vorhanden, muss diese sukzessive erworben werden. Diese Erfahrungen können aber auch einem anderen Bereich entstammen. So stammte die Schlüsselperson des Modellprojekts BRUCKER LAND aus dem Lkw-Marketing. Auch einige italienische Bio-Erzeugergemeinschaften haben positive Erfahrungen mit fachfremden Vertriebsleitern gemacht (PINTON 2002, mündl.).

In den untersuchten Modellprojekten zeigte sich ebenfalls, dass die Marketingkompetenz nicht zwangsläufig mit einer disziplinären Ausbildung zusammenhängt. Sowohl (studierte) Landwirte wie auch Geschäftsführer von Naturschutzeinrichtungen erwiesen sich in den Evaluierungen als (sehr) unterschiedlich erfolgreiche Projektleiter. Als Konsequenz daraus sollten Mitarbeiter von (Naturschutz-) Behörden nur dann zu Schlüsselpersonen von Vermarktungsprojekten (gemacht) werden, wenn deren personelle Kontinuität und Ressourcenausstattung sowie Prozess- und Marketingkompetenz auf Dauer als ausreichend erachtet werden können. Dies ist, wie sich zeigte, bis heute noch nicht in allen deutschen Biosphärenreservaten der Fall. Eine Alternative dazu stellt die Anstellung regionaler Marketingmanager bei den Fördervereinen oder Betriebsgesellschaften der Biosphärenreservate dar.

Grundlegende Qualifikationen in der Betriebswirtschaft, von Finanzierung über Buchhaltung bis Personalwesen sind in solchen Projekten unabdingbar. Zur erfolgreichen Leitung eines Projektes sind Führungsqualitäten zur Personal- und Unternehmensführung gefragt. Kenntnisse der Zielmärkte, der relevanten Unternehmen, Institutionen und sowie optimalerweise Kontakte zu deren Entscheidungspersonen sollten vorhanden sein. Sind solche Kompetenzen zunächst nicht vorhanden, können diese zu Beginn des Projektes durch externe Beratung eingekauft, im Laufe der Zeit durch Qualifizierungsmaßnahmen sowie durch tägliche Praxis erworben zu werden. Qualifikationsdefizite können durch Fortbildung, Kooperationen, Arbeitsteilung oder die Hinzuziehung von Beratern ausgeglichen werden.

Schlüsselpersonen sollten die notwendige Organisations- und Marktentwicklung ihres Projektes vorausschauen und ihre dazu notwendigen Kompetenzen realistisch beurteilen. Daraus sollten diese ggf. ihren Beratungsbedarf ableiten und ihre eigene Fortbildung entsprechend weiterführen. Ein regionales Vermarktungsprojekt ist lebendiges System und erfordert

eine kontinuierliche Lern- und Innovationskultur. Erfolgreiche Projektleiter zeigten in den Studien zum FuE-Vorhaben stets deutlich geringere Theoriefeindlichkeit als andere.

2.4.3.2 Konsistente Marketingstrategie

Von den befragten Experten der Modellprojekte, der BR-Verwaltungen sowie der wirtschaftlichen Akteure aus den Biosphärenreservate wurde immer wieder betont, dass die Marketingstrategie für Regionalprodukte „etwas Besonderes“ sein und sich von anderen Angeboten unterscheiden muss. Alleinstellungsmerkmale (sog. USP - unique selling proposition) müssen ein Produkt und seine(n) Anbieter beim Kunden vom Wettbewerb abheben.

Die Marketingstrategie ist die Generallinie des Marketings. Sie umreißt die wesentlichen Besonderheiten der Marketingkonzeption sowie den Mix und die Kohärenz der Marketinginstrumente. Welches Produkt, an welche Zielgruppen, über welchen Absatzweg, zu welchem Preis, mit welchen Transportmitteln, mit welcher Kommunikation vermarktet werden soll, wird durch die Marketingstrategie im Wesentlichen beschrieben. Dabei sollen Vision und Ziele umgesetzt, müssen Ressourcen und Rahmenbedingungen beachtet werden.

Zunächst gilt es, bestimmte Zielgruppen ins Auge zu fassen, die als Nachfrager regionale Produkte in Frage kommen könnten. Abhängig vom Angebot wird man eher ländlich-bürgerliche oder gut verdienende städtische, eher konservativ oder ökologisch orientierte Zielgruppen ins Auge fassen. Märkte können räumlich oder anhand der Distributionswege abgegrenzt werden. Der Entwicklung einer Marketingstrategie sollten Kenntnisse über die Bedürfnisse der Zielgruppen zugrunde liegen, die z. B. durch Marktforschung in Erfahrung zu bringen sind. Auch Verarbeiter und Zwischenhändler sind als Zielgruppen zu betrachten.

Je nach dem Produktportfolio sowie bisheriger Markterschließung mit einzelnen Produkten bieten sich für Projekte bzw. Unternehmen verschiedene Marketingstrategien (vgl. STRECKER ET AL. 1996: 86). Verschiedene Strategietypen lassen sich kombinieren. Nach BESCH/ HAUSLADEN (1999: 26), in Anlehnung an BECKER (1998: 363), wählen regionale Vermarktungsprojekte meist eine Kombination aus Marktdurchdringungs-, Präferenz- und Segmentierungsstrategie sowie eine regionale Marktrealstrategie. Unabhängig von wissenschaftlichen Einordnungen sollten einem regionalen Vermarktungsprojekt Überlegungen zur Marketingstrategie, insbesondere zur Abgrenzung vom Wettbewerb, zugrunde liegen.

Die Zielgruppen sollten von den Qualitäten der Produkte, den damit verbundenen Dienstleistungen, Einkaufsort, Ambiente und Preis, der grafischen Kommunikation sowie dem Verhalten des Unternehmens (Projekts) und seiner Mitarbeiter einen konsistenten positiven Eindruck erhalten (sog. Corporate Identity). Alle Marketinginstrumente sollten einen möglichst konsistenten Mix ergeben (zur Marketingtheorie vgl. HAMM 1991; BECKER 1998).

Die Evaluierungen in Rahmen des FuE-Vorhabens bestätigte die Korrelation zwischen konsistenter Marketingstrategie und Markterfolg. Es wurde jedoch bei einigen Modellprojekten sowie später bei den Biosphärenreservaten mit Regionalmarken deutlich, dass die Konsistenz der Marketingstrategie grundsätzliche Defizite aufwies, denen nicht mit einer professionellen Konsequenz auf den Grund gegangen und Optimierungspotentiale nicht genutzt wurden (KULLMANN 2003a,b,c). Insbesondere die Biosphärenreservate mit bereits etablierten

oder geplanten Regionalmarken sollten, auf der Basis einer offenen Erfolgsfaktoren-Analyse, eine Optimierung ihrer Marketingstrategien ins Auge fassen.

2.4.3.3 Sinnvolle Gebietskulisse

Die Regionalität, d.h. der Herkunftshinweis auf eine bestimmte Ursprungsregion sowie die transparente Nachvollziehbarkeit der Produktherkunft ist als zentraler USP (unique selling proposition) regionaler Vermarktungsstrategien zu betrachten. Der Herkunftshinweis weckt bei den Konsumenten eine Qualitätsanmutung, die eine höhere Zahlungsbereitschaft auslöst (vgl. WIRTHGEN ET AL. 1999; BALLING 2000).

Im Zuge der Evaluierung der Modellprojekte zeigte sich jedoch, dass es offensichtlich nicht ausreicht eine Herkunftsregion beliebig festzulegen. Es wurden vielmehr eine Reihe von Gütekriterien, an denen sich die Eignung einer gewählten Gebietskulisse als Herkunftsregion detaillierter beurteilen lässt.

Eine sinnvolle Gebietskulisse umfasst (verändert nach KULLMANN 2003b: 66):

- ein Gebiet mit möglichst ähnlichen Problemlagen in den angestrebten Handlungsfeldern,
- ein Gebiet mit möglichst heterogener Wirtschaftsstruktur, um ein möglichst vielfältiges Angebotsprogramm zu bieten
- ein ausreichend großes Gebiet, um eine möglichst großes quantitatives Angebot zu bieten,
- ein Gebiet mit möglichst vielen Produzenten, Verarbeitern und Händlern, um möglichst viele leistungsfähigen und kooperationswilligen Akteure einbinden zu können,
- ein Gebiet mit einer naturräumlich, kultur-historisch oder politisch geprägten regionalen Identität in der Innen- und Außenwahrnehmung,
- ein Mindestmaß intraregionaler oder regionsnaher Kaufkraft durch hohe Zahlen von Einwohnern der Region, Touristen und/oder nahen Oberzentren und Großstädte

Defizite in der Gebietskulisse lassen sich, wie dies dem Verständnis der Erfolgsfaktoren ohnehin zugrunde liegt, meist nicht durch andere Erfolgsfaktoren ausgleichen. Unter besonderen Bedingungen, z. B. überwiegender Erfüllung der anderen Erfolgsfaktoren, kann auch eine kleinere Region (mit weniger LF) erfolgreiche Projekte hervorbringen, wie das Modellprojekt Brucker Land zeigte. Allerdings war die dort je rund 50%ige ländliche und städtische Prägung des Landkreises von Vorteil für den Absatz (KULLMANN 2003a: 34).

In der Evaluierung der Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten zeigte sich zu diesem Erfolgsfaktor in den meisten ein deutliches Defizit. Die 14 Biosphärenreservate sind im Vergleich zu den zuvor untersuchten Modellprojekten als Herkunftsregionen in der Regionalvermarktung strukturell weniger geeignet. Die Modellprojekte waren in der Regel mindestens so groß wie ein Landkreis, umfassten aber auch drei bis sieben Landkreise. Die Biosphärenreservate umfassen meist kleinere Agrar- und Siedlungsräume. Sie bieten damit meist weniger Produkte (Angebot), einen weniger ausgeprägten Verarbeitungs- und Handelssektor sowie eine geringere Kaufkraft (Nachfrage) (vgl. Anhang, Tab. 7).

Zu Optimierung als Herkunftsregion bietet sich den Biosphärenreservaten die Möglichkeit, eine Vor- und Umland integrierende Herkunftskulissen auszuweisen, wie für die Regionalmarken der BR Rhön, Spreewald, Schaalsee und Schorfheide-Chorin bereits der Fall.

2.4.3.4 Besondere Produktionsrichtlinien

Besondere Produktionsrichtlinien sind meist zentraler Bestandteil einer Marketingstrategie für Regionalprodukte. Diese sind als Erfolgsfaktor zu betrachten, da sich nach solchen erzeugte Produkte von Standardprodukten abheben und so eine höhere Zahlungsbereitschaft bei den Konsumenten auslösen können, vorausgesetzt, sie treffen deren Erwartungen an Zusatznutzen (vgl. KULLMANN 2003a: 91 ff.). Zwar sind auch Vermarktungsprojekte auf der Basis konventioneller Pflanzenproduktion und Tierhaltung bekannt, doch bilden diese die Ausnahme. Auch konventionelle Landwirte bemühen sich heute, ihre regionalen Produkte als nachhaltig, ökologisch und sozial verträglich herauszustellen (vgl. www.reginet.de).

Die Entscheidung, ob oder zu welchem Anteil die Produkte ökologisch zertifiziert sein sollten, stellt in vielen Projekten eine zentrale Diskussion dar. Die derzeit schwierige Marktlage für Öko-Produkte in Deutschland lässt den Ökolandbau rein ökonomisch z. Zt. nicht mehr als alternativlose Marketingstrategie erscheinen. Extensiv, artgerecht oder naturschutzgerecht erzeugte Produkte ergänzen sich gut zur kombinierten Vermarktung. Die kombinierte Vermarktung ökologischer und nicht-ökologischer Produkte nimmt im Rahmen der Regionalvermarktung in Deutschland immer mehr zu und ist häufig erfolgreich.

In acht der zehn untersuchten Modellprojekte wurden für alle vermarkteten Produkte spezielle Richtlinien festgelegt. Bei ALLES und Brucker Land wurden überwiegend konventionelle Direktvermarkter-Produkte ohne besondere Produktionsrichtlinien angeboten. In einer untersuchten Region waren bisher keine verbindlichen Produktionskriterien für die Regionalvermarktung definiert worden. Je zwei Modellprojekte hatten konventionell oder naturschutzgerecht (Apfelsaft, Lammfleisch) erzeugte Produkte, drei Projekte extensiv und sechs Projekte ökologisch erzeugte Produkte im Angebot. In zwei Projekten (Märkischer Landmarkt, Plinganser-Erzeugnisse) wurden ausschließlich ökologische, ansonsten ökologische und konventionelle Produkte gemeinsam vermarktet (KULLMANN 2003a: 89 f.).

Die Produktionskriterien für Regionalprodukte im Zusammenhang mit BR sollten dem UNESCO-Auftrag „Ökologisierung der Landnutzung“ entsprechen. Als konsequenteste Form dazu muss die Festlegung der Richtlinien des ökologischen Landbaus betrachtet werden, sofern dabei auch Naturschutzaspekte berücksichtigt werden. In BR kommt jedoch auch der Akzeptanz (für Naturschutz) bei konventionellen Landwirten große Bedeutung zu. Während im BR Rhön bisher schwerpunktmäßig Öko-Vermarktungsprojekte gefördert wurden, ist die Regionalmarke Spreewald rein konventionell. Mischformen bestehen in den BR Schaalsee und Schorfheide-Chorin (KULLMANN 2003b: 50 ff.).

Ähnlich wie die Herkunftskulisse ist der Erfolgsfaktor Produktionskriterien in Vermarktungsprojekten, also auch den Biosphärenreservaten, häufig Gegenstand langer Diskussionen. Entscheidend ist letztendlich, dass die zugrunde liegenden Richtlinien die Bedürfnisse der beteiligten Akteure und Zielgruppen treffen (Land- und Forstwirtschaft, Verarbeitung, Gastronomie, Handel). Die Produktionsrichtlinien sollte zu deren Erwartungen und Präferenzen

passen, da nur so deren Beteiligung erreicht werden kann. Letztendlich entscheidet jedoch stets die Akzeptanz der Verbraucher über den Erfolg.

2.4.3.5 Effizientes Kontrollsystem

„Das Herausstellen von regionaler Herkunft vermittelt Transparenz und Sicherheit. Ein verlässliches Kontrollsystem für die Herkunft und die Produktionsrichtlinien vermeidet Etikettenschwindel und sichert den nachhaltigen Erfolg. In Frage kommende Kontrollinstitutionen sind bereits bei der Festlegung der Produktions- und Verarbeitungsrichtlinien einzubeziehen, um sicherzustellen, dass der Kontrollaufwand in angemessenem Rahmen für das Projekt bleibt“ (HENSCHKE ET AL. 2000a: 57). Diese Erkenntnisse konnten in der Evaluierung der untersuchten Modellprojekte und Biosphärenreservate nur bestätigt werden und sind in der Praxis üblich.

Der Kontrolle der Herkunfts- und Qualitätskriterien von Regionalprodukten kommt seit BSE und mit jedem weiteren Lebensmittelskandal steigende Bedeutung zu. Die Sicherheit der Nahrungsmittel ist neben Gesundheit eines der stärksten Verbraucherbedürfnisse, das es durch Werbebotschaften und dahinter stehende Leistungen anzusprechen gilt.

Die umfassendste Prozesskontrolle erfolgt im ökologischen Landbau, dessen Kontrollsystem vielen Projekten als Modell dient. Darüber hinaus wird immer häufiger die Möglichkeit genutzt, direkt die staatlich anerkannten Öko-Kontrollstellen mit der Kontrolle regionaler Vermarktungsprojekte für nicht-öko-zertifizierte Produkte zu beauftragen. Die Kosten der Bio-Kontrolle sind im Vergleich zu den Produktpreisen in den letzten Jahren jedoch derart gestiegen, dass z. B. einzelne Betriebe im BR Rhön bereits auf die Bio-Zertifizierung ihrer Tiere oder für ihren handwerklichen Verarbeitungsbereich verzichten. Zeitlicher und finanzieller Aufwand müssen also im Rahmen bleiben bzw. dem Mehrerlös entsprechen, um potentielle Projekt- oder Programmteilnehmer nicht von der Teilnahme abzuschrecken.

Fasst man den Kontrollbegriff weiter, geht es nicht nur um eine Kontrolle der Produkt- und Prozessqualität, sondern um ein Controlling des Marketings sowie der Projektentwicklung insgesamt. Professionelle Unternehmen überprüfen durch Controlling regelmäßig die Erreichung ihrer Ziele und Meilensteine, versuchen Abweichungen zu erklären, prüfen gewählte Strategien und verändern ggf. die gewählten Instrumente. Controlling bedeutet also nicht nur Kontrolle, sondern auch Steuerung. Voraussetzung dazu ist eine Ziel- und Maßnahmendefinition im Rahmen des Projektmanagements oder der Marketingplanung.

Es gilt zu prüfen, ob die Produkte und Dienstleistungen die geweckten Erwartungen ihrer Beteiligten, Zielgruppen und Nachfrager erfüllen. Dazu sollte regelmäßig eine Erhebung bei den Zielgruppen durchgeführt werden (Kundenbefragung). Dazu ergänzend zum internen bietet sich ein externes Controlling an sowie ein Vergleich mit den Wettbewerbern an (Benchmarking). Auch die Mitarbeiterzufriedenheit wäre als Teil eines umfassenden Controlling-systems regelmäßig zu prüfen. Die Prüfergebnisse des Controllings sollten intern transparent gemacht werden, um eine Optimierung der Qualität und Prozesse zu erreichen. Auf Nachfrage sollten die Prüfergebnisse auch Dritten oder Kunden zugänglich gemacht werden, um das Bemühen um die Sicherung des Qualitätsniveaus zu dokumentieren. Während zur Regionalmarke Spreewald ein professionelles Controlling erwartet werden kann, konnten für die

Regionalmarken und Projekte der anderen Biosphärenreservate dazu noch keine ausreichenden Ansätze festgestellt werden (KULLMANN 2003c: 50 ff.).

2.4.3.6 Hohe Produkt-Qualität

Wie bereits die ersten Interviews mit den Experten der Modellprojekte zeigten, wird von den Praktikern die Produktqualität immer wieder als wichtigster Erfolgsfaktor betrachtet (vgl. KULLMANN 2003a: 83 f.). Dies hat sich durch alle Untersuchungen in den Biosphärenreservaten bestätigt. Da regionale Marketingstrategien meist Premiumstrategien darstellen, muss die auf einen Aufpreis abzielende Marketingstrategie bei einer im oberen Qualitätssegment angesiedelten Produktpolitik beginnen.

Mit Produktqualität ist im marketingtheoretischen Sinne die Qualität des Produktkerns (Optik, Haptik, Konsistenz, Geruch, Geschmack etc.) sowie die Qualität des Produktumfeldes gemeint (Verpackung, Etikettierung etc.) (vgl. HAMM 1991, STRECKER ET AL. 1996: 102 ff.; BECKER 1998: 490 ff.).

Regionalprodukte stehen im Wettbewerb zu anderen Produkten auf gesättigten Lebensmittelmärkten. Von besonderer Bedeutung ist deshalb die Herausstellung eines Alleinstellungsmerkmals der Produkte (sog. USP, unique selling proposition, vgl. BECKER 1998: 248). Dazu gehört auch die Herstellung bzw. Formulierung von immateriellen Zusatznutzen, die den Zielgruppen einen Mehrwert gegenüber Vergleichsprodukten bieten (z. B. Naturbelassenheit, Sicherheit durch Kontrollen, Herkunft aus heiler Natur, artgerechte Tierhaltung).

Überzeugt die Produktqualität, kann der Konsument den Konsum des Produktes und seines ideellen Zusatznutzens ohne Reue genießen. Er wird das Premium-Produkt trotz seines höheren Preises im Optimalfall regelmäßig wieder kaufen und weiter empfehlen. Ist das Produkt jedoch mangelhaft, wird er seine Entscheidung bereuen. Reklamationen sollten höchst selten vorkommen und höchst zuvorkommend behandelt werden. Anregungen sollten ernsthaft geprüft und das Ergebnis mitgeteilt werden. Das heißt, zu einer Top-Qualität der Produkte gehört immer auch eine Top-Qualität der damit verbundenen Dienstleistungen. Die sollten Zielgruppen sollten jederzeit den Eindruck gewinnen, das man sich um sie bemüht.

Sowohl in einigen der untersuchten Modellprojekte als auch in den beiden vertieft untersuchten Biosphärenreservaten (Rhön und Schorfheide-Chorin) konnten qualitative Mängel, z. B. an Regionalmarkenprodukten festgestellt werden. Dies wurde mehrfach als eine Ursache für mangelnde Nachfrage von Seiten der Verbraucher geschildert. Innerregionale Lieferbeziehungen wurden deshalb von Händlern wieder eingestellt. Schulungen im Qualitätsmanagement sollten in allen BR für zuständige BR-Mitarbeiter sowie projektbeteiligte wirtschaftliche Akteure und deren Personal angeboten werden.

Qualitätsmanagement im Sinne der DIN ISO 9000 ff. ist in regionalen Vermarktungsprojekten noch selten. Entwickelt sich ein Vermarktungsprojekt jedoch zur Erzeugerorganisation, z. B. mit gemeinsamer Lagerung, Verarbeitung oder Logistik, wird ein zertifiziertes Qualitätsmanagement früher oder später notwendig (vgl. z. B. AID 1997). Doch auch ohne Zertifizierung sollte die Qualität von Produkten und Dienstleistungen in Projekten geplant und regelmäßig kontrolliert werden, um eine kontinuierliche Qualitätssicherung und Qualitätsent-

wicklung zu erreichen. Der Qualitätsanspruch für Regionalprodukte im Zusammenhang mit Naturschutz könnte durch jährliche Produktprämierungen gefördert werden.

2.4.3.7 Akzeptables Preis-Leistungsverhältnis

Sowohl die Evaluierung der Modellprojekte sowie insbesondere die Befragung der wirtschaftlichen Akteure aus den Biosphärenreservaten machte deutlich, dass ein besserer, angemessener, aber auch noch marktfähiger Preis einen weiteren Erfolgsfaktor darstellt. (Kullmann 2003c: 106). Der Wettbewerb ist hart und insbesondere beim Vorstoß in konventionelle Märkte wie den Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und Großküchen werden auch von regionalen Vermarktungszusammenschlüssen knallhart kalkulierte Preise erwartet.

Regionalprodukte sind Premium-Produkte. Es sind Produkte, die meist nach besonderen Richtlinien, und dadurch meist zu höheren Produktionskosten erzeugt werden. Daher müssen sie auch einen etwas bis deutlich höheren Preis erzielen als herkömmliche Produkte, wenn ihre Erzeugung für Anbieter attraktiv sein soll. Für die Verbraucher bedeutet dies in der Regel einen höheren Preis als für konventionelle Vergleichsprodukte, also erwarten Sie auch einen entsprechenden Zusatznutzen: Geschmack, Gesundheit, Sicherheit, das Gefühl, etwas Gutes zu tun, die Story zum Produkt etc. Regionalprodukte sollten solche Zusatznutzen bieten. Zusatznutzen müssen jedoch besonders kommuniziert werden.

Naturschutzaufgaben, höhere Qualität und andere Zusatznutzen führen zu höheren Produktionskosten. Höhere Produktionskosten machen eine Hochpreis-Strategie erforderlich, die am Markt durchgesetzt werden muss. Entscheidend ist, dass die Preispolitik den anderen Marketinginstrumenten entspricht, d.h. zu den Zielgruppen, zur Produktgestaltung, Absatzwegen und der Kommunikation passt, und von den Abnehmern und Verbrauchern akzeptiert wird (zur Preispolitik vgl. BECKER 1998: 513 ff.; STRECKER ET AL. 1996: 158 ff.).

Die Frage ist, ob das Angebot bezüglich ihrer Bedürfnisse und Präferenzen für die Nachfrager einen (Zusatz-) Nutzen hat und eine Zufriedenheit erzeugt, die in den Augen der Nachfrager den Preis, auch in Zukunft, rechtfertigt. Der Erfassung der Kundenzufriedenheit kommt also für den Erfolg und die kontinuierliche Optimierung des Marketings zentrale Bedeutung zu (vgl. z. B. SCHARNBACHER/KIEFER 1998).

Eng gekoppelt an die Kundenzufriedenheit ist die dauerhafte Zahlungsbereitschaft. In zahlreichen Befragungen zur Direkt-, Öko- und Regionalvermarktung hat sich immer wieder gezeigt, dass ab 20% Aufpreis gegenüber konventionellen Produkten die Zahlungsbereitschaft breiter Käuferschichten stark abnimmt. Nur sog. Überzeugungstäter und Liebhaber sind bereit, für ihre Präferenzen z. T. deutlich höhere Ausgaben zu tätigen (vgl. z. B. SINUS-Studie zum Konsumverhalten für Bio-Produkte, SINUS 2002).

Dabei stellt sich auch die Frage nach dem Wettbewerb, seinen besonderen Leistungen und seinen Preisen. Dies sind zum einen alle konventionellen Anbieter in ihren typischen Distributionswegen. Doch auch in den Bereichen der Direkt-, Öko- und Regionalvermarktung ist ein zunehmender Wettbewerb der Anbieter insbesondere auf großstädtischen Märkten zu beobachten. Daher sollte von Beginn an darauf abgezielt werden, sich im Konzert der Anbieter regionaler Produkte durch ein günstiges Preis-Leistungsverhältnis auszuzeichnen. Die

Balance zwischen den (Preis-) Interessen der verschiedenen Projekt- und Marktpartnern bleibt auch in der Regionalvermarktung zentrale Aufgabe der Projekt- oder Marketingleitung.

2.4.3.8 Problemlose Distribution

Wie sich in Modellprojekten und Biosphärenreservaten zeigte, stellt die Distribution (Logistik) in regionalen Vermarktungsprojekten häufig eine Achillesferse der Etablierung, des Wachstums und der Erreichung einer wirtschaftlichen Tragfähigkeit dar.

Die Distributionspolitik muss so organisiert sein, dass die Produkte wie angestrebt zahlungsbereite Zielgruppen erreichen. Dazu gehört die räumliche Auswahl der Märkte, die Wahl des Verkaufsortes (POS = point of sale), die Erreichbarkeit sowie die Erkennbarkeit der Produkte für die Konsumenten. Voraussetzung ist die Definition von Zielgruppen sowie Kenntnisse über deren Bedürfnisse, Präferenzen und Zahlungsbereitschaft (s. Marketingstrategie).

Die Abnehmer (Verarbeiter, Handel, Gastronomie, Großküchen) sollten die Produkte in einer ihnen möglichst genehmen Fakturierung erhalten, d.h. genau in der Form, in der diese sie brauchen. Die Distributionspolitik muss den Bedürfnissen und Gepflogenheiten der angestrebten Zielgruppen entsprechen. Erfassung, Klassifizierung, Lagerung, Kommissionierung, Auslieferung, Warenpflege, Promotion und Kundenpflege, Bestell-, Abrechnungs- und Reklamationswesen sollten möglichst professionell organisiert sein.

Der Transport kann über Direktanlieferung, eine zentrale Logistik oder aber Speditionen erfolgen. Unter den untersuchten Modellprojekten fanden sich solche mit dezentraler (bspw. Bergisch Pur, Altmühltaler Lamm, Naturpark Obere Donau, Plinganser-Erzeugnisse, Bodensee-Apfelsaft) und mit zentraler Logistik (ALLES, Brucker Land). Egal ob Produkte vom mit dem PKW (Erzeuger), mit Transportern oder LKW's (Verarbeiter) transportiert werden, die Dauerhaftigkeit der Lieferbeziehung hängt anbieterseitig an der Rentabilität, d.h. an Kosten, Umsatz und Gewinn pro der Fahrt bzw. pro transportierte Menge. Es sind also in jedem Fall kritische Schwellenwerte der Rentabilität zu errechnen und zu erreichen.

Erfolgreiches Beispiel für den Aufbau einer zentralen Logistik vom VW Polo bis zur Einrichtung eines professionellen Logistikzentrums mit Kühltransportern und Personal ist das untersuchte Modellprojekt Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt (ALLES, KULLMANN 2003a: 31). In den deutschen BR wurden bis 2003 noch keine zentralen Logistiksysteme aufgebaut.

Entscheidend ist eine zuverlässige Auslieferung. Dieser müssen handelsübliche Vereinbarungen über Lieferungen und Leistungen zugrunde liegen. Die Logistik muss in der Lage sein, zu vereinbarten Termine die vereinbarten Produkte in vereinbarter Qualität zu liefern (sog. Verfügbarkeit). Dazu gehört die selbstverständliche Einhaltung von Hygienevorschriften (Stichwort: HACCP), Kühlketten sowie allen qualitätsrelevanten Vorkehrungen.

Nicht zuletzt ist der Aufbau guter persönlicher Beziehungen zu den Einkäufer der Abnehmer von entscheidender Bedeutung für eine vertrauensvolle, dauerhafte Geschäftsbeziehung. Dies setzt wiederum eine personelle Kontinuität der Ansprechpartner voraus (sog. key account management). Dazu gehört auch die Flexibilität, bei vereinbarten Mengen und Fristen ab und zu geben zu können, wenn man sich so gegenseitig Unpässlichkeiten vermeiden kann. Die Partner werden sich im Optimalfall bei nächster Gelegenheit revanchieren. Regel-

mäßige Aktionsangebote fördern diese Partnerschaft (zur Distributionspolitik vgl. STRECKER ET AL. 1996: 171 ff.; BECKER 1996: 527 ff.).

2.4.3.9 Professionelle Kommunikation

Die Kommunikationspolitik, von Laien oft mit dem Begriff Marketing gleichgesetzt, stellt in vielen regionalen Vermarktungsprojekten das am intensivsten genutzte Marketinginstrument dar. Die Entwicklung eines Logos und die Erstellung von Werbemedien erfolgen meist relativ frühzeitig, ungeachtet ausgereifter Konzepte in den anderen Marketingbereichen.

Die Kommunikationspolitik umfasst die drei Bereiche Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung (vgl. STRECKER ET AL. 1996: 183 ff.; BECKER 1998: 565 ff.).

„Öffentlichkeitsarbeit (Public relations) heißt: Vertrauen in der Umwelt gewinnen, Kontakte zu Behörden, Kunden, zur Presse, zu Meinungsbildern usw. zu pflegen [...]. Öffentlichkeitsarbeit ebnet den Boden und schafft das richtige Klima, damit man gehört wird.

Verkaufsförderung heißt: einerseits den Wiederverkäufer mit speziellen Maßnahmen zu motivieren, Produkte ins Sortiment aufzunehmen und sich für den Verkauf einzusetzen, andererseits den Kunden vor und im Geschäft an das Produkt bzw. die Produkte heranzuführen, Impulskäufe zu initiieren, das Verhalten des Verbrauchers [...] zu lenken.

Werbung (im engeren Sinne) heißt: über die Medien [...] Verbraucher aufmerksam zu machen, Interesse für Produkte zu gewinnen, Kaufentscheidungen zu bestätigen“ (STRECKER ET AL. 1996: 191).

Vermarktungsprojekte zeichnen sich häufig durch eine gute Öffentlichkeitsarbeit aus, die von ihrem Niveau her alle anderen Marketinginstrumente überragen kann. Auf Dauer dürfen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit jedoch nicht über das Niveau der Produktpolitik, Lieferfähigkeit, Preisniveau und den mengenmäßigen und ökonomischen Erfolg der Vermarktung hinausgehen. In der Startphase gehört jedoch Klappern in jedem Fall zum Geschäft.

Zu professioneller Werbung und Verkaufsförderung gehören eine zielgruppenorientierte Wahl von Werbebotschaften und Werbemitteln sowie der Einsatz entsprechender Promotion, z. B. durch regelmäßige Präsenz der Anbieter am POS (Point of Sale).

Zentrale Basis der Kommunikation ist ein einheitliches grafisches Auftreten (sog. CD = Corporate Design), d.h. die eingesetzten Medien führen bei allen, die sie sehen, zur Wiedererkennung der Produkte bzw. des Anbieters. Nicht zuletzt ist heute ein professioneller Internetauftritt essentiell für Jeden, der erfolgreich seine Zielgruppen ansprechen möchte.

Um ein Produkt als Marke zu etablieren und im Gedächtnis der Kunden „einzubrennen“, muss es stark beworben und mit bestimmten Assoziationen „aufgeladen“ werden. Eine Marke braucht einen eingängigen Namen, ein gutes Symbol (Logo) und eine Botschaft.

Neun der zehn untersuchten Modellprojekte hatten bereits regionale Marken entwickelt (KULLMANN 2003a: 30 ff.). Von den Biosphärenreservaten hatten die BR Schorfheide-Chorin und Schaalsee bereits Regionalmarken eingeführt. Im BR Spreewald wurde eine Regionalmarke der dortigen Akteure unterstützt. Im BR Rhön stand die Einführung einer Regionalmarke 2003 kurz bevor. In den Untersuchungen wurden bezüglich der Regionalmarken in

den Biosphärenreservaten noch verschiedene Optimierungspotentiale deutlich (KULLMANN 2003: 50 ff.).

Der Vergleich mit anderen Arbeiten zu Erfolgsfaktoren in der Regional- und Ökovermarktung (HENSCHE 2002; PÖCHTRAGER ET AL. 2003; SCHMID ET AL. 2003) zeigte eine weitgehende Übereinstimmung und führte nicht zu weiteren Veränderungen (vgl. KULLMANN 2003a: 115f.).

Tab.1 Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung und deren kurze Erläuterung

Erfolgsfaktoren des Projektmanagements	Kurze Erläuterung
Eigenmotivation der regionalen Akteure	Problemdruck, Problembewusstsein, Veränderungswille, Engagement, Gewinnstreben, Einsatz von Eigenkapital
Engagierte Schlüsselpersonen	Zugpferde, Motoren, Macher, deren Herz für das Projekt schlägt die den Kopf bilden, Mitstreiter motivieren, das Projekt initiieren und entwickeln.
Prozesskompetenz	Fähigkeit, eine Gruppe zu führen, ein Projekt zu managen, eine Organisation zu entwickeln, die Erfolgsfaktoren zu realisieren
Starke Partner	Gewinnung gesellschaftlich, politisch oder wirtschaftlich starker Partner wie Verbände, Minister, Kirchen, Firmen o.a. Schutzgebiete, Naturschützer und Landwirte können selbst starke Partner sein.
Gute Beziehungen	Gute persönliche Kontakte zu Entscheidern (Landräten etc.), zu zuständigen Sachbearbeitern und zur Öffentlichkeit. Vorbeugendes Umfeldmanagement.
Zugang zu Ressourcen	Verfügbarkeit von Arbeitszeit und finanziellen Mitteln, durch Förderprogramme, politische o.a. öffentliche Unterstützung.
Geeignete Organisationsstruktur	1. Projektmanagement: Klare Ziele, Instrumente, Prozesse 2. Organisationsstruktur: Rechtsform, Prozesse, Personal, BWL
Vorweisbare Erfolge	Erreichbare Ziele stecken. Erfolge erreichen. Erfolgsbilanzen kommunizieren, Erfolgsketten erzeugen. Solide Entwicklung wichtiger als frühe Erfolge!
Win-Win-Situation	Kooperation statt Konflikt mit Gruppen unterschiedlicher Interessen. Alle müssen Gewinn oder Nutzen erreichen. Ökol., ökon. und soziale Erfolge. Öffentliche Anerkennung. Zufriedenheit der Beteiligten.
Erfolgsfaktoren des Marketing-Managements	
Marketingkompetenz	Marktkennntnis und Marktkontakte. Erfahrungen in Produktion, Verarbeitung, Vertrieb, Betriebswirtschaft, Personal- und Unternehmensführung. Ggf. Qualifizierung oder externe Beratung. Management muss mitwachsen.
Konsistente Marketingstrategie	Generallinie des Marketings: Alleinstellungsmerkmale zur Abhebung vom Wettbewerb, Kohärenz der Marketinginstrumente
Sinnvolle Abgrenzung der Herkunftsregion	Region gewisser Größe (z. B. Landkreis) für quantitativ und qualitativ ausreichendes Angebot. Endogene Nachfrage abhängig von Einwohnerzahl. Regionale Identität der Kulisse wichtig.
Definition besonderer Produktions-Richtlinien	Regionalmarken meist Herkunfts- und Qualitätszeichen. Regionalität allein kein ausreichender Zusatznutzen. Tierschutz, Gesundheit, Naturbelassenheit und Transparenz wichtiger
Effizientes Kontrollsystem	Versprechen müssen gehalten werden. Keine Richtlinien ohne deren effektive Kontrolle. Unabhängige Kontrollstellen. Wichtig: Geringe Kosten. Grundlage des Krisenmanagements. Allgemeiner: Projektcontrolling
Top-Qualität der Produkte und Dienstleistungen	Wichtigster Erfolgsfaktor! Geschmack, Geruch, Optik, Geruch, Konsistenz etc. entscheidend. Verpackung wichtig für's Image. Kundenorientierung + Service immer wichtiger.
Abnehnergerechtes Preis-Leistungsverhältnis	Abhängig von Preispolitik im Rahmen der Marketingstrategie: Durchschnitts- oder Hochpreissegment? Zielgruppen? Endkunden oder Wiederverkäufer? Passend zu Qualität und Image.
Problemlose Distribution	Erreichbarkeit (Märkte, Absatzwege, Verkaufsformen), Erkennbarkeit (Kennzeichen, Marken). Technische Voraussetzungen (Lager, Kühlung, Fahrzeuge etc.) Zuverlässige, flexible Logistik.
Professionelle Kommunikation	Corporate Design (Logo, Marke). Zielgruppenorientierte Werbung. Verkaufsförderung am Point of Sale. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

2.5 Bedeutung der Erfolgsfaktoren und Zufriedenheit mit deren Erfüllung

2.5.1 Beurteilung durch Vertreter der Modellprojekte

2.5.1.1 Bedeutung für Modellprojekte

Die Schlüsselpersonen der zehn untersuchten Modellprojekte wurden gebeten, die Bedeutung der neunzehn zu Beginn formulierten Erfolgsfaktoren (in 2.4 bereits weiterentwickelten) anhand einer Skala von 2 (sehr wichtig) bis -2 (sehr unwichtig) zu bewerten. Die durchschnittliche Bedeutung aus Sicht der befragten Experten zeigt Abbildung 1.

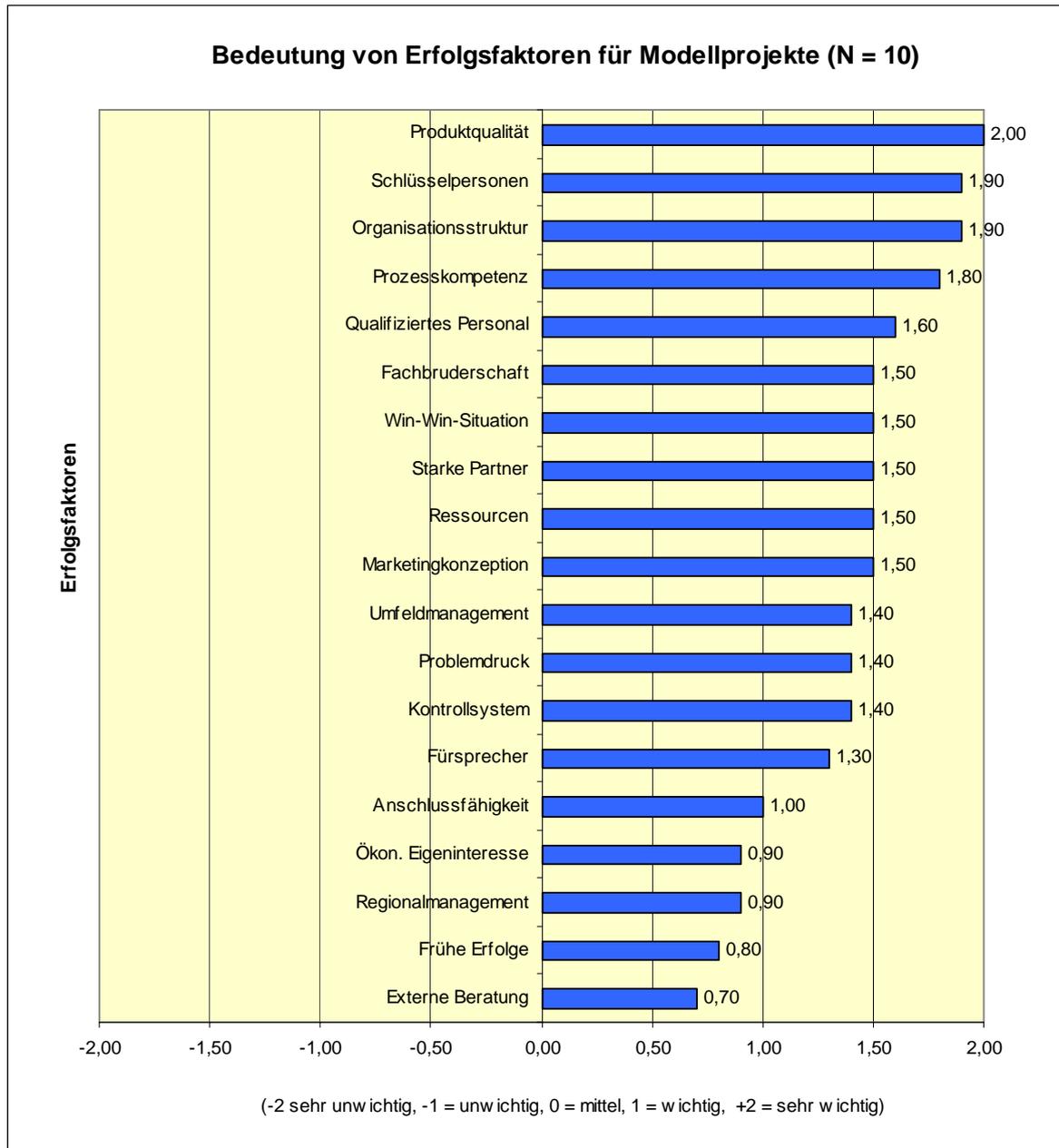


Abb. 1 Durchschnittliche Bedeutung der untersuchten Erfolgsfaktoren

Als wichtigstes Element der Marketingkonzeption, und damit als wichtigster Erfolgsfaktor überhaupt, stellte sich in dieser Untersuchung die Qualität der Produkte heraus. Nach Einschätzung der befragten Experten kommt auch prozesskompetenten Schlüsselpersonen und

qualifiziertem Personal, einer sachgerechten Organisationsstruktur sowie einem professionellen Marketingkonzept höchste Bedeutung zu. Die Produktqualität sollte durch ein effektives Kontrollsystem gesichert werden. Ein gewisser Problemdruck, starke Partner, das Erreichen einer Win-Win-Situation mit anderen Interessengruppen sowie gute Beziehungen zu Ansprechpartnern und Fürsprechern sind weitere wichtige Erfolgsfaktoren.

Die Anschlussfähigkeit an Problemlösungsinstrumente, das ökonomische Eigeninteresse zentraler Akteure sowie die Unterstützung durch eine Stelle für Regionalmanagement wurden als weniger wichtig erachtet. Das Erreichen früher Erfolge sowie eine externe Projekt- und Marketingberatung wurden unter den geprüften Erfolgsfaktoren als am wenigsten wichtig beurteilt. Die Schlussfolgerungen aus der qualitativen Analyse sowie der hier festgestellten Bedeutung der Erfolgsfaktoren flossen bereits in die (Weiter-) Entwicklung der in 2.4 dargestellten Erfolgsfaktoren ein.

2.5.1.2 Zufriedenheit mit den Modellprojekten

Realisierung dieser Erfolgsfaktoren in ihrem Projekt waren. „Realisierung“ wurde hierzu als Oberbegriff für die Gegebenheit, Beachtung oder Erfüllung der verschiedenen Erfolgsfaktoren gewählt. Die mögliche Beurteilungsskala reichte von 2 (sehr zufrieden) bis -2 (sehr unzufrieden). Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse.

Am zufriedensten waren die Experten im Durchschnitt mit der Qualität ihrer Produkte (1,6), gefolgt vom Vorhandensein qualifizierten Personals (1,4) sowie der Fachbruderschaft mit zuständigen Ansprechpartnern in Behörden und Institutionen (1,2). Zufrieden waren sie auch mit der Gewinnung von Fürsprechern sowie von qualifizierten Schlüsselpersonen (je 1,0). Auch mit deren Prozesskompetenz waren die Befragten nahezu zufrieden (0,8). Bei der Zufriedenheit mit den Qualifikationen des Personals sowie beim Erfolgsfaktor Schlüsselpersonen konnte aus methodischen Gründen (Selbstauskunft) eine gewisse positive Selbsteinschätzung der Experten nicht ausgeschlossen werden.

Ebenfalls nahezu zufrieden waren diese mit dem Erreichen einer Win-Win-Situation (0,8). Etwas weniger zufrieden waren die Experten mit der Erreichung früher Erfolge (0,7), der Unterstützung durch das Regionalmanagement (0,63), sowie mit der Anschlussfähigkeit an Problemlösungsinstrumente und externer Beratung (je 0,6). Nur noch sehr schwach zufrieden waren die Befragten mit ihrer Organisationsstruktur, ihrem Umfeldmanagement sowie ihrer Marketingkonzeption (je 0,3).

Weder zufrieden noch unzufrieden (unentschieden) (je 0) zeigten sich die Befragten mit der Ausstattung an finanziellen Ressourcen sowie der Effektivität des Kontrollsystems. Die Aggregation der Zufriedenheiten mit Finanz- und Arbeitszeit-Ressourcen, in die der Erfolgsfaktor Ressourcen zunächst differenziert worden war, ergab eine mittlere Zufriedenheit (-0,1) und damit ein relativ schlechtes Ergebnis (vgl. Abbildung 2).

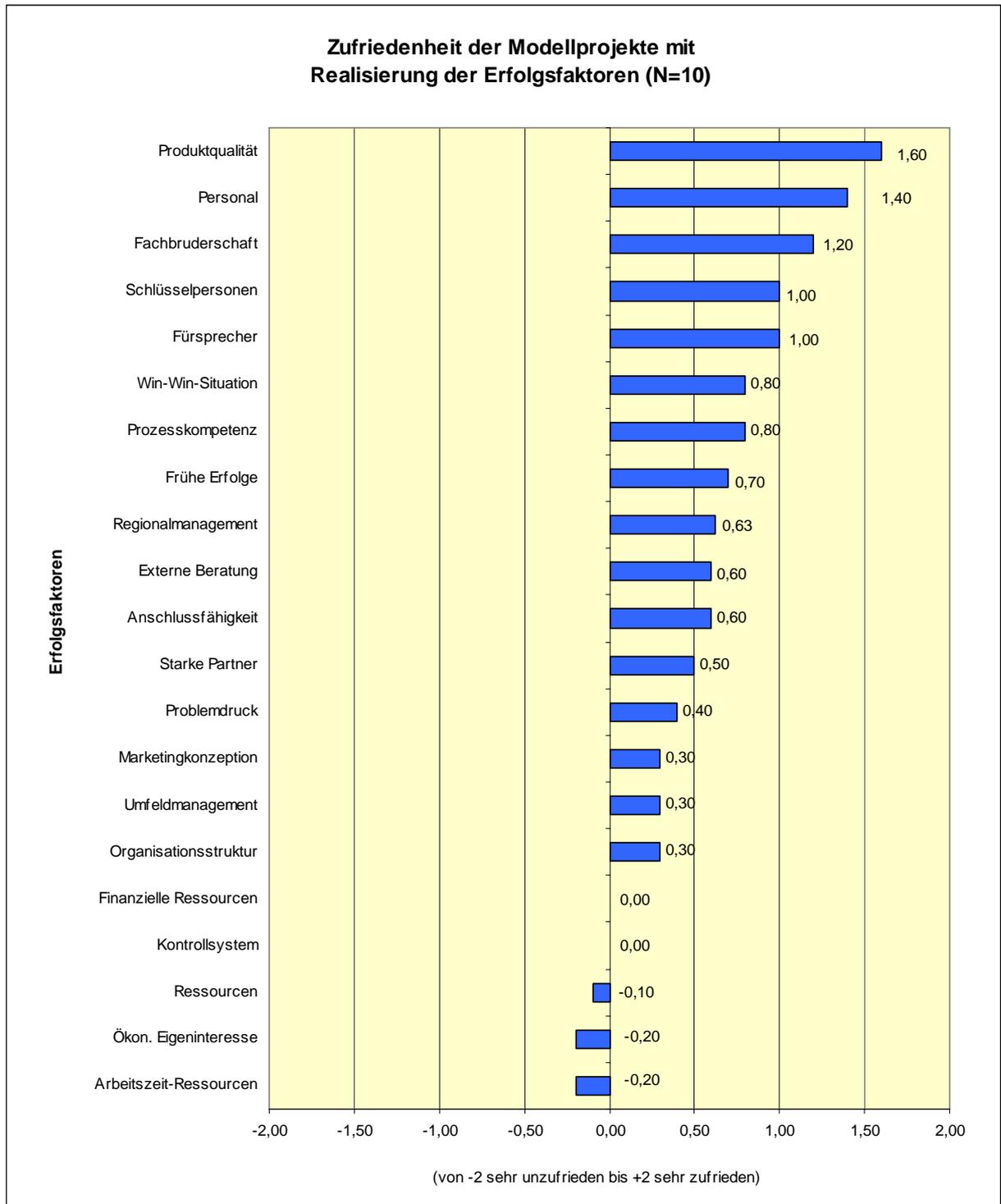


Abb. 2 Zufriedenheit der Modellprojekte mit der Realisierung der Erfolgsfaktoren

2.5.1.3 Abweichungen zwischen Bedeutung und Zufriedenheit bei Modellprojekten

Die größten Abweichungen zwischen Bedeutung und Zufriedenheit zeigten sich bei den Erfolgsfaktoren Organisationsstruktur und Ressourcen (Abweichung je 1,6), gefolgt von Differenzen bei den Erfolgsfaktoren Kontrollsystem (1,4), Marketingkonzeption (1,2) sowie Win-Win-Situation und Unterstützung durch das Regionalmanagement (je 1,1). Bei als weniger wichtig eingestuftem Erfolgsfaktoren war auch die Abweichung am geringsten.

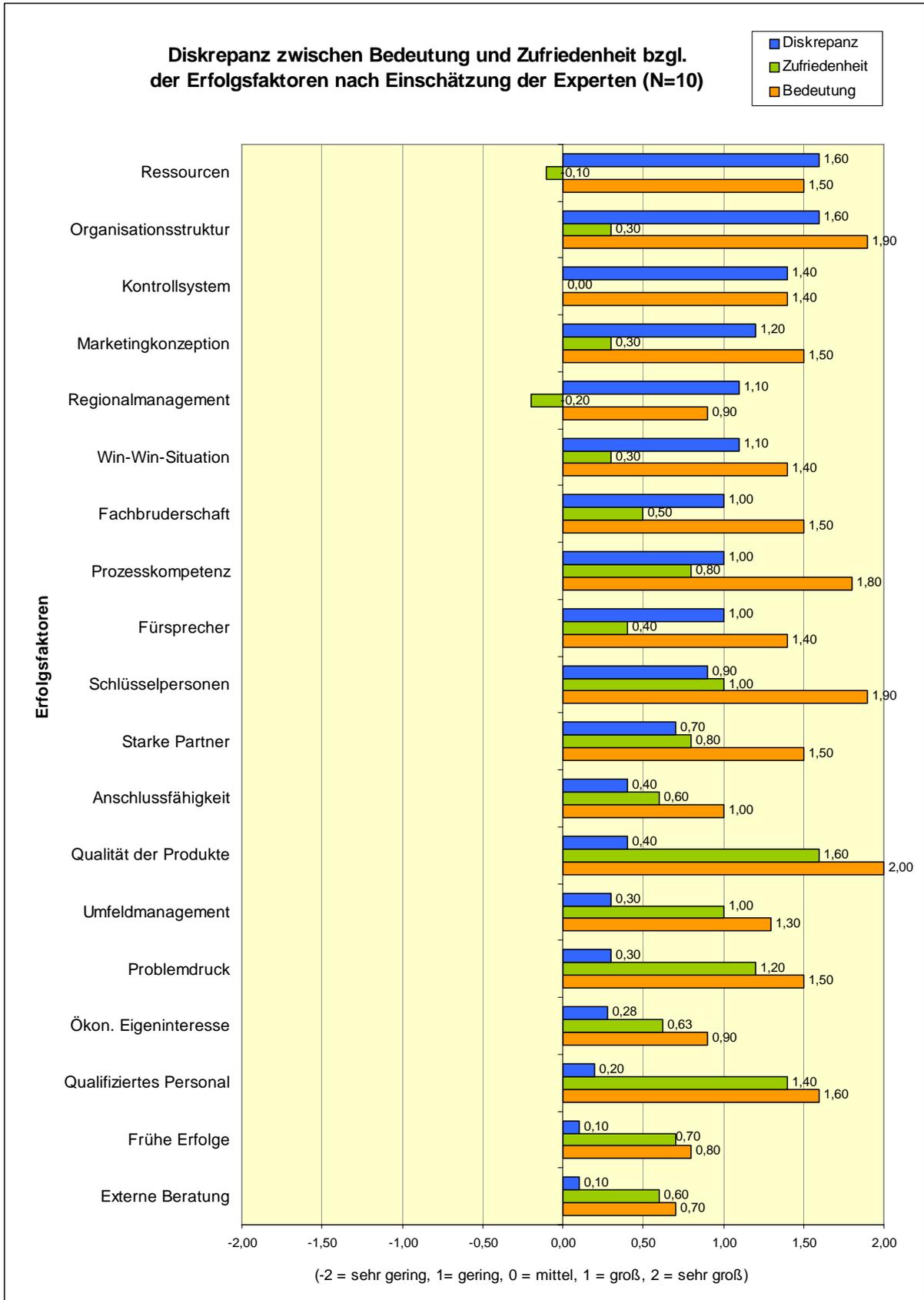


Abb. 3 Differenz zwischen Bedeutung und Zufriedenheit bzgl. der Erfolgsfaktoren

2.5.1.4 Gewichtete Zufriedenheit der Modellprojekte

Auf Anregung von Prof. Dr. Ulrich Hamm, dem wissenschaftlichen Berater des FuE-Vorhabens, wurde darüber hinaus die sog. gewichtete Zufriedenheit errechnet. Nach einer Formel aus der Kundenzufriedenheitsforschung wurde dazu die unterschiedliche Bedeutung der Erfolgsfaktoren in die Zufriedenheit eingerechnet (vgl. SCHARNBACHER/KIEFER 1998: 95f.;

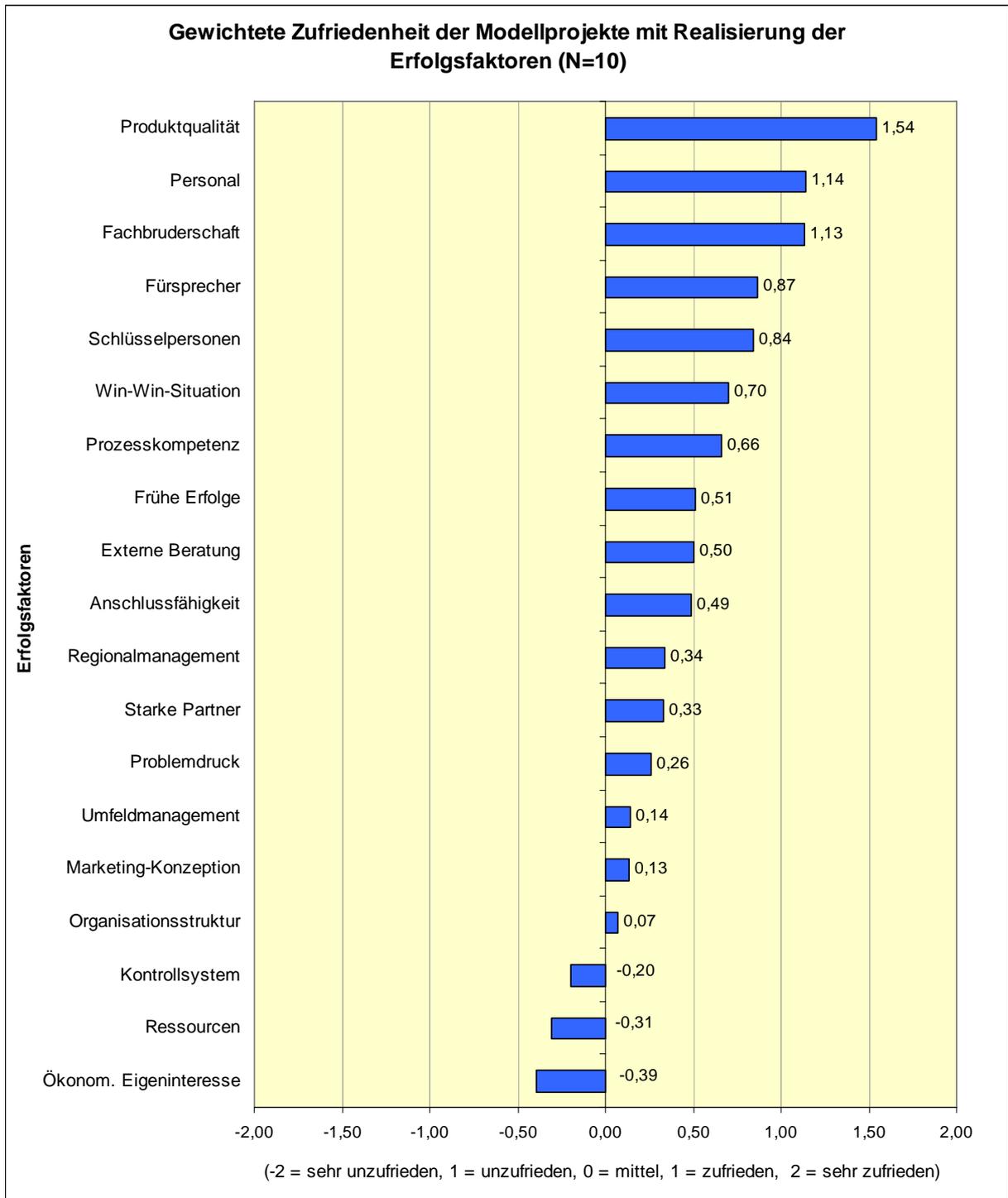


Abb. 4 Gewichtete Zufriedenheit mit der Realisierung der Erfolgsfaktoren

KULLMANN 2003a: 104ff.). Die relative Zufriedenheit mit den Erfolgsfaktoren Schlüsselpersonen, Regionalmanagement und Marketingkonzeption fiel dazu noch etwas schlechter aus als in der einfachen Zufriedenheit (vgl. Abb. 2).

2.5.1.5 Gewichtete Gesamtzufriedenheit der Modellprojekte

Abbildung 5 zeigt die durchschnittliche gewichtete Gesamtzufriedenheit der Experten der einzelnen Modellprojekte.

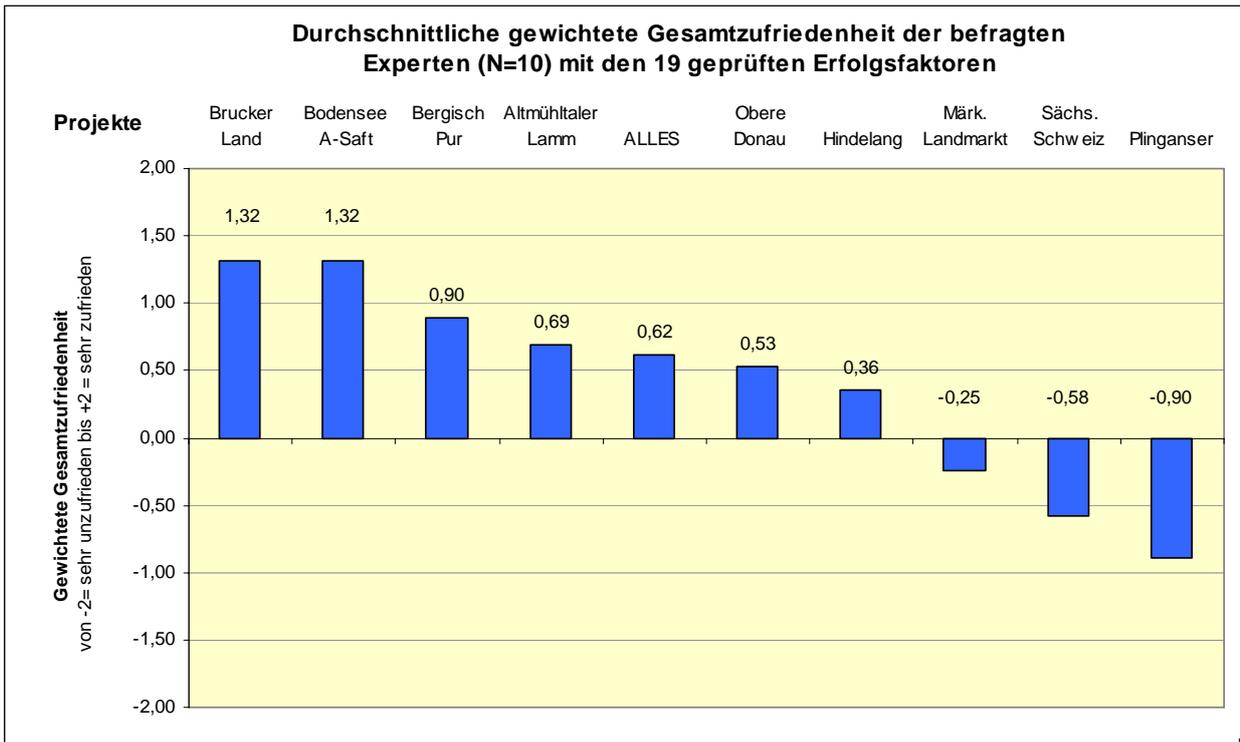


Abb. 5 Durchschnittliche gewichtete Gesamtzufriedenheit der Modellprojekte

Brucker Land kann wohl als das Flaggschiff unter den deutschen Regionalvermarktungsprojekten bezeichnet werden. Es war von Beginn an sehr gut mit Erfolgsfaktoren ausgestattet. Das Projekt Bodensee-Apfelsaft konnte ebenfalls in fast allen Erfolgsfaktoren überzeugen, außer mit Defiziten der Organisationsstruktur. Bei Bergisch Pur und Altmühltaler Lamm machten sich leichte organisatorische und ökonomische Defizite bemerkbar.

Der Spitzengruppe folgen mit ALLES sowie den Naturparklebensmitteln Obere Donau zwei Projekte mit einem, gemessen an der Realisierung der Erfolgsfaktoren, guten mittleren Projekterfolg. In Hindelang war der Ansprechpartner mit dem Erreichten zufrieden, war sich jedoch auch der teilweise eingeschränkten Realisierung der Erfolgsfaktoren bewusst.

Bei der Hofkäserei des Märkischen Landmarkts waren es vor allem ökonomische, aber auch organisatorische und Marketingfragen, in der die befragte Expertin noch Verbesserungsbedarf sah. Bezüglich der Plinganser-Erzeugnisse berichtete die Schlüsselperson vor allem von organisatorischen Defiziten. Eine durchaus realistische Einstufung gab auch der befragte Koordinator der Regionalvermarktung in der Nationalparkregion Sächsische Schweiz.

Die errechnete Gesamtzufriedenheit spiegelt aus Sicht des Autors eine weitgehend realistische Selbsteinschätzung der relativen Projekterfolge durch die befragten Experten wieder. Damit erwiesen sich auch die Erfolgsfaktoren als geeignete Evaluationskriterien.

2.5.1.6 Aggregation von Erfolgsfaktoren zu Erfolgsdimensionen

„Durch die Vielzahl der Merkmale wird die Übersichtlichkeit nicht unbedingt gewahrt. Deshalb bietet es sich an, neben den Merkmalen auch die übergeordneten Dimensionen darzustellen. (...) Die Berechnung der Wichtigkeiten und Zufriedenheiten bzw. gewichteten Zufriedenheiten der Dimensionen erfolgt, in dem man die Einzelwerte der Merkmale, die zu einer Dimension gehören, addiert und durch die Anzahl der Merkmale dividiert (einfaches arithmetisches Mittel)“ (SCHARNBACHER/KIEFER 1998: 98). Dieser Anleitung folgend wurden die untersuchten Erfolgsfaktoren zu Erfolgsdimensionen zusammengefasst. Diese wurden wie folgt betitelt und jeweils folgende Erfolgsfaktoren subsummiert (siehe Abbildung 6).

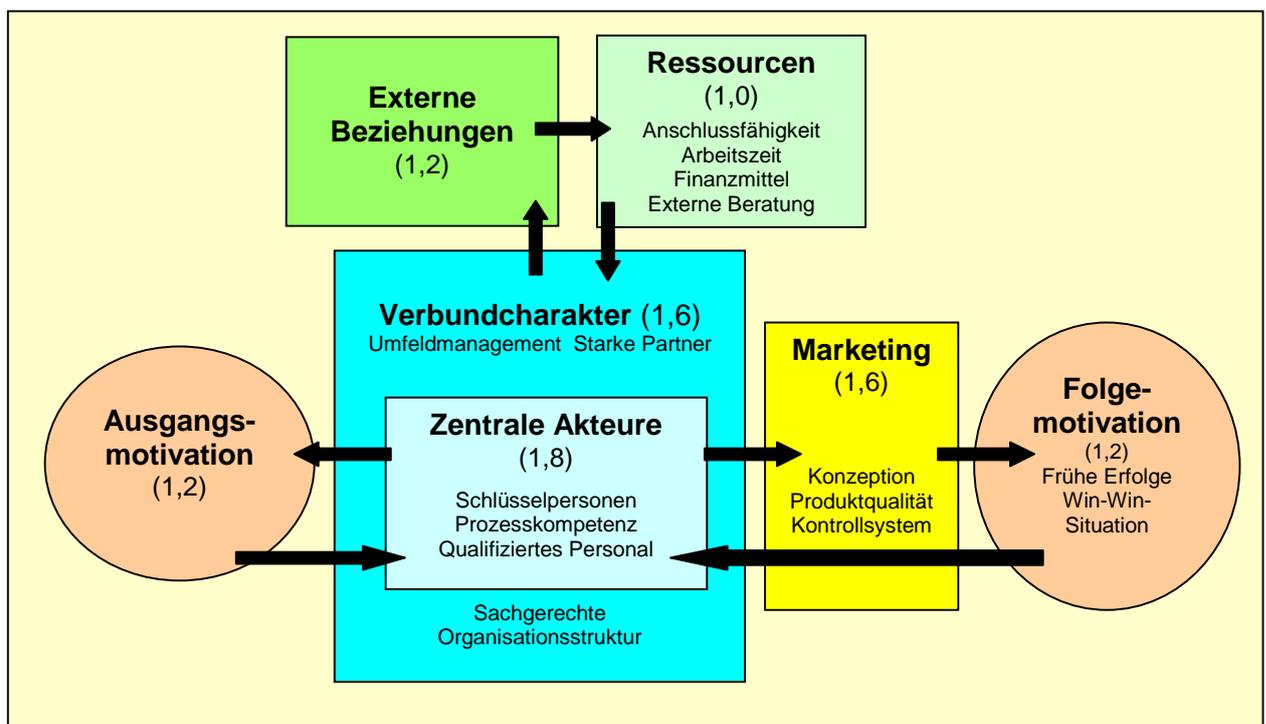


Abb. 6 Erfolgsdimensionen der Regionalvermarktung

Die dargestellte Aggregation der Faktoren zu Erfolgsdimensionen erfolgte durch die, aus Sicht des Autors plausible Zuordnung in Ursache-Wirkungsbeziehungen. Die Zahlen repräsentieren die mittlere Bedeutung der Erfolgsdimensionen als arithmetisches Mittel der zugeordneten Erfolgsfaktoren. Dabei zeigte sich, dass alle Erfolgsdimensionen im Bedeutungsbereich wichtig bis sehr wichtig eingestuft wurden. Ausreißer wurden dabei nivelliert.

Als wichtigste Erfolgsdimension erwiesen sich nach dieser Zusammenstellung die zentralen Akteure, der Verbundcharakter eines Projektes sowie dessen Marketing. Die Aggregation zu externen Beziehungen, Ausgangs- und Folgemotivation ergab ebenfalls eine „wichtige“ Bedeutung. Die Faktoren der Dimension Ressourcen wurden aus Sicht des Autors eher etwas unterschätzt. Obgleich die Aggregation der Erfolgsfaktoren zu den Erfolgsdimensionen nicht

auf der Basis einer statistischen Faktoranalyse beruhte, sondern auf einer subjektiven, inhaltlichen Zuordnung, wurde aus Sicht des Autors so ein stimmiges Bild erreicht. Diese Grafik wurde für die weiterentwickelten Erfolgsfaktoren ebenfalls weiterentwickelt (s. 2.5.5.7).

2.5.1.7 Weiterentwickelte Erfolgsfaktoren sowie Rahmenbedingungen

In diese Abbildung der weiterentwickelten Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung wurden zusätzlich wichtige Rahmenbedingungen der Regionalvermarktung aus den Bereichen Politik und Marketing integriert, deren Einfluss in den Modellprojekten und Biosphärenreservaten immer wieder deutlich wurde. Des weiteren soll die Grafik die zunehmende Bedeutung regionaler Gesamtkonzepte in Regionalentwicklung und Regionalmarketing verdeutlichen.

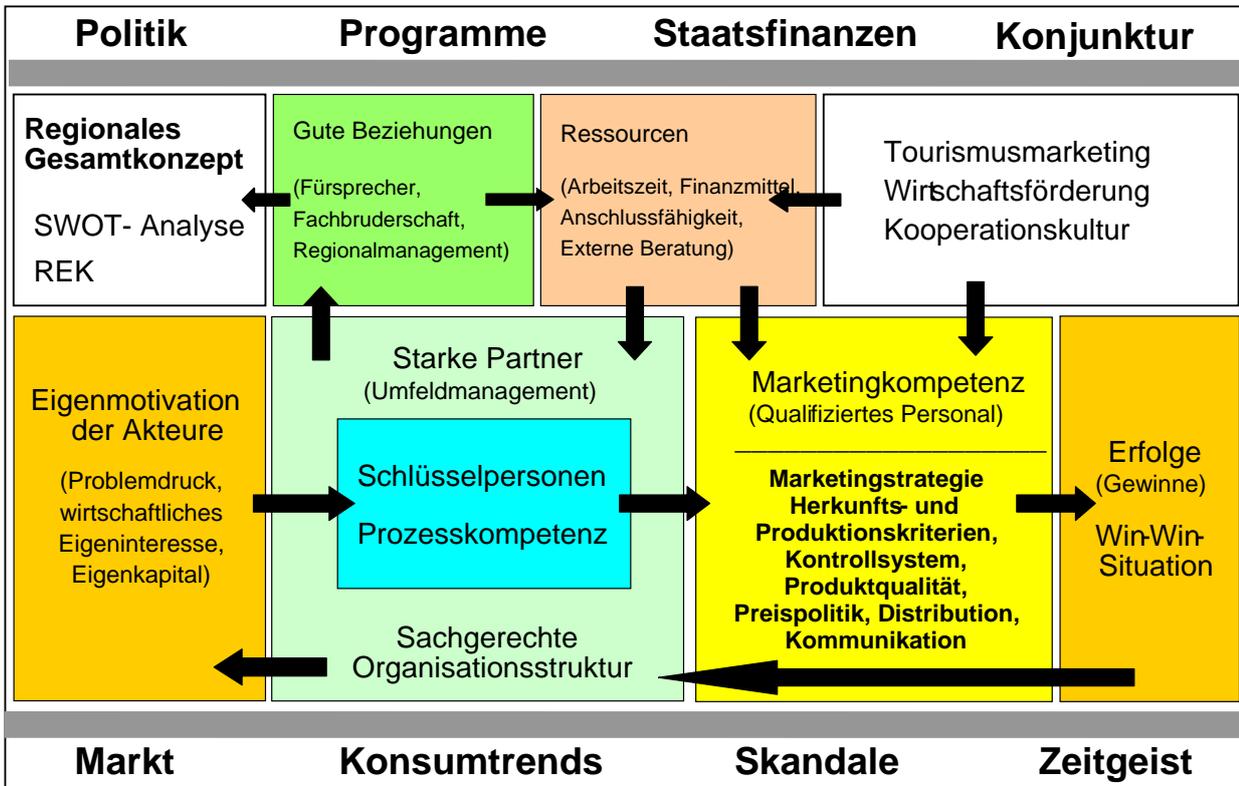


Abb. 7 Weiterentwickelte Erfolgsfaktoren sowie Rahmenbedingungen

So wurde z. B. mehrfach deutlich, dass die BSE- und MKS-Krise sowie dies daraus ausgelöste „Agrarwende“ des BMVEL auf die regionalen Vermarktungsprojekte meist positiven Einfluss hatte. In 2001 und 2002 wurde einigen Projektleitern eine deutlich höhere Nachfrage für „gute Produkte“ registriert. Darüber hinaus gehören Premium-Produkte mit besonderer „Geschichte“, wie auch z. B. Ethno Food, zu den gegenwärtigen Ernährungstrends.

Im Jahr 2001 waren im Ökomarkt Umsatzzuwächse von bis zu 30% zu verzeichnen, die in 2002 überwiegend gehalten werden konnten, während der Bio-Markt 2003 eher stagnierte, mit z. T. (drastisch) sinkenden Erzeugerpreisen (Milch!). Wenn dann der brancheninterne Wettbewerb eine mittelständische Bio-Molkerei (Rhöngold) aus dem Rennen um die Belieferung großer LEH-Ketten wirft, kann einem Biosphärenreservat (Rhön) der wichtigste Abnehmer wegbrechen. Auf Marktverflechtungen im BR Rhön wird noch näher eingegangen.

Als weiterer Trend stellte sich die integrierte Entwicklung von Großregionen (Rhön, Eifel, Ostfriesland) durch Regionalmanagement sowie ein integriertes Regionalmarketing (abgestimmtes Nahrungsmittel-, Tourismus-, Innen- und Standortmarketing) heraus.

2.5.2 Beurteilung durch Vertreter der Biosphärenreservate

2.5.2.1 Bedeutung für die Biosphärenreservate

In Phase 2 des FuE-Vorhabens wurden zunächst alle zuständigen MitarbeiterInnen der BR in ausführlichen Experten-Interviews Status-Quo-Analyse der Regionalvermarktung befragt. In diesen Interviews wurden diese auch offen nach Erfolgsfaktoren gefragt. Daraus ergaben sich jedoch keine wesentlichen neuen Aspekte. Es zeigte sich, dass sich neben relativen Experten ein Teil der Befragten bisher nur wenig mit Marketingfragen beschäftigt hatten.

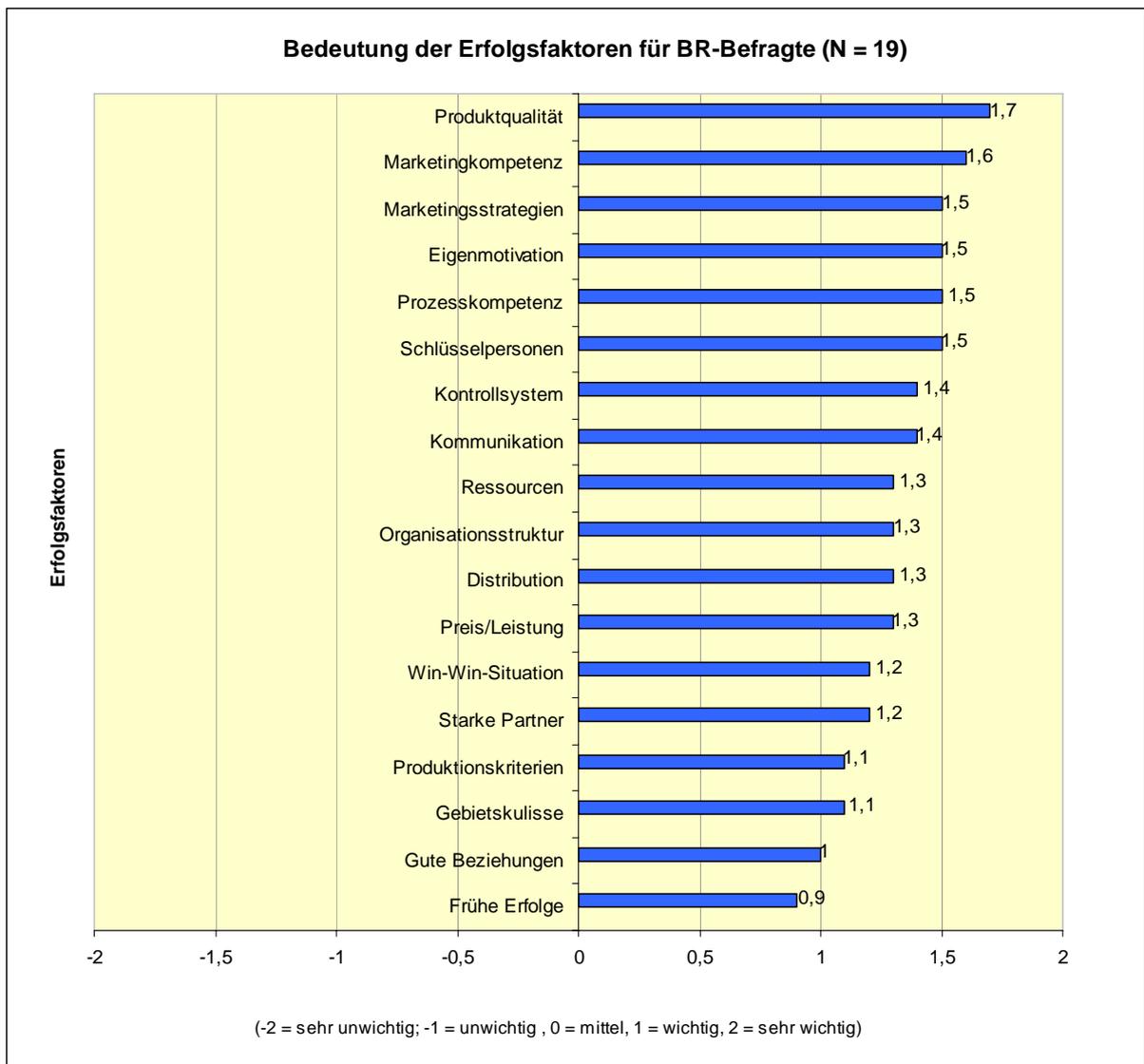


Abb. 8 Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die Vertreter der Biosphärenreservate

2.5.2.2 Vergleich mit Bedeutung bei Modellprojekten

Die beiden Sets von Erfolgsfaktoren zur Evaluierung der Modellprojekte und Biosphärenreservate waren nicht identisch, jedoch in wesentlichen Punkten vergleichbar (vgl. 2.5.1).

Insgesamt wurden die Erfolgsfaktoren von den BR-VertreterInnen nur unwesentlich weniger bedeutsam eingeschätzt (1,32) als von den Schlüsselpersonen der Modellprojekte (1,39). Das Ranking der Bedeutung der Einzelfaktoren war jedoch bei den Modellprojekten deutlich stärker differenziert (max. Differenz 1,3) als bei den BR-VertreterInnen (max. Differenz 0,6). Diese geringere Differenzierung deutet darauf hin, und bestätigt damit den qualitativen Eindruck, dass die Marketingkompetenz der Befragten bei den Modellprojekten höher war als in den Biosphärenreservaten.

Dies ist nicht verwunderlich, waren doch bei den Modellprojekten überwiegend seit Jahren aktive und erfahrene Marketingpraktiker befragt worden, während dies vergleichbar nur bei maximal fünf der BR-VertreterInnen der Fall war. Darüber hinaus waren in den Biosphärenreservaten nur in zwei Fällen die Befragten mit dem operativen Geschäft (Vertrieb) von Produkten vertraut. Dies ist grundsätzlich nicht als Defizit zu sehen, da das operative Handelsgeschäft nicht in der Hand von Verwaltungen, sondern der wirtschaftlichen Akteure liegen sollte. Die Marketingkompetenz von Verwaltungsmitarbeitern muss zwangsläufig geringer sein als bei wirtschaftlichen Praktikern, es sei denn bei den BR werden Personen mit entsprechenden Qualifikationen gezielt eingestellt. Dies war jedoch zu Beginn noch in keinem BR der Fall, jedoch ab 2003 in den BR Schorfheide-Chorin und Rhön.

In der Einstufung der Bedeutung der Marketingkompetenz (bei MP: qualifiziertes Personal) mit „wichtig“ (1,6) sowie der Marketingstrategien (BR) bzw. der Marketingkonzeption (MP) waren sich die Befragten der Biosphärenreservate und Modellprojekte weitgehend einig. Allerdings waren den Modellprojekten engagierte Schlüsselpersonen sowie deren Prozesskompetenz (jeweils 1,9) deutlich wichtiger als den BR-VertreterInnen (je 1,5). Hierzu können jedoch methodische Schwächen (Selbstbewertung) nicht ausgeschlossen werden. In den führenden Biosphärenreservaten sind ebenfalls die BR-VertreterInnen selbst als zentrale Schlüsselpersonen aktiv. Die geringe Praxis in den meisten Biosphärenreservaten könnte jedoch ebenso erklären, dass noch nicht überall erkannt wurde, wie zentral die Gewinnung, Motivation und Unterstützung zentraler Schlüsselpersonen für die Regionalvermarktung ist.

Andererseits war den BR-VertreterInnen die Eigenmotivation der regionalen Akteure deutlich wichtiger (1,5) als den Modellprojekten der Durchschnitt der später dazu aggregierten, zuvor einzeln getesteten Erfolgsfaktoren Problemdruck und ökonomisches Eigeninteresse (1,15). Dies wiederum lässt sich so interpretieren, dass die Motivation regionaler Akteure von den BR-Vertretern eher als Defizit (und deshalb wichtiger) betrachtet wird als von den untersuchten Modellprojekten, die bis auf zwei von regionalen Akteuren selbst getragen werden.

Eine professionelle Kommunikation und ein effektives Kontrollsystem war den Biosphärenvertretern ebenfalls mehr als wichtig (je 1,4). Die Kommunikation war bei den Modellprojekten noch unter Marketingkonzeption subsumiert, deren Ranking der Bedeutung jedoch in etwa dem der BR für Kommunikation entsprach (1,5 bzw. 1,4) (vgl. 2.5.1.1).

Sehr viel wichtiger war jedoch den Modellprojekten (1,9) gegenüber den Biosphärenreservaten (1,4) eine geeignete Organisationsstruktur. Diese stärkste Diskrepanz spricht dafür, dass das Bewusstsein für professionelles Projektmanagement und Organisationsentwicklung in der Regionalvermarktung bei den Biosphärenreservaten noch deutlich weniger stark ausgeprägt ist als bei den Praktikern außerhalb. Ebenfalls als wichtiger schätzten die Modellprojekte (1,5) die Bedeutung des Erfolgsfaktors Ressourcen (BR: 1,3) ein. Dennoch waren sich die meisten BR-VertreterInnen voll bewusst, dass ihnen zur Entwicklung der Regionalvermarktung bisher keine oder viel zu wenig Ressourcen zur Verfügung stehen.

Als nächst wichtigste Erfolgsfaktoren betrachteten die BR-VertreterInnen ein abnehmerorientiertes Preis-Leistungsverhältnis sowie eine problemlose Distribution (je 1,3). Diese Differenzierung der Marketingkonzeption war bei den Modellprojekten nicht abgefragt worden. Starke Partner und die Erreichung einer Win-Win-Situation waren den Modellprojekten (1,5) ebenfalls etwas wichtiger als den Biosphärenreservaten (1,3). Der Aufbau guter Beziehungen zu ihrem Umfeld, zu Fürsprechern sowie die Fachbruderschaft mit Ansprechpartnern war den BR-Vertretern deutlich weniger wichtig (1,0) als den Modellprojekten der Durchschnitt der bei diesen noch einzeln abgefragten Erfolgsfaktoren (1,4). Der Bedeutung guter Beziehungen für die Entwicklung regionaler Vermarktungsprojekte könnte, wie deutlich wurde, in einigen BR zukünftig größere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die Erfolgsfaktoren Gebietskulisse und Produktionsrichtlinien erschienen den Biosphärenvertretern ebenfalls als wichtig (1,1), jedoch relativ betrachtet weniger wichtig als andere. Diese sind jedoch zentrale Aspekte und häufige Diskussionsthemen jedes regionalen Vermarktungsprojektes. Möglicherweise waren die BR-VertreterInnen der Meinung, diese Erfolgsfaktoren seien durch die Ziele und Gebietskulisse des Biosphärenreservates geregelt. Dies ist jedoch nicht der Fall, sondern muss jeweils noch diskutiert und geregelt werden.

Nahezu gleich (weniger) wichtig waren BR-VertreterInnen und Modellprojekten die Erreichung früher Erfolge. Scheinbar waren auch die BR-Befragten mehrheitlich der Meinung, dass ein solider Entwicklungsprozess wichtiger ist, als ein frühzeitiger Rummel um unausgeregnete Produkte und Aktionen. Die Aspekte „Anschlussfähigkeit an Problemlösungsinstrumente“, die Kooperation mit dem Regionalmanagement sowie externe Projekt- und Marketingberatung wurden bei den Biosphärenreservaten nicht mehr als eigenständige Erfolgsfaktoren abgefragt, sollten jedoch als fördernde Aspekte berücksichtigt werden.

Fazit

Die jeweils abgefragten Erfolgsfaktoren wurden von den BR-VertreterInnen mit durchschnittlich 1,32 in ihrer Bedeutung nur geringfügig niedriger sowie etwas weniger differenziert bewertet als von den zuvor befragten Experten aus Modellprojekten (1,39). Geeignete Organisationsstrukturen, engagierte Schlüsselpersonen und deren Prozesskompetenz sowie der Aufbau guter Beziehungen (zu Umfeld, Fürsprechern und Ansprechpartnern) waren den BR-VertreterInnen als Erfolgsfaktoren deutlich weniger wichtig als den Modellprojekten. Diesen Erfolgsfaktoren sollte in den Biosphärenreservaten zukünftig größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wichtiger war den BR die (Eigen-) Motivation der regionalen Akteure, die ebenfalls eine unverzichtbare Grundlage für regionale Vermarktungsaktivitäten darstellt.

2.5.2.3 Zufriedenheit der Vertreter der Biosphärenreservate

Die VertreterInnen der Biosphärenreservate wurden ebenso wie zuvor die der Modellprojekte gebeten, ihre Zufriedenheit mit der Realisierung der Erfolgsfaktoren zu bewerten (vgl. Abb. 9).

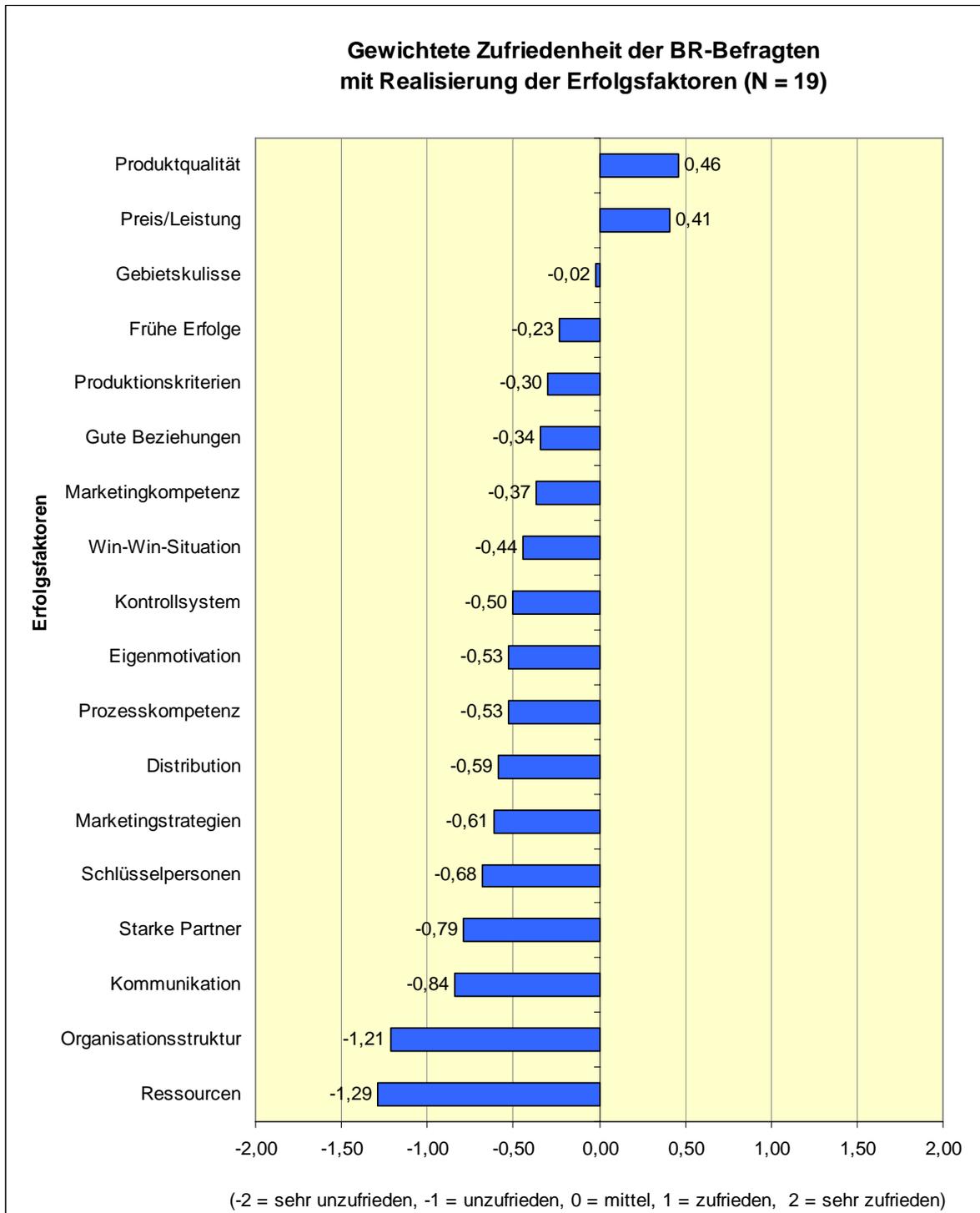


Abb. 9 Gewichtete Zufriedenheit der BR-VertreterInnen

Entsprechend den Modellprojekten wurde auch hier die gewichtete Zufriedenheit errechnet (vgl. 2.5.1.4; SCHARNBACHER/KIEFER 1998: 95f.; KULLMANN 2003b: 62 ff.).

Beim Vergleich der Biosphärenreservate mit den Modellprojekten (vgl. 2.5.5.4) zeigt sich, dass die durchschnittliche gewichtete Zufriedenheit der Biosphärenreservate (-0,47) deutlich negativer ausfiel als die der Modellprojekte (+0,46). Die Modellprojekte waren schon nicht wirklich zufrieden mit der Realisierung der Erfolgsfaktoren. Die VertreterInnen der Biosphärenreservate jedoch waren sich offensichtlich voll bewusst, wie weit sie mit deren Realisierung noch von einem Optimum entfernt sind. Andererseits entstand in den Experten-Interviews auch der Eindruck, dass die zumindest die Hälfte der befragten BR-VertreterInnen aufgrund mangelnder Praxis bisher nicht in gleichem Maße wie die Schlüsselpersonen der Modellprojekte in der Lage war, die Erfolgsfaktoren in ihrer Region zu beurteilen. In zwei Regionen wurde dies durch Hinzuziehung externer Experten kompensiert.

Die unterschiedliche Zufriedenheit der befragten Gruppen beginnt schon bei der Produktqualität, mit der die Modellprojekte am zufriedensten waren (1,54). Demgegenüber fiel die Zufriedenheit der Biosphärenvertreter deutlich ab (0,46; Diskrepanz zwischen Bedeutung und Zufriedenheit -1,23). Damit ist der bedeutsamste Erfolgsfaktor aus Sicht der meisten Biosphärenreservate noch nicht ausreichend erfüllt. Dies gilt ebenso für ein akzeptables Preis-Leistungsverhältnis für diese Produkte (0,41; Diskrepanz 0,89).

Die größten Abweichungen zur Bedeutung der Erfolgsfaktoren des Marketing-Managements äußerten die BR-Befragten bzgl. ihrer Zufriedenheit mit der Kommunikation (Diskrepanz - 2,24) sowie mit der Marketingkompetenz der Akteure (Diskrepanz -1,97). Auch mit der Realisierung aller anderen Marketingfaktoren waren die BR-Vertreter mehrheitlich unzufrieden. Eine relativ geringe Unzufriedenheit war bei den Erfolgsfaktoren Gebietskulisse und Produktionskriterien zu verzeichnen, die jedoch bereits zuvor als relativ unbedeutsam eingestuft worden waren. Beides sollte jedoch in fast jeder Region noch einmal diskutiert werden.

Auch mit der Realisierung der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements waren die BR-VertreterInnen durchweg unzufrieden bis sehr unzufrieden. Die größten Diskrepanzen zwischen Bedeutung und Zufriedenheit wurden bezüglich der Verfügbarkeit von Ressourcen (- 2,48) und der Organisationsstruktur (- 2,41) geäußert. Gefolgt von Defiziten bei Schlüsselpersonen (-2,18) und in der Eigenmotivation regionaler Akteure (-2,03). Demgegenüber waren die BR-Befragten mit den zuvor als weniger bedeutsam eingestuften Erfolgsfaktoren (frühe) Erfolge und guten Beziehungen nur knapp unzufrieden.

Fazit

Die befragten VertreterInnen der BR-Verwaltungsstellen waren mit der Realisierung der 18 abgefragten Erfolgsfaktoren zum größten Teil leicht bis sehr unzufrieden. Sie waren auch deutlich weniger zufrieden als die zuvor befragten Experten der Modellprojekte. Große Unzufriedenheit herrschte vor allem bei der Ausstattung mit Ressourcen (Arbeitszeit, Geld) sowie mit den Organisationsstrukturen in der Regionalvermarktung. Doch auch mit der Gewinnung starker Partner sowie dem Vorhandensein engagierter Schlüsselpersonen wurden meist Defizite gesehen. Die größten Defizite bezüglich der Marketingfaktoren wurden in der Kommunikation sowie, allgemeiner, in den Marketingstrategien gesehen. Insgesamt sahen die VertreterInnen der Biosphärenreservate bezüglich der Realisierung der Erfolgsfaktoren noch großen Handlungsbedarf.

2.5.2.4 Durchschnittliche Zufriedenheit der Vertreter der Biosphärenreservate

Entsprechend der Evaluierung der zuvor untersuchten Modellprojekte (vgl. KULLMANN 2003a, Kap. 4.4.6) wurde auch für die Biosphärenreservate auf Basis der gewichteten Zufriedenheit mit den einzelnen Erfolgsfaktoren eine durchschnittliche gewichtete Gesamtzufriedenheit der einzelnen BR-VertreterInnen errechnet. Diese zeigt Abbildung 10.

Die gewichtete Gesamtzufriedenheit der BR-VertreterInnen muss kritisch und differenziert betrachtet werden. Aus Sicht des Autors stehen errechneten Werte und die sich daraus ergebende Reihenfolge der Biosphärenreservate nicht immer in Beziehung zum Umfang, der Qualität und den Erfolgen der Aktivitäten in den einzelnen Biosphärenreservate⁵.

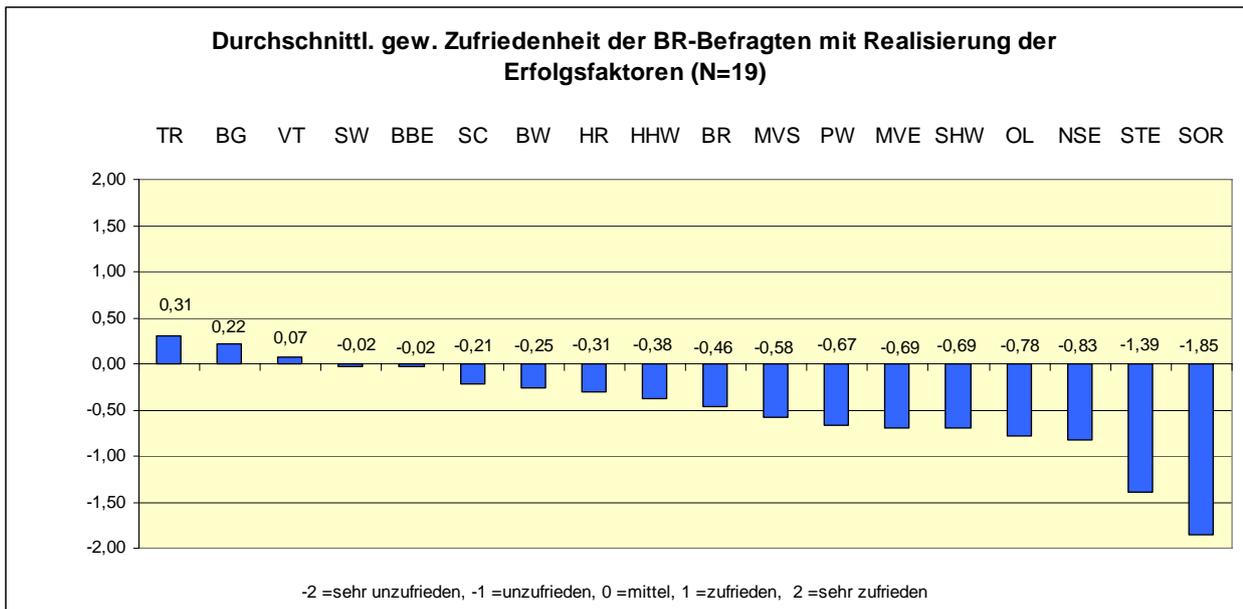


Abb. 10 Durchschnittliche Gesamtzufriedenheit der BR-VertreterInnen 6

Von den Vertretern der in der Regionalvermarktung aktivsten Biosphärenreservate wurde die Realisierung der Erfolgsfaktoren teils zu Recht positiv, teils recht selbstkritisch. In zwei Biosphärenreservaten haben externe Organisationen das Ergebnis positiver geprägt, als es ohne diese gewesen wäre (BW, SHW). Bei den übrigen Biosphärenreservaten hätte die Zufriedenheit noch etwas bis deutlich kritischer ausfallen können. Abgesehen davon zeigt die Abbildung ein realistisches Bild der Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten: die Realisierung der Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung weist in den meisten deutschen Biosphärenreservaten noch große Defizite auf.

⁵ Zu Abkürzungen für die 20 Verwaltungsstellen der Biosphärenreservate s. Anhang, Tab 7.

⁶ Für zwei Verwaltungsstellen (SHE, NSW) konnte keine Zufriedenheit errechnet werden.

2.5.3 Beurteilung durch wirtschaftliche Akteure in den Biosphärenreservaten

Im Zuge der dritten Phase des FuE-Vorhabens wurden wirtschaftliche Akteure in der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten nach Ihren Erfahrungen und Einschätzungen befragt. Dazu wurden alle Adressen von Unternehmen und Projekten (Regionalen Vermarktungsinitiativen, Erzeugerzusammenschlüssen o.ä.) herangezogen, die im Rahmen der Evaluierung der Biosphärenreservaten von deren Verwaltungsstellen genannt wurden. Diese wurden durch gezielte Nachfragen und Recherchen ergänzt. In den BR, in denen bereits Regionalmarken oder andere Verbundprojekte bestehen, wurden deren Beteiligte angeschrieben.

Insgesamt wurden 188 Akteure schriftlich befragt. Der Rücklauf, der durch intensive Telefonnachfrage unterstützt wurde, lag mit 88 Rückantworten bei 46,8 %. Rund 60% der Akteure waren innerhalb, 30% außerhalb von offiziellen BR-Grenzen angesiedelt. Je rd. 50% lagen in den alten bzw. neuen Bundesländern. Ebenfalls rd. 50% vermarkteten (auch) Öko-Produkte. Unter diesen Aspekten lag eine weitgehende Gleichverteilung zugrunde.

Wie zuvor die Vertreter der untersuchten Modellprojekte sowie der Biosphärenreservate wurden auch die wirtschaftlichen Akteure offen danach gefragt, welche Aspekte sie für Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte halten. Eine Zuordnung der daraus entstandenen Urliste ergab eine weitgehende Übereinstimmung mit den zuvor entwickelten Erfolgsfaktoren (vgl. KULLMANN 2003c: Anhang). Fast alle ungestützten Nennungen der 88 Akteure konnten den zuvor formulierten Erfolgsfaktoren zugeordnet werden. Es wurden nur neun Nennungen gemacht (< 5%), die weder einem der o.g. Erfolgsfaktoren zugeordnet noch sinnvoll zu einem neuen Erfolgsfaktor aggregiert werden konnten.

2.5.3.1 Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die wirtschaftlichen Akteure

Wie zuvor die AnsprechpartnerInnen der Biosphärenreservate wurden die wirtschaftlichen Akteure gefragt, für wie wichtig sie die 18 genannten Erfolgsfaktoren einschätzen. 61 der 88 zurückgekommenen Fragebögen enthielten vollständige Bewertungen für mindestens 16 der 18 Erfolgsfaktoren.

Abbildung 11 zeigt ein Ergebnis, das viele bisherige Ergebnisse und Interpretationen bestätigt: „It’s all about people“, d.h. engagierte Schlüsselpersonen wurden neben der Produktqualität sowie der Eigenmotivation der regionalen Akteure und der Ausstattung mit Ressourcen als die wichtigsten Prozessfaktoren betrachtet. Es folgen eine konsistente Marketingstrategie, die Marketingkompetenz der Akteure sowie eine problemlose Distribution als offensichtlich wichtigstes Marketinginstrument.

Die Prozesskompetenz, das Preis-Leistungsverhältnis sowie eine professionelle Kommunikation liegen laut Einschätzung durch die wirtschaftlichen Akteure im oberen Mittelfeld; das Erreichen einer Win-Win-Situation, die Organisationsstruktur sowie die Gebietskulisse im unteren Mittelfeld der Bedeutung. Am Ende des Rankings folgen die Produktionskriterien, das Kontrollsystem sowie frühe Erfolge, starke Partner und gute Beziehungen.

Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass alle Erfolgsfaktoren tendenziell noch als wichtig eingestuft wurden. Die durchschnittliche Bedeutung der Erfolgsfaktoren wurde mit 1,14 eingestuft. Die 35 ostdeutschen Akteure stufen die Bedeutung der Erfolgsfaktoren mit durchschnittlich 1,16 etwas höher ein als die 26 Kollegen aus Westdeutschland mit 1,10.

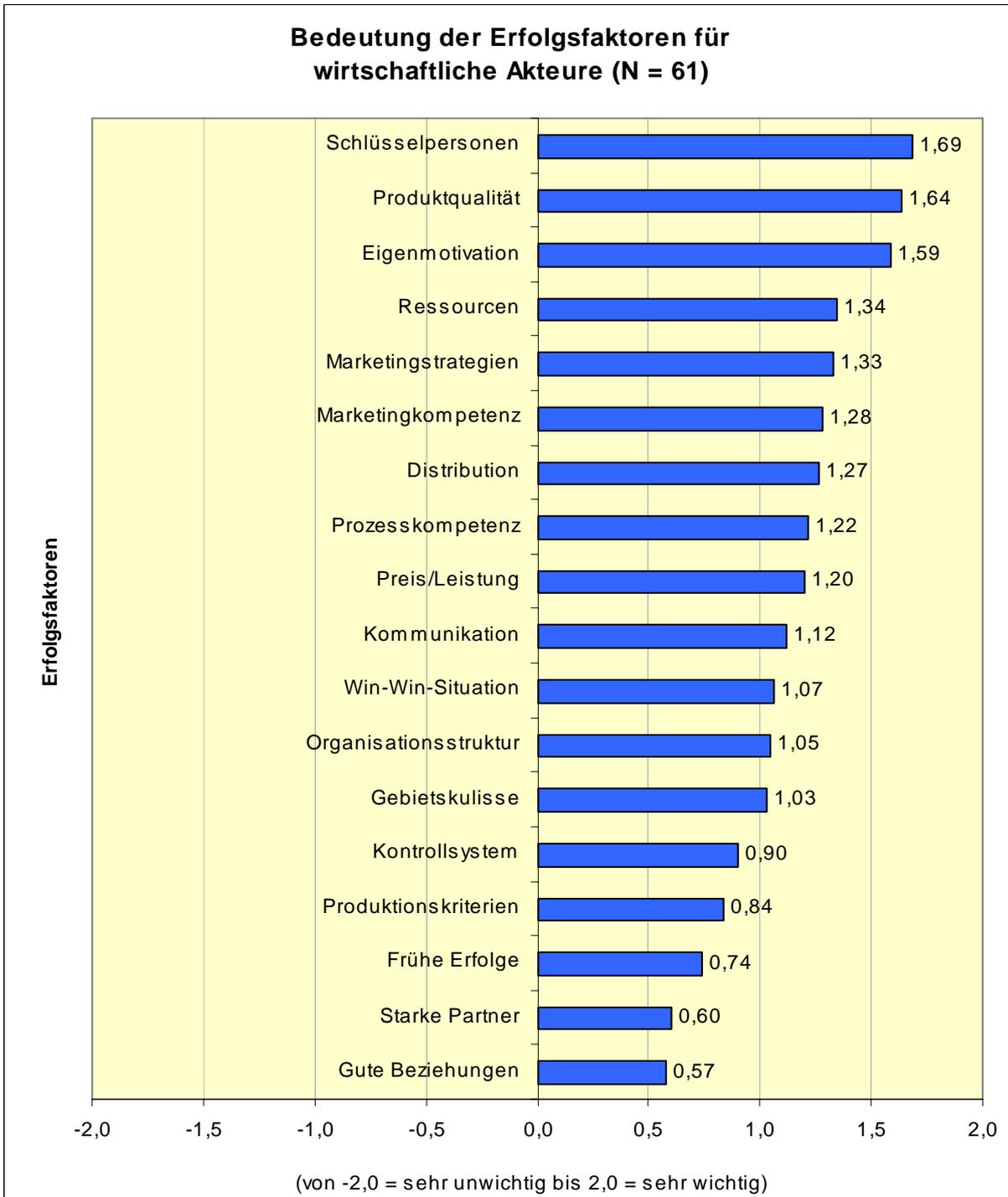


Abb. 11 Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die wirtschaftlichen Akteure

Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren wurde von den wirtschaftlichen Akteuren etwas geringer bewertet als von den zuvor befragten VertreterInnen der Biosphärenreservate mit 1,32. sowie von den davor befragten Vertretern von Modellprojekten der Regionalvermarktung mit

1,39 (vgl. KULLMANN 2003b, Kap. 5.1). Die BR-VertreterInnen hatten die Produktqualität sowie die Schlüsselpersonen ebenfalls als am bedeutsamsten eingestuft, allerdings die Marketingkompetenz und Prozesskompetenz der Schlüsselpersonen noch höher eingeschätzt als die Eigenmotivation der regionalen Akteure.

Demgegenüber waren den wirtschaftlichen Akteure die Ressourcenausstattung sowie eine konsistente Marketingstrategie etwas wichtiger, jedoch gefolgt von der Marketingkompetenz. Die Prozesskompetenz stuften die Unternehmen und Projekte eher im Mittelfeld ein. Dieser (geringe) Unterschied in der Bewertung der Prozesskompetenz (BR: 1,5, Wirtschaft: 1,22) ist plausibel, da Unternehmen in der Regel straffer geführt und organisiert werden als regionale Projekte, in denen es stärker auf die sozialen Beziehungen der Akteure ankommt.

Die relativ geringe Einschätzung der Bedeutung der Erfolgsfaktoren gute Beziehungen und frühe Erfolge war bei BR-Befragten und wirtschaftlichen Akteuren ähnlich, allerdings schätzten die wirtschaftlichen Akteure auch die Gewinnung starker Partner etwas geringer ein, als die BR-VertreterInnen. Hierbei wird wiederum eine etwas stärker unternehmerische Haltung der wirtschaftlichen Akteure deutlich. In der relativ geringen Bedeutung der für die Regionalvermarktung besonders charakteristischen Erfolgsfaktoren Produktionskriterien und Gebietskulisse waren sich die beiden Befragengruppen wiederum ähnlich.

Im Rückblick zeigt sich, dass die BR-VertreterInnen die Bedeutung der Erfolgsfaktoren ganz ähnlich einschätzten wie die wirtschaftlichen Akteure. Lediglich die Ressourcen-Ausstattung wurde von den wirtschaftlichen Akteuren im relativen Ranking etwas höher (absolut gleich) eingeschätzt wie zuvor von den BR-Vertretern. Dies deutet bereits auf einen Bedarf an finanzieller und organisatorischer Unterstützung der Regionalvermarktung hin.

2.5.3.2 Zufriedenheit der wirtschaftlichen Akteure mit den Erfolgsfaktoren

Die wirtschaftlichen Akteure wurden auch danach gefragt, wie zufrieden sie mit der Erfüllung der genannten Erfolgsfaktoren in ihrem Projekt oder Unternehmen sind. Hierzu konnten aufgrund des Vollständigkeitsanspruchs (max. zwei fehlende Bewertungen) nur 56 Datensätze herangezogen werden. Abbildung 12 zeigt die Ergebnisse. Nur mit ihrer Produktqualität waren die 56 hierzu antwortenden Akteure nahezu zufrieden. Mit Schlüsselpersonen und Produktionskriterien, dem Preis-Leistungsverhältnis sowie der Eigenmotivation noch etwas weniger. Die weiteren Erfolgsfaktoren fielen in der Zufriedenheit immer weiter ab.

Wie bereits aus der Einstufung der Bedeutung zu erwarten, waren die wirtschaftlichen Akteure mit der Ressourcenausstattung am unzufriedensten. Dies mag einerseits der realen Situation in den Unternehmen und Projekten entsprechen. Andererseits gehört „Jammern“ über mangelnde Umsätze und Gewinne, niedrige Preise und Einkommen wohl zum Geschäft der meisten Branchen, in jedem Fall zur Land- und Ernährungswirtschaft. Sicher lassen sich einzelne darunter finden, die in der Direkt-, Regional- oder Ökovermarktung angemessene wirtschaftliche Erfolge verbuchen. Dennoch ist davon auszugehen, dass die wirtschaftliche Lage in den meisten der befragten Unternehmen tatsächlich nicht allzu rosig ist, in Einzelfällen auch dramatisch, wie die persönlichen Interviews in den BR Schorfheide-Chorin und Rhön manchmal recht deutlich gezeigt haben.

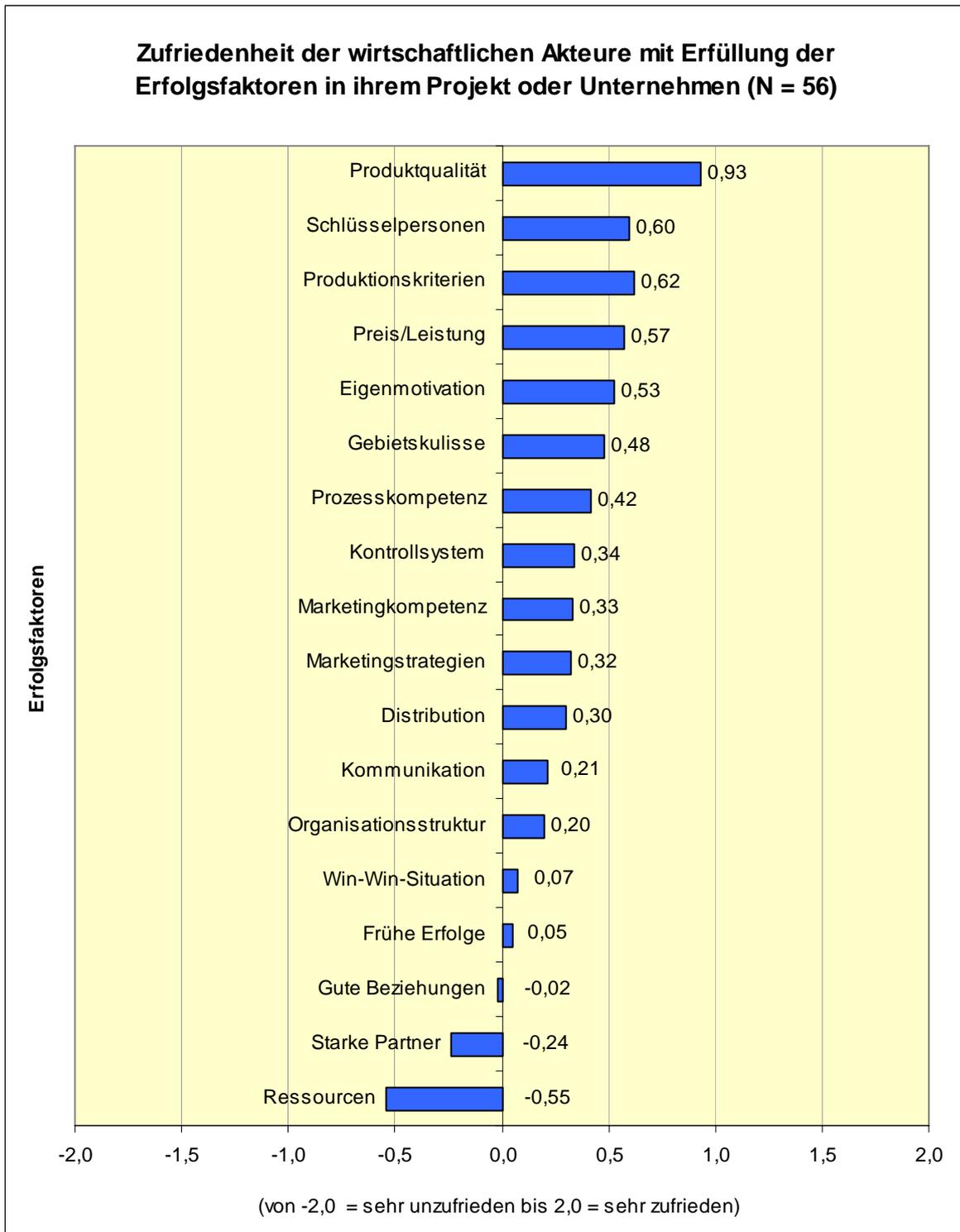


Abb. 12 Zufriedenheit der wirtschaftlichen Akteure mit der Realisierung

Auch mit der Gewinnung starker Partner, dem Aufbau guter Beziehungen sowie der Erzielung früher Erfolge waren die Befragten eher unzufrieden. Da sie diese jedoch auch als relativ wenig wichtig eingestuft hatten, liegt die Differenz zwischen Bedeutung und Zufriedenheit bei diesen drei jedoch nur im Mittelfeld der Erfolgsfaktoren (Abweichung 0,84 bis 0,59 – ohne Abb.). Die größte Differenz besteht neben den Ressourcen in den Prozessfaktoren Schlüsselpersonen, Eigenmotivation und Erreichung einer Win-Win-Situation (Abweichung 1,09 bis

0,99) sowie bei den Marketingfaktoren Marketingstrategien, Marketingkompetenz, Distribution und Kommunikation (Abweichung 1,01 bis 0,90) und damit bei einigen als sehr bedeutsam eingestuften Erfolgsfaktoren.

2.5.4 Fazit zu den Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung

Die offene Frage nach Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung an die 88 befragten wirtschaftlichen Akteuren brachte keine wesentlichen neuen Erkenntnisse. 69,3% der Akteure äußerten sich zur Bedeutung und 63,6% zur Erfüllung der 18 gestützt abgefragten Erfolgsfaktoren. Engagierte Schlüsselpersonen, hohe Eigenmotivation und Ressourcenverfügbarkeit, hohe Produktqualität und konsistente Marketingstrategien halten diese für die bedeutsamsten Erfolgsfaktoren. Mit der Produktqualität und dem Vorhandensein engagierter Schlüsselpersonen zeigten sie sich überwiegend (sehr) zufrieden, doch blieb die Erfüllung der Erfolgsfaktoren Ressourcen, von Eigenmotivation Marketingstrategien und auch der Schlüsselpersonen am weitesten hinter der Bedeutung zurück.

Daraus lassen sich als zentrale Ansatzpunkte für die Unterstützung durch die BR ableiten:

- Verbesserung der Ressourcenausstattung
- Identifikation, Einbindung und „Heranziehung“ potentieller Schlüsselpersonen
- Förderung der Eigenmotivation regionaler Akteure
- Prüfung vorhandener und Entwicklung konsistenter Marketingstrategien

Diese Ansatzpunkte stellen die Biosphärenreservate vor neuartige Herausforderungen. Der sich ergebende Beratungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf wird noch erläutert.

Aus Sicht des Autors wurden die Erfolgsfaktoren durch die Befragung der wirtschaftlichen Akteure noch einmal insgesamt in ihrer Gültigkeit bestätigt. Auch die anschließenden vertiefenden Experteninterviews in den beiden BR Rhön und Schorfheide-Chorin, aus denen je gut 20 (ca. 25%) der befragten Akteure stammten, gaben keinen Anlass, das entwickelte Set an Erfolgsfaktoren in Frage zu stellen. Diese erscheinen zur Erfolgsfaktoren-Analyse regionaler Vermarktungsprojekte, sei es zur Evaluierung oder Beratung, sehr geeignet.

Eine Möglichkeit der wissenschaftlichen Vertiefung dieses Konzeptes wäre eine statistische Faktoranalyse (mit SPSS) sowie die darauf aufbauende Analyse der relativen Abhängigkeit (Regression) der errechneten Faktoren untereinander (z. B. durch Strukturgleichungsmodelle wie AMOS, vgl. BYRNE 2001). Eine statistische Vertiefung des auf BRENDE (1999) zurückgehenden Erfolgsfaktorenansatzes liegt bisher nicht vor. Eine solche Vertiefung wäre sowohl aus wissenschaftlicher Sicht interessant sowie praxisrelevant, um das Erfolgsfaktorenkonzept weiter abzusichern oder ggf. auch noch weiter zu entwickeln.

3 Stand der Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten – Projekte, Aktivitäten, Strategien

3.1 Vorgehensweise

Die Status-Quo-Analyse der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten basiert im wesentlichen auf folgenden beiden Informationsquellen:

1. Experten-Interviews mit den Zuständigen für Regionalvermarktung der Verwaltungsstellen der Biosphärenreservate
2. Auswertung aller zugänglichen Veröffentlichungen, Printmedien und Werbemittel zur Regionalvermarktung in den einzelnen Biosphärenreservaten

Die Experten-Interviews wurden in der Zeit von April bis Juni 2002 durchgeführt. Grundlage dazu war ein ausführlicher, teilstandardisierter Interview-Leitfaden. Von den 20 befragten Verwaltungsstellen der Bundesländer wurden 14 vor Ort besucht. Sechs Interviews wurden telefonisch geführt. Ein telefonisches Interview wurde kurz nach Beginn beendet, da sich zeigte, dass keinerlei Aktivitäten zur Regionalvermarktung zu untersuchen waren, und auch kein kompetenter Ansprechpartner gefunden werden konnte (SHE). Die übrigen 19 Interviews dauerten zwischen drei und fünf Stunden. Die Bereitschaft der Befragten zur Teilnahme war überwiegend hoch bis sehr hoch.

Im folgenden findet sich eine Karte mit der Lage der deutschen Biosphärenreservate. Weiter findet sich eine Tabelle mit den für diese im Text oder in Abbildungen verwendeten Abkürzungen sowie einer kurzen Dienst-Beschreibung der interviewten Ansprechperson.

Die Ansprechpartner in den Verwaltungsstellen wurden u.a. zu Ihrer Einschätzung der Bedeutung der weiterentwickelten Erfolgsfaktoren sowie ihrer Zufriedenheit mit deren Realisierung in den Biosphärenreservaten befragt. Die Ergebnisse finden sich in Kapitel 2.

3.1 Aktivitäten der Verwaltungsstellen

3.1.1 Bisherige Aktivitäten

Die Frage nach bisherigen Aktivitäten zur Regionalvermarktung im Biosphärenreservat, d.h. im Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Verwaltungsstelle, wurde von 13 der befragten Verwaltungsstellen mit Ja und von drei Verwaltungsstellen (NSW, SHW, SHE) mit Nein beantwortet. Zwei der Befragten (VT, BW) sprachen von laufenden Aktivitäten, jedoch außerhalb der Grenzen des BR und unabhängig von dessen Beteiligung. Dieser Gruppe müsste jedoch mindestens noch ein weiteres BR der ersten Gruppe (HHW) zugerechnet werden, in dem nur marginale, vom BR unabhängige Aktivitäten angeführt wurden. Nach dieser ersten Frage wurde eine Verwaltungsstelle (SHE) aus der Befragung herausgenommen, weil für eine zielführende Beantwortung der weiteren Fragen weder eine Ansprechperson noch relevante Aktivitäten identifiziert werden konnten. Die weiteren Fragen wurden von den übrigen 19 Verwaltungsstellen bzw. von deren Beauftragten beantwortet.

Steckbriefe zum Status-Quo Regionalvermarktung in den Zuständigkeitsbereichen der 20 BR-Verwaltungsstellen im Jahr 2002 finden sich im Anhang.

Biosphärenreservate in Deutschland

Stand: 31. 12. 2001



von der UNESCO anerkannte Biosphärenreservate

Quelle: Bundesamt für Naturschutz (BfN), 2002 nach Angaben der Länder

Abb. 13 Biosphärenreservate in Deutschland (BfN 2002: 126)

Tab.2 Abkürzungen für BR-Verwaltungsstellen und Funktion der Ansprechpartner/innen

Abkürzung für Verwaltungsstelle	Verwaltungsstelle des Biosphärenreservats	Funktion der Ansprechperson(en)
SHW	BR Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer	Leiterin Dezernat Naturschutz, Managerin Region Uthlande
HHW	BR Nationalpark Hamburgisches Wattenmeer	Mitarbeiter Umweltamt
NSW	BR Nationalpark Niedersächsisches Wattenmeer	Stellvertretender Direktor
SHE	BR Flusslandschaft Elbe Schleswig-Holstein	Leiter Untere Naturschutzbehörde
MVE	BR Flusslandschaft Elbe Mecklenburg-Vorpommern	Geschäftsführer Förderverein
BBE	BR Flusslandschaft Elbe Brandenburg	Referentin für Ökologisierung der Landnutzung (ÖLN)
NSE	BR Flusslandschaft Elbe Niedersachsen	Leiterin Naturpark
STE	BR Flusslandschaft Elbe Sachsen-Anhalt	Mitarbeiter Abt. Naturschutz, Leiter Verwaltungsstelle
SOR	BR Süd-Ost Rügen	Direktor Nationalparkamt
MVS	BR Schaalsee Mecklenburg-Vorpommern	Stellvertretender Leiter BR, Referent für ÖLN, Geschäftsführer Förderverein
SC	BR Schorfheide-Chorin	Referentin für ÖLN
SW	BR Spreewald	Referent für ÖLN
OL	BR Oberlausitzer Teich- und Heidelandschaft	Stellv. Leiterin (Referentin für Naturschutz/Landschaftspflege)
VT	BR Vessertal	Mitarbeiter Verwaltungsstelle
TR	BR Rhön, Thüringen	Leiter Verwaltungsstelle
HR	BR Rhön, Hessen	Leiter Verwaltungsstelle, Referent ÖLN
BR	BR Rhön, Bayern	Leiter Verwaltungsstelle
PW	BR Pfälzer Wald	Referent ÖLN
BW	BR Nationalpark Bayerischer Wald	Referent ÖLN, Geschäftsführer Bayerwald-Marketing
BG	BR Nationalpark Berchtesgaden	Mitarbeiter Zukunft Biosphäre GmbH

3.1.2 Regionalvermarktung – Aufgabe der Biosphärenreservate?

Die überwiegende Mehrheit der 19 verbliebenen Ansprechpartner sah in der Unterstützung der Regionalvermarktung eine Aufgabe der Biosphärenreservate. Regionalvermarktung wurde damit eindeutig als Umsetzungsinstrument des UNESCO-Auftrages anerkannt. Einer der befragten BR-Leiter bezeichnete die Regionalvermarktung als „eine der vornehmsten Aufgaben“ der Biosphärenreservate. Nur eine Befragte (SHW) beantwortete diese Frage mit Nein. Diese vertrat die Ansicht, dass ihre Behörde nicht über die dazu qualifizierten Mitarbeiter sowie Handlungsmöglichkeiten verfüge. Die Verneinung der Frage drückte also vielleicht eher einen Protest bezüglich der mangelnden Handlungsmöglichkeiten aus. Dies ist zwar in einigen Biosphärenreservaten ähnlich, wurde jedoch nur hier von vorneherein so deutlich angesprochen.

3.1.3 Beteiligung an der Marketingplanung für Regionalprodukte

Nach Aussagen der befragten Ansprechpartner haben sich 11 von 19 Verwaltungsstellen bisher aktiv an der Marketingplanung für Regionalprodukte beteiligt. Regionalvermarktung stellt also bisher nur für gut die Hälfte aller deutschen BR-Verwaltungsstellen ein aktives Handlungsfeld dar.

3.1.4 Art der Aktivitäten

Abbildung 14 zeigt die Arten der Aktivitäten zur Förderung der Regionalvermarktung sowie die Häufigkeit der Nennungen durch die Befragten. Feste, Märkte und Messen werden von 15 Verwaltungsstellen mindestens einmal jährlich durchgeführt. Jeweils 14 Befragte nannten die Initiierung von regionalen Vermarktungsprojekten sowie die Begleitung von Projekten anderer Akteure als weitere, häufigste Aktivitäten.

13 Verwaltungsstellen unterstützen eine zentrale Organisation, die die Regionalvermarktung in der Region vorantreibt. Dies sind in zwei Biosphärenreservaten (MVS, SC) die Fördervereine als Träger einer Regionalmarke mit Herkunftshinweis aus dem Biosphärenreservat. In einem Biosphärenreservat (SW) arbeitet ein regionaler Verein, als Träger einer Regionalmarke ohne Hinweis auf das Schutzgebiet, mit aktiver Unterstützung der Verwaltungsstelle. Drei benachbarte Verwaltungsstellen (im BR Rhön) unterstützen neben den „Partnerbetrieben des Biosphärenreservats“ jeweils mehrere bundesländerübergreifende Zusammenschlüsse. Sieben weitere Befragte sprachen von der Unterstützung sonstiger Akteure, die überwiegend unabhängig vom Biosphärenreservat in der Regionalvermarktung agieren.

Zwölf Verwaltungsstellen gaben an, regelmäßig Öffentlichkeitsarbeit für und mit in der Regionalvermarktung aktiven Projekten und Unternehmen zu betreiben. In zehn Regionen bietet das Biosphärenreservat regelmäßig Informationsveranstaltungen zur Regionalvermarktung an. Je sechs Verwaltungsstellen engagierten sich in der regionalen Koordination von Vermarktungsaktivitäten, in der Projektberatung sowie in der Produktwerbung. Nur je 5 Verwaltungsstellen förderten Vermarktungsprojekte direkt finanziell bzw. stellten das Logo des BR als Markenzeichen in der Regionalvermarktung zur Verfügung (MVS, SC, Rhön). Drei Verwaltungsstellen übernahmen die Geschäftsbesorgung (z. B. Sekretariat, Organisation) für externe Akteure. Nur je eine Verwaltungsstelle gab an, selbst im sog. operativen Geschäft

(d.h. Produktion, Verarbeitung oder Vermarktung) aktiv zu sein, eigene Produkte zu vermarkten oder eigene Läden zu betreiben.

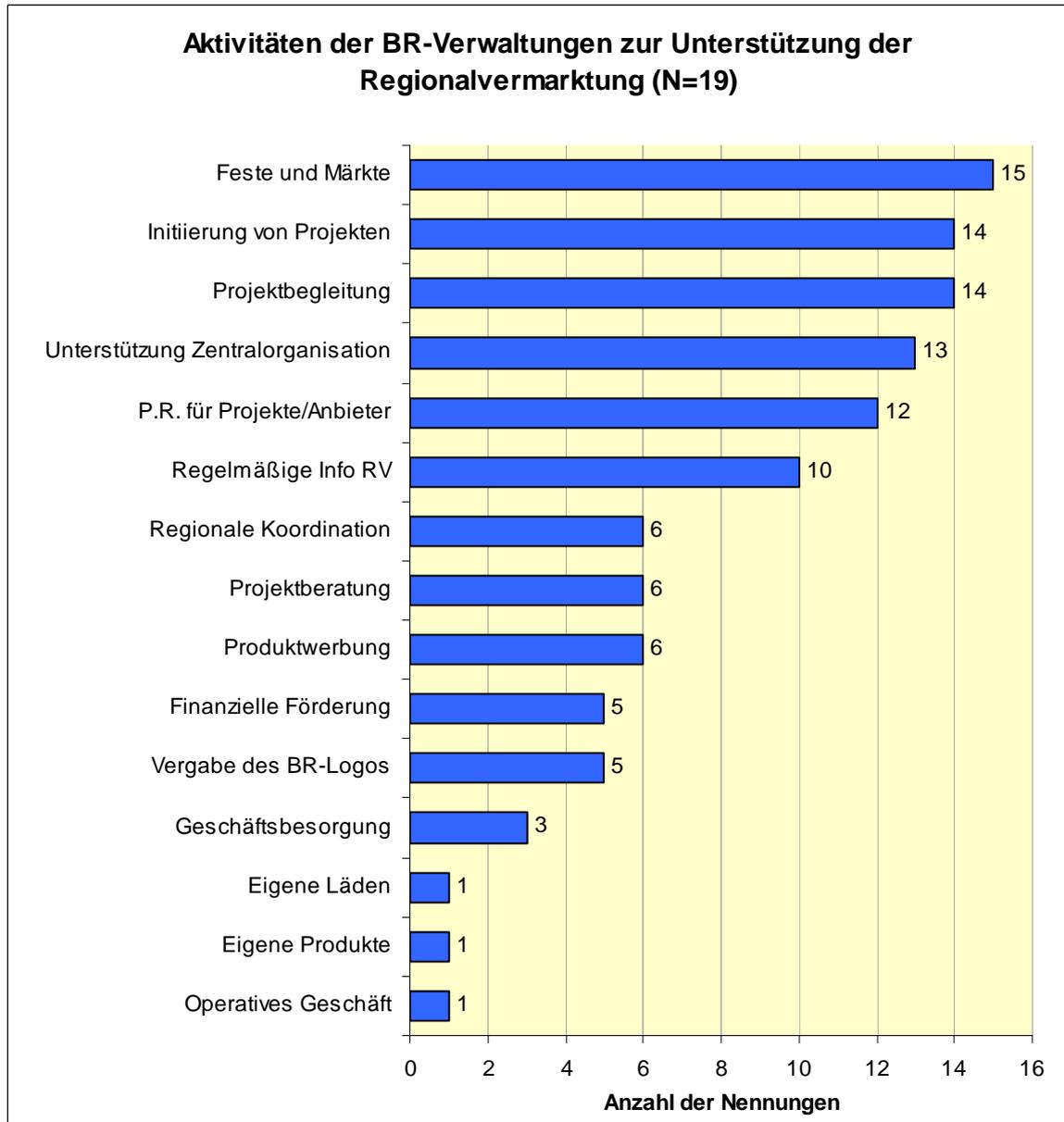


Abb. 14 Art der BR-Aktivitäten zur Unterstützung der Regionalvermarktung

3.1.5 Effektivität der Unterstützungsmaßnahmen

Die Initiierung von regionalen Vermarktungsprojekten, deren finanzielle Förderung sowie die Unterstützung einer zentralen regionalen Marketingorganisation sahen die Befragten als Maßnahmen mit der höchsten Effektivität zur Unterstützung der Regionalvermarktung. Regelmäßige Informationen zum Thema, Öffentlichkeitsarbeit für Anbieter, Feste und Märkte sowie die Vergabe des Biosphären-Logos als Warenzeichen wurden als effektiv angesehen. Die regionale Koordination der Regionalvermarktung sowie Projektbegleitung und Produktwerbung durch die Verwaltungsstelle wurden als weniger effektiv betrachtet (vgl. Abb. 15).

Feste und Märkte, die am häufigsten durchgeführten Aktivitäten, werden also als deutlich weniger effektiv eingeschätzt, als z. B. finanzielle Förderung. Diese bedarf jedoch finanzieller Ressourcen, die den BR-Verwaltungen meist nicht ohne Weiteres zur Verfügung stehen. Projektberatung und die Geschäftsbesorgung für externe Akteure, vor allem aber eigene Produkte, Läden und Handel, also die Beteiligung am operativen Handelsgeschäft, wurden mehrheitlich als ineffektiv eingestuft.

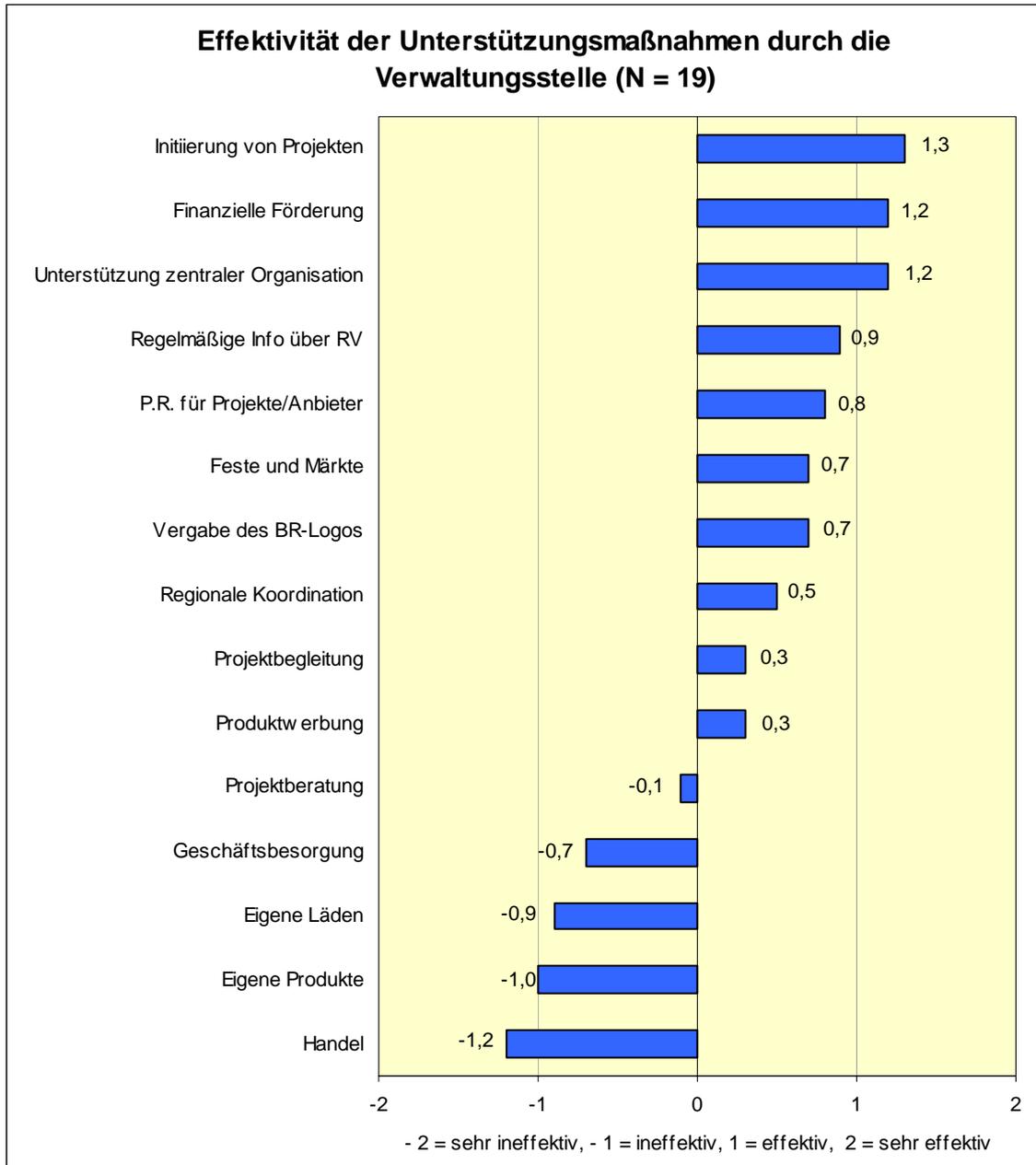


Abb. 15 Effektivität der Unterstützungsmaßnahmen

3.1.6 Zur Rolle der Biosphärenreservate

Die wichtigsten Aufgaben der BR zur Förderung der Regionalvermarktung bestehen in

- regelmäßiger Information aller relevanten, insbesondere der wirtschaftlichen Akteure, über die Möglichkeiten der Regionalvermarktung,
- der Koordination der regionalen Akteure,
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- einem unterstützenden Umfeldmanagement in Politik, Verwaltung, und Markt,
- der Initiierung und Begleitung, ggf. Steuerung von Projekten,
- der Akquirierung von Fördermitteln zur Projektförderung.

Die Befragung der wirtschaftlichen Akteure bestätigte diese Einschätzung.

Das operative Geschäft des Produktmarketings ist nicht Aufgabe und Kompetenzbereich von Verwaltungen. Produktion, Verarbeitung und Vertrieb von Regionalprodukten sowie die dazugehörige Geschäftsführung sollten in jedem Fall in der Hand der wirtschaftlichen Akteure liegen. In aller Regel bringen nur betriebswirtschaftlich erfahrene und auch persönlich finanziell involvierte Akteure den Antrieb auf, regionale Vermarktungsaktivitäten auch in kritischen Phasen möglichst ökonomisch zu leiten. Eine Verwaltung bzw. deren Mitarbeiter werden niemals so unternehmerisch handeln wie eine wirtschaftlich tätige Privatperson.

In einigen BR ist es üblich, dass die Verwaltungsstellen oder deren Betriebsgesellschaften in den Besucherinformationszentren auch regionale Produkte verkaufen. Findet dies nur in begrenztem Rahmen statt, wie z. B. durch Verkauf von Produkten in Naturschutz-Informationszentren, tragen die Verwaltungen nur ein begrenztes Handelsrisiko, allerdings erreicht auch meist der Absatz nur ein geringes Niveau.

Vor einer Ausdehnung der wirtschaftlichen Aktivitäten ist jedoch, nicht nur aus rechtlichen Gründen, zu warnen. Die Versuche zweier Biosphärenreservate durch den Aufbau eines stark BR-gesteuerten Ladens sowie einer Vermarktung von Schweinefleisch scheiterten. Dies war für die Beteiligten eine sehr schmerzhaft Erfahrung, aber man kann daraus lernen: das unternehmerische Risiko, die Verantwortung, aber im Erfolgsfalle auch der Gewinn, gehört in die Hand von privatwirtschaftlichen Unternehmern.

BR-Verwaltungen sollten sich in aller Regel darauf konzentrieren, Aktivitäten der wirtschaftlichen Akteure anzuregen, diese fachlich zu begleiten, finanziell zu fördern und in der Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen. Grundsätzlich gilt dies auch für Verbände und Vereine, wie sowohl erfolgreiche als auch gescheiterte Projekte aus diesem Bereich zeigen. Die Gründung sog. intermediärer Organisationen wie Vereine oder GmbH's durch Verwaltungen oder Verbände sollte nur dazu dienen, den wirtschaftlichen Akteuren eine Aktionsplattform anzubieten, mit dem Ziel, dass diese sich darin engagieren und sukzessive auch wirtschaftlich beteiligen. Biosphärenreservate sollten die Funktion eines Regionalmanagements (vgl. z. B. TROEGER-WEISS 1998) übernehmen und in gemeinsamer Trägerschaft mit den wirtschaftlichen Akteuren eine Stelle für regionales Marketing-Management einrichten.

3.2 Projekte und Akteure

3.2.1 Vermarktungsprojekte und herausragende Einzelakteure

Die Vertreter der Biosphärenreservate wurden gebeten, regionale Vermarktungsprojekte innerhalb der BR-Kulisse zu benennen. Tabelle 3 zeigt die Anzahl der genannten „Projekte“. Dabei wurden jedoch nicht nur kooperative Projekte genannt, sondern immer auch herausragende wirtschaftliche Einzelakteure wie Direktvermarkter, Metzger, Kellereien etc.

Tab.3 Anzahl genannter Projekte und Einzelakteure

Biosphärenreservat	Gesamtzahl angegebene „Projekte“	davon Kooperationen	davon Direktvermarkter	davon Verarbeiter ⁷	davon LEH ⁸	davon außerhalb BR
Hessische Rhön	20	14	4	1	1	(3)
Bayerische Rhön	19	15	3		1	-
Pfälzer Wald	12	10	1	1	-	(4)
Spreewald	11	5	4	-	1	(3)
Schorfheide-Chorin	10	4	3	3		(4)
Thüringische Rhön	10	3	4	3	-	(1)
Bayer. Wald	7	5	1	1	-	(4)
Brandenburg. Elbe	5	3	2	2	-	(1)
NP Wattenm. NDS	5	2	3	-	-	(1)
Oberlausitz	4	3	1	-	-	-
NP Berchtesgaden	3	3	-	-	-	(4)
Südost Rügen	2	1	1			(7)
Elbe MV	2	1	-	-	1	(5)
Elbe NDS	2	1	1 ⁹	-	-	(4)
Schaalsee	2	1	-	-	1	(3)
Vessertal	2	1	1	-	-	(3)
Elbe ST	2	1	-	1	-	(1)
NP Wattenm. HH	2		2			-
NP Wattenm. SH	0	-	-	-	-	(3)
Elbe SH	0	-	-	-	-	-

⁷ Bäcker, Metzger, Kellereien, Industriebetriebe etc.

⁸ Lebensmitteleinzelhandel: Regionalläden, Supermärkte

⁹ Diverse (Schätzung)

Tabelle 3 zeigt die Anzahl von Projekten und Akteuren, die von den BR-Vertretern angegeben wurden. Die Darstellung liefert bereits ein Bild über die Quantität regionaler Vermarktungsaktivitäten in den einzelnen Biosphärenreservaten. Die Anzahl angegebener Projekte wird in dauerhafte Kooperationen (Projekt i.e.S.), einzelne landwirtschaftliche Direktvermarkter, gewerbliche Verarbeiter sowie Läden und Märkte des Lebensmitteleinzelhandels untergliedert.

Außerdem wurde die Anzahl an Akteuren abgefragt, die in unmittelbarer Nachbarschaft zum Biosphärenreservat, z. B. in den BR-beteiligten Landkreisen, aktiv sind. Die Anzahl der Nennungen außerhalb der Biosphärenreservate kann als Indiz dafür gesehen werden, wie sehr die Befragten bereits ein Bewusstsein für potentielle Kooperationspartner außerhalb des Biosphärenreservates entwickelt haben. Diese wurden jedoch hier bei der BR-Gesamtzahl nicht berücksichtigt. Die Biosphärenreservate wurden in erster Priorität nach der Anzahl der Nennungen innerhalb, in zweiter Priorität außerhalb des Biosphärenreservates absteigend gereiht.

Biosphärenreservat Rhön vorn

In den drei Landesteilen des Biosphärenreservats Rhön wurden zusammen nahezu 50 Projekte und Einzelakteure in der Regionalvermarktung genannt. Davon sind allein folgende sechs grenzübergreifend tätigen Initiativen zu nennen:

- Partnerbetriebe des Biosphärenreservates
- Erzeugergemeinschaft (EZG) Biosphärenrind
- Rhönhöfe (Bio-Betriebe)
- Aus der Rhön- für die Rhön e.V.
- Rhöner Charme e.V.
- Rhöner Apfelinitiative e.V.

Zwischen den beiden erstgenannten Projekten besteht eine hohe personelle Übereinstimmung. Die EZG Biosphärenrind umfasste 2001 rund 25 Mitglieder. Viele Mitglieder der Erzeugergemeinschaft sind auch als „Partnerbetriebe des Biosphärenreservates“ mit dessen Logo ausgezeichnet worden (nicht jedoch die Produkte). Ein Teil der Bio-Landwirte der Rhön sind auch Mitglied der Rhönhöfe. Die beiden im Anschluss genannten Initiativen sind beides Kooperationen von Gastronomen und Erzeugern zum Einsatz regionaler Produkte in der Gastronomie (vgl. Projektlogos Abb. 16). In der Thüringischen Rhön sind vor allem wenige große landwirtschaftliche und gewerbliche Unternehmen aktiv.

Im BR Schorfheide-Chorin wurden neben dem Zentralprojekt Regionalmarke vor allem Einzelakteure genannt, die auch Zeichennutzer der Regionalmarke sind. Die Regionalmarke hatte 2001 rund 60 Zeichennutzer zu verzeichnen, davon rund zehn landwirtschaftliche und zehn verarbeitende Unternehmen, rund zehn Imker, 20 Gastronomen und Beherbergungsbetriebe sowie eine Handvoll sonstiger Anbieter und Dienstleister. Für den Pfälzer Wald sowie den Spreewald wurden ebenfalls sowohl Kooperationsprojekte als auch Einzelakteure genannt.



Abb. 16 Logos regionaler Vermarktungsprojekte im BR Rhön

Im Pfälzer Wald sind die grenzübergreifenden Bauernmärkte mit rund 25 regelmäßigen Teilnehmern sowie im Spreewald die eingetragene Regionalmarke mit rund 30 Mitgliedern des Spreewaldvereins als herausragende Projekte zu nennen.

Für alle übrigen Biosphärenreservate wurden die bedeutsamen Aktivitäten, die im Zusammenhang mit dem Schutzgebiet und seiner Verwaltung zu sehen sind, bereits in den Steckbriefen erwähnt. In den meisten Biosphärenreservaten waren 1-2 zentrale Aktivitäten zu nennen, die von der Verwaltung ausgingen, z. B. Regionalmarken, Bauernmärkte, Messen oder andere Einzelprojekte. Alle anderen BR-Vertreter benannten meist Projekte oder Akteure, die auch ohne das Biosphärenreservat ihre Vermarktungsaktivitäten entfalteteten. Die Intensität der Kooperation der Verwaltungen mit diesen konnte nicht erfasst werden.

Nur den Biosphärenreservaten Schaalsee, Schorfheide-Chorin, Spreewald, Rhön sowie, in geringerem Umfang, den BR Südost Rügen, Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft und Pfälzer Wald kann attestiert werden, dass sie über Jahre hinweg mit einer größeren Anzahl von Akteuren intensiv kooperiert und/oder eine größere Anzahl an Projekten initiiert und umgesetzt haben. Alle anderen waren 2002 demgegenüber noch in einer frühen Entwicklungsphase oder hatten noch keinerlei Vermarktungsaktivitäten entfaltet.

3.2.2 Zentrale Vermarktungsorganisationen

In den Biosphärenreservaten Schaalsee, Schorfheide-Chorin und Rhön waren 2001 jeweils die Fördervereine als zentrale Organisationen mit der Koordination der Regionalvermarktung betraut. Dabei handelte es sich vor allem um den Aufbau und das Management von Regionalmarken (die in der Rhön noch in Vorbereitung war). Die Aktivitäten liefen in der Regel in enger Abstimmung mit den zuständigen Referenten der Verwaltungen und wurden von

diesen intensiv betreut. Ähnliche Modelle waren an der mecklenburg-vorpommerschen sowie brandenburgischen Elbe in Vorbereitung. Auch im BR Südost-Rügen war der BR-Förderverein involviert. Weniger gut schien die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Förderverein im BR Elbe in Sachsen-Anhalt, wo der Förderverein vor Jahren eine kleine Streuobstvermarktung aufgebaut hatte. Den Fördervereinen kommt insgesamt für die Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten große Bedeutung zu. Organisation und Finanzierung von Fördervereinen sowie deren langjährige Kooperation mit der BR-Verwaltung wurde im Zuge der Untersuchung mehrfach als problematischer, weitgehend unregelmäßig und unerforschter Bereich beschrieben.

In den Biosphärenreservaten Spreewald und Bayerischer Wald wurde das Management der Regionalvermarktung weitgehend an externe Organisationen delegiert. Im Spreewald war die BR-Verwaltung durch ihren früheren Leiter sowie den heute noch zuständigen Referenten nach eigenen Angaben maßgeblich an der Einführung der Regionalmarke beteiligt, die allerdings keinen expliziten Bezug zum BR hat. Das Management hat der Spreewaldverein. Unter dessen rund 30 Mitgliedern finden sich die Zeichennutzer der Regionalmarke.

Im Bayerischen Wald wurde das Thema Regionalvermarktung, auch im Rahmen des Experten-Interviews, weitgehend an die Bayerwald Marketing GmbH mit Sitz in Regen delegiert. Diese hat für den Fleischbereich bereits eine eigene Regionalmarke etabliert, die jedoch ebenfalls nicht in Bezug zum Biosphärenreservat steht. Erste gemeinsame Aktivitäten von BR-Verwaltung und Bayerwald-Marketing waren für Ende 2002 geplant.

Im Nationalpark schleswig-holsteinisches Wattenmeer verwies die befragte Referentin, neben dem Verkauf einiger Regionalprodukte in den Info-Zentren des Nationalparks, zum Thema Regionalvermarktung ebenfalls an eine externe Organisation: Auf den nordfriesischen Inseln und Halligen hat die Naturschutzstiftung „Fering Natüür“ auf Föhr die Regionalmarke „Bewusst Uthlande“ aus der Taufe gehoben, die aufgrund der Gebietskulisse (Nationalpark) von BR-Verwaltung und Naturschutzstiftung als natürlicher Partner des Biosphärenreservates in der Regionalvermarktung gesehen wird. Beide konnten jedoch bisher nicht zusammenfinden, da für das Biosphärenreservat noch keine Entwicklungszonen ausgewiesen wurden. Die entsprechende Ausweisung der Halligen war 2001 schon in Planung, die großen Inseln weigerten sich jedoch noch mehrheitlich.

Die Regionen mit Sitz der Biosphärenreservate Schorfheide-Chorin und Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer wurden Ende 2001 in den Wettbewerb „Regionen aktiv“ des BMVEL aufgenommen. Die Förderung der Regionalvermarktung, insbesondere die Gründung von Vertriebseinrichtungen für Produkte der jeweiligen Regionalmarken, gehören in beiden Regionen zu den zentralen Projekten. In der Schorfheide ist die BR-Verwaltung dabei der zentrale Akteur. Im Nationalpark Wattenmeer Schleswig-Holstein begann die Kooperation mit der Region „Uthlande“. Auch der Nationalpark Niedersächsisches Wattenmeer grenzt an zwei „Regionen aktiv“ (Ostfriesland sowie Wesermarsch). Eine Beteiligung der niedersächsischen Nationalparkverwaltung(en) an Vermarktungsaktivitäten wurde jedoch bisher nicht bekannt. Auch in allen anderen Biosphärenreservaten wurden 2002 keine zentralen Organisationen für die Regionalvermarktung genannt.

3.2.3 Regionalmarken, Kriterien, Kontrolle

3.2.3.1 Regionalmarken

Die Etablierung einer Regionalmarke muss als eines der wirksamsten Instrumente zur Förderung der Regionalvermarktung betrachtet werden. Regionale Wort-Bild-Zeichen (Logos, Markenzeichen) ermöglichen eine einprägsame Kommunikation und die Verbindung von Herkunft und Qualität der Produkte in der Wahrnehmung der Verbraucher. In neun der zehn zuvor untersuchten bundesweiten Modellprojekte außerhalb von BR waren Regionalmarken etabliert worden (vgl. KULLMANN 2003a sowie Anhang). Als Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung waren in diesen Vorstudien u.a. die Definition von Herkunfts- und Produktionskriterien sowie deren effektive Kontrolle identifiziert und bestätigt worden (ebd.). In den BR Schaalsee und Schorfheide-Chorin wurden bereits regionale Markenzeichen eingeführt. Die Regionalmarke Spreewald wird zwar nicht vom BR getragen, aber von diesem unterstützt. In der Rhön wurde das BR-Logo bisher zur Kennzeichnung der Partnerbetriebe, nicht jedoch von Produkten genutzt. Abbildung 17 zeigt auch die seinerzeit geplante, neue Regionalmarke der ARGE Rhön.



Abb. 17 Logos der Regionalmarken in Biosphärenreservaten

3.2.3.2 Herkunftskriterien

Die fünf in Abbildung 17 dargestellten Regionalmarken stehen auf sehr unterschiedliche Weise im Zusammenhang mit dem jeweiligen Biosphärenreservat. Nur im BR Schorfheide-Chorin orientiert sich die Regionalmarke eng an den BR-Grenzen (plus maximal 5 km). Am Schaalsee wurde zunächst keine klare Gebietskulisse kommuniziert, dies wurde jedoch mittlerweile in den Richtlinien geregelt.

Im BR Spreewald hatte die Verwaltung von Beginn an die Entwicklung einer Regionalmarke mitgetragen, die sich an den naturräumlichen und wirtschaftsgeographischen Grenzen des

„Wirtschaftsraums Spreewald“ orientiert. Diese Marke wurde als geschützte geografische Angabe (g.g.A.) bei der EU-Kommission notifiziert und mit erheblichen Finanzmitteln juristisch durchgesetzt (s. Steckbrief im Anhang). Ein Bezug auf das Biosphärenreservat findet jedoch in der Kommunikation nur in Ausnahmefällen statt.

Im BR Rhön wurde unter dem Dach der ARGE Rhön, einem Zusammenschluss der fünf BR-beteiligten Landkreise, eine neue Regionalmarke und deren Kriterien entwickelt. Dabei sollen ein regionales Identitätszeichen sowie ein Qualitätssiegel für Produkte eingeführt werden. Herkunftskulisse wird das Gesamtgebiet der ARGE Rhön, das von der Werra bis an den Main und an die Fulda reicht. Die Identität der Region Rhön scheint jedoch stark genug für eine so große Herkunftskulisse zu sein. Das Biosphärenreservat konnte nicht als Herkunftskulisse etabliert werden. Offensichtlich traten starke politische und dahinter wirtschaftliche Kräfte dafür ein, die Kulisse über das Biosphärenreservat hinaus zu erweitern.

Wirtschaftliche und politische Akteure wollen scheinbar kein weiteres positives „Abheben“ des Biosphärenreservates Rhön, es sei denn, es entstehen dadurch auch Vorteile für die Akteure im Umland. Dennoch ist es gelungen, den Schriftzug „Qualität des Biosphärenreservates“ in das neue Wort-Bild-Zeichen für Produkte aus der Rhön zu integrieren. Allerdings entstand dadurch der Bedarf, gegenüber den Konsumenten den Zusammenhang von Biosphärenreservat und Herkunftsregion zu erklären sowie auch die Prozess- und Produktqualität tatsächlich entsprechend den Nachhaltigkeitszielen des BR zu definieren.

Für alle anderen Biosphärenreservate wurden bisher keine Herkunftskriterien definiert. An der brandenburgischen sowie mecklenburg-vorpommerischen Elbe waren 2001 und 2002 Regionalmarken in der Diskussion, wobei noch offen war, inwieweit diese die BR-Kulisse als Herkunftsregion definieren würden. An der brandenburgischen Elbe schien sich eine an Kreisgrenzen orientierte Regionalmarke abzuzeichnen. Im Falle von regelmäßigen Bauernmärkten wie in den BR Pfälzer Wald und Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft oder jährlichen Messen wie auf Rügen werden bevorzugt, jedoch nicht ausschließlich Anbieter mit Sitz im Biosphärenreservat zur Teilnahme eingeladen. Diese Veranstaltungen wurden von Besuchern und Besuchern gut angenommen und nachgefragt.

3.2.3.3 Produktionskriterien

Die Definition besonderer Produktionskriterien (Prozessqualität) sowie die Produktqualität im engeren Sinne (Optik, Geruch etc.) sind als Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung zu betrachten (vgl. Kap. 2.4.3.6). Die Produktionskriterien für Regionalprodukte im Zusammenhang mit BRs sollten außerdem dem UNESCO-Auftrag „Ökologisierung der Landnutzung“ entsprechen. Als konsequenteste Form dazu muss die Festlegung der Richtlinien des ökologischen Landbaus betrachtet werden, sofern dabei auch Naturschutzaspekte berücksichtigt werden. Zwar finden sich in den BR durchweg größere Flächenanteile an z. T. noch genutzten Naturschutzgebieten, Grünlandextensivierung sowie ökologischem Landbau. Doch ist es bisher nur in wenigen BR gelungen, die derart naturschutzgerecht erzeugten Produkte auch als solche am Markt zu positionieren.

Rhön: Konsequenter Ökolandbau?

Die Förderung des ökologischen Landbaus sowie der Vermarktung ökologischer Produkte wurde bisher nur im BR Rhön in herausragender Weise unterstützt und gefördert. Vor allem in den Bereichen der hessischen und thüringischen Verwaltungsstelle wurden Öko-Betriebe von Beginn an sehr intensiv angesprochen und in ihrer Entwicklung gefördert. Die wichtigsten Akteure und Projekte wurden in den jeweiligen Steckbriefen zu den drei Verwaltungsstellen beschrieben. Die Verfolgung einer konsequenten Ökolandbau-Strategie ist vor allem dem langjährigen Agrarreferenten der hessischen Verwaltungsstelle zuzuschreiben. Dieser hat die Förderung des Ökologischen Landbaus im BR Rhön über 10 Jahre lang, auch gegen Widerstände, beharrlich betrieben und eine Reihe von Öko-Marketingprojekten initiiert und begleitet. Dabei kam ihm zu Hilfe, dass die Teilnahme an Extensivierungsprogrammen zeitweise an die Umstellung auf Ökolandbau geknüpft war.

Den BR-Partnerbetrieben, der Erzeugergemeinschaft Biosphärenrind, dem Rhöner Weideochsen sowie dem Zusammenschluss der Rhönhöfe liegen die Richtlinien des ökologischen Landbaus zugrunde. Daneben sind eine Vielzahl ökologisch wirtschaftender Direktvermarkter aktiv. Im BR Rhön finden sich die höchsten Anteile an ökologischem Landbau in den beteiligten Bundesländern. Die thüringische Rhön ist, bezogen auf die Flächenanteile pro Landkreis, diesbezüglich auch im nationalen Vergleich herausragend. Bezüglich der Verbindung von Ökolandbau und Regionalvermarktung ist das BR Rhön bundesweit und auch international als Modellregion bekannt und könnte diesen Status noch ausbauen.

Für das neu geplante Gütesiegel Rhön wurden folglich auch zunächst die Kriterien des BR-Fördervereins „Natur- und Lebensraum Rhön“ (VNLR) für die „Partnerbetriebe des Biosphärenreservates“ als Produktionskriterien zugrunde gelegt, die den ökologischen Landbau als Anbausystem vorschreiben. Darüber hinaus ist die Einführung einer neuen Regionalmarke auch für konventionelle Produkte geplant. Der Schriftzug des neuen Identitätszeichens Rhön wird sich somit auf dem neuen Öko-Rhön-Label als auch in der geplanten konventionellen Regionalmarke finden.

Die Neueinführung dieser Regionalmarken in der Rhön wäre hervorragend geeignet, die Wahrnehmung dieser drei neuen Wort-Bild-Zeichen durch die Verbraucher sowie deren Effekt auf die Abverkäufe von Regionalprodukten an verschiedenen Einkaufsorten zu untersuchen. Im Auftrag des Bundesamtes für Naturschutz wurde im Rahmen des FuE-Vorhabens bereits ein wissenschaftliches Konzept für solche sog. Storetests erstellt.

Integrationsstrategien am Schaalsee und in der Schorfheide

Andere Wege beschreitet man am in den BR Schaalsee und Schorfheide-Chorin. Am Schaalsee waren 2002 noch keine differenzierten, den Produktionsprozess betreffenden Richtlinien entwickelt. In einem Faltblatt für Verbraucher hieß es jedoch: „Die Marke *Biosphärenreservat Schaalsee- Für Leib und Seele* wird nur unter strengen Kriterien vergeben. (...) Eine regionale Jury wacht über die Einhaltung der Vergabekriterien“ (vgl. BR SCHAALSEE 2001). Die Erfüllung dieser noch recht weichen, interpretationsfähigen Kriterien in Form freiwilliger Leistungen musste jährlich von den Zeichennutzern in ihrem Antrag auf Verlängerung der Zeichennutzung begründet werden. Einige der Zeichennutzer baten die BR-Verwaltung jedoch für die Zukunft um die Entwicklung verbindlicherer Herkunfts- und Produktions-

kriterien sowie eines Kontrollsystems, um die Zusatznutzen der Regionalmarke den Kunden besser belegen zu können. Dies ist zwischenzeitlich geschehen.

Im BR Schorfheide-Chorin, das mit knapp 30 % auch einen hohen Anteil an Öko-Flächen ausweisen kann, soll „die Werbung mit dem regionalen Herkunftszeichen (...) nicht nur eine Auszeichnung für ökologische Produkte sein, sondern auch ein Anreiz für Unternehmen, sich einer extensiven Wirtschaftsweise zu nähern und vielleicht auch den Schritt in den ökologischen Landbau zu gehen. Die Kriterien für die Erzeugungsqualität landwirtschaftlicher und gartenbaulicher Erzeugnisse entsprechen einem gehobenen Standard der kontrollierten, integrierten Produktion“ (KLU 2001: 9).

Der Nachweis der Mitgliedschaft in einem ökologischen Anbauverband, die Führung des Qualitätszeichens „Brandenburgisches Qualitätserzeugnis“, der Nachweis der Teilnahme an der Richtlinie für den kontrolliert integrierten Anbau von Obst und Gemüse im Land Brandenburg sowie das Umweltsiegel des Fremdenverkehrsverbandes Uckermark werden ohne weitere Kontrollen anerkannt. Alle anderen Agrar- und Ernährungsunternehmen müssen sich von einem Kontrollunternehmen kontrollieren lassen, von denen drei durch den Regionalmarken-Beirat zuvor akkreditiert wurden. Auch die meisten konventionellen Betriebe wählten dazu eine Öko-Kontrollstelle, wobei bei der Entscheidung für eines der drei Kontrollunternehmen vor allem auch die Kostenzusammensetzung (Betrag pro ha Fläche etc.) ausschlaggebend ist.

Die stärkere Differenzierung des Marketings für ökologische und konventionelle Regionalprodukte, könnte jedoch mit Blick auf unterschiedliche Zielgruppen und Märkte (Berlin, Uckermark) für die Zukunft auch eine sinnvolle Marketingstrategie darstellen. Die beiden Funktionen der Regionalmarke, als Kommunikationsinstrument für die Verwaltung sowie als Absatzinstrument für die wirtschaftlichen Akteure, sollten sich nach Meinung der zuständigen Referentin auch in Zukunft in Einklang bringen lassen.

Spreewald – im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie

Im BR Spreewald war nach der Wende mit dem Gurken- und Gemüseanbau sowie deren Verarbeitungsindustrie eine ganze Branche im Umbruch, und mit ihr die ganze Region. Der damaligen Leiter des Biosphärenreservates und der heutigen Agrarreferent waren deshalb unter den Ersten bei der Entwicklung von Strategien, dieser Branche und der Region wieder auf die Beine zu helfen. Als Königsweg wurde frühzeitig die Einführung einer Regionalmarke (Herkunftszeichen) erkannt. Nach eigenen Angaben, war die Verwaltung des Biosphärenreservates an der Entwicklung der Regionalmarke, an der Definition der Herkunftskulisse, in der Umsetzung mit Landwirtschaft und Industrie sowie insbesondere in der Durchführung von Marktforschung und Marketingberatung federführend engagiert. Es erfolgte die Ausweisung des „Wirtschaftsraumes Spreewald“, allerdings wird die Herkunftsbezeichnung auf den Produkten nicht mit dem Biosphärenreservat in Verbindung gebracht. Das Management der als geschützte geographische Angabe (g.g.A) EU-notifizierten Regionalmarke obliegt dem Spreewaldverein (zur Bekanntheit vgl. SCHADE/LIEDTKE 2000).

Die Regionalmarke Spreewald ist sehr erfolgreich: über 40.000 t Jahresproduktion allein an Gurken werden jährlich mit der Regionalmarke abgesetzt (wovon allerdings laut Markensatzung nur 60% aus der Herkunftsregion selbst stammen müssen). Über 32,5 Mio. € wurden in

neue Produktionstechnik investiert, tausende Arbeitsplätze erhalten oder neu geschaffen. Neben dem parallel dazu ebenfalls einsetzenden (Massen-) Tourismus stellt die Gurkenindustrie für die Region Spreewald einen zentralen, ökonomisch nachhaltigen Wirtschaftsbereich dar. In dieser Region wurde par excellence ein endogenes Potential erkannt und genutzt. Auch der Tourismus in den landschaftlich schönen Spreewald-Kanälen muss unter diesem Aspekt betrachtet werden. Dies ist angesichts der anhaltenden Wirtschafts- und Beschäftigungsdefizite in Ostdeutschland sehr bedeutsam.

Auch bezüglich der Ökologisierung der Landnutzung kann das BR Spreewald Erfolge vorweisen: große Teile des Grünlandes des sog. Inneren Spreewaldes sind als Naturschutz- oder Landschaftsschutzgebiete ausgewiesen. Der ÖLN-Referent berichtete davon, dass Naturschutzleistungen u.a. dadurch erreicht werden, dass die Landverpächter ökologisch wertvolle Grünlandflächen und ökonomisch wertvolle Ackerflächen immer nur gemeinsam verpachten. Dadurch sind auch Gemüsebaubetriebe verpflichtet, für die Bewirtschaftung der extensiven Grünlandflächen Sorge zu tragen.

Der integrierte Gurken- und Gemüseanbau allerdings ist eine sehr intensive Produktionsmethode und aus Naturschutzsicht kritisch zu betrachten. Die intensive Produktionsweise macht einen hohen Einsatz an Düngemitteln und Pestiziden, intensive Beratung, aber auch intensive Produkt- und Boden- und Trinkwasserkontrollen notwendig. Für Spezialpestizide bestehen Ausnahmegenehmigungen.

Doch auch der Anteil an ökologisch bewirtschafteten Flächen im BR Spreewald liegt laut Angaben des Referenten bei über 70%. Selbst im Wirtschaftsraum Spreewald liegt der Anteil Öko-Landbau bei über 30%, und damit deutlich über Landes- und Bundesdurchschnitt. Vom BR-Referenten wurden auch einige Öko-Betriebe als regionale „Vermarktungsprojekte“ genannt. Drei dieser wirtschaftlichen Akteure gaben jedoch in der schriftlichen Befragung an, keine Angebote der BR-Verwaltung zum Thema Regionalvermarktung zu kennen. Mit der Förderung der Regionalvermarktung von Öko-Produkten könnte das BR Spreewald eine ökologisch und ökonomisch nachhaltige Entwicklung der Region gleichzeitig voran bringen.

Fazit

Obwohl es die Förderung des ökologischen Landbaus, bei Beachtung zusätzlicher regionaler Naturschutzkriterien am meisten dem UNESCO-Auftrag zur „Ökologisierung der Landnutzung“ entspricht, kann sich die Förderung der Regionalvermarktung durch die Biosphärenreservate in der Regel nicht auf die reine Unterstützung von Öko-Betrieben beschränken. Wirtschaftliche Interessen und politische Kräfte, aber auch das Ziel der BR-Verwaltungen, noch nicht oder weniger ökologisch wirtschaften Unternehmen in dieser Richtung zu unterstützen, führen meist zu einer breiteren Vermarktungsförderung. Meist werden jedoch auch nicht ökologisch zertifizierte Regionalprodukte extensiv oder artgerecht produziert. Deren gemeinsame Vermarktung mit Öko-Produkten läuft bereits vielerorts erfolgreich – auch für die Anbieter der Ökoprodukte (vgl. untersuchte Modellprojekte im Anhang)

3.3 Biosphärenreservate – geeignete Gebietskulissen?

3.3.1 Struktureller Vergleich mit Modellprojekten

Betrachtet man den Status Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten, so drängt sich die Hypothese auf, dass Art und Umfang der Aktivitäten sowie der Erfolge bereits in der zugrunde liegenden Gebietskulisse der einzelnen Biosphärenreservate begründet liegen. Dazu seien zu nächst noch einmal die Konnotationen zum Erfolgsfaktor „Gebietskulisse“ in Erinnerung gerufen (vgl. Kap. 2.4.3.3):

Eine sinnvolle Gebietskulisse für eine Herkunftsregion in der Regionalvermarktung umfasst...

- ein ausreichend großes Gebiet, um eine möglichst großes Angebot zu bieten,
- eine Gebiet mit möglichst heterogener Agrarstruktur, um ein möglichst vielfältiges Angebotsprogramm zu bieten,
- ein Gebiet mit möglichst vielen Erzeugern und Verarbeitern etc., um möglichst viele leistungsfähigen und kooperationswilligen Akteure einbinden zu können,
- eine Gebiet mit einer naturräumlich, kultur-historisch oder politisch geprägten regionalen Identität in der Innen- und Außenwahrnehmung,
- ein Mindestmaß intraregionaler oder regionsnaher Kaufkraft durch hohe Zahlen von Einwohnern der Region, Touristen und/oder nahe Oberzentren und Großstädte.

Der folgenden Beurteilung der Biosphärenreservate als Gebietskulisse für die Regionalvermarktung liegt weiterhin die Annahme zugrunde, dass die Verwaltungen der BR regionale Vermarktungsprojekte anstreben sollten, die wesentliche Flächenanteile, das gesamte BR oder sogar Gebiete im Umland des BR umfassen. Nur Projekte dieser Größenordnung erreichen eine relevante Größenordnung. Die Leitvorstellung ist dabei eine Regionalmarke sowie eine zentrale Vermarktungsorganisation, deren Rentabilität in jedem Falle durch die Absatzmenge bestimmt wird, die wiederum von der Größe des Distributionsgebiets abhängt. In Regionen mit sehr guter agrar- und ernährungswirtschaftlicher Struktur sowie in der Nähe kaufkraftstarker Städte, können auch kleinere Gebietskulissen erfolgreich sein, wie z. B. im Projekt BRUCKER LAND (vgl. Anhang).

Vergleicht man die Größe der deutschen Biosphärenreservate mit den zuvor untersuchten Modellprojekten der Regionalvermarktung, so erschließt sich schnell, dass die Gebietskulissen der Mehrzahl der Biosphärenreservate angesichts der genannten Kriterien eine zu geringe Größe aufweisen (vgl. Tab. 7 im Anhang). In vier der zehn Modellprojekte handelte es sich bei der Herkunftskulisse um Landkreise zwischen 43.500 ha (Brucker Land) und 207.500 ha (Artenreiches Land - Lebenswerte Stadt (ALLES), Landkreis Ansbach). Zum Projekt ALLES ist anzumerken, dass durch die Kooperation mit dem Regionalprojekt „Original Region“ Nürnberg sowie der Einbeziehung der umliegenden Landkreise sowohl die Herkunfts- als auch die Absatzregion de facto den gesamten Regierungsbezirk Mittelfranken umfasst (724.600 ha). Auch die Herkunftskulissen von vier weiteren untersuchten Modellprojekten umfassen mehrere Landkreise mit Gesamtflächen zwischen 285.644 ha (Naturpark Obere Donau) und 754.081 ha (Altmühltaler Lamm). Die Gemeinde Hindelang mit 13.722 ha stellt demgegenüber die kleinste Herkunftskulisse dar.

Die durchschnittliche Größe der Herkunftskulissen der Modellprojekte liegt bei 246.087 ha. Diese ist damit mehr als drei mal so groß wie die durchschnittliche Gebietskulisse der 20 Verwaltungsbereiche der deutschen Biosphärenreservate mit 73.746 ha. Die 20 Verwaltungsbereiche werden hier zunächst gesondert betrachtet, da diese, mit Ausnahme der Rhön, möglicherweise als eigenständige Gebietskulissen betrachtet werden müssen. Ob es Sinn macht, die Flusslandschaft Elbe sowie die drei Wattenmeer Nationalparke als eine oder mehrere Herkunftskulisse anzusehen, wird im folgenden noch erörtert.

Fasst man die Biosphärenreservate nach ihrer offiziellen Kulisse zusammen (Rhön und Elbe als eines, die drei Wattenmeer Nationalparke als drei getrennte Biosphärenreservate) so ergibt sich eine durchschnittliche Größe von 105.689 ha, die damit noch immer weniger als 50% des Durchschnitts der Gebietsfläche der untersuchten Modellprojekte umfasst.

Sieben, d.h. die Hälfte der offiziell ausgewiesenen Biosphärenreservate (HHW, SOR, MVS, OL, VT, BW, BG) weisen nur fünfstellige Hektarzahlen als Fläche aus und liegen damit weit unter dem Durchschnitt der zuvor untersuchten Modellprojekte. Fünf Biosphärenreservate übersteigen mit Ihrer Gesamtfläche den Durchschnitt der Modellprojekte, doch bestehen die Wattenmeer Nationalparke (SHW, NSW) mehrheitlich aus Watt und Meer sowie der Pfälzer Wald zu fast 90% aus Wald.

3.3.2 Anteil landwirtschaftlicher Nutzfläche

Dies leitet über zum strukturellen Vergleich des Anteil der landwirtschaftlichen Nutzfläche (LF). Diese bewegt sich innerhalb der Herkunftsregionen der Modellprojekte zwischen 4.531 ha (HI) und 367.092 ha (AL) und liegt im Durchschnitt bei 110.950 ha (vgl. Anhang, Abb. 37).

Der Mittelwert an landwirtschaftlicher Nutzfläche der 20 BR-Verwaltungseinheiten liegt absolut bei 19.092 ha LF und damit unter 20% des Mittelwerts der Modellprojekte von 110.950 ha. Der Durchschnitt der offiziell ausgewiesenen 14 Biosphärenreservate liegt mit 27.275 ha bei ungefähr 25 % des Durchschnitts der Modellprojekte. Nur die Gebietskulissen der BR Schaalsee, Spreewald, Flusslandschaft Elbe und Rhön überstiegen den durchschnittlichen LF-Anteil der Modellprojekte. Nur die Rhön (106.193 ha) sowie die Flusslandschaft Elbe (234.500 ha) erreichen eine Größenordnung über 100.000 ha. Die Zahlen zeigen, dass auch der absolute Anteil an LF in den meisten BR deutlich kleiner ist als in den Modellprojekten. Zu mehreren BR-Verwaltungseinheiten konnten keine LF-Zahlen in Erfahrung gebracht werden.

Noch deutlicher sind die Unterschiede zwischen Modellprojekten und Biosphärenreservaten bei der Betrachtung der Einwohnerzahlen innerhalb der Gebietskulisse. Diese liegt im Mittel der Modellprojekte bei rund 560.000 Einwohner pro Gebietskulisse. Dieser übersteigt sogar die Gesamtsumme der rund 450.000 Einwohner der 13 Biosphärenreservate, von denen dazu Daten zu erhalten waren. Das Mittel dieser 13 Biosphärenreservate liegt bei knapp 35.000 Einwohnern und damit unter 10% des Durchschnitts der evaluierten Modellprojekte. Damit besteht in den Biosphärenreservaten eine weit geringere Absatz- und Kaufkraftbasis.

Fazit

Die 14 deutschen Biosphärenreservate sind im Vergleich zu den zuvor untersuchten Modellprojekten als Herkunftsregionen strukturell weniger geeignet. Sie...

- sind im Durchschnitt über 50% kleiner in der Gesamtfläche der Gebietskulisse,
- weisen im Durchschnitt weniger als 25 % landwirtschaftlicher Nutzfläche aus,
- werden im Durchschnitt von weniger als 10 % der Einwohnerzahl bewohnt.

Einige der Biosphärenreservate sind entweder grundsätzlich eher zu klein (SOR, VT, OL), weisen sehr wenig landwirtschaftliche Nutzfläche auf (Nationalparke) oder weisen eine relativ geringe regionale Kaufkraftbasis auf (Elbe, VT, OL). Dass die reine Größe jedoch nicht davon abhalten muss, mit regionalen Vermarktungsaktivitäten zu beginnen, zeigen die BR Regionalmarke Schaalsee, Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft und Pfälzer Wald.

Betrachtet man jeweils die drei Biosphärenreservate mit der größten Flächenausdehnung (an Landmasse) sowie dem höchsten absoluten und relativen Anteil landwirtschaftlicher Nutzfläche, so finden sich darunter die in der Regionalvermarktung führenden BR Schaalsee, Schorfheide-Chorin, Spreewald und Rhön. Die bezüglich Fläche und Einwohnerzahl ebenfalls sehr großen BR Pfälzer Wald und Flusslandschaft Elbe können jedoch bisher nicht zu dieser Gruppe gezählt werden. Diese weisen gegenüber den anderen Biosphärenreservaten durch ihre bandartige Struktur ohne gemeinsame Identität (Flusslandschaft Elbe) sowie eine monostrukturierte Landnutzung (Pfälzer Wald) strukturellen Probleme auf. Weitere Ausführungen zu Gebietskulissen entlang bandartiger Strukturen (Elbe, Küsten) sowie grenzübergreifender BR finden sich im 2. Zwischenbericht (KULLMANN 2003b: 75 ff.).

Davon unabhängig haben alle BR grundsätzlich ein Potential zum Aufbau regionaler Vermarktungsaktivitäten. Für die see- und flusssnahen (SOR, SHW, HHW, NSW, MVS, SW, OL) sowie die wald- und weinreichen BR (VT, BW, BG, PW) weist die Monostruktur in der Landnutzung grundsätzlich auch auf das Potential einer besonderen Produktpalette hin (Fisch, Muscheln, Krabben bzw. Holz, Wild und Wein), die z. T. bisher wenig genutzt wurde.

Eine Möglichkeit, die Gebietskulisse der Herkunftsregion zu verbessern besteht in der Einbindung des Vor- und Umlandes, wie dies in Rhön und Schorfheide-Chorin, Schaalsee und Spreewald schon geschehen ist. Ähnlich der Nationalpark-Region Sächsische Schweiz könnte dafür der Begriff „Biosphären-Region“ eingeführt werden, der die Rolle der BR in der Regionalvermarktung und Regionalentwicklung ihrer Regionen betonen und stärken könnte.

Anmerkung zur Datenlage

Alle hier verwendeten Daten beruhen auf der gezielten Zusammentragung im Laufe des FuE-Vorhabens. Dazu wurden neben der Auswertung offizieller Statistiken (STATIST. BUNDESAMT 1999; BfN 2000, 2003,) alle Verwaltungsstellen gesondert angefragt. Die jeweils aktuellsten und plausibelsten Daten wurden ausgewählt. Die Datenlage zur Größe, Zonierung, Einwohnerzahl, zur landwirtschaftlichen Nutzfläche sowie sämtlichen agrarstrukturellen Daten war bezüglich der Mehrzahl der Biosphärenreservate inkonsistent, unvollständig oder in keiner Weise in Erfahrung zu bringen. Eine einheitliche Datenbasis wäre sinnvoll.

3.4 Marketingkompetenzen

Die Prozesskompetenz sowie die Marketingkompetenz der Schlüsselpersonen sind weitere Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung (vgl. KULLMANN 2003a). Diese Erfolgsfaktoren scheinen bei einigen BR-Verwaltungsstellen nicht in dem Umfang gegeben, wie dies zur wirtschaftlich erfolgreichen Entwicklung der Regionalvermarktung notwendig erscheint.

In fünf der 20 Verwaltungsstellen konnten Gespräche mit BR-VertreterInnen geführt werden, die dem Autor zunächst als ausreichend qualifizierte Gesprächspartner erschienen. Dabei handelte es sich um die zuständigen Referenten für die Ökologisierung der Landnutzung in den BR's, die bereits Regionalmarken (i.w.S.) eingeführt hatten sowie um den Ansprechpartner im BR Pfälzer Wald (MVS, SC, SW, HR, PW). Diese Fachreferenten waren in vier Fällen Agraringenieure, in einem ein Diplom-Forstwirt.

In vier Verwaltungsstellen wurden die Gespräche von und mit den Verwaltungsstellenleitern geführt. Diese berichteten engagiert von ihren bisherigen Aktivitäten (in zwei Fällen gemeinsam mit dem zuständigen Agrar-Referenten, in einem Fall war die Fachreferentin erkrankt). In zwei Fällen wurde jedoch der Eindruck gewonnen, dass im Alltag diesem Thema nicht die Aufmerksamkeit geschenkt wird oder werden kann, wie dies der Fall wäre, wenn sich ein qualifizierter Mitarbeiter diesem Thema im Rahmen des Handlungsfeldes Landwirtschaft bzw. Ökologisierung der Landnutzung voll widmen würde. In allen anderen Verwaltungsstellen konnten die Gespräche zum Thema Regionalvermarktung nicht mit einem ausreichend qualifizierten BR-Vertreter geführt werden. Damit ist nicht eine entsprechende Berufsausbildung oder Erfahrungen im Lebensmittelmarkt gemeint, sondern grundlegendes Wissen über die Prinzipien des Agrar- und Lebensmittelmarketings sowie die diesbezüglichen Bedingungen in der eigenen Region. BR-Verwaltungsmitarbeiter können und sollen nicht regionale Marketingmanager ersetzen, jedoch diese fachlich unterstützen können.

Denkbar wäre es auch, die Zuständigkeit für Regionalvermarktung zukünftig mit einer breiter angelegten Stelle für „Nachhaltiges Wirtschaften“ zu verknüpfen, deren Sachbearbeiter eine (auch) ökonomisch ausgerichtete Ausbildung vorweisen sollte.

Zum Erfahrungsaustausch sowie zur Fortbildung der für Regionalvermarktung heute zuständigen FachreferentInnen wird den Biosphärenreservaten empfohlen, eine gemeinsame Arbeitsgruppe ins Leben zu rufen. Diese Arbeitsgruppe sollte neben reinem Erfahrungsaustausch den einzelnen BR-VertreterInnen die Reflektion ihrer Situation und Probleme in der Regionalvermarktung ermöglichen. Auf diese Weise könnte auch der individuelle Qualifizierungs- und Beratungsbedarf in den einzelnen Biosphärenreservaten identifiziert werden. Daraus könnte sich mit der Zeit eine gegenseitige Supervision sowie ein Gruppencoaching ergeben, das jedoch fachkundig angeleitet werden sollte.

Zu Beginn wäre ein gemeinsames „Basis-Seminar Regionalvermarktung“ denkbar, dem im Laufe der Zeit gezielte Qualifizierungsmaßnahmen folgen könnten. Neben den zuständigen BR-VertreterInnen sollten auch externe regionale Marketingmanager sowie die zuständigen Vertreter übergeordneter Behörden regelmäßig zu einem Erfahrungsaustausch eingeladen werden, um dadurch Impulse für die eigene Arbeit und die Zusammenarbeit zu erhalten.

3.5 Verfügbare Ressourcen

3.5.1 Bisherige Förderung

Nur sechs der 19 befragten BR-VertreterInnen gaben an, dass die Regionalvermarktung durch die Verwaltungsstelle finanziell gefördert wurde. In 13 Verwaltungsstellen war dies bisher nicht der Fall. Alle Angaben beruhen auf den Aussagen der BR-Befragten. Einige Eckzahlen zur bisherigen Förderung finden sich im 2. Zwischenbericht (vgl. ebd. 79 ff.):

- BR Schaalsee: 2001: 38.000 € zur Unterstützung des monatlichen Biosphären-Marktes, 4.500 € zur Förderung der Regionalmarke, zzgl. 3.000 € des Fördervereins.
- BRSC: 1997/1998: Ca. 10.000 € zur Entwicklung der Regionalmarken-Konzeption. In 2000 ca. 100.000 € Lotto-Mittel zur Förderung eines Regionalwarenladens in Berlin.
- BR Spreewald: In 8 Jahren rd. 30.000 € in Konzepte und Gutachten, rd. 60.000 € für diverse Qualifizierungen, Seminare und Praktika dritter Personen.
- BR Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft: Zwischen 1998 und 2002 rd. 23.000 € für die Organisation der vier jährlichen Naturmärkte, zzgl. ABM- und SAM-Mittel.
- BR Elbe Mecklenburg-Vorpommern: 2002 bis 2004 200.000 € zum Aufbau der Regionalvermarktung auf ABM-Basis. Je 50% aus ABM und vom Umweltministerium.
- BR Elbe Brandenburg: 2001 und 2002 rund 50.000 € zur Entwicklung einer Regionalmarke für ABM-Stelle, Mischfinanzierung, zzgl. 10.000 € für Sachkosten.
- BR Pfälzer Wald: 1999 bis 2001 rund 25.000 € für grenzübergreifenden Bauernmärkte aufgewandt. 50% aus INTERREG, je 25% von BR-Mitteln und Förderverein.

Die drei Verwaltungsstellen des BR Rhön gaben jeweils an, bisher keine Eigenmittel in die Regionalvermarktung investiert zu haben. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Verwaltungsstellen in Thüringen und Hessen zwei volle Mitarbeiterstellen für den Bereich Landnutzung/Landwirtschaft eingerichtet haben, die sich über Jahre hinweg dem Aufbau der Regionalvermarktung widmeten. Auch der Leiter der bayerischen Verwaltungsstelle förderte die Regionalvermarktung nach Kräften (weitere Zahlen zur Projektförderung ebd.).

Die genannten Zahlen zeigen, dass zum Aufbau regionaler Vermarktungsprojekte, insbesondere mit dem Ziel einer Regionalmarke und einer diese tragenden Organisation (Verein, GmbH) erhebliche Fördermittel notwendig sind. Als pauschale Kostenschätzung sind dazu Personal- und Sachkosten in Höhe von 80-100.000 € pro Jahr für mindestens zwei bis drei Jahre notwendig (für Personalstelle zzgl. Büro, Pkw und Sachkostenbudget). Es erscheint sinnvoll, neben dem Fachreferat eine externe Stelle für regionales Marketingmanagement einzurichten. Diese bzw. eine zentrale Marketingorganisation einzurichten sollte in jedem Fall gemeinsam mit den wirtschaftlichen Akteuren entwickelt und durch Eigenkapitalanteile mehrheitlich von diesen getragen und bestimmt werden.

Soll eine wirtschaftlich tragfähige Zentralorganisation aufgebaut werden, ist die zu fördernde Aufbauphase eher mit fünf Jahren anzusetzen. Soll die Refinanzierung einer Zentralstelle in diesem Zeitraum angestrebt werden, müssen die Möglichkeiten dazu, z. B. durch eine Lizenzgebühr für die Regionalmarke von Beginn an offensiv angestrebt werden.

3.5.2 Defizite der Förderung

Von den meisten der BR-Befragten wurden im Rahmen der Abfrage der Zufriedenheit mit der Realisierung der Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung große bis vollständige Defizite bei der Verfügbarkeit von Ressourcen geäußert (vgl. Kap. 3.5). Dennoch wurde die Frage, ob zur Regionalvermarktung eine Förderlücke bestand oder besteht, unterschiedlich beantwortet. Neun der BR-VertreterInnen bejahten und zehn verneinten diese Frage.

In beiden Gruppen fanden sich sowohl Biosphärenreservate, die bereits bisher sehr aktiv waren, als auch solche, die mit RV-Aktivitäten noch nicht begonnen haben. Daraus lässt sich interpretieren, dass es unter den BR-Befragten bezüglich der Regionalvermarktung vier Gruppen gab:

1. BR-Vertreter, die glauben, dass man für weitere Aktivitäten und Erfolge freie Mittel braucht (SOR, MVE, SC, TR, HR, PW, BG),
2. Interessierte BR-Vertreter, die glauben, dass man zum Beginn von Aktivitäten zunächst einmal finanzielle Mittel braucht (HHW, STE),
3. BR-Vertreter, die glauben, dass wie bisher aus eigenem Haushalt oder anderen Quellen Mittel in ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen (MVS, SW, BR, BW),
4. BR-Vertreter, die nicht mit umfangreicheren Aktivitäten ihrer Verwaltungsstelle oder der besseren Zugänglichkeit von Mitteln rechnen (SHW, NSW, NSE, BBE, OL, VT).

Gruppe 3 ist zu wünschen, dass sie auch weiterhin über ausreichende Eigenmittel oder sonstige Förderungen verfügen. Alle anderen machten deutlich, dass für die institutionelle Förderung der Regionalvermarktung ein grundsätzlicher bis dringender Bedarf besteht. Gleich mehrere der Befragten äußerten zu der o.g. Frage, dass zur Förderung der Regionalvermarktung in ihrem Verwaltungsbereich „eine einzige große Förderlücke“ bestehe.

3.5.3 Institutionelle Unterstützung

In Anlehnung an die „Musterlösungen im Naturschutz“ von BRENDLE (1999) besteht die „Anschlussfähigkeit an Problemlösungsinstrumente“ nicht nur im Zugang zu finanziellen Ressourcen und Arbeitszeitressourcen, sondern auch in der Rückendeckung durch Vorgesetzte, übergeordnete Behörden und Ministerien sowie die Kommunal- und Landespolitik. In einigen der Gespräche mit den BR-VertreterInnen wurde deutlich, dass die zuständigen Referate von der Verwaltungsspitze, oder aber von den übergeordneten Behörden nicht die Unterstützung erhalten, die für ein ambitioniertes Arbeiten notwendig wäre.

Aus Sicht des Autors liegen Art und Umfang der Aktivitäten in der Regionalvermarktung, die Besetzung einer Stelle mit einem qualifizierten Mitarbeiter, dessen Auftrag und Handlungsfreiheit sowie der Umfang der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit- und Finanzressourcen in jedem Falle in der grundsätzlichen Priorität begründet, die die Leitung des Biosphärenreservates sowie die übergeordneten Stellen bis hin zu den Umwelt- und Landwirtschaftsministern der Bundesländer der Regionalvermarktung und der ökologisch orientierten Regionalentwicklung in den Biosphärenreservaten einräumen. Der Aufbau der Regionalvermarktung braucht Rückendeckung. Regionalvermarktung sollte Chefsache sein.

3.5.4 Fördervereine und Betriebsgesellschaften

In den „Leitlinien für Schutz, Pflege und Entwicklung der Biosphärenreservate in Deutschland“ (AGBR 1995) heißt es: „Fördervereine unterstützen satzungsgemäß die Verwaltung und den Schutzzweck des Biosphärenreservates in ideeller und materieller Weise (...). Neben Fördervereinen wird in einigen Biosphärenreservaten in Deutschland eine Betriebsgesellschaft gegründet oder geplant“ (ebd., 23 f.). „Die Kompetenzen der am Management des BR beteiligten Verwaltung, Träger sowie etwaiger privatrechtlicher Organisationen müssen definiert und aufeinander abgestimmt werden. (...) Zu diesen Aufgaben gehören insbesondere die Beratung der Landnutzer bei der Umsetzung einer nachhaltigen Landnutzung, (sowie) die Durchführung wirtschaftsfördernder Maßnahmen (...) auch über die Grenzen des Biosphärenreservates hinaus“ (ebd., 53 f.).

Für die Regionalvermarktung haben die Fördervereine und Betriebsgesellschaften bereits eine wesentliche Bedeutung erlangt. Tabelle 8 im Anhang zeigt die Vermarktungsaktivitäten der Fördervereine und Betriebsgesellschaften, soweit diese im Rahmen der Experten-Interviews genannt wurden. In acht der 20 Verwaltungsbereiche haben die Fördervereine bereits eine zentrale Rolle in der Regionalvermarktung übernommen, in zwei BR betreiben Betriebsgesellschaften in geringem Umfang auch aktive Vermarktung. In einigen BR waren Mitte 2002 Fördervereine und Betriebsgesellschaften angedacht (noch nicht in Tabelle 8).

In mehreren Fällen schien die Zusammenarbeit zwischen Förderverein und Verwaltung harmonisch oder reibungslos zu laufen. In anderen BR wurde von leichten bis schweren Konflikten¹⁰ berichtet. Oft wird nicht gewünscht, dass Fördervereine ein aktives Eigenleben entwickeln oder eine eigene Politik betreiben. BR-Verwaltungen sollten ihre Fördervereine und deren Protagonisten als wichtige, gleichwertige Partner behandeln und diesen eine eigenständige Arbeitsweise zugestehen. Fördervereine und Betriebsgesellschaften mit dem regionalen Marketingmanagement zu betrauen erscheint jedoch (wie bei BR-Referenten) nur sinnvoll, sofern die Beteiligung der wirtschaftlichen Akteure der Region gesichert ist.

Die Organisationsformen der Fördervereine der Biosphärenreservate sind sehr unterschiedlich. Sie bewegen sich bezüglich der internen Organisation, der Willensbildung sowie der Finanzierung sowohl rechtlich als auch im Sinne eines transparenten Prozesses teilweise in Grauzonen. Die finanziellen Graubereiche sind nicht zuletzt dem häufigen Dauerproblem geschuldet, für die oft ABM-finanzierten Geschäftsführer oder Mitarbeiter immer wieder neue Fördermittel und Aufträge zu akquirieren. Ähnlich wie bei manchen der zuvor untersuchten Modellprojekte lähmt dies immer wieder über mehrere Monate die Arbeit und führt im Falle eines Finanzierungsdefizites zum Abbrechen personeller Kontinuität. Häufig müssen BR-Verwaltungen ihre Fördervereine finanziell unterstützen, statt umgekehrt.

Der Themenkomplex der rechtlichen, finanziellen und prozesshaften Organisation von BR-Fördervereinen und Betriebsgesellschaften wurde bisher noch nicht wissenschaftlich untersucht. Die Identifikation von Best-Practice-Beispielen steht noch aus.

¹⁰ Zum Einfluss von Konflikten auf die Regionalvermarktung in BR vgl. KULLMANN 2003b, Kap. 6.4.2.

3.6 Gemeinsame Marketingstrategien

3.6.1 Einheitliche Produktionskriterien

Eine Diskussion über gemeinsame Marketingstrategien für Regionalprodukte fand unter den deutschen Biosphärenreservaten bisher nicht statt. Mit Ausnahme der drei Verwaltungsstellen der Rhön, die ihre Strategien seit Jahren gut abstimmen, fand bisher auch auf regionaler Ebene oder innerhalb von Bundesländern dazu keine Koordination statt. In der Flusslandschaft Elbe (vier Bundesländer) wurden erste Überlegungen dazu auf unbestimmte Zeit vertagt, während einzelne Bundesländer ihre eigenen Strategien entwickeln. In den Nationalparks der Wattenmeerküste (drei Bundesländer) wurde über gemeinsame Vermarktung, soweit erfahrbar, bisher nicht gesprochen.

Die 19 BR-Vertreter wurden gefragt, ob es ihrer Meinung nach einheitliche Mindeststandards für Regionalprodukte aus den BR geben sollte. 13 Befragte stimmten dem zu, fünf sprachen sich dagegen aus, einer enthielt sich der Stimme.

Solle, davon unabhängig denkbar, ein einheitliches Kontrollsystem für BR-Regionalprodukte eingeführt werden, war die folgende Frage. Dies befürworteten nur elf der 19 Befragten, fünf waren erneut dagegen, drei enthielten sich der Stimme. Einheitliche Richtlinien ohne einheitliches Kontrollsystem wären ebenso denkbar, meinten zwei der Befragten.

Eine leichte Mehrheit der 19 Befragten war also dafür, über gemeinsame Produktionskriterien und ein einheitliches Kontrollsystem nachzudenken. Allerdings wurde bezüglich der Produktionskriterien nach Mindeststandards gefragt. Einigen Befragten war es wichtig, mit den Kriterien der eigenen Region ggf. über diese im Anspruch hinaus gehen zu können.

Die widersprechenden Kollegen waren meist der Meinung, dass diese Ansinnen bei der gegebenen Heterogenität der BR, der geringen Kooperationsfähigkeit sowie dem großen Einfluss der föderalistischen Bundesländer zu aufwendig, wenn nicht sogar von Beginn an zum Scheitern verurteilt sind.

Die Diskussion über diese Grundsatzentscheidung sollte innerhalb des Erfahrungsaustausches der BR diskutiert werden. Ohne positive Grundsatzentscheidung wären alle weiteren Überlegungen obsolet. Entscheidungsgrundlagen sollten in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe Regionalvermarktung entwickelt werden.

3.6.2 Präferierte Produktionssysteme

Die BR-Vertreter wurden weiterhin gefragt, welche (gestützt abgefragten) Produktionssysteme sie präferieren würden, um sie als Mindeststandards der Regionalvermarktung zugrunde zu legen (vgl. Anhang, Abb. 38). 16 der 19 Befragten waren der Meinung, dass Regionalprodukte aus (besonders) artgerechter Tierhaltung stammen müssten. Vom Autor wurde dazu stets betont, dass hiermit hierbei eher die Standards des Neuland-Programms gemeint sind (Stroh-, Boden- Auslaufhaltung etc.) und nicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen. Die Aussage der BR-Befragten ist deshalb auch in diesem Sinne zu verstehen.

15 der Befragten befürworteten den Ökologischen Landbau als zugrunde zu legendes Produktionssystem. Nach Selbstverständnis des Ökolandbaus umfasst dieser immer auch die artgerechte Tierhaltung. Je 14 der BR-Experten waren der Meinung, dass spezielle Naturschutzkriterien oder auch Richtlinien zur extensiven Landnutzung Regionalprodukten aus BR zugrunde liegen sollten.

Zehn der 19 Befragten nannte alle vier bisher genannten Produktionssysteme (artgerecht, öko, extensiv und naturschutzgerecht) als präferierte Produktionssysteme, die den Regionalprodukten aus BR zugrunde liegen sollten. Vier bis sechs Weitere waren der Meinung, dass konventionelle, extensive oder ökologische Landwirtschaft, ausschließlich oder jeweils kombiniert mit Naturschutzkriterien, die optimalen Produktionsrichtlinien darstellen würde.

Die integrierte Produktion wurde nur zweimal genannt. Die konventionelle Landwirtschaft wurde wie die Idee, mit Ökolandbau und konventioneller Landwirtschaft zwei klare Ebenen zu unterscheiden, je nur einmal präferiert.

Fazit

1. Die konventionelle sowie die integrierte Landwirtschaft werden von der Mehrheit der BR-Befragten nicht als geeignete Produktionssysteme für BR-Regionalprodukte betrachtet.
2. Die Mehrheit der Befragten präferierte als Mindeststandards eine Kombination aus extensiver Landnutzung, artgerechter Tierhaltung und ökologischem Landbau, ergänzt durch spezielle, regional angepasste Naturschutzkriterien.

Dem ökologischen Landbau liegt eine EU-gesetzliche Definition zugrunde. Im Falle der Erarbeitung einheitlicher Mindeststandards für Regionalprodukte müssten die Produktionskriterien für extensive Landnutzung, artgerechte Tierhaltung sowie Rahmenrichtlinien für Naturschutzkriterien von den Biosphärenreservaten diskutiert und beschlossen werden.

3.6.3 Einheitliche Kennzeichnung

Sollten Regionalprodukte aus Biosphärenreservaten einheitlich gekennzeichnet werden, und wenn ja, wie? Dies war eine weitere Frage an die 19 BR-Vertreter. Eine Mehrheit von zwölf BR-Vertretern plädierte für eine einheitliche Kennzeichnung, vier stimmten eher dagegen und drei konnten sich nicht dafür oder dagegen entscheiden.

Als mögliche Formen der einheitlichen Kennzeichnung wurden drei Modelle gestützt abgefragt:

1. Integration des einheitlichen Kennzeichens in die jeweiligen Regionalmarken
2. Kennzeichen auditiv zum Produktdesign/Etikett der Erzeuger
3. Einheitliche Dachmarke (einheitliches Etikett etc.)
4. Basis-Modul des Corporate Design mit regionaler Modifikation

Es zeigte sich, dass acht der 19 Befragten sich spontan nicht für eine dieser Varianten entscheiden konnte. Sechs davon präferierten Variante 1, drei Variante 2 und je einer die beiden Varianten 3 und 4. Insbesondere die Vertreter der Biosphärenreservate mit bereits etablierten Regionalmarken oder konkreten Vorhaben dazu votierten für eine Integration des ein-

heitlichen Kennzeichens in ihre Regionalmarken. Drei weitere halten Regionalmarken nicht unbedingt für die überall anzustrebende Lösung, sondern präferierten ein Kennzeichen auf den Produkten, so wie diese von den Produzenten hergestellt und kommuniziert werden.

Eine gemeinsame Strategie zur einheitlichen Kennzeichnung von BR-Regionalprodukten lässt sich aus diesen Statements der Befragten noch nicht ableiten. Will man jedoch Regionalprodukte aus Biosphärenreservaten gegenüber anderen Regionen und Schutzgebieten zukünftig stärker abgrenzen, so wäre eine einheitliche Kennzeichnung sinnvoll. Dazu würde sich zunächst der sog. UNESCO-Tempel anbieten, mit dem alle Biosphärenreservate ausgezeichnet werden. Das MAB-Signet scheint demgegenüber als Kennzeichen grafisch weniger geeignet und sollte dazu auch nicht in Verbindung mit dem UNESCO-Tempel genutzt werden. Beide Zeichen zeigt Abbildung 18.



Abb. 18 UNESCO- und MAB-Zeichen

Die zunehmende Vielfalt von der UNESCO ausgewiesener Gebietstypen (BR, Weltkulturerbe, Geoparks etc.) führt jedoch auch zu der Frage nach der Einzigartigkeit bzw. Austauschbarkeit des UNESCO-Tempels. Darüber hinaus würde eine Entscheidung über Nutzung und Richtlinien auf UNESCO-Ebene vermutlich Jahre dauern. Wäre ein nationale Regelung in diesem Zusammenhang nicht sinnvoller?

3.6.4 Überregionaler Handel

„Aus der Region, für die Region“, das ist das Motto der Regionalvermarktung. Dass die regionale Herkunft das Alleinstellungsmerkmal in der Regionalvermarktung ist, und diese deshalb definiert und kontrolliert werden sollte, darüber besteht bei den meisten Interessierten kein Zweifel. Gebietskulisse, Richtlinien und Kontrolle sind Erfolgsfaktoren.

In der Praxis der deutschen Regionalvermarktung zeigt sich jedoch immer mehr: Die Absatzmärkte für in ländlichen Räumen erzeugte Regionalprodukte liegen selbstverständlich vor allem auch in den benachbarten Klein- und Großstädten. Schließlich hat die Stadtbevölkerung einen hohen Bedarf, aber auch eine hohe Kaufkraft für frische und hochwertige Regionalprodukte. Nur bei ausreichend groß gewählten Gebietskulissen kann es Einzelunternehmen oder Projekten gelingen, ihr gesamtes Angebot in der Herkunftsregion abzusetzen. Dies ist jedoch eher unwahrscheinlich. Der Absatz, auch von vielen Direktvermarktern aus Biosphärenreservaten, läuft meist auch über Läden, Märkte oder Abo-Kunden in den Städten, etwa aus der Rhön nach Frankfurt oder aus der Schorfheide nach Berlin.

Daneben entwickeln in den Biosphärenreservaten immer wieder Verwaltungsmitarbeiter oder Unternehmer die Idee, auch einen überregionalen Handel mit BR-Produkten aufzubauen. So könnte z. B. Gurken aus dem Spreewald, Gänse aus der Oberlausitz oder Wild aus dem Vessertal bundesweit vertrieben werden, und in den jeweils anderen BR das Sortiment ergänzen. Dieser Gedanke lässt sich auf europäischem und globalem Niveau fortführen. Warum sollen nicht BR der Südhalbkugel ihre nachhaltige Landnutzung dadurch fördern, dass sie diese darin unterstützen, die Produkte gezielt in europäischen BR zu vermarkten?

Erste Aktivitäten gibt es dazu schon. So lädt z. B. das BR Süd-Ost Rügen regelmäßig sowohl Anbieter aus anderen BR auf seine Regionalmessen ein, z. B. aus dem BR Berchtesgaden (Enzian) und dem BR Pfälzer Wald (Wein), wie auch bereits eine Kaffee-Kooperative aus einem BR in Kolumbien. Der nationale und internationale Austausch und Handel mit Produkten aus BR bewegt sich jedoch insgesamt noch auf diesem sehr geringen Niveau.

Aus ökonomischer Sicht erscheint der Handel und Export von Regionalprodukten sinnvoll. Die Anbieter aus Biosphärenreservaten könnten ihre sog. komparativen Vorteile und Alleinstellungsmerkmal im Marketing nutzen - Herkunft aus dem BR, naturschutzgerechte Produktion, ggf. geringe Produktionskosten - und durch den Export die Kaufkraft in anderen Regionen nutzen, da die innerregionale Nachfrage in der Regel größer ist als das Angebot. Andererseits widerspricht der überregionale oder gar internationale Handel dem Prinzip der Regionalvermarktung mit kurzen Wegen, weniger Verkehr durch Transport etc.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die BR-Vertreter gefragt, in welcher Form sie den Handel mit BR-Regionalprodukten für sinnvoll halten. Alle Befragten waren sich einig, dass Regionalprodukte aus der Region für die Region sowie im Umland und Nachbarstädten zum BR abgesetzt werden sollten. Bis auf einen Befragten waren auch alle der Meinung, der Absatz sollte auch in benachbarten Großstädte und Ballungsräume erfolgen. Nur sieben der BR-Vertreter waren der Meinung, die Regionalprodukte sollten bundesweit gehandelt werden, nur drei befürworteten einen unbegrenzten Export und Handel mit BR-Produkten.

Es wurde auch gezielt danach gefragt, ob und in welcher Form die Befragten einen Handel zwischen den Biosphärenreservaten und mit anderen Schutzgebieten befürworten würden (s. KULLMANN 2003b, Abb. 24). 17 der 19 Befragten hielten einen Handel zwischen benachbarten BR für sinnvoll, 12 einen bundesweiten Warenaustausch zwischen BR, nur 6 einen europaweiten und nur vier einen weltweiten Handel mit BR-Regionalprodukten. Das Prinzip der Regionalität wurde also sehr deutlich, während die Mehrheit die Potentiale des bundesweiten Handels zwischen den BR durchaus nutzen würde, nicht jedoch darüber hinaus.

Andererseits würde der Handel zwischen benachbarten BR den Handel mit grenznahen BR in Nachbarstaaten eher dem Prinzip der Regionalität entsprechen, als der bundesweite Handel. Die Mehrheit (12) der Befragten würde diese beiden Strategien kombinieren.

Nur zehn der Befragten würden auch den Austausch von Produkten mit anderen, benachbarten Schutzgebieten, z. B. Naturparks, befürworten. Die Präferenz für das Alleinstellungsmerkmal der eigenen Schutzgebietskategorie war also etwa 50:50 ausgeprägt. Den bundesweiten Handel mit anderen Schutzgebieten würden nur sieben, den europa- und weltweiten Handel zwischen Schutzgebieten nur je vier der Befragten unterstützen.

Fazit

Eine Mehrheit der befragten BR-Vertreter befürwortet einen Export von Regionalprodukten in benachbarte Städte und Ballungsräume, einen Handel mit benachbarten Schutzgebieten und einen bundesweiten Austausch von Produkten zwischen den Biosphärenreservaten.

3.6.5 Gemeinsame Strategien mit anderen Schutzgebieten?

In verschiedenen Zusammenhängen sind bereits weitergehende Überlegungen zu einheitlichen Standards und Kennzeichnungen in der Regionalvermarktung angestellt worden. So gibt es eine entsprechende Dachmarkenkonzeption für die Plenum-Gebiete in Baden-Württemberg sowie für den Verband deutscher Naturparke (VDN). Auch die Naturschutzverbände NABU und DVL diskutieren seit einiger Zeit einheitliche Standards und Strategien.

In den fünf Plenum-Regionen in Baden-Württemberg wurde ein Regionalmanagement etabliert, das vor allem die Regionalvermarktung fördern soll. Der dortige Ansatz, mit einer ausgearbeiteten Methodik und Strategie einheitlich und abgestimmt vorzugehen, mit gegenseitigem Erfahrungsaustausch zwischen den Regionen, könnte den Biosphärenreservaten zur Anregung dienen, eine ähnlich abgestimmte Strategie zu entwickeln. Eine landesweite Plenum Dachmarke wird es jedoch voraussichtlich nicht geben, da sich diese bisher nicht etablieren ließ. Sowohl der Handel, als auch die Interessenvertreter des Herkunftszeichens Baden-Württemberg als auch die des Ökologischen Landbaus sind der Meinung, dass es keine „dritte Schiene“ dazwischen oder darüber geben sollte. In den fünf PLENUM-Regionen sind jeweils individuelle Regionalmarken in der Diskussion.

Für den Verband deutscher Naturparke wurde ebenfalls, auf Basis einer Umfrage bei den Naturparks, bereits eine Dachmarkenstrategie entwickelt, jedoch noch nicht umgesetzt. „Bei der Umfrage, an der sich 30 % der deutschen Naturparke beteiligt haben, gaben 60 % an, dass in ihrem Naturpark bereits eine Initiative zur Vermarktung regionaler Qualitätsprodukte gibt. Die Naturparke selbst sind dabei nur mit 17 % Träger der Regionalvermarktungsinitiative, während die Mehrheit auf ein Bündnis mehrerer Gruppen bei der Vermarktung zurückzuführen ist. An der Spitze der vermarkteten Produkte aus Naturparks selbst stehen Fleisch, Milchprodukte und Obstsaft mit großem Abstand vor allen anderen Produkten. 89% der in den Naturparks vermarkteten Qualitätsprodukte können auf Kriterien zurückgreifen, davon 58 % auf Herkunfts- und Qualitätskriterien, 26% nur auf Herkunftsnachweise und 5% nur Qualitätskriterien“ (POPP 2002: 8).

Diese kurze Charakterisierung zeigt, dass auch die Status-Quo-Analyse der Regionalvermarktung in den deutschen Naturparke noch ein sehr heterogenes Bild ergibt. Die Naturparke haben jedoch ihr Leitbild so weiterentwickelt, dass es dem der BR in weiten Teilen entspricht, zumindest bezüglich der nachhaltigen Regionalentwicklung. Einige Naturparke können bereits bundesweit herausragende Projekte in der Regionalvermarktung nachweisen, z. B. der Naturpark Altmühltal (Altmühltaler Lamm) oder die Produkte des Naturparks Obere Donau (s. ANHANG). Der Verband der österreichischen Naturparke hat bereits eine nationale Dachmarke etabliert und mit der zentralen Distribution von Regionalprodukten begonnen (vgl. PÖRTL 2002:10 f.; ASAMER-HANDLER 2002: 11f.).

Im Rahmen des UBA-finanzierten NABU/DVL-Projektes zur Stärkung von Regionalinitiativen wurde bereits längere Zeit diskutiert, ob es für Regionalprodukte, die im Zusammenhang mit Naturschutz und Landschaftspflege erzeugt wurden, einheitliche Standards und Kennzeichnung geben sollte. Bisher noch ohne Ergebnis. In der Datenbank der Regionalinitiativen (www.reginet.de) finden sich jedoch bereits 430 regionale Vermarktungsinitiativen, die von DVL und NABU regelmäßig betreut und über angebotene Seminare in der Qualifizierung und Professionalisierung unterstützt werden.

3.6.6 Fazit zur Status-Quo-Analyse mit BR-Vertretern

Die Biosphärenreservate Rhön, Schorfheide-Chorin, Schaalsee und Spreewald stellen unter Aspekten der Regionalvermarktung die herausragenden Regionen dar. Bezüglich Anzahl, Formenvielfalt und ökologischer Orientierung ist die Rhön auch bundesweit als herausragende Modellregion zu betrachten. Die Regionalmarke Spreewald ist, wenn auch unter anderen Vorzeichen, ebenfalls ein Musterbeispiel der Nutzung endogener Ressourcen.

Die Regionalmarken der BR Schaalsee und Schorfheide-Chorin sind ebenfalls positive Beispiele. Doch auch in dieser Spitzengruppe wurden Optimierungspotentiale deutlich. Eine ganze Reihe von Projekten außerhalb der Biosphärenreservate ist bezüglich Umfang, Professionalität und Erfolg bereits wesentlich weiter entwickelt (vgl. z. B. Modellprojekte Brucker Land und ALLES im Anhang). Eine Modellhaftigkeit bezüglich der Regionalvermarktung kann den meisten deutschen Biosphärenreservaten bisher nicht attestiert werden.

Die Förderung der Regionalvermarktung auf dem bisherigen Niveau wird die BR auf Dauer hinter andere Schutzgebiete und sonstige Regionalprojekte weiter zurückfallen lassen. Andere Schutzgebiete und Naturschutzakteure schicken sich an, die Regionalvermarktung für und mit den Akteuren in ihren Regionen weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Noch sind Art und Umfang, Qualität und Erfolg der Aktivitäten in der Regionalvermarktung in Naturparks, Landschaftspflegeverbänden, LEADER-Regionen und „Regionen aktiv“ genauso normalverteilt wie in den Biosphärenreservaten. Für die Biosphärenreservate heißt dies jedoch auch, dass der Wettbewerb am Markt für Regionalprodukte zwischen den Schutzgebieten sowie mit anderen regionalen Vermarktungsinitiativen steigen wird.

Die Biosphärenreservate sollten diskutieren und entscheiden, ob sie die bisher unkoordinierte, sehr heterogene Entwicklung der Regionalvermarktung so fortsetzen möchten, oder ob sie die Regionalvermarktung auf ein neues, zumindest von der Zielsetzung her einheitlich hohes Niveau entwickeln wollen. Dazu könnten dann geeignete Strategien und Instrumente entwickelt werden. Zur Diskussion und Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen wird die Einrichtung einer ständigen Arbeitsgruppe Regionalvermarktung empfohlen. Zur Steigerung der Marketingkompetenz in den BR-Verwaltungen sollte ein Qualifizierungsprogramm durchgeführt werden. Darüber hinaus sollte die Regionalvermarktung in jedem Biosphärenreservat Chefsache sein und nachhaltig unterstützt werden.

4 Wirtschaftliche Bedeutung der Regionalvermarktung – Befragung wirtschaftlicher Akteure

4.1 Vorgehensweise

4.1.1 Schriftliche Befragung wirtschaftlicher Akteure

Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens wurde im Oktober 2002 eine schriftliche Befragung von wirtschaftlichen Akteuren in den deutschen BR durchgeführt.

Der zugrunde liegende Fragebogen umfasste 12 Seiten und findet sich als Anhang dieses Berichts. Er wurde in Abstimmung mit dem wissenschaftlichen Berater des FuE-Vorhabens, Prof. Dr. Hamm, entwickelt. Der Fragebogen wurde vorab probeweise zwei wirtschaftlichen Akteuren zugesandt und im Anschluss an deren Feedback noch einmal leicht modifiziert.

Angestrebt war die Befragung von 200 wirtschaftlichen Akteuren. Allerdings war es schwierig, Adressen in diesem Umfang in Erfahrung zu bringen. Die Adressen entstammten deshalb unterschiedlichen Quellen. Bei der Adressauswahl wurde wie folgt vorgegangen:

Grundlage waren die Namen wirtschaftlicher Einzelakteure und Kooperationen, die im Rahmen der Experten-Interviews zur Status-Quo-Analyse mit den Verwaltungsstellen von den Ansprechpartnern der BR genannt wurden (vgl. KULLMANN 2003b). Die Ansprechpartner in den BR wurden im Vorlauf der Befragung gebeten, zu den genannten Akteuren auch die Adressen mitzuteilen sowie weitere, bisher noch nicht genannte Akteure nachzumelden. Diese jeweils vorliegenden Akteure und Adressen wurden vom Autor mittels Durchsicht qualifiziert. Es waren nicht alle genannten Akteure als Adressaten geeignet, z. B. weil eine Kooperation nicht mehr als solche aktiv war. Insgesamt wurden jedoch alle 121 Adressen genutzt, die eine erfolgreiche Befragung erwarten ließen.

In einigen Regionen waren als Akteure auch Kooperationen (sog. Projekte) genannt worden, z. B. die Regionalmarken der BR Schaalsee und Schorfheide-Chorin. Für diese Kooperationen lagen Mitgliederlisten vor, aus denen alle Akteure herausgefiltert wurden, die in der Regionalvermarktung von Lebensmitteln aktiv waren. Auf diese Weise wurden 42 weitere Adressaten ausgewählt. Im BR Rhön, wo von den Verwaltungsstellen allein knapp 50 Akteure genannt worden waren, von denen einige wiederum Kooperationen waren, wurden keine weiteren Einzelakteure eruiert.

In einigen BR waren im Rahmen der Interviews mit den Verwaltungsstellen externe Organisationen als zentrale Ansprechpartner genannt worden, z. B. im BR Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, die Stiftung Fering Natüür, Betreiberin der Regionalmarke „Original Uthlande“ oder die „Bayerwald Marketing“ vom BR Bayerischer Wald. In Abstimmung mit diesen wurden einige der dort beteiligten Direktvermarkter in die Untersuchung mit aufgenommen. In den BR, in denen kaum oder keine Akteure genannt werden konnten, wurde auf allgemeine Direktvermarkterverzeichnisse zurückgegriffen. So wurden 25 weitere Adressaten gewonnen. Insgesamt wurden 188 wirtschaftliche Akteure angeschrieben.

4.1.2 Auswahl von BR für vertiefende Untersuchungen

Nach der Auswertung der Fragebogenaktion sollten in drei ausgewählten BR bis zu insgesamt 40 vertiefende Experten-Interviews geführt werden, um noch mehr in die Tiefe gehende, qualitative Erkenntnisse zu gewinnen. Nach der Status-Quo-Analyse kristallisierten sich dazu die BR mit Regionalmarken als dafür am meisten in Frage kommend heraus. Diese sind die BR Schaalsee, Schorfheide-Chorin, Spreewald sowie die Rhön, wo eine Regionalmarke in Entwicklung war (s. Anhang; vgl. KULLMANN 2003b, Kap. 3).

Der Auswahl der BR für die vertiefenden Experteninterviews lagen folgende Überlegungen zugrunde: Zwischen den Regionalmarken am Schaalsee und in der Schorfheide wurde eine gewisse Ähnlichkeit gesehen (Lage in den neuen Bundesländern, nicht stark touristisch genutzt, noch im Aufbau befindliche Regionalmarke, ähnliches Klientel und Anzahl an Zeichennutzern (ca. 60)). Die Regionalmarke des BRSC schien jedoch nach der Status-Quo-Analyse etwas weiter entwickelt zu sein und stand zudem kurz davor, im Rahmen des „BMVEL-Wettbewerbs „Regionen aktiv“ einen nächsten Entwicklungsschritt zu machen (ebd., Kap. 3.10 und 3.11). Darüber hinaus hatten die Zeichennutzer der Regionalmarke des BRSC eine sehr hohe Rücklaufquote von 78,6 % zu verzeichnen, woraus auf eine hohe Motivation zur Beteiligung an Experten-Interviews geschlossen wurde.

Das BR Spreewald wurde aus verschiedenen Gründen nicht für die vertiefenden Interviews in Betracht gezogen. Zum einen handelt es sich bei der dortigen Regionalmarke nicht um die des BR. Die bekannte Regionalmarke Spreewald befindet sich in Trägerschaft des Spreewaldvereins e.V., an dem vor allem auch die regionalen Gurken- und Gemüseindustrie beteiligt ist. Die Regionalmarke wurde zwar von BR-Vertretern aktiv mit entwickelt und unterstützt, steht jedoch nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit dem BR, d.h. wirbt nicht direkt für dieses. Darüber hinaus sieht der Autor, in Übereinstimmung mit dem MAB-Nationalkomitee, bei der Regionalmarke Spreewald das Problem, dass unter dieser Marke bisher ausschließlich konventionell bzw. integriert erzeugte Produkte vermarktet wurden. Daher kann sie nur eingeschränkt als Modell zur für die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele des MAB-Programmes angesehen werden (ebd., Kap. 3.12).

Die Rhön hatte sich im Rahmen der Status-Quo-Analyse bereits als die führende BR-Region bezüglich Regionalvermarktung unter den deutschen BR heraus kristallisiert. Nach dem BRSC zeigte die Rhön die zweithöchste absoluten Rückläufe, mit einer Rücklaufquote von knapp 50%. Um mit den geplanten Experten-Interviews mit wirtschaftlichen Akteuren in den BR möglichst in die Tiefe gehende Ergebnisse zu erzielen, wurde mit dem BfN vereinbart, diese auf jeweils 20 in den BR Schorfheide-Chorin und Rhön zu konzentrieren. Im Rahmen der Interviews wurden neben neuen Fragen auch die noch fehlenden Fragebögen mit den Akteuren durchgearbeitet und erhöhten so die Datengrundlage der postalischen Befragungskaktion. Nur zwei der vertieft befragten Akteure hatte zuvor noch keinen Fragebogen erhalten.

Der Status-Quo in den beiden vertieft untersuchten BR Schorfheide-Chorin und Rhön wurde bereits im zweiten Zwischenbericht in einem Steckbrief dargestellt (s. Anhang). Im dritten Zwischenbericht wurde der Darstellung der Ergebnisse eine auf Basis der vertiefenden Interviews aktualisierte Status Quo-Beschreibung vorangestellt (vgl. Kullmann 2003a: 12 f.).

4.2 Zusammensetzung der Befragten

4.2.1 Rücklaufquoten nach Biosphärenreservaten

Nach dem Versand der Fragebögen erfolgte eine intensive telefonische Nachbetreuung, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen. Mit 70 Bögen konnte jedoch zunächst nur eine Rücklaufquote von 37 % erreicht werden. Im Frühjahr 2003 wurden wie geplant je 20 vertiefende Experten-Interviews in den BR Schorfheide-Chorin und Rhön durchgeführt. Durch diese Befragungen erhöhte sich die Zahl der vollständig ausgefüllten Fragebögen auf 88 und damit auf eine Rücklaufquote von insgesamt 46,8%. Abbildung 19 zeigt die Prozentanteile am Gesamtrücklauf nach einzelnen BR-Verwaltungsgebieten.

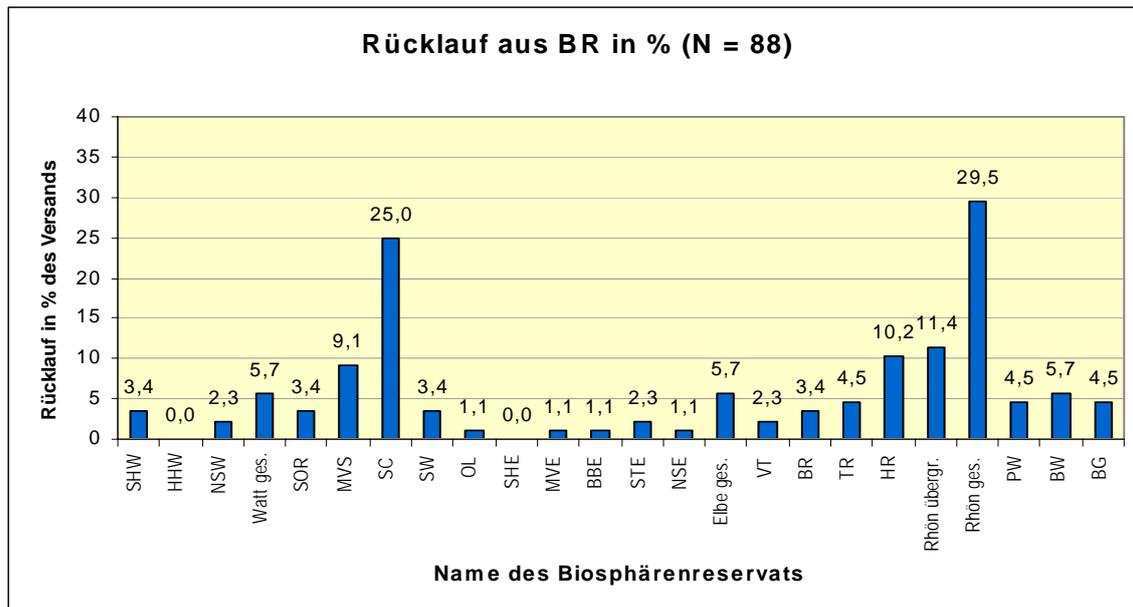


Abb. 19 Rücklauf von befragten wirtschaftlichen Akteuren nach BR

4.2.2 Zusammensetzung der befragten Akteure

Die Struktur der befragten 88 Akteure wurden, auch im Vergleich der BR Rhön und Schorfheide-Chorin, ausführlich analysiert, dargelegt und interpretiert (vgl. Kullmann 2003c, Kap. 2). Aus redaktionellen Gründen können hier dazu nur die wichtigsten Eckzahlen vorgestellt werden. Die befragten wirtschaftlichen Akteure aus den Biosphärenreservaten...

- liegen zu gut 60% in und zu gut 30% außerhalb der Grenzen eines BR.
- sind etwa je zur Hälfte in den neuen und alten Bundesländern angesiedelt.
- liegen zu je 25% in den beiden BR Schorfheide-Chorin und Rhön.
- entstammen zu rund 50 % der Urproduktion sowie zu rund 50% den Bereichen Verarbeitung, Gastronomie und Handel.
- produzieren oder vermarkten etwa zur Hälfte (auch) Öko-Produkte.

Diese recht gleichmäßigen Verteilungen wurden für vergleichende Auswertungen genutzt, die im Folgenden vorgestellt werden.

4.3 Produkte und Absatzwege

4.3.1 Wichtigste Produktgruppen

Die befragten Akteure wurden gebeten, die Jahresabsatzmengen für ihre jeweils fünf umsatzstärksten Produktgruppen zu schätzen. Das Ergebnis zeigt Abbildung 20.

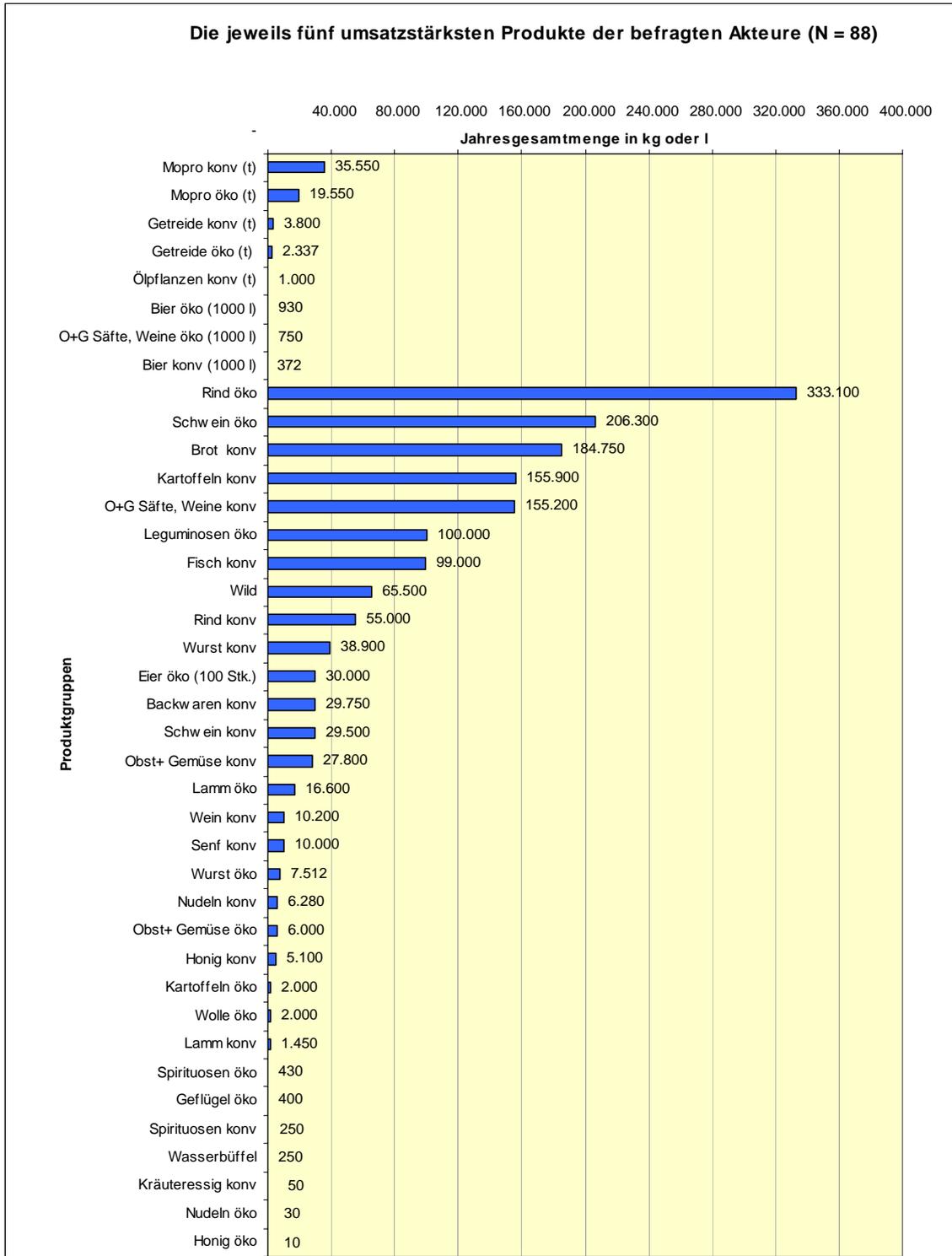


Abb. 20 Gesamtmengen der fünf umsatzstärksten Produktgruppen

Die hinter den jeweiligen Produktmengen stehenden Unternehmen wurden im dritten Zwischenbericht benannt und ggf. relevante Zusatzinformationen gegeben (ebd.: 27 ff.).

Frischmilch und Molkereiprodukte stellen die mit Abstand größten Absatzmengen der befragten Akteure dar. Hinter den genannten Absatzmengen an konventionellen Milchprodukten stehen die Rhöngold-Molkerei (TR) sowie der Lieferservice Hemme-Milch (BRSC).

Es folgen Getreide, Ölpflanzen, Bier und Obstsaften als weitere mengenstärkste Produkte der befragten Akteure. Konventionelles wie ökologisches Getreide sowie Raps und Körnerleguminosen stammen überwiegend aus dem BRSC und werden, mangels Verarbeitungsstätten, meist als Rohware aus der Region exportiert. Für Apfelsaft finden sich in beiden BR kleinere bis mittelgroße Keltereien mit regionalem bzw. überregionalem Vertrieb.

Der Bierausstoß unter den befragten Akteuren entstammt komplett der Fa. Rother Bräu in Roth (BR Rhön). Neben 3,5 Mio. l konventionellem Bier produziert die Rother Brauerei rund 400.000 l Öko-Urweizen, 300.000 l Öko-Urtrunk, 160.000 l Öko-Urpils sowie bisher 70.000 l Öko-Apfel-Bier pro Jahr. 3,3 % des Bierabsatzes bzw. 7,5 % des Öko-Bieres wird an die LEH-Kette Tegut in Fulda abgesetzt. Den Apfelsaft zum Apfelbier produziert die Kelterei Elm in Flieden aus dem Obst der Rhöner Streuobstinitiative, die ebenfalls u.a. an Tegut liefert. Auch die Säfte der Beerenobstgemeinschaft Rhön-Vogelsberg werden von Elm verarbeitet.

Abbildung 21 zeigt die zehn wichtigsten Produktgruppen der 63 Akteure mit Sitz innerhalb der Biosphärenreservate nach Anzahl der Nennungen (25 Akteure außerhalb).

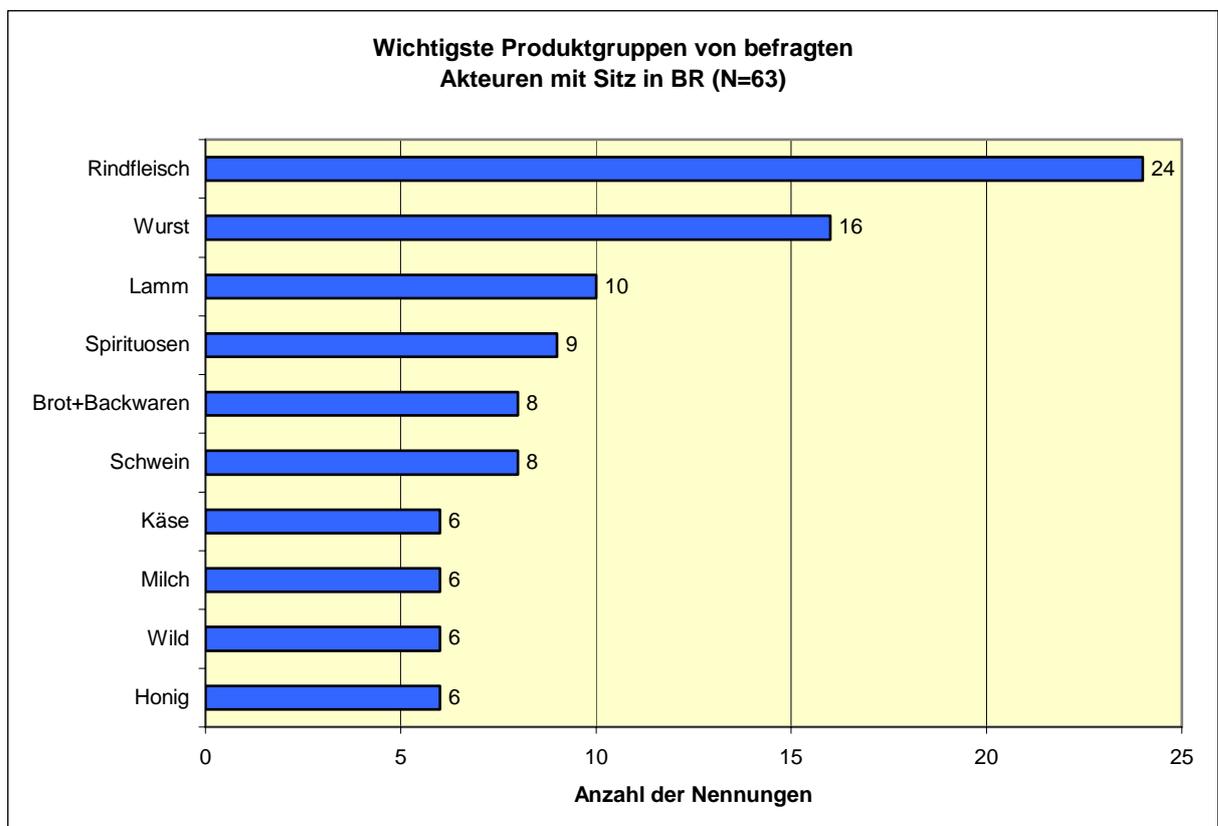


Abb. 21 Die 10 wichtigsten Produktgruppen der Akteure

Wie sich schon aus der Lage der meisten BR vermuten lässt, spielen mit Rind- und Lammfleisch die Grünland-Weidetiere, nach den bereits genannten Produkten mengenmäßig, sowie gemessen an der Häufigkeit der Nennungen die größte Rolle. Rindfleisch aus der Milchviehwirtschaft oder Mutterkuhhaltung stellt das wichtigste Produkt für die wirtschaftlichen Akteure dar. Mit Schweinefleisch zusammen verarbeitet bilden Wurstwaren die zweitwichtigste Produktgruppe. Auch Wild befindet sich unter den Top Ten der meist genannten Produktengruppen. Der Wildbretvermarktung kommt also hohe Bedeutung zu. Die Biosphärenreservate sollten sich in ihren Unterstützungsaktivitäten und im Aufbau von Kompetenzen insbesondere der Schlachtung, Wurstverarbeitung und Frischfleischvermarktung widmen. Dafür gibt es in Deutschland innerhalb und außerhalb der BR eine ganze Reihe beispielhafter Modellprojekte (z. B. Bergisch Pur, Altmühltaler Lamm, vgl. Anhang).

Zu beachten ist auch, dass Honig von sechs Befragten unter den fünf wirtschaftlich wichtigsten Produkten genannt wurde, darunter ein Haupterwerbsimker und ein Hofladen aus dem BR Schorfheide-Chorin sowie zwei Regionalläden aus der Rhön. Honig ist also vor allem für Regionalläden mit überwiegendem Trockensortiment und Zusatzsortimenten wie Kunsthandwerk, Büchern und Mitbringeseln ein attraktives Produkt. Im BRSC hat es sich die zuständige BR-Referentin zum Ziel gesetzt, den „Schorfheider Honig“, der von einem Labor jährlich auf völlige Schadstofffreiheit geprüft wird, zu einem Markenprodukt zu machen.

4.3.2 Absatzwege der wichtigsten Produktgruppen

Von den 88 befragten Akteuren in und um die Biosphärenreservate haben 50 (57%) für ihre fünf wirtschaftlich wichtigsten Produkte vollständige Angaben zu ihren Absatzwegen gemacht. 21 dieser Unternehmen vermarkteten konventionelle Produkte, 17 Bio-Produkte und 12 beides oder Wild. 23 der 50 Unternehmen stammen aus dem BR Rhön (und Umfeld), 20 aus dem BR Schorfheide-Chorin und nur 12 aus anderen BR, darunter drei aus dem BR Schaalsee, zwei aus Südost-Rügen und zwei aus der Oberlausitz. Aufgrund der geringen Fallzahlen bilden sich hierbei Einzelakteure deutlich ab.

Rindfleisch

Mit 391,1 t stellt Öko-Rindfleisch eine der wirtschaftlich bedeutsamsten Produktgruppen der hier befragten Unternehmen dar (vgl. Abb. 22). Der wichtigste Absatzweg ist der Absatz im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und die gewerbliche Verarbeitung. Zwei große Öko-Agrarunternehmen gaben an, zusammen rd. 240 t über die Geschäfte des LEH abzusetzen. Diese Menge wird jedoch wohl zuvor ein gewerbliches Schlacht- und Zerlegeunternehmen durchlaufen. Hinzu kommen die 67,3 t Biorindfleisch, welches die Erzeugergemeinschaft Rhöner Biosphärenrind an die Kurhessische Fleischwarenfabrik (KFF) der LEH-Kette Tegut in Fulda liefert. LEH und Verarbeiter zusammen machen somit über 75% des Absatzes aus. Hinter den 3,9% Absatz über Fachgeschäfte steht eine Rhöner Metzgerei, die jährlich rd. 15 t (rd. 50 Stk.) Rhöner Weideochsen von der gleichnamigen Erzeugergemeinschaft abnimmt¹¹.

¹¹ Zu Absatzpotentialen für naturschutzgerecht erzeugtes Rindfleisch vgl. KULLMANN/GRÄBENER 2000, KULLMANN 2001).

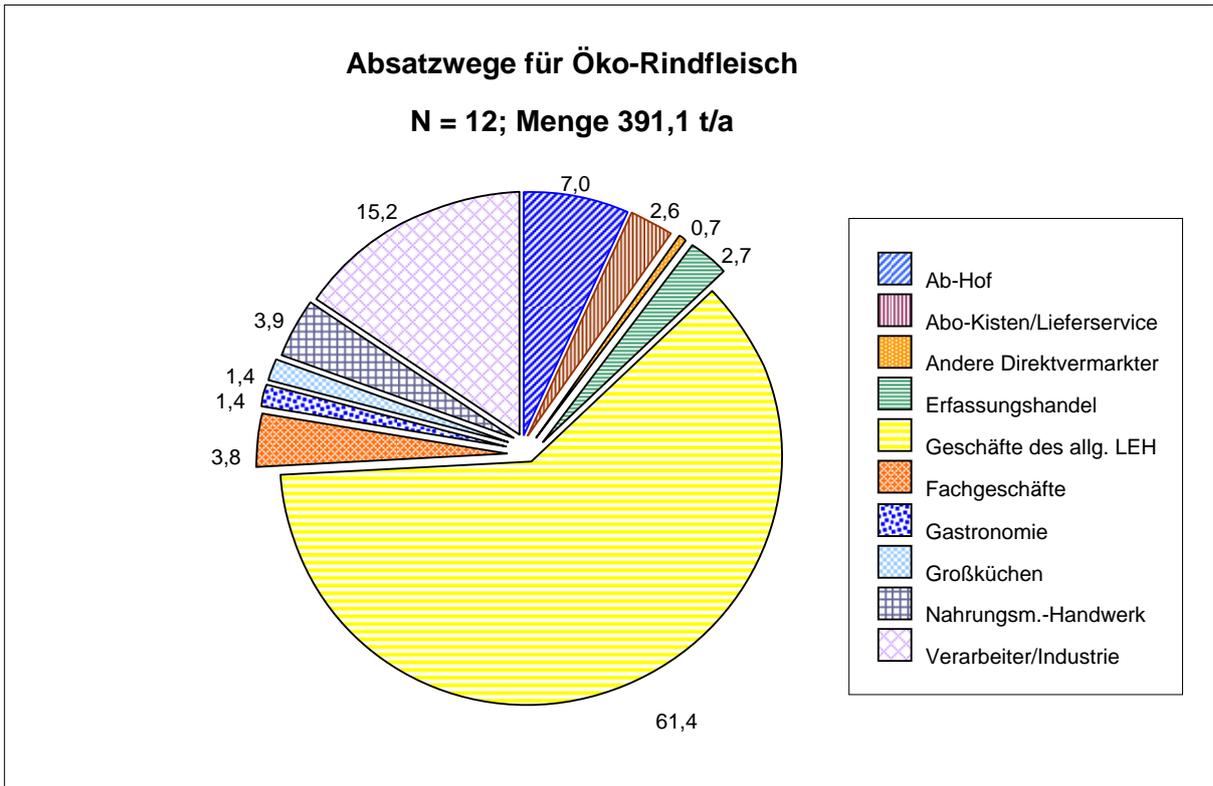


Abb. 22 Absatzwege für Öko-Rindfleisch

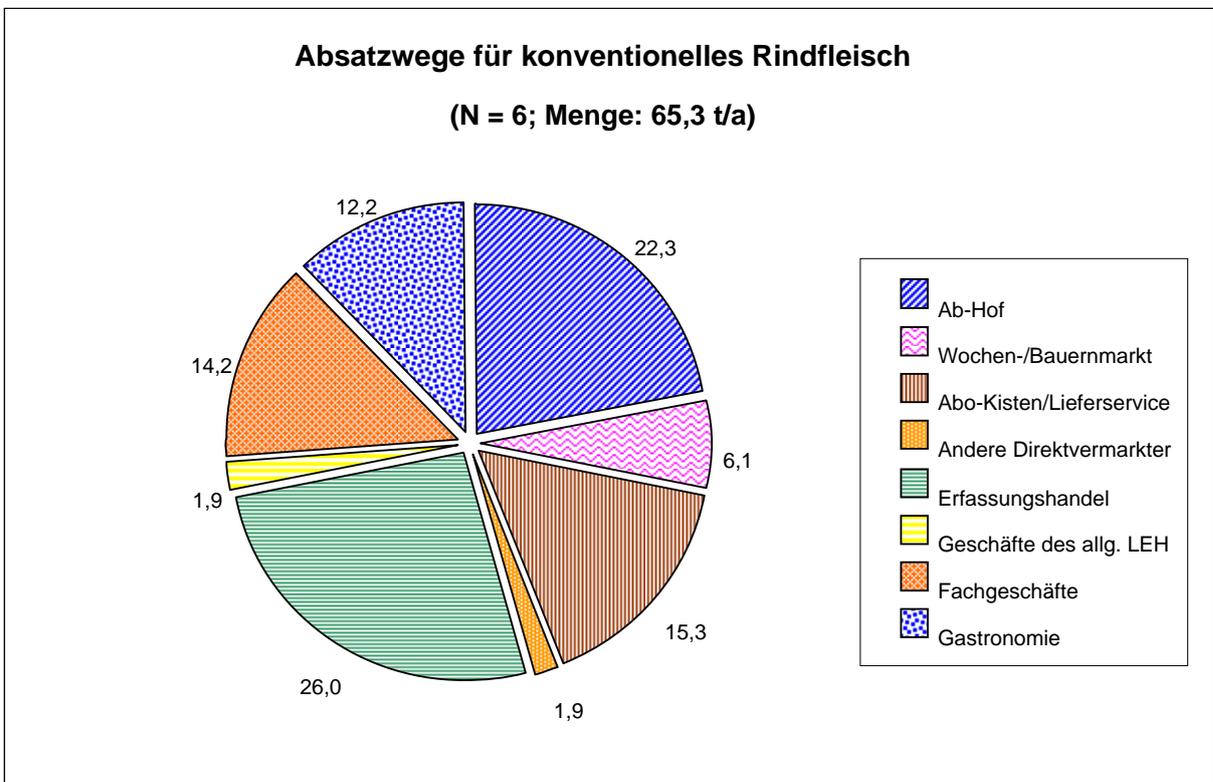


Abb. 23 Absatzwege für konventionelles Rindfleisch

Die Bedeutung von konventionellem Rindfleisch war deutlich geringer (vgl. Abb. 23). Die Direktvermarktung, Märkte, Lieferdienste und der Verkauf an andere Direktvermarkter machen zusammen 45,6% der Absatzwege für konventionelles Rindfleisch aus. Dies darf als überdurchschnittlich hoch betrachtet werden und spiegelt die hohe Bedeutung der Direktvermarktung in der Regionalvermarktung wieder. Insbesondere der Anteil der Lieferdienste von 15,3% ist weit überdurchschnittlich. Auch der Anteil der Gastronomie mit 14,2% ist höher als im Durchschnitt. Die Absätze an den Viehhandel (26,0%) und an Metzger (14,2%) dürfte eher noch unterdurchschnittlich sein, wobei hier starke regionale Unterschiede bestehen. Es fällt auf, dass Verarbeiter und LEH als Abnehmer hier nur sehr schwach vertreten sind. Die Absatzwege für ökologisches und konventionelles Rindfleisch stellen sich also recht unterschiedlich dar. Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass aufgrund der geringen Fallzahlen sich hier die Aktivitäten von Einzelbetrieben sehr stark abbilden. Die Absatzmöglichkeiten großer Betriebe und von Erzeugergemeinschaften an Großverarbeiter und den LEH können der Regionalvermarktung in einem BR großen Schub geben.

Schweinefleisch

Die vorige Aussage bestätigt sich im Öko-Schweinebereich, wo einer der vier Anbieter, ein ökologischer Großbetrieb außerhalb des thüringischen BR Rhön, pro Jahr ca. 150 t (ca. 1500 Tiere) an denselben Abnehmer, die KFF der Fa. Tegut in Fulda liefert. Der Absatz einer Rhöner Metzgerei von rund 14.400 kg/Jahr (ca. 144 Tiere) zu 60% über die Metzgereitheke, zu 26% über den Partyservice und zu 14% über die hauseigene Gastronomie. Ein Schulbauernhof vermarktet je die Hälfte seiner 3.500 kg (rd. 35 Schweine) pro Jahr ab Hof und einen Lieferservice, während ein weiterer Großbetrieb noch 800 kg über den Hofladen absetzt. Von den fünf konventionellen Schweinefleischanbietern, die zusammen 29,5 t pro Jahr vermarkteten (rund 300 Tiere), gehen rd. 50% über die Direktvermarktung von zwei Großbetrieben im BRSC und einem bäuerlichen Betrieb in der Rhön weg. 32,9% setzt ein Metzger, 16,7 % davon (5000 kg) setzt ein Gastronom in seiner Gaststätte ab.

Eier

Ein großer Ökobetrieb produziert rd. 300.000 Öko-Eier, die komplett an Verarbeitungsunternehmen gehen. 400 kg Öko-Geflügel eines anderen Betriebs gehen direkt ab Hof weg. Eier stellen ein wichtiges Basisprodukt der Direkt- und Regionalvermarktung dar. Geflügel wird bei den Verbrauchern immer wichtiger. Die BR-Verwaltungen sollten daher jeden Betrieb unterstützen, der in ihrem Gebiet in die ökologische Geflügelhaltung einsteigen möchte.

Lamm

Die 3.450 kg Lammfleisch/Jahr von dreier konventioneller Schafhalter gehen zu über 51% an Metzger, zu 30,4% über die Direktvermarktung (davon 11,6% Lieferservice!), zu 15,9% an Geschäfte des Fach- und Einzelhandels sowie zu 2,6% an die Gastronomie.

Ganz anders die Absatzstruktur der fünf Erzeuger von insgesamt 18,2 t Öko-Lammfleisch/Jahr (ca. 850 Tiere). Diese wanderten zu 46,7% direkt an den Erfassungshandel, zu 36,6% an die Gastronomie, und zu 16,6% über die Direktvermarktung, wobei die Betriebe unterschiedliche Schwerpunkte haben. So setzt eine ökologische Lehrschäferei, die die Regionalmarke des BRSC trägt, ihr Fleisch nahezu komplett direkt über den Erfassungshandel ab.

Für einen Betrieb stellt, neben der Direktvermarktung, die Gastronomie einen wichtigen Absatzweg dar. Zwei hier beteiligte Gastronomen setzen zusammen 3.500 kg/Jahr ab. In der Gastronomie gilt es, ähnlich wie bei Wild, den Wettbewerb mit dem sehr attraktiven Angebot aus Neuseeland zu gewinnen (vgl. Modellprojekt „Altmühltaler Lamm“ im Anhang).

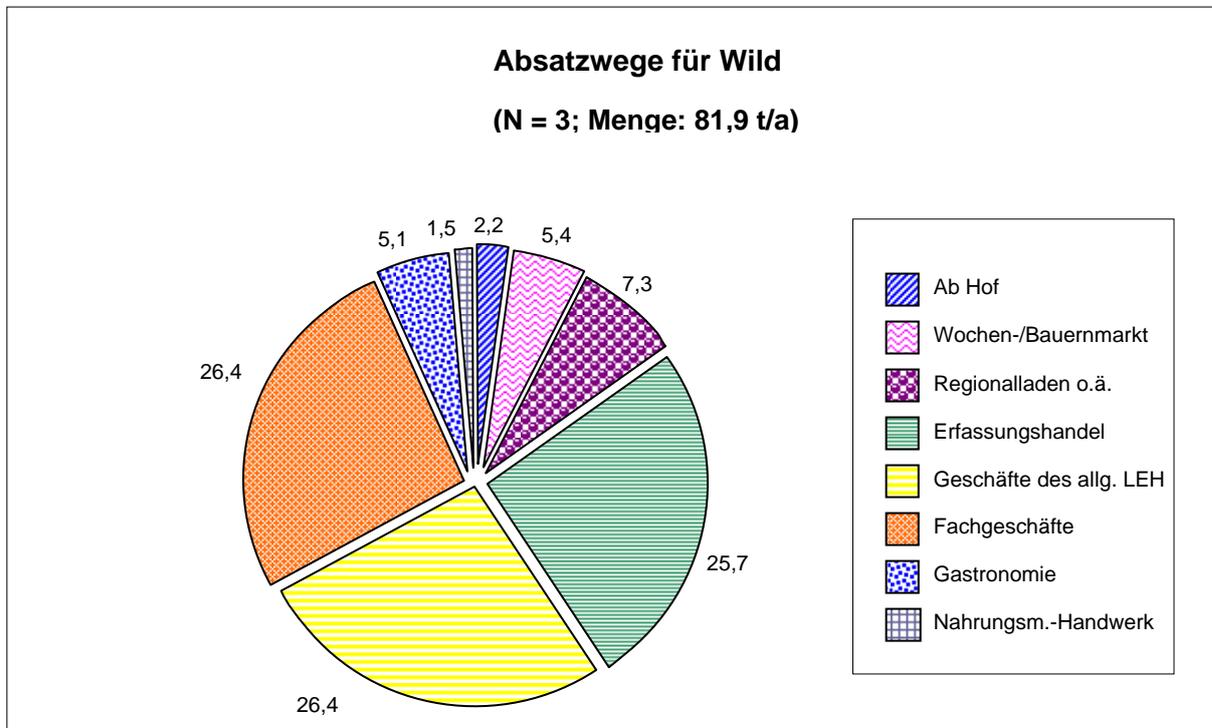


Abb. 24 Absatzwege für Wild

Wild

Abbildung 24 zeigt die Absatzwege für Wild. Drei der vier Wild vermarktenden Betriebe machten Angaben zu ihren Absatzwegen. Die Absatzwege des anderen gewerblichen Betriebes mit 81,85 t Jahresmenge gliederten sich wie folgt: je rd. 26% an den Wildgroßhandel, an gewerbliche Großverarbeiter mit Ziel LEH (KFF = Fa. Tegut, Fulda) sowie an Metzgereien. Die übrigen gut 20% verteilen sich auf Gastronomie, Direktvermarktung und Regionalläden. Erstaunlicherweise ist auch beim Wild der Anteil der Gastronomie recht gering und der des LEH sehr hoch. So nimmt Tegut in Fulda rd. ein Viertel der Gesamtmenge von einem Rhöner Handelsunternehmen ab. Im BRSC wurde von einem Großbetrieb eine eigene Schlacht- und Verarbeitungsstätte für „Schorfheider Wild“ errichtet.

Wurst

Ein Großteil der verschiedenen Fleischarten wird als Wurst- und Räucherwaren vermarktet. Den größten Anteil machen der Absatz von rd. 10.000 kg über die Ladentheke einer Metzgerei sowie durch Wiederverkäufer eines Großbetriebes mit Verarbeitungsstätte im BRSC aus. Die 17,1% sonstige Absatzwege sind der Anteil, den dieser Großbetrieb im Vorkassenbereich von Einkaufszentren vertreiben lässt. Etwas geringere Mengenanteile verteilen sich auf die Direktvermarktung, Wochenmärkte und einen Regionalladen (vgl. KULLMANN 2003, Abb. 16).

Von den sechs Unternehmen mit Öko-Wurstwaren im Angebot wurden von der Jahresmenge von rd. 11.900 kg 66% ab Hof (inkl. Abokiste), 8,7% über Wochen- und Bauernmärkte, 22,1% von zwei Regionalläden in der Rhön als Wurstkonserven sowie von einem Metzger 6% über die Ladentheke und 3% über die eigene Gastronomie abgesetzt.

Fisch

Vier Unternehmen bieten Fisch aus eigener Aufzucht an. Darunter ein großer Fischzuchtbetrieb aus dem BR Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft, der mit 900 t Jahresleistung den Löwenanteil ausmacht. Davon geht ein Großteil in die Verarbeitung. Rund 70 t Schorfheider Karpfen/Jahr eines Fischhandelsbetrieb mit angeschlossener Teichwirtschaft im BRSC gehen zu 20% über das eigene Fachgeschäft sowie zu 80% in den Fischgroßhandel. In der Rhön gehört die Rhöner Bachforelle zu den zehn Leitprodukten des Biosphärenreservates. Ein Unternehmen mit eigener Zucht hat dazu seine Vertriebswege recht diversifiziert und vertreibt daneben die hier unter Sonstiges genannte Menge als Besatz für Anglervereine. Für den Betreiber des Rhönhöfe-Regionalladens der Agrarhöfe Kaltensundheim stellt die Forellenzucht eine zusätzliche Einkommensquelle dar. Die ökologische Fischzucht hat wohl noch keinen Einzug in die BR gehalten (ebd. Abb. 17).

Die Zahlen zu den Absatzwegen für Frischfleisch, Wurstwaren, Wild, Eier und Fisch zeigen, dass es in der Regionalvermarktung keinen Königsweg gibt. Der Aufbau und die Pflege jedes Absatzweges ist wichtig. Durch die hohe Wertschöpfung kommt diesen Produkten für die Unternehmen, und damit für die Biosphärenreservate, besondere Bedeutung zu.

Milch, Molkereiprodukte und Käse

Mit rund 24,2 Mio. l stellt Bio-Milch ein weiteres wichtiges Produkt für acht der befragten Akteure dar. Die Wendland-Milchkooperative stellt davon mit 40 Mio. l Jahresmenge den größten Anbieter dar. Diese sollte auch vom BR unterstützt werden. Die Rhöngold-Molkerei im thüringischen Kaltensundheim stellte in der Befragung den größten Milch-Verarbeiter dar. 2,5 Mio. l der Rhöngold-Bio-Milch stammten von den Agrarhöfe Kaltensundheim GmbH, in deren Nachbarschaft die Molkerei Anfang der 1990er Jahre neu errichtet wurde. 250.000 l wurden vom Vorsitzenden der ökologischen Erzeugergemeinschaft Rhönhöfe erfasst. Der Rhönhöfe-Laden, eine Tochter der Agrarhöfe Kaltensundheim GmbH, vermarktet pro Woche rund 5.000 l frische Bio-Milch an private Haushalte sowie über Hof- und Regionalläden. Weitere 1,8 Mio. l Bio-Milch aus dem Thüringischen wurden zum Untersuchungszeitpunkt an eine Molkerei außerhalb des BR Rhön geliefert.

Ein Betrieb aus der Region des BR Niedersächsisches Wattenmeeres verarbeitet pro Jahr rund 50.000 l Biomilch zu 5.000 kg Käse, den er schwerpunktmäßig über die Direktvermarktung inkl. Märkten, Fachgeschäfte und die Gastronomie vertreibt. Ein bäuerlicher Betrieb aus dem Spreewald setzt je 20% seiner Biomilch über die Direktvermarktung sowie an Großküchen ab. Die dortigen Erfahrungen mit Großküchen sollten unbedingt näher beleuchtet werden. Der Rest der rd. 350.000 l wird über den LEH abgesetzt.

Nicht an der Erhebung beteiligt hat sich der ökologische Großbetrieb „Ökodorf Brodowin“ im BRSC, der zwar für seinen Agrarbetrieb, nicht jedoch in seiner Vermarktung die Regionalmarke des BRSC führt. Diesem Unternehmen ist es gelungen, eine eigene Marke im Natur-

kosthandel zu etablieren, die schwerpunktmäßig in Berlin, aber auch bundesweit ihren Absatz findet. Dieses Großunternehmen, das dem Demeter-Verband angehört, konnte bisher nicht zur kooperativen Regionalvermarktung im BRSC gewonnen werden.

Konventionelle Milcherzeuger waren im Zuge dieser Befragung nicht zu verzeichnen. An Verarbeitern konventioneller Milch sind die Rhöngold-Molkerei mit 65 Mio. l Jahresmenge sowie die Kleinmolkerei Hemme-Milch im BRSC zu nennen, die ihre Milchprodukte überwiegend an Privathaushalte sowie Hofläden zwischen Uckermark und Berlin liefert. Hemme-Milch kooperiert in der Distribution bereits mit anderen Käse, Brot und Wurstwaren erzeugenden Betrieben, die ebenfalls die Regionalmarke des BRSC tragen. Für einen professionellen Käseerzeuger, der ebenfalls Teil dieser Kooperation ist, war die Regionalmarke jedoch bisher nicht nutzbar. Eine zentrale Distribution für die Produkte der Regionalmarke des BRSC konnte bisher nicht aufgebaut werden, ist jedoch noch angedacht.

Zwei weitere Unternehmen gaben an, je 1000 kg konventionellen Kuh- bzw. Ziegenmilchkäse zu produzieren, die über Hof- und Regionalläden, Fachgeschäfte und Gastronomie abgesetzt werden. Insgesamt hatte die Käseherstellung eine geringere Bedeutung als erwartet. Die Käseherstellung bietet jedoch die Möglichkeit einer größeren Wertschöpfung. Durch Käseurse etc. könnten BR-Verwaltungen die Käsekompetenz in ihren Regionen erhöhen.

Für die Flächenbewirtschaftung in den BR hat die Milchwirtschaft noch immer eine große Bedeutung. Doch die Lage am Milchmarkt, auch für Öko-Milch, wird in letzter Zeit immer kritischer. In einem bundesweiten Vergleich lag die Rhöngold-Molkerei 2003 mit ihrem Auszahlungspreis für Bioland-Milch noch über dem Bundesdurchschnitt (LW 2003, 9 ff.). Die Milchprodukte der Rhöngold-Molkerei wurde ab 2003 komplett mit dem Bioland-Label versehen, was grundsätzlich in Richtung einer bisher kaum genutzten Kooperation von Schutzgebieten, Verarbeitungsunternehmen und Ökoverbänden in der Regionalvermarktung andenkend lässt. Es kam jedoch anders: Nachdem ein Mitbewerber die Rhöngold-Molkerei bei der Abfüllung einer Öko-Handelsmarke unterboten hatte, musste die Molkerei Ende 2003 die Öko-Milchproduktion wegen insgesamt mangelnder Rentabilität aufgeben.

Sonstige Produkte

- 3802 t konventionelles und 2337 t ökologisches Getreide wurden ganz überwiegend an den Erfassungshandel, Öko-Getreide zum geringeren Teil auch an Verarbeiter geliefert. Eine Verbindung zur regionalen Verarbeitung konnte nicht gefunden werden.
- Drei beteiligte mittelständische Bäckereien setzten 26,6 t Brot und Backwaren sowie 29 t Kuchen, neben den eigenen Läden, über den LEH, die Gastronomie und Großküchen ab. Daneben war eine ökologische Hofbäckerei mit 1000 kg/Jahr beteiligt, die über Hofläden und Abo-Kisten sowie an Fachgeschäfte lieferte.
- Die Öko-Biere der Rother Bräu im bayerischen BR Rhön sind ein Erfolgsmodell dafür, dass eine kleine Regionalbrauerei sich mit regionalem Ökobier profilieren kann. Die Brauerei produzierte 2003 rd. 35.700 hl konventionelles und 9.300 hl ökologisches Bier. Die Gerste und das Malz stammen aus dem BR Rhön oder dessen unmittelbarem Umfeld, von Landwirten, die auch mit anderen Produkten an dieser Untersuchung beteiligt sind. Das Rhöner Apfelbier wird aus Apfelsaft der Kelterei Elm in Flieden hergestellt, die

diesen aus den Äpfeln der Rhöner Apfelinitiative presst. Auch für die Rother Bräu ist Tegut in Fulda mit seinen 300 Filialen ein wichtiger Abnehmer.

- 3000 kg Ökokartoffeln sowie rund 6000 t konventionelle Kartoffeln werden von Ihren drei Erzeugern überwiegend ab Hof, zum Teil auch an die Gastronomie und Großküchen vermarktet. Ein Großbetrieb im BRSC vermarktet jährlich rund 150 t Kartoffeln, einen Bruchteil seiner spezialisierten Erzeugung, ab Hof, direkt zu den Abnehmern sowie über eine Tankstelle. Da der Betrieb jedoch nicht in die Lagerhaltung investieren möchte, konnte im BRSC bisher kein ganzjähriges Angebot von Kartoffeln gewährleistet werden.
- Auch in der bayerischen Rhön (Bischofsheim) hat ein Tankstellenbetreiber statt dem üblichen Mini-Supermarkt einen rustikalen Regionalladen eingerichtet, in dem es Bier, Wurstwaren sowie frischen Kuchen (den Rhöner Ploatz) zu kaufen gibt. Tankstellen eignen sich aufgrund der hohen Kundenfrequenz gerade zum Absatz für das „Rustikal-sortiment“ wie Marmeladen, Nudeln, Säfte, Obstweine, Brände und Kunsthandwerk..
- Ein Unternehmen setzte 4.500 kg Gemüse, drei weitere zusammen 35,3 t Öko-Gemüse (darunter 50% frische Kräuter) ab. Neben der Direktvermarktung stellten der Großhandel, Fachgeschäfte, Gastronomie und Großküchen (mit sinkenden Anteilen) die Absatzwege dar. Frisches Gemüse, Salate und Obst stellen, wie die Umfragen in Rhön und Schorfheide zeigten, meist das größte Angebotsdefizit in BR dar. Das Frischesortiment ist jedoch sehr wichtig, um die Kunden in Hof- und Regionalläden, aber auch Gastronomie und Großküchen von regionalen Produktsortimenten überzeugen zu können. Der (ökologische) Gemüse- und Obstanbaus sollte folglich besonders unterstützt werden.
- Wie in vielen Regionen Deutschlands, ist Streuobstapfelsaft ein wichtiges Leitprodukt in den BR. Von drei Erzeugern wurden zusammen rund 1,75 Mio. l konventioneller sowie von zwei weiteren Erzeugern 50.000 l Öko-Apfelsaft erzeugt. So gehören die Säfte der Mosterei Klimmek im BRSC zu den beliebtesten Regionalprodukten dort. Der vom Auslaufen bedrohte Betrieb sollte im Sinne des BR dringend erhalten werden. 1,3 Mio. l erzeugt allein die Kelterei Elm im hessischen Flieden, darunter 45.000 l für die Rhöner Apfelinitiative, die z. T. an die Rother Bräu im bayerischen Roth geliefert werden. Erneut für dieses Unternehmen stellt die Fa. Tegut in Fulda einen der wichtigsten Abnehmer dar.
- In den Hof- und Regionalläden finden sich häufig Marmeladen, Sirup, Likör und Essig aus bäuerlicher bzw. landfraulicher Produktion, so z. B. aus Ute´s Saftküche in der Rhön. Im Umfeld des BRSC finden sich zwei ähnliche Initiativen in der Hand aktiver Frauen. Im BRSC vermarkten eine Dame sowie Herr Zimmermann erfolgreich Senf in vielen Sorten.
- Wie bereits erwähnt, stellt auch Honig in den Hof- und Regionalläden ein gern gekauftes Produkt dar, das meist von kleineren Hobbyimkern erzeugt wird.
- Der Absatz größerer Mengen von Raps und Körnerleguminosen ist bisher für die Regionalvermarktung nicht relevant. Die Pressung und Vermarktung von Rapsöl wäre denkbar.

Die Analyse der Produkte und Absatzwege zeigt, dass es in der Regionalvermarktung keinen Königsweg, aber viele Möglichkeiten gibt, deren Nutzung betriebswirtschaftlich erfolgreich möglich ist. Die unterschiedliche Situation in den BR muss dazu in der Marketingkonzeption

berücksichtigt werden. Die Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung bieten den BR eine gute Richtschnur zur Evaluierung laufender und Planung neuer Marketingaktivitäten.

4.3.3 Angebotsdefizite

Die wirtschaftlichen Akteure in den BR wurden danach gefragt, in welchen Produkten sie in ihrer Region ein Angebotsdefizit sehen. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 25.

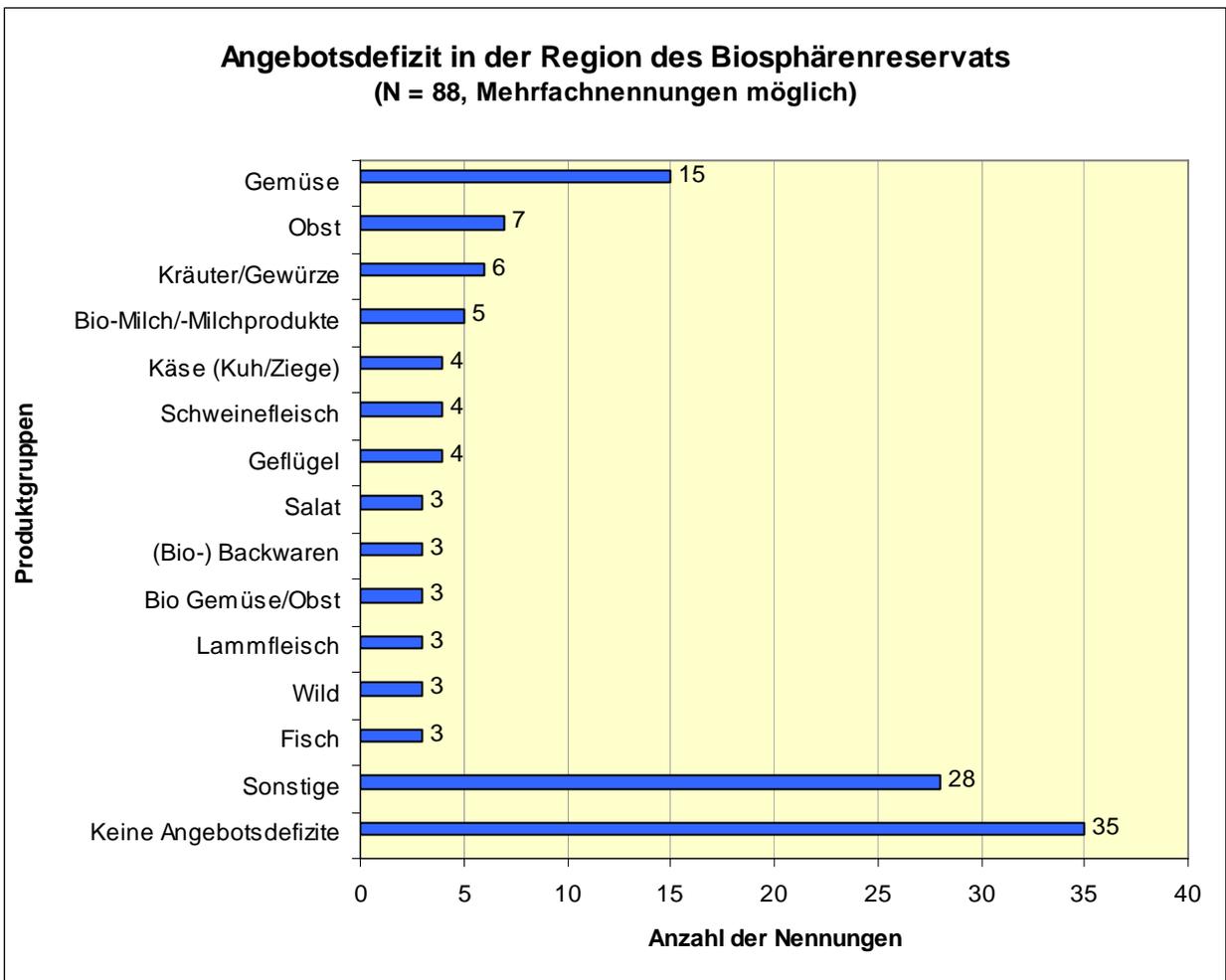


Abb. 25 Angebotsdefizite in den BR-Regionen

35 der 88 Befragten äußerten keine Angebotsdefizite. Damit war knapp die Hälfte offensichtlich mit dem Angebot in ihrer BR-Region für ihre Bedürfnisse zufrieden. Auch wenn Angaben zu Defiziten nicht vom Grossteil der Befragten Akteure gemacht wurden, zeigen sie doch tendenziell die wichtige Bedeutung des Frischesortimentes für die Verbraucher, insbesondere in Hof- und Regionalläden, aber auch in der regional orientierten Gastronomie und in Großküchen. (Bio-) Gemüse und Obst sowie (Bio-) Milchprodukte und Käse wurden am häufigsten vermisst.

Die Nennung von Schweinefleisch, Geflügel, Lammfleisch und Wild spricht dafür, dass die Akteure ihren Kunden offensichtlich auch ein breites Fleischsortiment bieten möchten. Eine ganze Palette weiterer Produkte von Säften über Getreide- bis Kräuterprodukte wurde ge-

nannt, die einer Angebotsaufwertung dienen würden. Die BR-Verwaltungen sollten daher alle Akteure, die eine Diversifizierung und Angebotserweiterung in der Produktion und Verarbeitung planen, darin unterstützen.

Die Angebotsbreite ist jedoch auch eine Frage der regionalen Produktionsbedingungen, z. B. der Böden und des Klimas und damit der gewählten Gebietskulisse. Umfasst diese neben Bergland auch Talauen, neben Nord- auch Südhänge, neben Grünland auch Ackerbaustandorte, sind die Chancen auf ein breiteres Sortiment größer. Erneut erweist sich die Wahl einer geeigneten Gebietskulisse als Erfolgsfaktor der Regionalvermarktung.

3.3.2 Verarbeitungsdefizite

Die Einbindung handwerklicher Verarbeiter wie Metzger und Bäcker sowie mittelständischer Gewerbebetriebe wie Molkereien, Schlachthöfe und Mühlen ist sinnvoll und notwendig, wenn die Regionalvermarktung mehr sein soll als bäuerliche Verarbeitung und Direktvermarktung.

Die Darstellung der Absatzwege und wirtschaftlichen Verflechtungen im BR Rhön zeigen die große Rolle der Verarbeitungsbetriebe für die Regionalvermarktung in dieser Region auf. Großbetriebe wie eine Molkerei, eine Brauerei, eine Mälzerei und eine Kelterei sind hier ebenso engagiert wie diverse Hofverarbeiter für Milch, Fleisch, Getreide, Obst etc. LUDWIG (2002) sieht für die Rhön Bedarf an einer regionalen Getreideverarbeitung, um häufige Zukaufware wie Müsli oder Nudeln durch regionale Produkte ersetzen zu können (ebd. 81).

Im BR Schorfheide-Chorin waren u. a. eine mittelständische und eine kleine Kelterei, eine Metzgerei, zwei Bäckereien sowie zwei Großbetriebe mit Fleischverarbeitung Zeichennutzer der Regionalmarke. Dennoch wurde das Fehlen bzw. die mangelnde Einbindung großer Verarbeitungsbetriebe im BRSC als wichtiges Defizit genannt. Deshalb sei es auch noch nicht gelungen, nachweislich regionales Mehl für die beteiligten Bäcker bereitzustellen. Auch beispielsweise die große „Eberswalder“ Fleischverarbeitung sowie eine Molkerei in Prenzlau konnten bisher nicht eingebunden werden.

Dazu muss gesagt werden, dass die Struktur an kleinen und mittelständischen Verarbeitungsunternehmen in den neuen Bundesländern noch einmal deutlich schlechter ist, als in den alten Bundesländern. Was nach Enteignung, Verstaatlichung und Zentralisierung in der DDR übrig geblieben war, wurde nach der Wende häufig noch abgewickelt oder privatisiert und nach der ersten Pleite von den Landesregierungen für symbolische Beträge an Großinvestoren aus dem Westen verkauft. Die Leitungen dieser Großunternehmen haben ihren Sitz meist nicht mehr in den Regionen und sehen daher auch keine Verpflichtungen mehr, sich in diesen zu engagieren. Selbst die Rohprodukte werden häufig überregional zugekauft.

Die grundlegende Situation eines fortschreitenden Strukturwandels bei Kleinverarbeitern und einer Zentralisierung bei Großverarbeitern ist jedoch in den alten Bundesländern ähnlich. So nannten die befragten Unternehmen auch eine Reihe von Verarbeitungsunternehmen, die sie in ihrer Region vermissen. Ein Schlachthof wurde dabei elfmal, eine Molkerei fünfmal genannt, davon je einmal ausdrücklich für Bio-Produkte. Je zweimal genannt wurden Fleischverarbeitung und Metzger, Mühlen sowie Verarbeitungsstätten für Gemüse, Kräuter und Gewürze. Einmal genannt wurde außerdem eine Käserei.

Fleisch, Milch, Getreide und Gemüse, in diesen Bereichen liegen in verschiedenen BR die größten Verarbeitungsdefizite. In der Gewinnung gewerblicher Verarbeiter, oder gar der Neugründung von Verarbeitungskapazitäten liegen für die Zukunft zentrale Aufgaben. Für die Kooperation von Regionalinitiativen mit gewerblichen Verarbeitern gibt es viele erfolgreiche Beispiele. Dass auch der Wiederaufbau bäuerlicher oder handwerklicher Verarbeitungskapazitäten gelingen kann, und zwar mit Unterstützung von Umweltverbänden, Kirchen, Öffentlichkeit und Politik, zeigen z. B. die Upländer Bauernmolkerei im hessischen Willingen oder auch der neue BRUCKER LAND-Metzgerschlachthof (vgl. Anhang).

4.3.4 Wirtschaftliche Austauschbeziehungen

In den beiden vertieft untersuchten BR Schorfheide-Chorin und Rhön wurden die Akteure danach gefragt, mit welchen anderen der wirtschaftlichen Akteure sie in einem Austausch- oder Kooperationsprozess stehen. Die Ergebnisse fielen sehr unterschiedlich aus.

BR Schorfheide-Chorin

Im BRSC wurden nur wenige Austauschprozesse zwischen den Zeichennutzern der Regionalmarke erwähnt. Verschiedene der befragten 20 Unternehmer hatten sich schon an Kooperationsprojekten, wie z. B. an der Belieferung des Regionalladens in Berlin beteiligt oder auch direkt an andere Zeichennutzer der Regionalmarke geliefert. Die meisten dieser Lieferprozesse sind jedoch wieder zum Erliegen gekommen, insbesondere bei der Belieferung mit Frischprodukten wie Fleisch und Gemüse. Nach Aussage der Akteure war es stets die betriebswirtschaftliche Kalkulation, die zu einem Abbruch oder einer Stagnation der Lieferbeziehungen auf niedrigem Niveau führten. Dem Aufwand, in einer ländlichen Region geringe Mengen zu kommissionieren und auszuliefern, sei es mit eigenen Fahrzeugen oder per Spedition, stehe kein vergleichbarer Ertrag gegenüber, so mehrere Befragte im BRSC.

Leider wurden jedoch auch von einigen Unternehmen dieser Gruppe von regelmäßigen Mängeln in der Produktqualität, der Haltbarkeit, der Sauberkeit und Korrektheit von Verpackungen etc. sowie von unzuverlässigem Lieferverhalten berichtet. Dies zeigt, dass innerbetrieblich auch in diesen Betrieben noch Optimierungsbedarf besteht. Zum Aufbau einer zentralen Logistik erscheint es unabdingbar, dass die Verfügbarkeit - im LEH das Fachwort für alle Fragen der Lieferfähigkeit, Qualität und Zuverlässigkeit - in vollem Umfang gegeben ist. Die Optimierung der Qualitäten und Verfügbarkeit könnte in einem Qualitätszirkel erfolgen, der ohnehin zum Aufbau eines gemeinsamen Marketings notwendig wäre.

Aus Sicht des zuständigen BR-Referates bestehen bei vielen Zeichennutzern der Regionalmarke Mängel oder sogar grundlegende Defizite bezüglich aller Aspekte der Marketingkonzeption. Diese reichen beim Angebotsprogramm (Sortiment), über Qualität von Produktkern und Verpackung, über Lieferprobleme bis hin zu Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Kundengesprächen am Point of Sale. Auch die Nutzung der Regionalmarke auf Produkten, an Gebäuden etc. war sehr heterogen und ließ z. T. erheblich zu wünschen übrig.

Diese Defizite wurden im Zuge der hier vorgestellten Untersuchungen sehr deutlich. Das BRSC hat deshalb im Rahmen von „Regionen aktiv“ die Durchführung eines Seminarprogramms geplant, in dem allen Zeichennutzern günstige Schulungen zu Fragen rund um Di-

rektvermarktung und Marketing angeboten werden sollen. Auch Schulungen zum gezielten und standardmäßigen Einsatz der Regionalmarke erschienen geboten.

Das zuständige BR-Referat steht einer Reihe von Problemen gegenüber. Aus Sicht des Autors kommt der Einbeziehung der Zeichennutzer in die Entscheidungsprozesse, deren „Packen an der Verantwortung“ für die Regionalmarke sowie dem Aufzeigen ökonomischer Erfolge durch professionelles Marketing in anderen Regionen größte Bedeutung zu. So könnte ein sich selbst tragender Entwicklungsprozess in Gang kommen. Es schien jedoch nach den Experteninterviews nicht sicher, dass dies in absehbarer Zeit gelingen wird.

BR Rhön

Im BR Rhön war von einer Vielzahl von Austauschprozessen zwischen den 20 befragten Akteuren zu hören. In Abbildung 26 wurden die wichtigsten davon grafisch dargestellt.

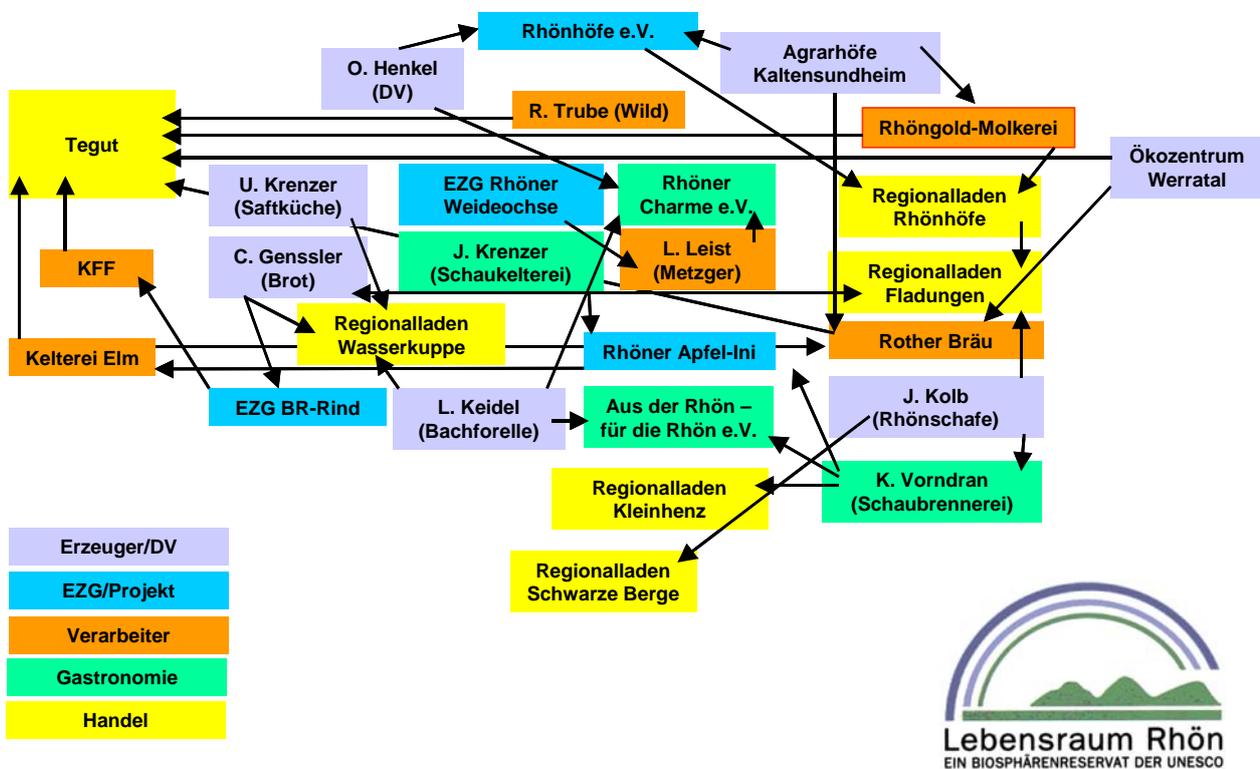


Abb. 26 Lieferbeziehungen zwischen wirtschaftlichen Akteuren im BR Rhön

Es zeigte sich, dass alle 20 Befragten zu zwei oder mehr der anderen Befragten in einem wirtschaftlichen Austauschprozess stehen. Dieser ist damit deutlich intensiver als im BRSC. Es handelt sich dabei nicht um überkommene, schon immer da gewesene Wirtschaftsbeziehungen. Es handelt sich hier größtenteils um Lieferbeziehungen, die erst in den letzten 10-15 Jahren entstanden sind, in denen die meisten der befragten Akteure ihre ökologische Erzeugung, bäuerliche Verarbeitung oder ökologische (Groß-) Verarbeitung sowie Direkt- und Regionalvermarktung erst aufgebaut haben. Auch LUDWIG (2002: 89) zeigte dies auf.

In einer repräsentativen Allensbach-Studie (IfDA 2002: 35f.) sagten 9% aller Berufstätigen, 14 % aller Befragten aus der Land-, Forst und Fischerwirtschaft sowie 23% der im Tourismus Tätigen aus, durch das BR Rhön zur Knüpfung intensiverer wirtschaftlicher Beziehungen zu anderen Betrieben in der Region veranlasst worden zu sein. Als Vorteile nannten dazu 38%

(von den im Tourismus Tätigen 50%) die gemeinsame Vermarktung vor anderen betriebswirtschaftlichen Argumenten (gestützte Abfrage; vgl. ebd. 36f.).

Die Rhön muss damit erneut als bundesweite Modellregion bezeichnet werden und würde sich hervorragend eignen, die wirtschaftlichen Netzwerke, Stoffströme und sozioökonomischen Effekte der Regionalvermarktung, als Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften in Biosphärenreservaten, exemplarisch wissenschaftlich zu erforschen.

4.3.5 Bedarf an zentralen Vermarktungsorganisationen

„Sollte es in Ihrer Region eine zentrale Vermarktungsorganisation für Produkte aus dem BR und seinem Umland geben?“ lautete eine weitere Frage an die 88 befragten Akteure. Gut 50% der Befragten war der Meinung, dass es eine zentrale Vermarktungsorganisation (ZVO) in ihrer Region geben sollte. 10% der Befragten waren dazu noch nicht entschieden. Sechs Befragte gaben an, dies sei bereits der Fall.

25% der Befragten waren nicht der Meinung, dass es in ihrer Region eine zentrale Vermarktungsorganisation geben sollte. Diese vertrauen ihren unternehmerischen Eigenschaften offensichtlich mehr bzw. misstrauen der Effizienz kooperativer Zusammenschlüsse, was angesichts der Geschichte der Genossenschaften sowie vieler in den letztern Jahrzehnten gegründeter Erzeugergemeinschaften nicht verwundern darf.

Die Voruntersuchungen in den zehn Modellprojekten außerhalb der BR (vgl. KULLMANN 2003a) hatten dies bestätigt: Auch regionale Vermarktungsprojekte und Zusammenschlüsse sind kein Allheilmittel für Absatzprobleme, insbesondere dann nicht, wenn ein Defizit in der Marketingstrategie oder im Marketingmanagement nicht zu spürbar höheren Umsätzen und/oder Preisen führt. Unter den erfolgreichsten dieser Projekte waren sowohl solche mit zentraler Distribution zu finden (z. B. Brucker Land, Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt), als auch solche, bei welchen das operative Geschäft überwiegend zwischen den beteiligten Akteuren abläuft (z. B. Apfelsaft Bodensee-Oberschwaben, Altmühltaler Lamm, Bergisch Pur; vgl. Anhang). In allen Vermarktungsprojekten kommen jedoch der Projektleitung alle zentralen Aufgaben des Prozessmanagements sowie des Marketingmanagements zu. Die Verwaltungen und Fachreferate der BR sollten dazu die Einrichtung eines externen, qualifizierten Marketing-Managements unter Einbeziehung der wirtschaftlichen Akteure anstreben.

Fazit

Die Absatzwege für die Regionalprodukte aus den deutschen Biosphärenreservaten sind vielfältig. Von der Direktvermarktung über Märkte und Lieferservices bis zu Gastronomie und Großküchen nutzen die Betriebe vielfältige Möglichkeiten. In den wenigsten Regionen ist es bisher gelungen, eine kooperative Distribution für Regionalprodukte aufzubauen. Eine zentrale Distribution kam auch in den beiden vertieft untersuchten BR bisher nicht zustande. Die Rhön zeigt jedoch den erfolgreichen Aufbau innerregionaler Wirtschaftsbeziehungen.

Die Betrachtung der genannten Modellprojekte, aber auch der Prozesse in der Rhön zeigt, dass offensichtlich der Bildung von Solidargemeinschaften für die Zukunft der Regionen große Bedeutung zukommt (vgl. KULLMANN 2003a). Die „Brüderlichkeit in der Wirtschaft“, die Rudolf Steiner als Entwicklung voraussagte, ist in diesen Projekten bereits Realität gewor-

den. Eine solche Solidargemeinschaft hat sich z. B. auch im BR Berchtesgaden gebildet. Der Zusammenschluss der Öko-Akteure im Wendland sowie der „Ausbildungsverbund Rhöner Qualitätslebensmittel“ stellen ähnliche Ansätze dar. Die BR-Verwaltungen könnten solche Prozesse initiieren und unterstützen. Mehr als 50% der befragten Unternehmen befürworten den Aufbau zentraler Vermarktungsorganisation in den Regionen ihrer Biosphärenreservate. Die Einrichtung einer qualifizierten Personalstelle wäre dazu ein erster Schritt.

4.4 Weitere ausgewählte Ergebnisse

4.4.1 Effekte der Biosphärenreservate auf den Tourismus

Der Tourismus wird, über das Bindeglied Gastronomie, häufig als einer der wichtigsten Abnehmer und Partner in der Regionalvermarktung, insbesondere in Großschutzgebieten gesehen. Daher wurden die 88 wirtschaftlichen Akteure danach befragt, wie groß sie den Effekt des BR auf den Tourismus in der Region bewerten. Abbildung 27 zeigt das Ergebnis.

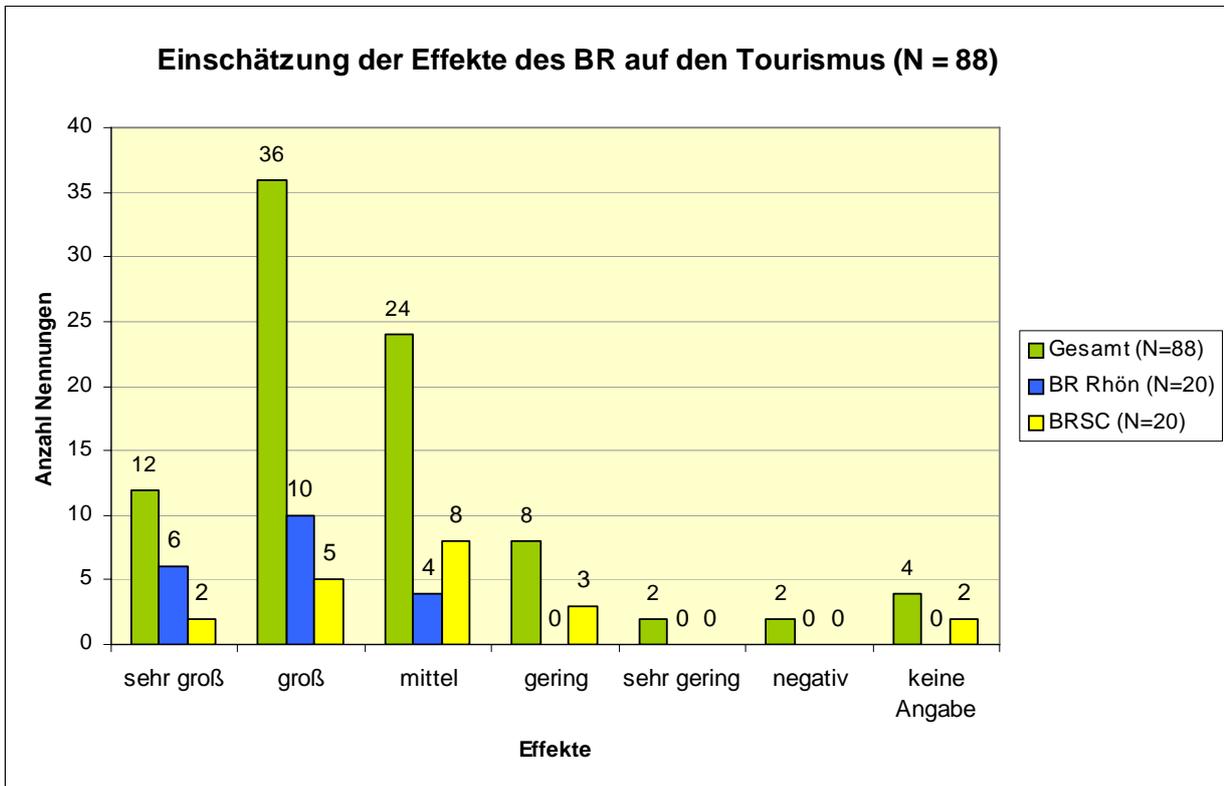


Abb. 27 Bewertung der Effekte der BR auf den Tourismus in den Regionen

Über 50 % der 88 Befragten schätzen die (positiven) Effekte des BR groß bis sehr groß sein, ein Viertel hält diese für mittelgroß, nur gut zehn für gering bis sehr gering und nur zwei für negativ. Vier Befragte machten dazu keine Angabe. Dreiviertel der Befragten konstatierten also mittlere bis sehr große positive Effekte auf den Tourismus in der Region.

Wie die Analyse der Absatzwege zeigte, kann die Bedeutung des Absatzes an die regionale Gastronomie je nach Region, Produkt und Betrieb sehr unterschiedlich sein (vgl. Kap. 4.3). Für veredelte Produkte wie Forellen, Kartoffeln, Ochsen- und Schweinefleisch sowie Apfel-

saft und Bier stellt die Gastronomie häufig bereits einen wichtigen Abnehmer dar, vor allem in Tourismusregionen wie der Rhön. Hinzu kommt die Laufkundschaft in Hof- und Regional-läden, die je nach Lage und Angebot 30 bis 50% des Kundschaft ausmachen kann. Wie LUDWIG (2002: 87) beschreibt, ergeben sich für manche Direktvermarkter ganzjährige Lieferbeziehungen, z. B. durch den Versand an die Gäste beim „Urlaub auf dem Bauernhof“.

Angesichts der häufig zugeschriebenen Bedeutung der Gastronomie für die Regionalvermarktung in Schutzgebieten wären dazu vertiefende ökonomische Analysen sinnvoll.

4.4.2 Effekt der Biosphärenreservate auf den Absatz

Die 88 Unternehmen wurden weiterhin danach gefragt, wie groß sie den Effekt einschätzen, den das Biosphärenreservat bisher auf ihren Absatz in der Regionalvermarktung hatte, und wie groß sie diesen Effekt in der Zukunft einschätzen. Abbildung 28 zeigt die Ergebnisse. Knapp ein Viertel der Befragten sind der Meinung, dass das BR bisher bereits große bis sehr große Effekte auf ihren Absatz hatte. Knapp 30% konstatieren einen mittelstarken Effekt. 43 % der Befragte konnten bisher nur einen geringen bis sehr geringen Effekt auf ihren Absatz feststellen. Für die Zukunft fielen die Erwartungen nur geringfügig optimistischer aus.

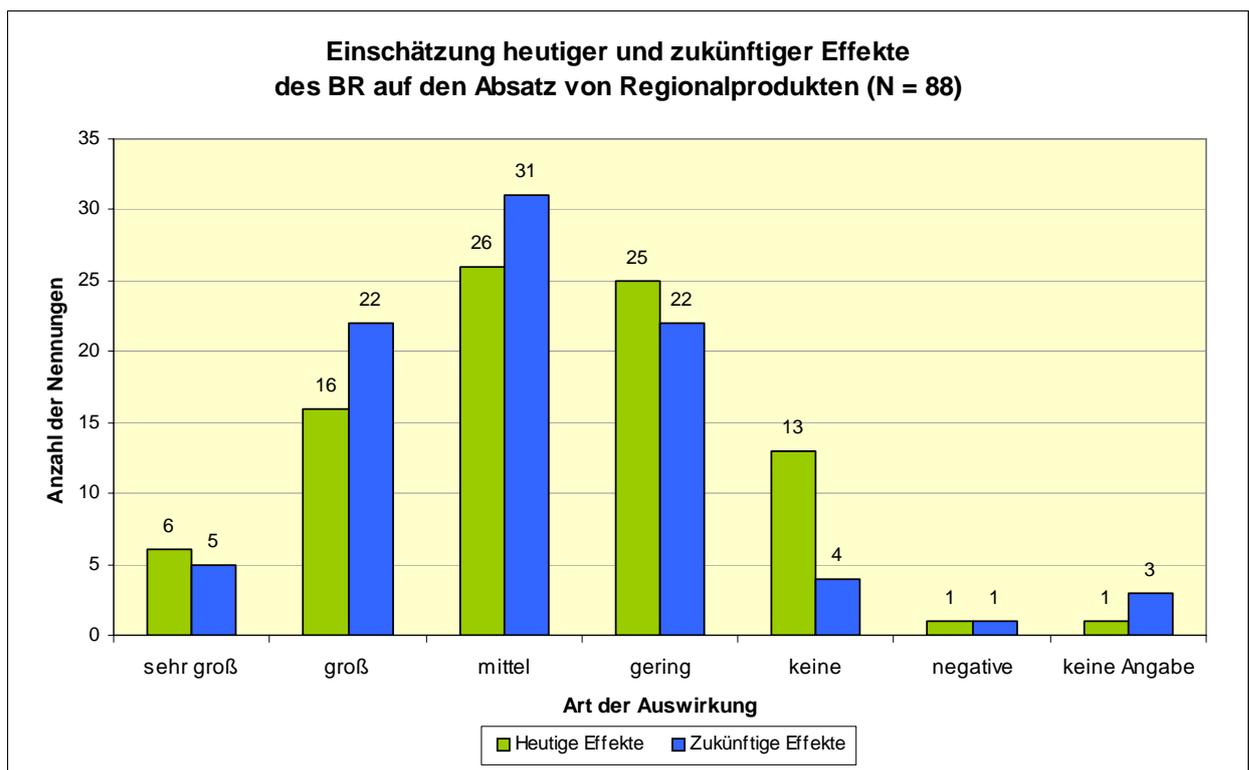


Abb. 28 Einschätzung von Effekten der BR auf den Produktabsatz

Der Nachhaltigkeitsmix „Wirtschaft + Ökologie“ scheint in der Rhön bereits gut vermittelt. In der Allensbach-Studie (IFDA 2002: 25f.) waren 72% der 803 Befragten der Meinung, das BR Rhön bringe der Region eher Vorteile, nur 6% sahen eher Nachteile. Danach gefragt, worin sie denn die Vorteile sehen, antworteten 46% (ungestützt) mit einem erhöhten Tourismus-aufkommen, 6% eine höhere Bekanntheit bzw. Imageförderung und 2% die Förderung des sanften Tourismus. 29% der Befragten gaben an, dass bei der Vermarktung von Produkten

und für die Unterstützung des Tourismus schon viel erreicht wurde (ebd. 62). Die Rhön zeigt, dass Großschutzgebiete nach zehn Jahren intensiver Aktivität in der nachhaltigen Regionalentwicklung echte, auch wirtschaftliche Erfolge verzeichnen können.

4.4.3 Zahlungsbereitschaft für BR-Produkte

„Glauben Sie, dass die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für Regionalprodukte aus einem BR höher liegt, als für gleichwertige Regionalprodukte aus einer anderen Region? Wenn ja, um ca. wie viel Prozent höher?“ Die Antworten der befragten 88 Akteure aus den deutschen Biosphärenreservaten finden sich in den beiden Graphiken 39 und 40 im Anhang.

Eine relative Mehrheit von 38 (43%) der 88 befragten Akteure war der Meinung, dass für Regionalprodukte aus BR eine höhere Zahlungsbereitschaft besteht, 32 (36%) waren jedoch gegenteiliger Meinung. 15 (17%) Befragte waren in dieser Frage unentschieden, drei machten keine Angabe. Der dargestellte Vergleich der Angaben von Akteuren mit und ohne ökologischer Produktion ließ keine wesentlichen Unterschiede in dieser Beurteilung erkennen.

Vergleicht man die Ergebnisse der Gesamtbefragung mit den Ergebnissen der jeweils 20 Befragten aus den BR SC und Rhön, die wiederum zusammen fasst 50% der Gesamtbefragung ausmachen, zeigen sich leichte Abweichungen. Danach sind die Akteure in der Rhön, trotz oder wegen ihrer Erfahrungen, gegenüber einer höheren Zahlungsbereitschaft etwas skeptischer als im BRSC.

Zur Höhe der zusätzlichen Zahlungsbereitschaft für BR-Produkte haben nur 44 (50%) der Befragten eine Angabe gemacht, wobei sieben davon diese mit 0% angaben. Die Graphik zeigt unterschiedliche Einschätzung ökologisch und nicht ökologisch wirtschaftender Akteure. Ein wesentlicher Unterschied zwischen diesen Teilgruppen besteht darin, dass doppelt so viele nicht ökologisch wie ökologisch produzierende Akteure die höhere Zahlungsbereitschaft bei 15-20% sahen. Alle sonstigen 5%-Stufen wurden von Öko-Akteuren öfter genannt.

Betrachtet man die durchschnittlich geschätzte höhere Zahlungsbereitschaft der 22 Akteure mit Öko-Produkten und der 20 Akteure ohne Öko-Produkte, so geben die Öko-Akteure mit durchschnittlich 9,9% eine vorsichtigere Schätzung ab als die Nicht-Öko-Akteure mit 11,9%. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Anbieter mit ohnehin höherpreisigen Öko-Produkten weniger glauben, eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft realisieren zu können als Unternehmen und Projekte, die keine Bio-Produkte vermarkten. Vergleicht man die Angaben aus den BR Schorfheide und Rhön so ergibt sich mit 10% bzw. 98,8% kaum ein Unterschied.

In der Allensbach-Studie zum BR Rhön gaben 83% der 803 Befragten an, Produkte aus der Rhön häufiger (62%) oder manchmal (21%) zu kaufen (IFDA 2002: 81). Obwohl man aus solchen Verbraucheraussagen bekanntlich nicht auf deren tatsächliches Kaufverhalten schließen kann, macht dies doch bereits eine hohe Sensibilität der Rhöner deutlich.

Zur Zahlungsbereitschaft für naturschutzgerecht erzeugte Produkte liegen bisher nur wenige Verbraucherbefragungen vor (z. B. WIRTHGEN/SCHMIDT 2000). Doch die Verlässlichkeit von Verbraucherbefragungen ist ohnehin fragwürdig. Nur mit realen Markttests lassen sich verlässliche Erkenntnisse über das tatsächliche Einkaufsverhalten gewinnen. Im Auftrag des BfN und mit Zustimmung der Arbeitsgemeinschaft der Biosphärenreservate hat der Autor

deshalb ein Konzept für sog. Storetests ausgearbeitet, um z. B. den tatsächlichen Effekt von Argumenten wie „Naturschutz“ und „Biosphärenreservate“ zu testen (vgl. KULLMANN 2003f). Im FuE-Vorhabens erwies sich jedoch noch kein BR zu dessen Umsetzung in der Lage.

4.4.4 Eignung von Werbebotschaften

4.4.4.1 Ungestützte Abfrage

Die wirtschaftlichen Akteure in den BR wurden gefragt, welche zentralen Inhalte sie in ihrer Werbung und Kommunikation einsetzen. Abbildung 29 zeigt die leicht verdichtete Urliste der 229 Nennungen von 80 der 88 befragten Akteure, die dazu Angaben gemacht haben.

Regionalität, Ökolandbau und Qualität sind die drei meist genutzten Werbeargumente. „Aus eigener Produktion“ folgt als Werbebotschaft an vierter Stelle. Damit werben nicht nur ein Großteil der landwirtschaftlichen Betriebe, sondern auch viele Verarbeitungsbetriebe.

Naturbelassenheit, Natur und Gesundheit bilden die drei nächstwichtigsten Werbeargumente. Diese wurden sehr oft im Zusammenhang genannt. Es wurde deutlich, dass die Gesundheitsförderlichkeit häufig mit von deren rückstandsfreier Erzeugung in freier Natur und intakter Landschaft, sowie ihrer unverfälschten Verarbeitung in Verbindung gebracht wird. Natur ist ein wichtiges Werbeargument für Gesundheits- und Wellness-Produkte.

Häufig wurde statt Regionalität (Herkunft aus der Region, Aus der Region – für die Region) nur bzw. direkt der Name der Region genannt, in den meisten Fällen „Rhön“ oder „Rhöner Produkte“. Die geografische Bezeichnung Rhön ist quasi schon zu einem eigenständigen Markenzeichen geworden. Die „Spreewälder Gurken“ aus dem BR Spreewald sind das beste Beispiel für die überregional mögliche Nachfrage nach regionalen Erzeugnissen.

Service und Dienstleistung, Beratung und Auslieferung, persönliche Betreuung, Kundenorientierung und Zuverlässigkeit wurden als weitere wichtige Werbebotschaften genannt. Produktmarketing sollte heute immer auch Marketing von Dienstleistungen bedeuten.

Ähnlich häufig wurde die eigene bäuerliche und handwerkliche Verarbeitung herausgehoben, ggf. nach traditionellen Methoden bzw. zu traditionellen Qualitäten. Diese Botschaften haben einen engen Bezug zur bereits genannten Direktvermarktung (Aus eigener Produktion).

Alte Rassen und Sorten wie das Rhönschaf und das schwäbisch-hällische Schwein, Äpfel und Bachforellen wurden sechs mal als Werbebotschaften genannt. Zweimal wurde insbesondere die Funktion des Rhönschafs als Maskottchen für die Rhön genannt. Dies zeigt wie sinnvoll es sein kann, repräsentative Leitprodukte für eine Region aufzubauen.

Erst nach Geschmack, anderen spezifischen Produkteigenschaften und des Einsatzes des eigenen Unternehmens als Werbeträger wurde von den Befragten das „Biosphärenreservat“ bzw. ggf. dessen Regionalmarke genannt. Dies zeigt, wie schwach der Begriff Biosphärenreservat und die wenigen BR-Regionalmarken in den Augen der Akteure noch sind.

Artgerechte Tierhaltung, dieser Begriff wurde als solcher nur zweimal angegeben. Sechs Akteure beschrieben jedoch ihre Tierhaltung direkt mit „Tiere aus naturnaher Haltung“, „Haltung in intakter Landschaft“ o.ä., und verbanden damit ihre Tierhaltung auch mit den o.g. Aspekten Natur und Naturbelassenheit. Die (Werbung für Produkte aus der) Tierhaltung

steht über das Thema Natur(belassenheit) in Verbindung mit der wichtigen Werbebotschaft Gesundheit. Fasst man diese unter dem Aspekt der artgerechten Tierhaltung zusammen, so erreicht diese, mit zwei anderen Aspekten, immerhin Rangplatz zehn der Werbebotschaften.

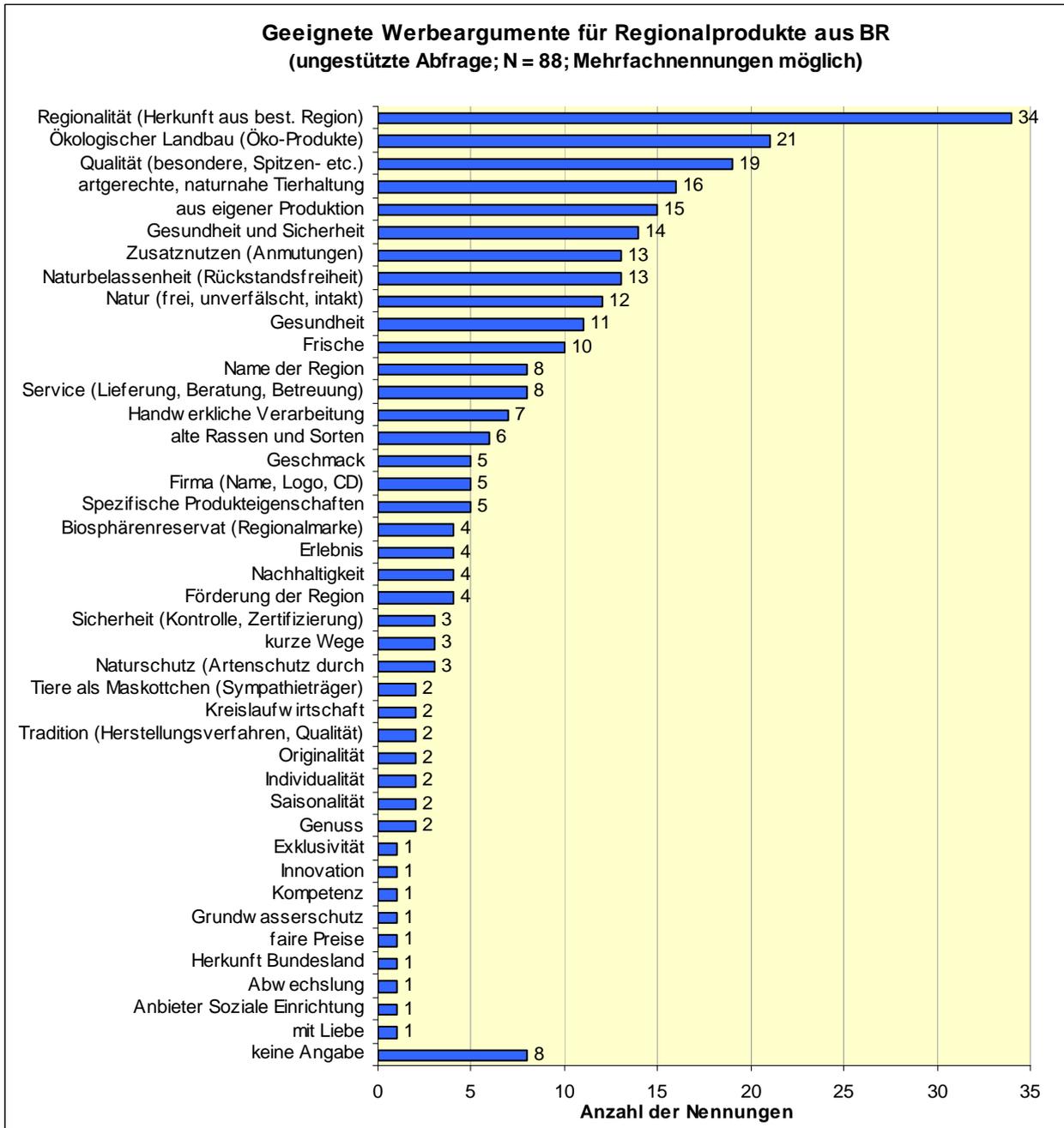


Abb. 29 Werbeargumente der Akteure für Regionalprodukte

Alle weiteren hier genannten Werbebotschaften sprechen für sich. Darunter finden sich vor allem eine breite Palette von Begriffen wie Erlebnis, Genuss, Tradition, Originalität, Exklusivität und Individualität. Fass man diese Anmutungen unter dem Begriff „Individueller Zusatznutzen“ oder „besondere Produkthanmutungen“ zusammen, findet sich dieser Metaaspekt in jedem Fall in der Gruppe der Top Ten der genutzten Werbebotschaften für BR-Produkte.

4.4.4.2 Vergleich mit gestützter Abfrage

Die wirtschaftlichen Akteure wurden gebeten, eine vorgegebene Liste mit potentiell geeigneten Werbebotschaften für Regionalprodukte aus BR in ihrer Eignung zu bewerten. Vergleicht man die o.g. Urliste der Nennungen (Abb. 29) mit dem Ergebnis der gestützten Bewertung (Abb. 30), so zeigen sich einige Unterschiede. Auch in der gestützten Abfrage wurde die Herkunft aus einer bestimmten Herkunftsregion (Regionalität) als wichtigstes Werbeargument bewertet. Deutlich höher, als die Häufigkeit der Nutzung erwarten ließ, wurde jedoch die artgerechte Tierhaltung eingestuft, die den Öko-Landbau nur auf Rang 3 der Eignungseinschätzung kommen ließ. Ebenfalls erstaunlich hoch (Rang 4) wurde der Begriff „Biosphärenreservat“ eingeschätzt. Gefolgt von den „Erzeugern als Personen“, die eine Verwandtschaft zu „Eigene Produktion/Direktvermarktung“ erkennen lassen.

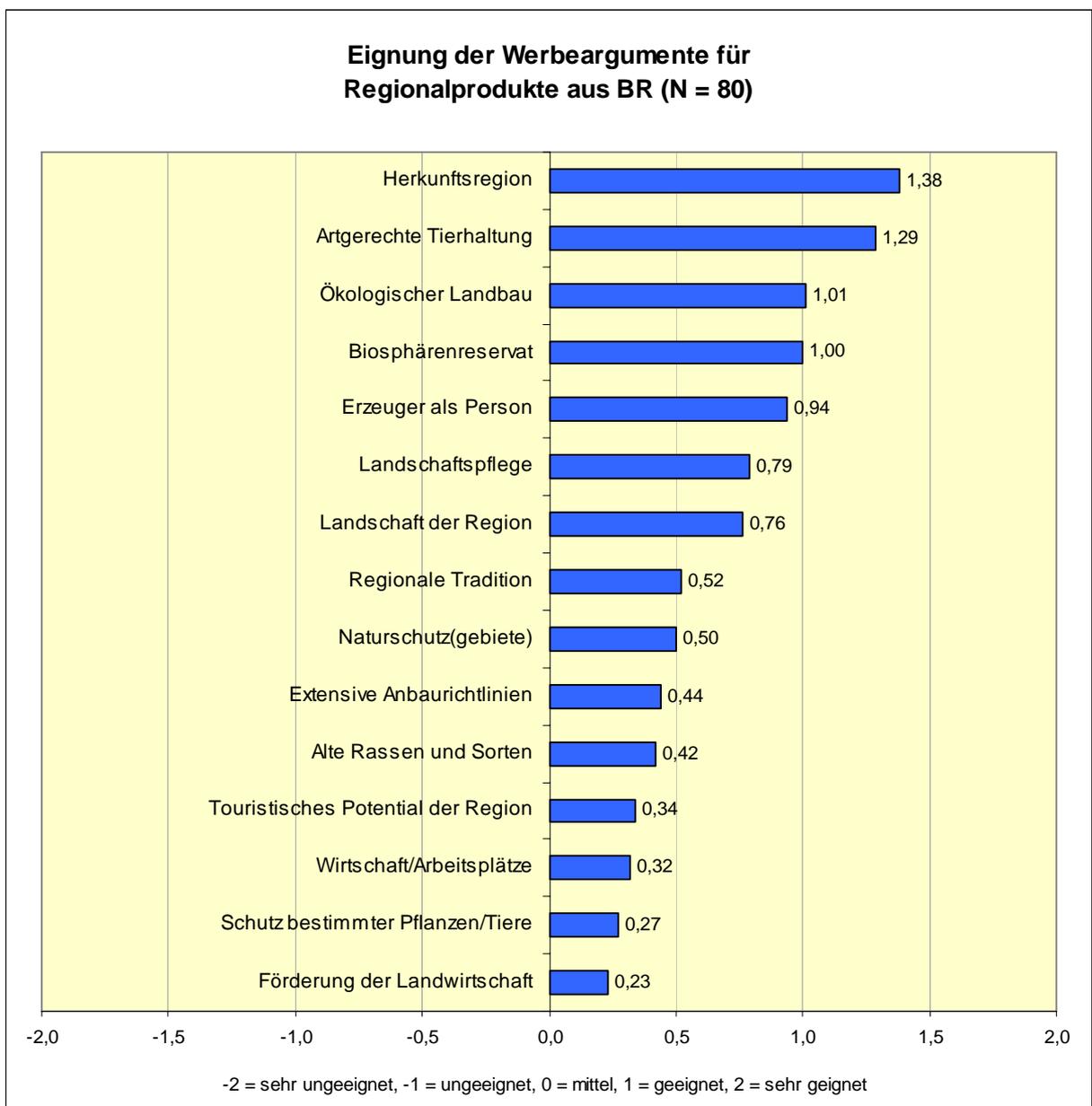


Abb. 30 Geeignete Werbebotschaften für Regionalprodukte aus BR

Der Vergleich der Abbildungen 29 und 30 macht deutlich, dass in der gestützten Abfrage gleich fünf der acht mehr als zehn mal genutzten Werbebotschaften der befragten Akteure bei der Frage nach der Eignung gar nicht berücksichtigt wurden. Qualität, Naturbelassenheit, Natur, Gesundheit und Frische sowie die Vielzahl der möglichen besonderen Produktanmutungen kamen in der gestützten Abfrage leider nicht vor. Offensichtlich waren die vom Autor für die gestützte Abfrage ausgewählten, potentiell geeigneten Werbebotschaften zu sehr vom Naturschutz, der Landwirtschaft, den Biosphärenreservaten und der Regionalentwicklung her gedacht, jedoch doch nicht von den Konsumenten und deren Bedürfnissen her. Dies scheint bei den wirtschaftlichen Akteuren naturgemäß stärker ausgeprägt.

Von den Akteuren mit Öko-Produkten wurde der Öko-Landbau verständlicherweise um zwei Ränge höher als beste Werbebotschaft eingestuft, während die Regionalität nach der Qualität nur auf Rang 3 eingestuft wurde. Auch die Eignung des „Biosphärenreservates“ wurde von diesen, nach den „Erzeugern als Personen“, nur auf Rang 5 der Eignung gesehen.

Die von LUDWIG (2002: 102) befragten zehn Öko-Betriebe im BR Rhön sahen stattdessen die „Schönheit der Landschaft der Region“ auf Platz fünf der Werbebotschaften. Dies mag damit zu tun haben, dass auch die Rhöner selbst von der Schönheit ihres „Landes der offenen Fernen“ überzeugt sind¹² und diese intensiv im Innen- und Außenmarketing einsetzen. Dies wiederum spricht dafür, dass dem „Branding“ einer Region als Marke, d.h. der „Aufladung“ mit eindeutigen Botschaften, Bildern und Werten, hohe Bedeutung zukommt.

Von den in Ostdeutschland ansässigen Akteuren wurden die „Erzeuger als Person“, interpretierbar als Direktvermarktung, vor Biosphärenreservat und Öko-Landbau auf Rang drei gesehen, d.h. der Öko-Landbau erschien den Akteuren dort weniger geeignet, das Biosphärenreservat höher. Nur um einen Rangpunkt höher wurde die „Förderung regionaler Wirtschaft und Arbeitsplätze“ in ihrer Eignung als Werbebotschaft eingestuft. Die Unterschiede in der Einschätzung von Werbebotschaften zwischen ost- und westdeutschen Anbietern waren geringer zu sein, als man vielleicht annehmen könnte.

4.4.4.3 Vergleich mit der Einschätzung der BR-Vertreter

Der Vergleich der Einschätzung der 88 wirtschaftlichen Akteure mit der Einschätzung der zuvor befragten 19 VertreterInnen der BR-Verwaltungsstellen zeigt ebenfalls einige interessante Unterschiede (vgl. Abbildung 31). Regionale Herkunft, Ökolandbau und artgerechte Tierhaltung finden sich in beiden Gruppen unter den TOP 5 der vorgegebenen Werbebotschaften. Damit entsprechen sie der beschriebenen Urliste der wirtschaftlichen Akteure.

Die „Landschaft der Region“ sahen die BR-Vertreter jedoch nach der artgerechten Tierhaltung auf Rang 2 der Eignungsskala. Die Förderung der regionalen Wirtschaft und Arbeitsplätze fand sich auf Rang 5. Landschaft und Wirtschaft waren jedoch bei den wirtschaftlichen Akteuren nicht unter den TOP 5 der geeigneten Werbebotschaften vertreten. Die regionale Wirtschaftsförderung wurde von diesen als weniger geeignete Werbebotschaft betrachtet.

¹² Gemäß der Allensbach-Studie zum BR Rhön nannten 99% der 803 repräsentativ befragten Rhöner „schöne Landschaft“ (gestützt) als erste Assoziation, 87% nannten das BR (vgl. IfDA 2002, S. 11f.).

Die Erzeuger als Person, und damit die eigene Erzeugung und Direktvermarktung, wurde hingegen von den BR-VertreterInnen als deutlich weniger geeignet eingestuft als von den wirtschaftlichen Akteuren, ebenso die Herkunft aus dem Biosphärenreservat, die von den BR-VertreterInnen selbst nur als halbwegs geeignet, von den wirtschaftlichen Akteuren jedoch als voll geeignet betrachtet wurde.

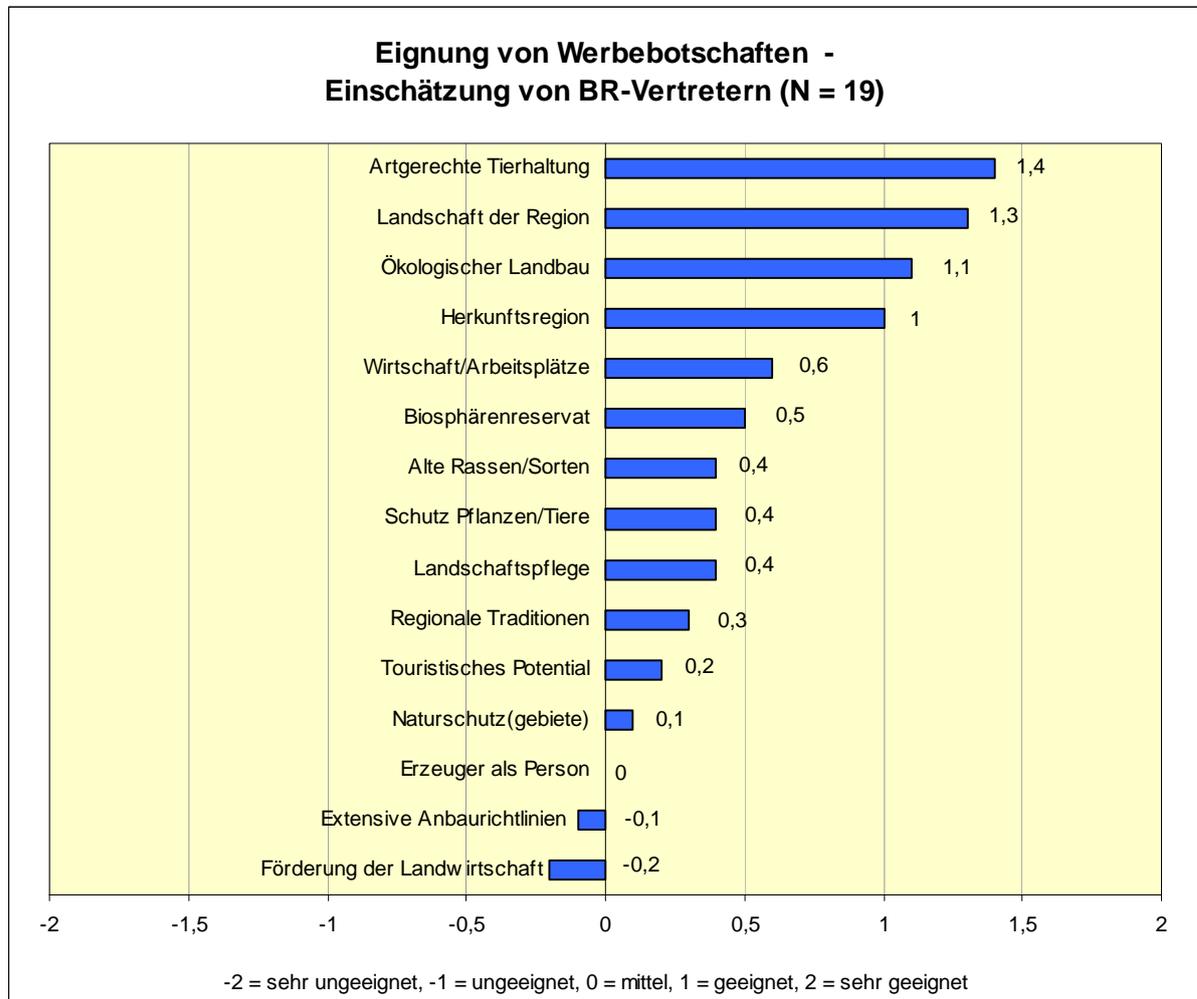


Abb. 31 Eignung von Werbebotschaften – Einschätzung der BR-Vertreter

Doch liegen die Anbieter mit ihren Einschätzungen der Kundenbedürfnisse richtig? Welche Werbebotschaften, welche Produkte, Zusatznutzen und Dienstleistungen erwarten die Kunden tatsächlich? Wie geeignet sind Werbebotschaften wie „Biosphärenreservat“ und „Naturschutz“ im Vergleich zu den anderen Werbebotschaften wirklich? Bisher sind erst sehr wenige Marktforschungsstudien zu Regionalprodukten aus Biosphärenreservaten gemacht worden, die dazu jedoch noch keine befriedigenden Antworten lieferten (vgl. WIRTHGEN/SCHMIDT 2000, SCHADE/LIEDTKE 2000).

Der Bedarf an qualifizierter Marktforschung nach „Stand of the Art“ wurde im Laufe des FuE-Vorhabens erkannt und führte zur Erstellung des bereits erwähnten Konzeptes für Storetests mit Produkten aus einem Biosphärenreservat (vgl. KULLMANN 2003f).

4.4.5 Kennzeichnung mit Regionalmarke und BR-Logo?

Die wirtschaftlichen Akteure wurden gefragt, ob sie gerne ihre Produkte mit einer Regionalmarke kennzeichnen würden bzw. ob dies bereits erfolgt. Wie Abbildung 32 zeigt, ist dies bei der Hälfte der 88 Befragten bereits der Fall. Mehr als ein weiteres Viertel der Befragten hatte daran grundsätzliches Interesse.

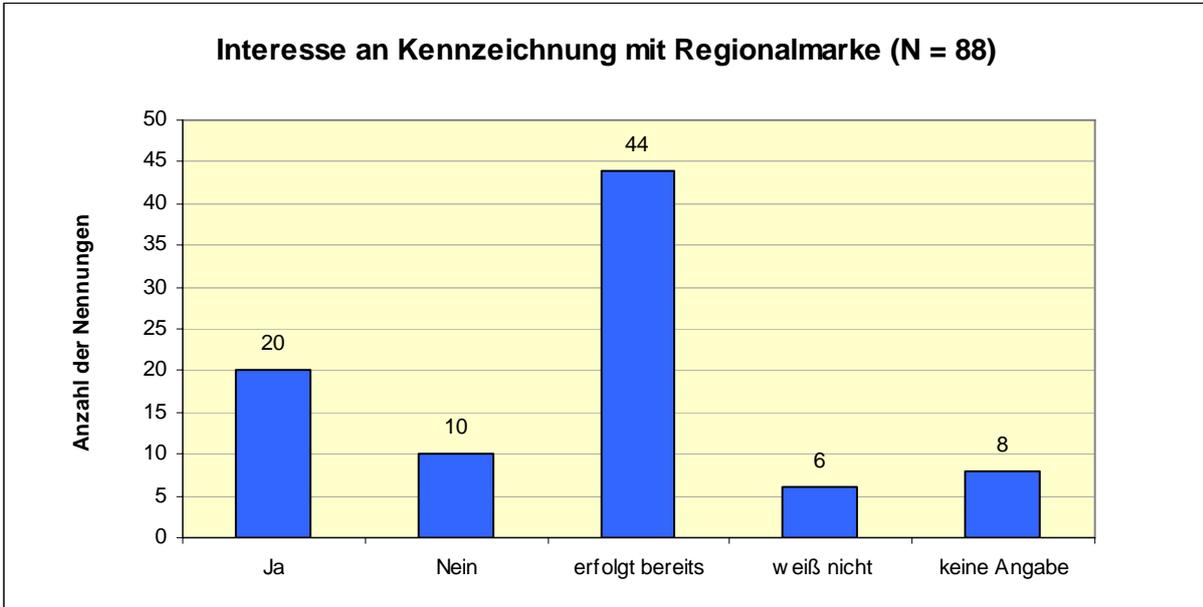


Abb. 32 Interesse an Kennzeichnung mit einer Regionalmarke

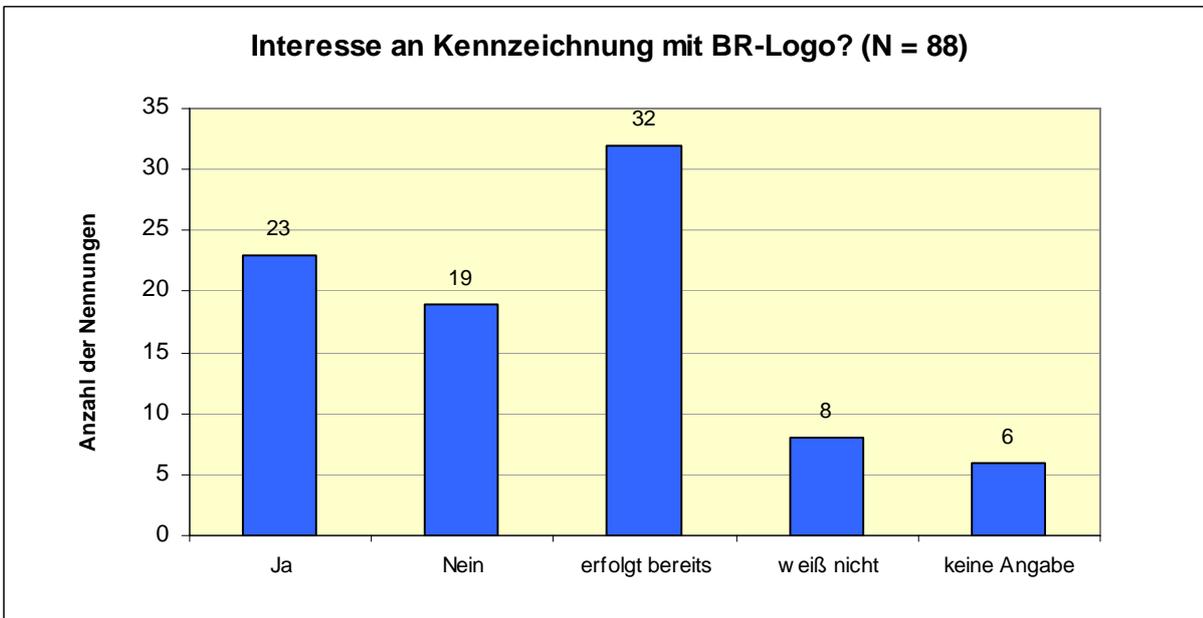


Abb. 33 Wunsch nach Nutzung eines BR-Logos

Zehn der Befragten (11,36%) waren an einer Regionalmarke nicht interessiert. Offensichtlich setzen diese stärker auf ihre eigene Kommunikation oder wollen sich nicht in einen Marketingverbund einbinden lassen. Weitere sechs der Befragten (6,8%) waren in dieser Frage

noch unentschieden, stellen also diesbezüglich ein Potential interessierter Akteure dar. Acht Befragte (9,1%) äußerten sich dazu nicht.

Abbildung 33 zeigt, dass die Verteilung bei der Frage nach der gewünschten Nutzung eines BR-Logos ganz ähnlich ausfiel. 32 der Befragten (36,4%) nutzen dies bereits, davon allein 20 aus dem BR Schorfheide-Chorin. Die übrigen Verwender von BR-Logos haben ihren Sitz bis auf fünf alle in den BR Rhön, Schaalsee und Spreewald. Dies entspricht den Schwerpunkten der Rückläufe (vgl. Kap.4.2.1). 23 weitere Akteure (26,1%) sind an der Nutzung eines BR-Logos grundsätzlich interessiert, 19 (21,6%) sind dagegen, fünf (5,7%) unentschieden, sechs (6,8%) machten keine Angabe.

Drei Viertel aller 88 wirtschaftlichen Akteure sind also an der Nutzung eines BR-Logos interessiert. Dies eröffnet allen BR die Möglichkeit, durch eine Regionalmarke die wirtschaftlichen Akteure einer Region als Kooperationspartner zu gewinnen. Diese Möglichkeit wird von den meisten Biosphärenreservaten jedoch noch nicht genutzt.

Die Anforderungen der bisher vier BR mit Regionalmarke - Schorfheide-Chorin, Schaalsee, Spreewald (nicht mit unmittelbarem Bezug zum BR) und Rhön (in Planung) - an die Zeichennutzung sind jedoch recht unterschiedlich. Es könnte Gegenstand einer bundesweiten Arbeitsgruppe zur Regionalvermarktung sein, hierfür gemeinsame naturschutz- und marketingpolitische Rahmenrichtlinien zu diskutieren. Die Möglichkeiten einheitlicher und gemeinsamer Marketingstrategien der UNESCO-BR wurden bereits erörtert (vgl. Kap. 3.6.5).

Ergebnisse aus dem BR Rhön

Im BR Rhön war im Untersuchungszeitraum die Entwicklung einer neuen Regionalmarke im Gange. Bisher wurde der „Blaue Regenbogen“ von den BR-Verwaltungsstellen (mehr oder weniger einheitlich) als gemeinsames Logo genutzt. Die Kennzeichnung von Partnerbetrieben des BR Rhön (ausschließlich Öko-Betriebe zugelassen) erfolgte mit diesem Signet (vgl. KULLMANN 2003b, Kap. 3). In die Entwicklung des neuen „Identitätszeichens Rhön“ (IZR) sowie des „Qualitätssiegels Rhön“ (QSR) waren nur einige Meinungsführer, jedoch nicht die Mehrheit der Befragten involviert. Jeweils mehr als 50% der 20 Befragten zeigten sich zu verschiedenen Fragen bezüglich der geplanten Regionalmarke nicht ausreichend informiert oder stimmten den seinerzeit bekannten Planungen nicht zu (vgl. KULLMANN 2003c: 64 f.).

Nur 50% der 20 Befragten waren z. B. dafür, das neue QSR auch auf Produkten von Anbietern zu nutzen, die ihren Unternehmenssitz außerhalb des BR haben. Dies zeigte, dass diese nicht über die geplante Gebietskulisse (fünf BR-beteiligte Landkreise) informiert waren. Allerdings waren die internen und insbesondere politischen Verhandlungen um die neuen Zeichen zu diesem Zeitpunkt auch noch in vollem Gange.

Wie in jeder Region, so gibt es auch in der Rhön Öko-Urgesteine, die die Aktivitäten des BR von Beginn an als von außen aufgesetzt und kontraproduktiv für die eigene Alleinstellung betrachten (zu diesen und anderen typischen Konflikten vgl. ebd., Kap. 6.4.2).

Ergebnisse aus dem BR Schorfheide-Chorin

Die Regionalmarke des BRSC wurde 1998 offiziell eingeführt. Diese wurde an ökologische und konventionelle Agrarbetriebe, an einige Betriebe des Ernährungshandwerks, an 13 Imker und etwa ebenso viele Gastronomen vergeben. In 2003 führten 59 Unternehmen die Regionalmarke des BRSC (ebd., Kap. 3.11).

20 Zeichennutzer der Regionalmarke wurden in vertiefenden Experten-Interviews u.a. gefragt, ob sie die Regionalmarke konsequent einsetzen. Nur einer der 20 Befragten gab an, die Regionalmarke konsequent auf Produkten und in der Kommunikation anzuwenden. Fünf (25%) gaben an, die Marke konsequent nur auf Produkten, drei weitere konsequent nur in der Kommunikation einzusetzen. Elf (55%) der Befragten gaben an, die Regionalmarke weder auf den Produkten noch in der Kommunikation konsequent einzusetzen.

Die Anwendung der Regionalmarke entsprach in den wenigsten Fällen der guten fachlichen Praxis der Anwendung eines Logos und der zugehörigen Medien. Entweder waren die Produkte nicht, nicht einheitlich oder nicht sauber gekennzeichnet, oder aber die Medien waren nicht, nicht konsequent oder nicht in geeigneter Weise genutzt worden. Die Zeichennutzung war sehr inkonsistent und unprofessionell. Die bisherigen Medien erlaubten außerdem keine differenzierte Präsentation unterschiedlicher Unternehmensformen.

Gemeinsam mit dem neuen regionalen Marketingmanager der Regionalmarke, der diese Einschätzungen teilte, wurden daraus zunächst drei Schlussfolgerungen abgeleitet:

1. Es bedarf einiger klarer Richtlinien oder Empfehlungen, wie die Marke eingesetzt werden soll, und wie sie nicht eingesetzt werden darf (Zeichennutzungsrichtlinien).
2. Es besteht bedarf an einem zweckmäßigen Sortiment verschiedener Medien zum Einsatz der Regionalmarke. Die Medienpalette sollte am Bedarf der Zeichennutzer orientiert sein.
3. Es besteht Schulungsbedarf für die Zeichennutzer sowie deren Personal für den Einsatz der Marke auf Produkten, am Point of Sale sowie auf Print- u.a. Medien.

Die BR-Verwaltung plante, die hier genannten Maßnahmen im Rahmen des BMVEL-Wettbewerbes „Regionen aktiv“ umzusetzen (vgl. www.modellregionen.de).

Allerdings wurde auch die Frage nach dem bisherigen Effekt der Regionalmarke des BRSC auf eine höhere Absatzsicherheit, eine höhere Nachfrage oder einen höheren Preis von den 20 Zeichennutzern überwiegend mit gering bis sehr gering beurteilt. Schon SCHNEIDER (2002: 113)¹³ konstatierte, dass die konzeptionellen und organisatorischen Schwächen sowie der ausbleibende Erfolg von den Zeichennutzern als Gründe für eine unregelmäßige Nutzung der Regionalmarke genannt wurden. Offensichtlich ist es dem BR bisher nicht gelungen, die Marke auf der Kommunikationsebene, auf der Organisationsebene wie auch auf der Absatzebene erfolgreich zu entwickeln, mit dem Effekt der negativen Rückkopplung. Bleibt zu hoffen, dass „Regionen aktiv“ dazu Veränderungen ermöglicht.

¹³ Eine Auseinandersetzung mit SCHNEIDER (2002) zur Frage, ob BR-Regionalmarken eher Instrumente der P.R. oder des Produktmarketings sein sollten, findet sich in KULLMANN 2003c, Kap. 4.4.4.

4.4.6 Regionalvermarktung in den alten und neuen Bundesländern

West- und Ostdeutschland im Rahmen des FuE-Vorhabens

Sechs der 14 deutschen Biosphärenreservate bzw. acht der 20 Verwaltungsstellen liegen (ggf. teilweise) in den neuen Bundesländern (vgl. KULLMANN 2003b). Die Ost-West-Verteilung wirtschaftlicher Akteure der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten (N=88) lag in der schriftlichen Befragung bei ca. 50:50. Von den 40 vertiefenden Experten-Interviews (je 20 in den BR Rhön und Schorfheide-Chorin (BRSC)) wurden 23 in den neuen Bundesländern durchgeführt, davon wiederum drei mit Unternehmern aus den alten Bundesländern. Insgesamt wurden damit Akteure aus Ost- und Westdeutschland recht ausgewogen in die Untersuchungen einbezogen.

Die Unterscheidung ist jedoch bedeutsam, da die Regionalvermarktung in Ost- und Westdeutschland auch heute noch unter völlig unterschiedlichen Voraussetzungen stattfindet. Diese gilt es bei der Beurteilung der Vorgehensweisen und der Erfolge zu berücksichtigen. Die unterschiedliche Agrarstruktur, die unterschiedliche Geschichte sowie vor allem die unterschiedliche wirtschaftliche Situation lassen die Menschen in West- und Ostdeutschland anders an die Regionalvermarktung herangehen und diese umsetzen.

Wichtigste wirtschaftliche und gesellschaftliche Unterschiede

- Die meisten ländlichen Räume der neuen Bundesländer waren im Untersuchungszeitraum (2001-2003) in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation, die sich im besten Falle als Stagnation, jedoch eher als Rezession mit deutlichen Auswirkungen darstellte. Die Einkommen der Bürger sind noch immer deutlich geringer als im Westen. Die Zahlungsmöglichkeit der Menschen für regionale Lebensmittel zwangsläufig ebenfalls geringer. Es sind jedoch auch Präferenzen für regionale und Ost-Produkte erkennbar.
- Die Arbeitslosigkeit liegt in vielen Regionen Ostdeutschlands über 20%. Die Abwanderung junger, qualifizierter Leute hält an. In den sich leerenden ländlichen Räumen stellt sich die Frage, welche Perspektive die jeweiligen Regionen haben. Regionalentwicklung, Tourismus und Regionalvermarktung werden, insbesondere von den Schutzgebieten, als Möglichkeiten genutzt, über Fördermittel und Touristen an dem Wirtschafts- und Einkommensniveau der prosperierenden Zentren und Westdeutschlands zu partizipieren. Viele Menschen setzen auf diese Optionen. Der tagtägliche Abbau von Arbeitsplätzen, und Infrastruktur führt jedoch auch bei vielen Menschen zu Skepsis und Resignation.
- Die Agrarstruktur ist diametral verschieden: Es gibt im Vergleich zu den alten Bundesländern sehr viel weniger landwirtschaftliche Unternehmen, diese sind jedoch im Schnitt deutlich größer¹⁴. Diese Großbetriebe sind, wie im Westen, in der Regel (hoch) spezialisiert, z.B. auf Marktfrüchte, Milch- oder Fleischproduktion. Outputmengen und Umsätze, aber auch deren Bedeutung für die Landschaftspflege (und die Kommunalpolitik) entsprechen häufig einer größeren Gruppe durchschnittlicher bäuerlicher Betriebe.

¹⁴ Zu Agrarstrukturdaten vgl. BMVEL 2002: 27.

- Auch die marktwirtschaftlichen Bedingungen dieser Großbetriebe sind anders als die durchschnittlicher Familienbetriebe. Sie sind in der Lage, aber auch gezwungen, große Mengen einheitlicher Chargen auf dem nationalen bis internationalen Markt abzusetzen. Um die Vorteile der Kostendegression nutzen, die Mitarbeiter halten und investieren zu können, müssen Produktion und Absatz so effizient wie möglich organisiert werden.
- Daneben gib es auch die Betriebe der Wiedereinrichter oder von „Übersiedlern“, die von Größe und Struktur her eher den bäuerlichen Familienbetrieben im Westen gleichen, doch ist deren Anzahl deutlich geringer. Daher stehen aus dieser Gruppe für kooperative Vermarktungsprojekte deutlich weniger potentielle Akteure zur Verfügung als im Westen.
- Die Bereitschaft großer Agrarunternehmen zur Kooperation in regionalen Vermarktungsprojekten scheint im Schnitt geringer als bei größeren Gruppen bäuerlicher Landwirte. Diese versprechen sich davon eher Kooperationsvorteile, z. B. in Verarbeitung und Vertrieb. Diesen Vorteil sehen die Leiter vieler Großbetriebe nicht. Sie sehen den höheren Kooperationsaufwand und ggf. ein Investitionsrisiko, häufig jedoch nicht den betriebswirtschaftlichen Vorteil durch einen größeren oder besser bezahlten Absatz.
- Es gibt jedoch auch Großbetriebe, die ihre Chancen in der Direkt- und Regionalvermarktung konventioneller oder ökologischer Produkte sehen. Dann nehmen sie die Sache jedoch häufig lieber selbst in die Hand, bauen Verarbeitungsstätten und betreiben diese mit eigenem Personal, bauen auch selbst die entsprechenden Vertriebswege auf. Beispiele für diese Art der Direkt- und Regionalvermarktung wurden im Laufe des Forschungsvorhabens bereits mehrfach beschrieben (vgl. KULLMANN 2003c, Kap 4.6).
- Die bäuerlichen und ernährungshandwerklichen Familienbetriebe haben, in den neuen häufig stärker als in den alten Bundesländern, mit internen und wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen. Einige dieser Probleme sind des öfteren anzutreffen:
 - mangelnde Modernität in der Produktion, mangelnde Professionalität im Marketing und Vertrieb, oft grundlegende Defizite in der Verkaufsförderung,
 - mangelndes Eigenkapital für eigene Investitionen, dann natürlich auch geringe Bereitschaft zum Einsatz von Eigenkapital in kooperativen Projekten,
 - insgesamt geringere unternehmerische Kompetenz, da diese nicht von der vorangehenden Generation im selben Umfang erlernt werden konnte.
- Nahrungsmittelhandwerk und Nahrungsmittelgewerbe sind in den neuen Bundesländern meist noch stärker konzentriert als im Westen. Die großen, bereits in der DDR zentralisierten Verarbeitungsunternehmen, wurden nach der Wende entweder „abgewickelt“ oder an Kapitalgesellschaften verkauft, die mit Fördermitteln von Land, Bund und EU aufwendig modernisierten und so viele Arbeitsplätze durch Maschinen ersetzten. Diese Großunternehmen (Schlachthöfe, Molkereien, Mühlen etc.) unterstehen meist einer Konzernleitung, die ihren Sitze größtenteils nicht in der Region oder in den neuen Bundesländern, sondern im Westen oder Ausland hat (z. B. Müllermilch, Danish Crown u.a.). Eine Einbindung in regionale Marketingstrategien lehnen diese Unternehmen aufgrund der Preis-Kosten-Relation sowie eigenen Wettbewerbsüberlegungen meist rigeros ab.

Die hier genannten Strukturunterschiede haben nach Aussagen der Referentin für Landnutzung im BR Schorfheide-Chorin sowie des dortigen regionalen Marketingmanagers erhebliche Auswirkungen auf die Möglichkeiten und Erfolge der Regionalvermarktung. Beide Experten wiesen nach Vorstellung der Ergebnisse aus den 20 vertiefenden Experten-Interviews mehrfach auf die o.g. Unterschiede und Probleme hin, in denen sie die Ursache für viele Unterschiede sehen, die sich z. B. zwischen den Aktivitäten und Akteuren im BRSC und Rhön gezeigt haben. Hierzu waren jedoch nicht nur strukturelle Gründe festzustellen.

Spezifische Phänomene in den neuen Bundesländern

Die deutsche Einheit in den Köpfen und Herzen ist auch in den Schutzgebieten der neuen Bundesländer noch nicht so weit gediehen, wie dies wünschenswert wäre. Im Zuge des FuE-Vorhabens musste festgestellt werden, dass sich diesbezügliche Sachverhalte negativ auf den Erfolg der Regionalvermarktung in den Schutzgebieten auswirken:

- Wiedereinrichter, Pächter und Käufer von Agrarbetrieben aus den neuen Bundesländern sind bis heute nicht in vollem Umfang in die regionalen Netzwerke integriert. Netzwerke aus der Vorwendezeit spielen, auch in Schutzgebieten, nach wie vor eine große Rolle.
- Eine subtile bis offene Ablehnung weststämmiger Betriebsinhaber als „neue Junker“ wird immer wieder deutlich. Insbesondere die Betreiber von großen Öko-Betrieben werden, wenn die neuen Eigner aus dem Westen stammen, z. T. als „Öko-Kapitalisten“ betrachtet.
- Erfolgreiches einzelunternehmerisches Handeln, und die Konzentration darauf, wird insbesondere Westunternehmern häufig als Egoismus und Gewinnsucht ausgelegt. Deren Beiträge zu Aufbau und Beschäftigung werden dabei häufig weniger gewürdigt.
- Schutzgebiete in den neuen Bundesländern beauftragen häufig Beratungsunternehmen und Dienstleister aus den neuen Bundesländern. Vorteile wie gemeinsame Erfahrungen können dabei jedoch durch (fachlich) eingeschränkte Blickwinkel aufgehoben werden.

Im Zuge der Studien im Rahmen des FuE-Vorhabens wurde deutlich, dass ein latenter Ost-West-Konflikt zwischen den Akteuren, oder gar der BR-Verwaltung und den wirtschaftlichen Akteuren, sich negativ auf den Erfolg in der Regionalvermarktung auswirken kann. Bei der Neubesetzung von Stellen in den BR sollte darauf besonderes Augenmerk gelegt werden.

Fazit

Die strukturellen Unterschiede in der Land- und Ernährungswirtschaft machen Erfolge in der Regionalvermarktung in den Schutzgebieten der neuen Bundesländer deutlich schwerer als in den alten Bundesländern. Diese gilt es bei Vergleichen und Bewertungen angemessen zu berücksichtigen. Jedoch lassen sich nicht alle Probleme auf rein wirtschaftliche, strukturelle und historische Unterschiede zurückführen. Wie einige Beispielbetriebe zeigen, sind auch in den neuen Bundesländern Erfolge in der einzelbetrieblichen Direkt- oder der kooperativen Regionalvermarktung möglich. Es kommt darauf an, auf die jeweilige regionale Situation mit einer geeigneten Projektorganisation und einer professionellen Marketingstrategie zu reagieren. Die Beachtung und Erfüllung der Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte bleibt dabei zentrale Aufgabe des regionalen Marketingmanagements.

5 Beratungs-, Handlungs- und Forschungsbedarf

Im Folgenden wird zunächst der direkt von den wirtschaftlichen Akteuren erfragte und formulierte Beratungsbedarf vorgestellt, sowie der Handlungsbedarf der seitens der BR-Verwaltungen aus Sicht der wirtschaftlichen Akteure besteht. Im Anschluss folgt die Formulierung des allgemeinen Handlungs- und Forschungsbedarfs, der sich aus der Befragung der wirtschaftlichen Akteure ebenso wie der BR-Vertreter ableitet.

5.1 Beratungsbedarf der wirtschaftlichen Akteure

Nur 24 der 88 befragten Akteure formulierten auf Grundlage einer offenen Fragestellung einen aktuellen Beratungsbedarf, sieben davon zum Marketing in der Direkt- und Regionalvermarktung, fünf zu Fragen der Unternehmensführung (Management), vier zur Tier- oder Pflanzenproduktion sowie drei zu projektierten Umbaumaßnahmen (vgl. Abb. 34). Jeweils zwei Nennungen gab es zu speziellen Produktions- und Marketingfragen wie Konzepten für eine Schaumetzgerei und eine Kulturscheune, zur Technologie in Anbau und Verarbeitung von Kräutern, zur Lebensmittelhygiene und zur Vermarktung von Öko-Getränken. Fragen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens oder Projektes sowie zur Internet-Vermarktung (Electronic Commerce) können dem allgemeinen Marketing zugeordnet werden.

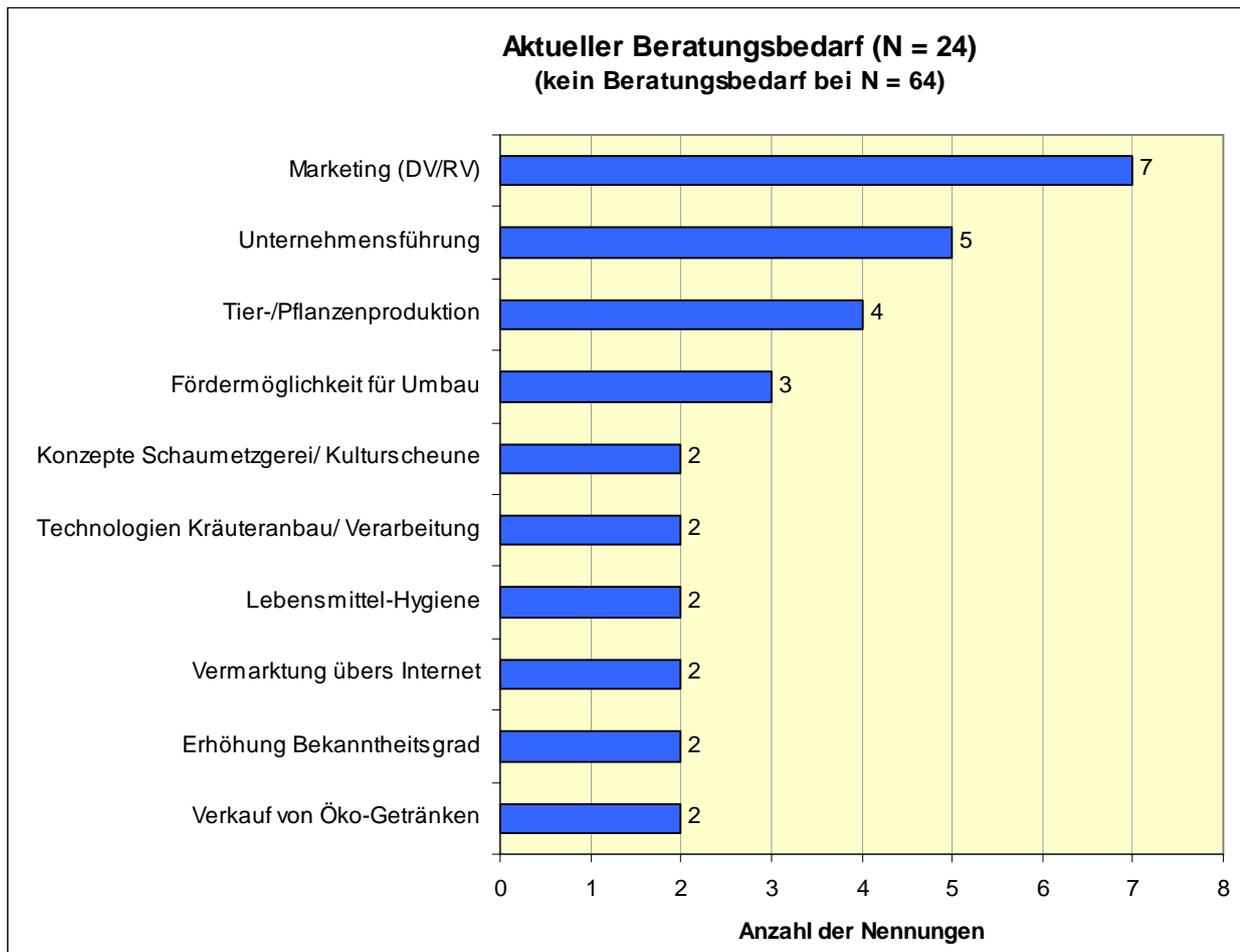


Abb. 34 Aktueller Beratungsbedarf der befragten Akteure

Unter den 20 Zeichennutzern des BRSC schien der Beratungsbedarf bezüglich Regionalvermarktung deutlich größer als im BR Rhön. Hier waren neben mittelständischen Verarbeitungsunternehmen und in der Direkt- und Regionalvermarktung erfolgreichen Agrarunternehmen auch Betriebe vertreten, die bisher nicht oder kaum in die Verarbeitung, Direkt- und Regionalvermarktung eingestiegen waren oder augenscheinlich fachliche und wirtschaftliche Probleme haben.

Im BRSC müsste nach diesem Befund für die Zeichennutzer der Regionalmarke eine kontinuierliche Marketingberatung angeboten werden, die, der Definition des Marketings entsprechend, von der Produktpolitik bis zur Kommunikationspolitik reicht. Da dies durch die zuständige Referentin nicht geleistet werden kann, müsste, neben grundlegenden Seminaren zur Qualifizierung der Zeichennutzer, ein Netzwerk relevanter Berater aufgebaut und regelmäßig sowie einzelfallbezogen konsultiert werden. Die Finanzierung könnte sich aus staatlicher Beratung, privater Finanzierung und zu akquirierenden Projektmitteln zusammensetzen. Im Rahmen von „Regionen aktiv“ plant das BRSC eine Beratungs- und Qualifizierungsoffensive.

Fazit

Zu Marketing und Management gibt es bei rund einem Viertel der Akteure in den BR aktuellen Beratungsbedarf. Die zuständigen Mitarbeiter in den BR-Verwaltungsstellen sollten im Optimalfall (ausreichende Ressourcen etc.) den Akteuren in ihrer Region Ansprechpartner für Beratungsfragen sein, Kontakte zu staatlichen und freien Beratern pflegen und ggf. dabei behilflich sein, auch überregional nach Spezialberatern zu suchen. Dazu wäre ein funktionierendes bundesweites Netzwerk der zuständigen BR-Mitarbeiter hilfreich.

Der Identifikation, Ausbildung und Einbindung von Leistungsträgern kommt für den zukünftigen Erfolg der Regionalvermarktung, wie auch anderen Aktivitäten im Tätigkeitsfeld „Quality Economies“, höchste Bedeutung zu (so z. B. Hr. Geier, der Leiter der bayerischen Verwaltungsstelle des BR Rhön). Dies haben auch einige andere BR-Verwaltungsstellenleiter bereits seit längerem erkannt und entsprechende Maßnahmen durchgeführt. So wurde z. B. im BR Südost-Rügen der „Jobmotor Biosphäre“ entwickelt, ein Qualifizierungsprogramm für Existenzgründer in „Quality Economies“, die später auch im BR Schaalsee umgesetzt wurde.

Im BR Rhön haben sich einige wirtschaftliche Akteure zusammengeschlossen, um für die Zukunft qualifizierte und motivierte Landwirte, Metzger, Bäcker, Gastronomiefachkräfte etc. auszubilden. Sie bilden damit auch formell ein regionales Kompetenzzentrum mit dem Anspruch, die Rhön als Region bekannt zu machen, in der man eine Premium-Ausbildung rund um nachhaltige Premiumlebensmittel erhält. So will man auch überregional gute und motivierte Lehrlinge und Fachkräfte in die Rhön locken. Diese Vision geht vor allem von einem Metzgerinnungsoberrmeister und Gastronomen aus, der in mehreren Projekten im BR Rhön aktiv ist und sich zum Ziel gesetzt hat, am kulinarischen Ruf seiner Region zu arbeiten, damit diese eine erstklassige Tourismusdestination wird.

Theoretisch hätten einige deutsche BR das Potential zur „Kulinarischen Top-Region“. Um dies zu nutzen bedarf es jedoch intensiver Grundlagenarbeit, Projekten und Investitionen, die in der Rhön über zehn Jahre hinweg geleistet wurden. Dennoch wünschen sich auch dort die wirtschaftlichen Akteure weiterhin eine kontinuierliche und qualifizierte Unterstützung durch die BR-Verwaltungen sowie durch den Verein Natur- und Lebensraum Rhön.

5.2 Zufriedenheit mit und Erwartungen an eine Unterstützung durch die BR-Verwaltungen

Die 88 Unternehmer wurden befragt, wie zufrieden sie mit der Unterstützung sind, die sie von der Verwaltungsstelle des jeweiligen BR bisher erfahren haben (Abb. 35). Fast die Hälfte (48%) der Unternehmen war zufrieden bis sehr zufrieden mit der Unterstützung durch die zuständige BR-Verwaltung. 19 (von 20!) davon stammten aus dem BR Rhön, 10 aus dem BR Schorfheide-Chorin. 14 Befragte waren in dieser Frage neutral, jedoch 19 (21,6%) unzufrieden bis sehr unzufrieden. 13 (15%) äußerten sich nicht. Möglicherweise, weil bisher keine Erfahrungen gemacht oder keine Ansprüche gegenüber dem BR entwickelt wurden.

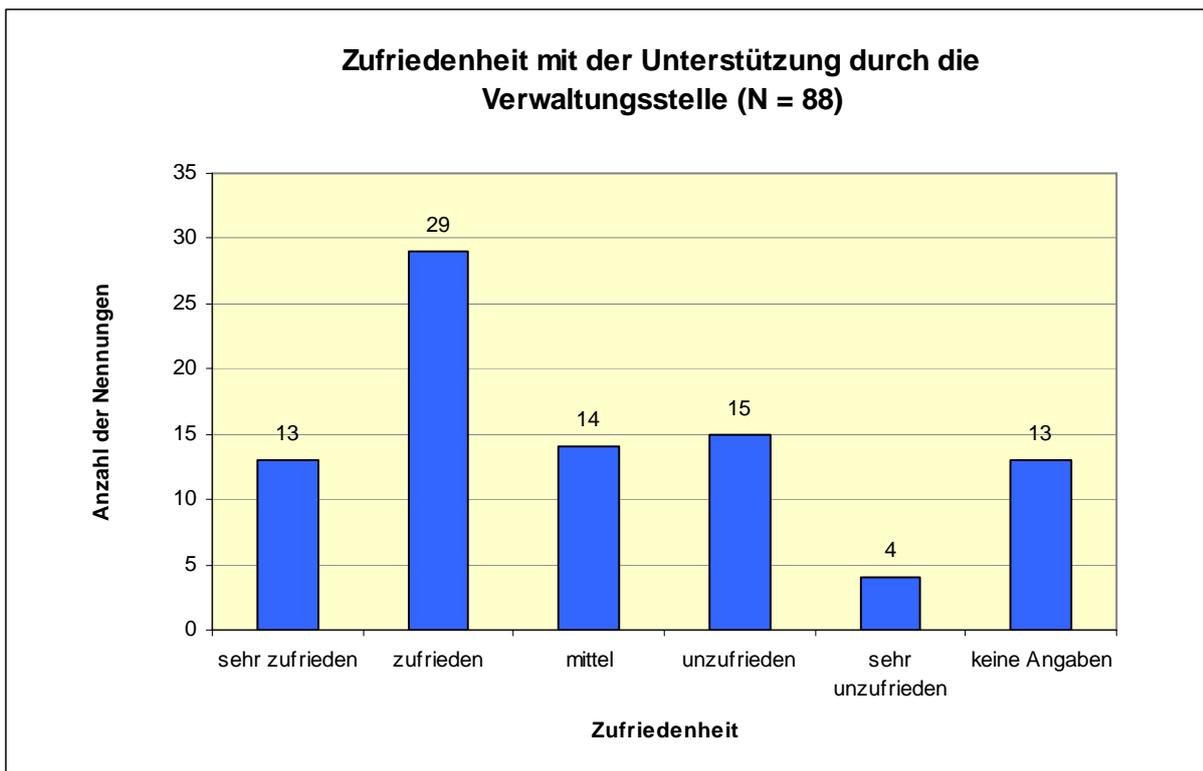


Abb. 35 Zufriedenheit der befragten Unternehmen mit BR-Unterstützung

Die Auswertung der Fragebögen zeigte, dass die Unternehmen sehr wohl registrieren bzw. aussagen können, ob ihnen von Seiten der BR-Verwaltung Unterstützungsangebote gemacht werden oder nicht. So schrieben z. B. drei Öko-Unternehmen des BR Spreewald, Ihnen seien von Seiten der BR-Verwaltung keinerlei Unterstützungsangebote bekannt.

50 der 88 befragten Akteure haben Angaben zu der ungestützten Frage gemacht, in welcher Form sie sich von der BR-Verwaltung mehr Unterstützung wünschen würden. Abbildung 34 zeigt die Erwartungen. 23 der Befragten nannten vor allem Maßnahmen zur Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. 15 Befragte wünschten sich eine zentrale Koordination der Aktivitäten, 12 eine bessere Zusammenarbeit mit der BR-Verwaltung. Diese beiden Aspekte zeigen auf, dass sich die wirtschaftlichen Akteure eine aktive Betreuung, Koordination und Kooperation von den BR-Verwaltungen in der Regionalvermarktung erwarten.

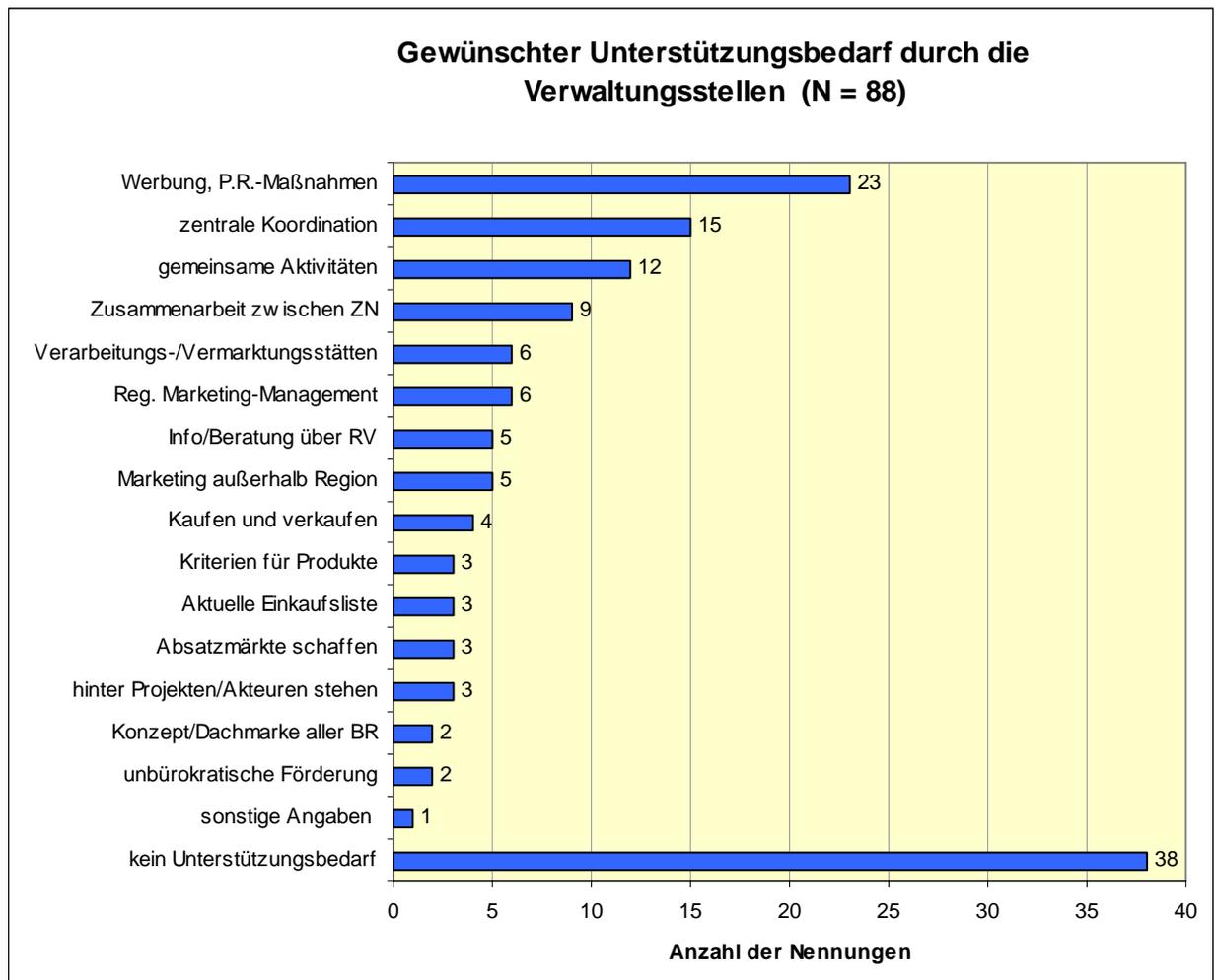


Abb. 36 Unterstützungsbedarf der Akteure

Die erwarteten Aktivitäten reichen von Informations- und Kommunikationsmaßnahmen und der (unbürokratischen) Förderung bei Verarbeitungs- und Vermarktungseinrichtungen über die Erschließung von (überregionalen) Kontakten und Absatzwegen und das operative Handelsgeschäft (Kaufen, Verkaufen) bis zur nationalen Dachmarke. Mit Kommentaren wie „hinter den Projekten und Akteuren stehen“ deutet sich an, dass von den BR nicht nur technische Unterstützung erwartet wird.

BR Schorfheide-Chorin

Dazu gehört auch die Organisation der Zusammenarbeit der Zeichennutzer einer Regionalmarke, was im BRSC mehrfach geäußert wurde. Dieser Punkt ist den dortigen Zeichennutzern noch wichtiger als Werbung/P.R.-Maßnahmen sowie alle anderen Aspekte. Hier ist die BR-Verwaltung offensichtlich besonders gefordert. Auch fünf der sechs Nennungen bezüglich Unterstützungsbedarf beim Aufbau von Verarbeitungs- und Vermarktungseinrichtungen stammen aus dem BRSC. Dies deutet jedoch auch darauf hin, dass an die BR-Verwaltung möglicherweise Erwartungen gestellt werden, die diese nicht erfüllen kann.

Können umfangreiche und qualifizierte Unterstützungsmaßnahmen durch die BR-Verwaltungen nicht oder nicht allein geleistet werden, wäre die Einrichtung einer gesonderten Stelle für regionales Marketing-Management denkbar. Eine solche wurde im Frühjahr 2003 im

BRSC im Rahmen von „Regionen aktiv“ geplant und inspirierte möglicherweise einige der Befragten zu den genannten hohen Erwartungen. Selbstverständlich sollten entsprechende Stellen mit qualifizierten und tatkräftigen Personen besetzt und versucht werden, diese für eine mehrjährige Aufbauarbeit oder gar auf Dauer zu halten (ausführlicher in KULLMANN 2003c, Kap. 5.3.2).

BR Rhön

Die Ergebnisse aus dem BR Rhön entsprechen in der Tendenz dem Gesamtergebnis. Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren wurde weniger als Handlungsbedarf des BRs gesehen, da diese bereits recht ausgeprägt ist. Auch die Unterstützung zum Aufbau von Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen wurde weniger genannt. Dazu hat das BR bzw. der VNLR in den letzten zehn Jahren bereits viele Aktivitäten unterstützt. Auch in der Rhön ist zur Einführung der neuen Regionalmarke eine Managementstelle eingerichtet worden, an die die befragten Akteure ihre Erwartungen formulierten.

Einige Befragte aus der Rhön äußerten Erwartungen, die eine deutliche Kritik implizierten. Diese richteten sich an den Hauptakteur in der Regionalvermarktung und Träger der geplanten Regionalmarke, den Verein Natur- und Lebensraum Rhön VNLR. Die befragten Akteure erwarteten, dass das BR bzw. der VNLR wieder eine stärkere bzw. führende Rolle in der regionalen (Öko-) Vermarktung einnimmt. Das BR bzw. der VNLR solle „mehr hinter den Akteuren und Projekten stehen“ und „mehr mit den Akteuren reden“. Man erwarte „die geradlinigere Umsetzung geradlinigerer Konzepte“ sowie einfach „mehr Taten“. Man wolle wieder einen „zuverlässigen Ansprechpartner“. Es schien für den VNLR an der Zeit, wieder stärker den Kontakt zur Basis zu suchen und konsequenter auf den ökologischen Landbau zu setzen. Sehr positiv wurden dazu mehrfach die langjährigen Bemühungen des ÖLN-Referenten der hessischen Verwaltungsstelle herausgehoben. „Wenn wir den Ökolandbau hier nicht hätten, was hätten wir denn dann noch hier?“, so einer der befragten Landwirte.

Die Aktivitäten des VNLR zur Einführung der neuen Regionalmarke wurden von den wirtschaftlichen Akteuren eher skeptisch wahrgenommen. Deren Konzept war einigen der Befragten noch nicht klar und entschieden genug, um eine Premium-, Qualitäts- und Öko-Strategie zu verfolgen. Der VNLR verfolge die Strategie des Öko-Marketings nicht mehr so konsequent, wie dies in den Jahren zuvor der Fall war, so mehrere Stimmen. Die Akteure hätten das Gefühl, mittlerweile allein an der Front für Ökolandbau, Öko-Tourismus und nachhaltige Regionalentwicklung zu kämpfen, während sich das BR bzw. der VNLR immer weiter zurückziehe. Dies bedauere man zwar, so eine der Schlüsselpersonen, doch würden die wirtschaftlichen Akteure auch ohne das BR ihre Strategien weiterverfolgen.

Dies kann jedoch natürlich nicht im Sinne des BRs sein, insbesondere kurz vor der Einführung einer neuen Regionalmarke. Die Aussetzung der Veröffentlichung der Regionalmarke im August 2003 war für dieses Ansinnen natürlich ein Rückschlag. Die daraufhin geplante Einführung einer zunächst rein ökologischen Regionalmarke bietet die Chance, diese in der Region stärker zu verankern und mittragen zu lassen. Ähnlich wie in der Schorfheide steht das BR vor der Herausforderung, die potentiellen Zeichennutzer vom Konzept der Marke zu überzeugen und zur Mitarbeit zu motivieren. Angesichts des hohen Qualitätsstandards

und Öko-Anspruchs vieler Akteure in der Rhön scheint dies nur über eine konsequente Premium-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsstrategie erreichbar.

„Regionalität plus Ökologie plus Qualität“, formulierte einer der befragten Akteure die Erfolgsformel für die Rhön. „Plus Professionalität“ müsste man mit Blick auf die Erfolgsfaktoren ergänzen. Dazu gehört grundlegend die Einbindung der wirtschaftlichen Akteure.

5.3 Handlungsbedarf

5.3.1 Überprüfung und Optimierung der Gebietskulissen

Wie in Kapitel 3.3 deutlich gemacht, scheinen die Gebietskulissen der deutschen Biosphärenreservate häufig nicht geeignet als Herkunftsregionen in der Regionalvermarktung. Rund die Hälfte der Biosphärenreservate hat entweder bisher keine oder nur sehr kleine Entwicklungszonen ausgewiesen und umfasst keine oder nur geringe Anteile landwirtschaftlicher Nutzflächen. Oder diese ist relativ monostrukturiert (Wasser, Wald, Wein), so dass kein ausreichend breites sowie quantitativ wie qualitativ ausreichendes Angebot an Produkten besteht, auf das größere regionale Vermarktungsprojekte aufgebaut werden können. Auch geringe Zahlen an Erzeugern, Verarbeitern und Einwohnern stellen in einigen Biosphärenreservaten Defizite dar. Diese Biosphärenreservate sollten prüfen, wie sie eine geeignete Gebietskulisse als Herkunftsregion ausweisen könnten.

Dazu wird, wo eine Ausweisung oder Ausweitung der Entwicklungszonen nicht möglich ist, insbesondere die Kooperation mit Akteuren außerhalb der BR-Grenzen empfohlen. Eine Nutzbarkeit der Regionalmarken der Biosphärenreservate durch Akteure aus dem Umland würde diesen Zielen dienen. Die Bezeichnung von BR-beteiligten Landkreisen als „Biosphären-Regionen“ als Herkunftskulissen zur Regionalvermarktung könnte dazu als Idee diskutiert werden. Dies würde darüber hinaus der Diffusion der Nachhaltigkeitsziele dienen und die Rolle der Biosphärenreservate in den Regionen stärken.

5.3.2 Benennung und Ressourcenausstattung zuständiger Mitarbeiter

In nur rund der Hälfte der Verwaltungsstellen wurden Fachreferate zur Ökologisierung der Landnutzung oder einzelne Personen mit der Entwicklung und Förderung der Regionalvermarktung beauftragt. Angesichts der umfangreichen Aufgaben, die zum Aufbau und zur Begleitung regionaler Vermarktungsprojekte notwendig sind, erscheint grundsätzlich die Einrichtung einer eigens dafür vorgesehenen Personalstelle sinnvoll. Die diversen sonstigen Aufgaben der Fachreferate für Landwirtschaft sowie die z. Zt. zunehmende Mittelknappheit des staatlichen Naturschutzes stehen dem leider oft entgegen. Als Minimumlösung sollte mindestens eine halbe qualifizierte Stelle dem Thema Regionalvermarktung gewidmet werden, wenn es einen sachgerechten Stellenwert erhalten soll. Fasst man die Aufgaben weiter im Sinne von Aktivitäten zur nachhaltigen Regionalentwicklung bzw. von nachhaltigem Wirtschaften, so erscheint die Einrichtung einer vollen qualifizierten Stelle unabdingbar.

Gibt es in der Region noch kein aus anderen Programmen, z. B. aus LEADER Plus oder „Regionen aktiv“ finanziertes Regionalmanagement, sollte das zuständige BR-Referat in die-

ser Richtung initiativ werden. Bestehen, wie in den meisten Biosphärenreservaten, bereits regionale Projekt- bzw. Aktionsgruppen mit einer geeigneten personellen Basis, so sollte sich das Fachreferat mit seinen Belangen in diese Aktivitäten einbringen. Ein Fachreferat in der Verwaltung des Biosphärenreservates könnte bei diesen Tätigkeiten auch durch Aktivitäten der Fördervereine oder Betriebsgesellschaften unterstützt werden, oder die genannten Institutionen mit dieser Aufgabe betrauen, wie dies in mehreren deutschen Biosphärenreservaten der Fall ist. Dies kann jedoch ein eigenes unterstützendes Engagement der Verwaltung in diesem Bereich nicht ersetzen.

In jedem Fall sollte eine ausreichende Ausstattung entsprechender Stellen mit Personal- und Betriebskostenmitteln sowie ebenso mit freien Projektmitteln erfolgen. Angesichts der knappen öffentlichen Kassen und des Haushaltsrechts, das den Einsatz von Naturschutzmitteln zum Zweck der Regionalvermarktung zumeist noch nicht vorsieht, wird es darüber hinaus immer wieder notwendig sein, Mittel aus EU-, Landes- und Bundesprogrammen, von Stiftungen oder Sponsoren sowie Forschungsmitteln zu akquirieren. Darin unterscheiden sich Biosphärenreservate nicht von allen anderen öffentlichen Projektträgern.

Grundlegende Bedingung regionaler Vermarktungsaktivitäten ist der klare, dienstrechtlich dokumentierte Auftrag an die Biosphärenreservate durch die Landesministerien und oberen Landesbehörden, sowie von den Verwaltungsleitern an ihre zuständigen Mitarbeiter, diese zu beginnen und dauerhaft durchzuführen. Haben sich Mitarbeiter in diese Materie eingearbeitet und mit den wirtschaftlichen Akteuren der Region ein erfolgreiches Arbeitsverhältnis aufgebaut, ist es essentiell, diese Mitarbeiter auch weiterhin mit dieser Funktion zu betrauen. Die personelle Kontinuität ist ein wichtiger Aspekt des Erfolgsfaktors „Schlüsselpersonen“.

5.3.3 Qualifizierung in Prozess- und Marketingkompetenzen

Die Prozess- und Marketingkompetenzen der zuständigen Personen in den Biosphärenreservaten sind sehr heterogen. In den vier Biosphärenreservaten mit Regionalmarken verfügen sowohl die zuständigen Fachreferenten als auch die Verwaltungsstellenleiter offensichtlich über grundlegende Prozess- und Marketingkompetenzen, die jedoch angesichts von Best-Practice-Maßstäben teilweise noch Steigerungsfähigkeit erkennen lassen.

Im Rahmen der qualitativen Beurteilung entstand der Eindruck, dass die Prozess- und Marketingkompetenz der BR-VertreterInnen mit Art, Umfang und Erfolg der jeweils regionalen Vermarktungsaktivitäten korrelierten. In einigen Fällen schien die Nutzung und Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen durch Defizite in Stellenwidmungen, Arbeitszeit und Finanzmitteln sowie durch mangelnde Unterstützung übergeordneter Stellen begrenzt.

Um die zuständigen Mitarbeiter aller Biosphärenreservate bezüglich Marketing- und Prozesskompetenzen auf einen grundlegenden gemeinsamen Stand zu bringen, erscheint ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch dieser Personen sinnvoll. Eine mindestens jährlich stattfindende Klausurtagung zum Thema könnte die Gelegenheit dazu geben, die Entwicklungen in den anderen Biosphärenreservaten mitzuverfolgen, sich durch diese anregen zu lassen und aus deren Problemen und Lösungswegen zu lernen.

Um die Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten insgesamt auf ein neues und einheitliches Mindestniveau zu heben, wäre eine intensive Qualifizierungsmaßnahme denkbar,

in der grundlegende Kompetenzen des Regional- und Marketingmanagements durch ausgesuchte Experten vermittelt werden. Dieses könnte auch Regional- und Marketingmanagern aus anderen Großschutzgebieten angeboten werden, um wiederum den Austausch zu fördern sowie die Finanzierung des Programms rentabler zu machen.

Neben den zuständigen BR-Mitarbeitern sollte in jeder Region ein regionales Marketing-Management etabliert und mit einer qualifizierten Person besetzt werden, die von den wirtschaftlichen Akteuren mit ausgesucht werden sollte, um deren Akzeptanz zu steigern.

5.3.4 Diskussion einer gemeinsamen Marketingstrategie

Es stellt sich die Frage, ob die Biosphärenreservate für die Regionalvermarktung zukünftig gemeinsame Leit- oder Richtlinien erarbeiten sollten, um darauf aufbauend Regionalprodukte aus Biosphärenreservaten einheitlich kennzeichnen zu können. Ein gemeinsames Konzept gibt Möglichkeiten zur Bündelung von Ressourcen u.a. im Marketing, könnte den Bekanntheitsgrad von Regionalprodukten aus Biosphärenreservaten bundesweit erhöhen und die für jedes BR jeweils beschränkte Angebotspalette durch Austausch verbreitern. Dagegen steht die derzeitige Vielfalt von Konzepten, zugeschnitten auf die jeweils spezifische regionale Situation und eine Art kreativer Wettbewerb unterschiedlicher Ideen zwischen diversen Initiativen innerhalb und außerhalb von Schutzgebieten.

Hierbei wäre u.a. zu diskutieren, ob die Biosphärenreservate ein eigenes Label einführen wollen, oder ob darüber hinaus über eine gemeinsame Regionalvermarktung aller deutschen Schutzgebiete, inklusive Nationalparks und Naturparks, nachgedacht werden sollte. Ähnlich seinem österreichischen Nachbarn ist der Verband deutscher Naturparke (VDN) hierbei bereits auf dem Wege zu einem eigenständigen Konzept. Auch für die potentiellen Förderinstitutionen wäre es zur Entwicklung einer konsistenten Strategie hilfreich, sich in dieser Frage zu positionieren.

Als Label der Biosphärenreservate käme u.a. der UNESCO-Tempel in Frage, vorausgesetzt die UNESCO erlaubt dies. Ist dies der Fall, wäre zu klären, welche Bedingungen dazu gestellt werden. Dies würde eventuell eine Diskussion über ökologische Standards auf UNESCO-Ebene nötig machen.

Alle konkreten Umsetzungsfragen wie einheitliche Richtlinien, einheitliches Label, graphische Gestaltungsvorgaben, der Aufbau einer zentralen Koordinationsstelle, die Entwicklung von Instrumenten zur Absatzförderung sowie ggf. der Aufbau einer zentralen Distribution (z. B. E-Commerce von Trockenprodukten) wären auf nationaler Ebene zu diskutieren und müssten durch Grundsatzentscheidungen der Biosphärenreservate abgesichert werden.

5.3.5 Einrichtung einer Arbeitsgruppe Regionalvermarktung

Unabhängig von der Frage einer gemeinsamen Marketingstrategie empfiehlt der Autor, eine gemeinsame Arbeitsgruppe Regionalvermarktung der Fachreferenten einzurichten. Diese Arbeitsgruppe könnte dem regelmäßigen Erfahrungsaustausch dienen und den Rahmen für grundlegende und weiterführende Qualifizierungsmaßnahmen, sowie für fachbezogene Supervision und Coaching bilden. Die Arbeitsgruppe könnte weiterhin Beratungsprojekte in den einzelnen Biosphärenreservaten initiieren und koordinieren (z.B. vertiefende Erfolgsfaktoren-

analysen mit der parallel zu diesem Projekt entwickelten „EFA“) sowie Beschlussvorlagen für nationale Rahmenregelungen und Initiativen erarbeiten.

5.3.6 Konfliktmanagement, Supervision und Coaching

Wie im zweiten Zwischenbericht ausführlich dargestellt, sind es häufig Konflikte, die die Entwicklung der Regionalvermarktung behindern (vgl. KULLMANN 2003b, Kap. 6.4.2). Die aus Konflikten resultierenden negativen Effekte auf die Regionalvermarktung sind – wie die Untersuchungen zeigten – nicht zu unterschätzen. Konflikte gehören zu jedem Veränderungsprozess und überall sind Menschen aktiv, die unterschiedliche Ziele und Werte verfolgen. Wenn sich Konflikte verhärten, können sie jedoch die weitere Umsetzung der Biosphärenreservatziele nachhaltig blockieren. Um solche Fälle auszuschließen bzw. zu minimieren bieten sich Methoden des Konfliktmanagements an.

Mitglieder und Führungskräfte anderer Berufsgruppen z.B. Ärzte und Manager nutzen regelmäßig Supervision als Teil ihrer professionellen Arbeit oder ziehen sich regelmäßig unter fachkundiger Anleitung zurück, um die eigene Arbeit zu reflektieren, den daraus resultierenden individuellen Entwicklungsbedarf zu erkennen und ihn ggf. unterstützt durch Einzel- oder Gruppen-Coaching umzusetzen. Die Anwendung solcher Methoden wäre auch im Bereich der z.T. sehr anspruchsvollen Aufgaben innerhalb einer BR-Verwaltung sinnvoll. Ähnliches wurde schon Anfang der 1990er Jahre in Ausbildungen für Regionalmanager im BR Rhön angeboten. Ohne externe Experten lässt sich ein gegenseitiges Coaching auch in Form einer Intervisionsgruppe organisieren.

Konfliktmanagement, Supervision und Coaching entwickeln sich mehr und mehr zu einem alltäglichen, professionellen Arbeitsinstrument verschiedenster Berufsbereiche. Angesichts der Konflikte in vielen Großschutzgebieten erscheinen Kompetenzen zu einem qualifizierten Konfliktmanagement sinnvoll. Mit einem wissenschaftlich begleiteten Pilotprojekt zu „Supervision und Coaching in der Regionalentwicklung“ könnten die Biosphärenreservate vorangehen, nachhaltige Entwicklung auch auf dieser Ebene fachlich fundiert anzustreben. Von HUMMELBRUNNER ET AL. (2002) wurden dazu bereits konzeptionelle Grundlagen gelegt.

5.4 Forschungsbedarf

5.4.1 Marktforschung

Über die spezifischen Präferenzen der Verbraucherinnen und Verbraucher für Regionalprodukte aus Biosphärenreservaten ist wenig bekannt. Im Rahmen dieses FuE-Vorhabens konnten dazu durch Befragung der Modellprojekte und Verwaltungsstellen überwiegend nur qualitative Erkenntnisse gewonnen werden. Das Erfahrungswissen der unterschiedlichen Akteure baut häufig auf Annahmen auf und erlaubt noch kein verlässliches Bild vom Verbraucherverhalten gegenüber BR-Produkten. Vielmehr müssten die Annahmen durch quantitative Erhebungsmethoden überprüft werden. Dies gilt z. B. auch für die Werbewirkung der Argumente „Naturschutz“ und „Biosphärenreservat“ sowie die zusätzliche Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für die genannten Eigenschaften, die unter realistischen Marktbedingungen getestet werden sollten.

Im Rahmen einer in Erwägung gezogenen Erweiterung des FuE-Vorhabens sollten zu diesem Zweck Verbraucherbefragungen in Verbindung mit Verkaufstests durchgeführt werden. Ein Konzept zur Durchführung wurde entwickelt (KULLMANN 2003f). Die Gespräche mit den Verwaltungen der beiden vertieft untersuchten BR Schorfheide-Chorin und Rhön zeigten jedoch letztlich, dass sich die Regionalvermarktungsstrukturen in beiden Regionen für eine entsprechende Maßnahme noch nicht eigneten. Im BR Schorfheide-Chorin fehlte u.a. die für das erforderliche Untersuchungsdesign nötige Distributionsstruktur. Die Rhön verfügte zum Untersuchungszeitpunkt noch nicht über die einheitliche Regionalmarke, deren Bedeutung für die Kunden getestet werden sollte. Eine zentrale Distribution, die zur Durchführung der Tests organisatorisch notwendig gewesen wäre, fand in beiden BR bisher nicht statt. Sollte die Rhön ihre neue(n) Regionalmarke(n) erfolgreich einführen, und diese auf vielen Produkten an vielen Verkaufsorten, möglicherweise auch im LEH, vertreten sein, dürfte das BR Rhön aus heutiger Sicht für die Durchführung von Storetests am ehesten geeignet sein.

5.4.2 Betriebswirtschaft

Zur spezifischen Betriebswirtschaft regionaler Vermarktungsprojekte wurden bisher keinerlei Analysen veröffentlicht. In geringem Umfang liegen wissenschaftliche Grobanalysen und Praxiskalkulationen vor. Regionale Vermarktungsprojekte sind in der Regel zunächst auf eine umfangreiche Aufbauförderung angewiesen, die häufig von öffentlichen, gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Akteuren zu verschiedenen Anteilen aufgebracht wird. Oft wird erwartet, dass die Projekte sich innerhalb eines Zeitraums von ca. 3-5 Jahren von öffentlicher Förderung möglichst unabhängig machen. Auf dem Weg „vom Projekt zum Unternehmen“ sollten Projekte eine weitgehend eigenständige Finanzierung erreichen. Dies ist bisher jedoch nur in den wenigsten Fällen der Fall. Häufig findet eine Grundfinanzierung durch die Akteure statt, die regelmäßig durch projektbezogene Zuweisungen der öffentlichen Hand aufgestockt wird.

Die wissenschaftliche Analyse der Betriebswirtschaft regionaler Vermarktungsprojekte müsste den Projektteil sowie den Unternehmensteil der Projekte gesondert und in seinen Wechselwirkungen untersuchen. Dazu wäre zunächst die Definition verschiedener Projekttypen sinnvoll, die sich in der Praxis identifizieren lassen. HOFER/STALDER (2000) haben dazu am Beispiel von Schweizer Regionalinitiativen Vorarbeiten geleistet.

5.4.3 Gastronomie und Großküchen

Eine besondere Aufmerksamkeit sollte hierbei der Regionalvermarktung über die Gastronomie und Großküchen geschenkt werden. In der allgemeinen Diskussion gilt die Gastronomie als vielversprechender Absatzweg in der Regionalvermarktung. Eng verbunden damit sind die Erwartungen an den Tourismus als wachsenden Wirtschaftszweig in Schutzgebietsregionen. Die Erfahrungen in diesem Forschungsprojekt sprechen überwiegend eine andere Sprache. Zwar findet in einigen Biosphärenreservaten (Spreewald, Rhön, Rügen) und insbesondere auch in den Nationalparks, erheblicher Tourismus statt, doch ist dieser, soweit dies festgestellt werden konnte, meist nicht mit dem Einsatz regionaler Produkte in der Gastronomie verbunden.

Zwar sind in einigen BR einige wenige Gastronomen oder Zusammenschlüsse von Gastronomen und Erzeugern mit einer ernstgemeinten Regional-, Öko- und Qualitätsstrategie erfolgreich. Demgegenüber steht jedoch die Mehrzahl der Gastronomiebetriebe, die zwar mit Regionalität werben, deren Wareneinsatz regionaler Produkte jedoch oft minimal ist. Missbrauch bei öffentlich geförderten regionalen Vermarktungsprojekten müsste mit stringenten Richtlinien und Kontrollen entgegengewirkt werden, wie dies z. B. im Modellprojekt Altmühltaler Lamm umgesetzt wurde. (Doch lassen sich gerade Gastronomen nur sehr ungern in die Bücher schauen.)

Über die tatsächliche Rentabilität des Wareneinsatzes regionaler Produkte in der Gastronomie unter Praxisbedingungen in den Schutzgebieten, sind bisher keine Studien bekannt. In den neuen Bundesländern ist es für die Gastronomie noch schwieriger, die höheren Preise für Regionalprodukte an die Endkunden weiter zu geben.

Auch die Belieferung von Großküchen stellt BR und andere Schutzgebiete vor große Herausforderungen. Die erforderliche Rentabilität für die Küchenbetriebe und die regionalen Lieferanten ist nur durch einen Absatz in bestimmten Größenordnungen, d.h. u.a. möglichst an mehrere Großküchen, zu erreichen. Dazu wiederum ist der Aufbau professioneller Verarbeitungs-, Lager- und Logistikstrukturen erforderlich.

Insgesamt sollte das Absatzpotential der Vermarktungsschiene Gastronomie und Großküchen mit Vorbehalt beurteilt werden. Um dazu verlässliche Zahlen zu erheben sowie best-practice-Lösungen aufzuzeigen, wäre eine gesonderte Studie sinnvoll.

5.4.4 Fördervereine und Betriebsgesellschaften

In mehreren Biosphärenreservaten sind Fördervereine oder auch Betriebsgesellschaften, soweit vorhanden, an der Entwicklung der Regionalvermarktung beteiligt oder damit beauftragt. Die finanzielle Lage dieser Institutionen ist jedoch meist unsicher bis prekär, qualifizierte Kräfte können oft nicht adäquat entlohnt oder auf Dauer gehalten werden, z. B. durch auslaufende Beschäftigungsförderung. Die Unterbrechung der personellen Kontinuität von Schlüsselpersonen wirkt sich jedoch meist sehr negativ aus (Erfolgsfaktor).

Zu Finanzierung der Fördervereine und Betriebsgesellschaften müssen die BR-Verwaltungen oft erhebliche Kreativität beim Umgang mit Fördermitteln entwickeln. Eine Studie zur Praxis der Finanzierung sowie zu erfolgreichen Finanzierungsstrukturen von Fördervereinen und GmbH's wäre sinnvoll.

Eine Refinanzierung der Aktivitäten in der Regionalvermarktung wurde bisher noch von keiner BR-Organisation erreicht. Ein Beispiel für die BR könnte möglicherweise der Spreewaldverein sein, der durch eine Lizenzgebühr für die Spreewaldmarke mehr als volle Kostendeckung erreicht. Um die wirtschaftliche Bedeutung der Spreewaldmarke zu erreichen, wären in den Biosphärenreservaten allerdings Aktivitäten erforderlich, die das derzeitige Maß deutlich überschreiten. Ungeachtet dessen stellt das operative Vermarktungs- und Handelsgeschäft auch für BR-Betriebsgesellschaften keine sinnvolle Möglichkeit dar. Wie auch die Erfahrungen einzelner BR-Organisationen zeigten, sollte das operative Geschäft in der Hand der wirtschaftlichen Akteure liegen,.

Darüber hinaus befinden sich BR-Fördervereine und GmbH's in dem Spannungsfeld, dass sie der BR-Verwaltung als Umsetzungshelfer dienen sollen, jedoch ohne den Mitgestaltungswillen zu entwickeln, der mit den Ansätzen der BR-Verwaltung in Konflikt treten könnte. Wie aber sollen unter solchen eingeschränkten Bedingungen engagierte Schlüsselpersonen für die Vorstände und Geschäftsstellen dieser Institutionen gefunden werden? Von einer von dem BR-Leiter und dessen Vertrauten gelenkten Betriebsgesellschaft bis zu einem BR-oppositionellen Förderverein fanden sich in der Praxis alle Formen des Mit- und Gegeneinanders. Eine Dominanz durch die BR-Verwaltung dürfte kein Erfolgsmodell sein. Vielmehr muss von Anfang klar sein, dass mit dem Verein oder der GmbH eigenständige Organisationen (lebendige Systeme) geschaffen werden, die ihren immanenten Gestaltungswillen ausleben (sollen).

Nach Ansicht mehrerer BR-Verwaltungsstellenleiter besteht Forschungsbedarf zur best-practice der Organisation und den Prozessen zwischen den Verwaltungen, Fördervereinen und GmbHs.

5.4.5 Regional- und Ressourcenökonomie

Ob Regionalvermarktung ökologische und ökonomische Vorteile bringt, ist in der Agrarwissenschaft umstritten. So sind führende Agrarökonomien der Meinung, dass eine stärkere Regionalisierung der Volkswirtschaft, und damit auf Dauer auch der regionalen Wertschöpfung, schadet (vgl. SCHMITZ 2000). Spezielle Studien zu regionalökonomischen Effekten der Regionalvermarktung sind jedoch bisher keine bekannt.

Andere Wissenschaftler rechnen vor, dass auch die ökologischen Effekte regionaler Verarbeitung und Vermarktung, bezüglich Energieverbrauch pro Stück betrachtet, eher negativ als positiv sind (vgl. HÖPER ET AL. 2000, KÖBLER 2001a,b).

Die Praxis und zwischenzeitlich auch die Bundespolitik votieren klar für die Regionalvermarktung, für kurze Wege sowie regionale Stoff- und Wirtschaftskreisläufe. Auf die genannte wissenschaftliche Kritik an der Regionalvermarktung wurde jedoch bisher noch keine befriedigende wissenschaftliche Antwort gegeben. Für die Zukunft, z. B. auch der europäischen Rahmengesetzgebung, wäre es jedoch hilfreich, wenn dazu evidente positive Ergebnisse vorliegen würden. Dazu wird es notwendig sein, auch die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen (externe Kosten) sowie die wissenschaftliche Methodologie zu beleuchten.

Zu einer umfassenden Analyse der regional- und ressourcenökonomischen Effekte der Regionalvermarktung, als einem Handlungsfeld des nachhaltigen Wirtschaftens in Regionen, wären folgende Fragestellungen zu untersuchen:

1. Sozioökonomische Netzwerkanalyse (Wer macht was, mit wem, warum und wie?)
2. Regionale Stoffstromanalyse (Wo werden die Produkte verarbeitet, gehandelt, verkauft?)
3. Regionale Wertschöpfungsermittlung (Umsatz, Gewinn, Arbeitsplätze, Einkommen)
4. Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen diesen Ebenen (Modellentwicklung)
5. Vergleich mit konventionellen Wirtschaftsbeziehungen in der/den gleichen Region(en)

Unter den Biosphärenreservaten würde sich z.Zt. das BR Rhön für eine solche Studie am besten eignen.

6 Zusammenfassung

Aufgabenstellung

Biosphärenreservate sind Modellregionen im Rahmen des UNESCO-Programms „Der Mensch und die Biosphäre“. Der Schutz der Natur, die Ökologisierung der Landnutzung, die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung sowie insbesondere des nachhaltigen Wirtschaftens (Quality Economy) gehören zu den zentralen Zielstellungen der UNESCO-Biosphärenreservate. Eine Verbindung zwischen diesen Bereichen stellt die regionale Vermarktung nachhaltig erzeugter Agrar-Produkte und Lebensmittel dar. Regionalvermarktung ist eine in Deutschland und Europa immer stärker genutzte Strategie, eine extensive, naturschonende und die Biodiversität fördernde Landnutzung mit nachhaltiger Regionalentwicklung zu verbinden.

- Welche Faktoren machen regionale Vermarktungsprojekte erfolgreich?
- Wie schätzen die Mitarbeiter der Biosphärenreservate und die regionalen Akteure die Erfolgsbedingungen von Regionalvermarktungsprojekten ein?
- Welchen Umfang haben Regionalvermarktungsaktivitäten in den Biosphärenreservaten, welcher Art sind sie, welche Bedeutung haben sie und wie können sie von den BR unterstützt werden?
- Wie ist derzeit der Modellcharakter der deutschen Biosphärenreservate im Hinblick auf die Vermarktung regionaler Agrarprodukte einzuschätzen?
- Welche Optimierungspotentiale bestehen?

Dies waren die zentralen Fragestellungen des zugrunde liegenden Forschungsvorhabens.

Das Vorhaben gliederte sich im Wesentlichen in drei Phasen: die Entwicklung von Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung im Zuge der Evaluierung von Modellprojekten außerhalb von Biosphärenreservaten, die Status-Quo-Analyse zur Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten durch Befragung der Verwaltungsstellen sowie die Befragung wirtschaftlicher Akteure in den Biosphärenreservaten.

Grundlagen

Als Grundlage wurden zunächst Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung identifiziert. Auf der Basis der „Musterlösungen im Naturschutz“ (BRENDLE 1999) sowie zentraler Veröffentlichungen zur Regionalvermarktung (BESCH/HAUSLADEN 1999; HENSCHKE et. al. 2000a, b; DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG 2000) und des Agrarmarketings (HAMM 1991) wurde zunächst ein Set von 18 Erfolgsfaktoren formuliert, der im Laufe der Untersuchungen weiterentwickelt wurde. Die Erfolgsfaktoren wurden zunächst im Rahmen der Evaluierung von zehn Modellprojekten der Regionalvermarktung außerhalb von Biosphärenreservaten erprobt und anschließend in modifizierter Form bei der Analyse der Biosphärenreservate angewandt.

Evaluierte Modellprojekte

Die Auswahl der 10 Modellprojekte erfolgte nach Konsultation von Experten der CMA, des DVL, des NABU sowie in Abstimmung mit dem BfN und Prof. Dr. Hamm, dem wissenschaftlichen Betreuer des Projektes. Es waren dies die Projekte: Altmühltaler Lamm (Naturpark Altmühltal), Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt (ALLES; Feuchtwangen, Mittelfranken), Bergisch Pur (Oberbergischer Kreis), Streuobst-Apfelsaft Bodensee-Oberschwaben (Regio-

nalverband Bodensee), Brucker Land (Landkreis Fürstfeldbruck), Hindelanger Bauern (Gemeinde Hindelang), Naturpark-Lebensmittel Obere Donau (Naturpark Obere Donau), Märkischer Landmarkt (Märkischer Kreis), Plinganser-Erzeugnisse (Landkreis Rottal-Inn) und Nationalparkregion Sächsische Schweiz. Die Modellprojekte sind in einseitigen Steckbriefen im Anhang dargestellt.

Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung

Bei der Analyse der Modellprojekte zeigte sich u.a., dass der Bereich Marketing mit den zunächst verwendeten Kriterien Marketing-Konzeption, Produkt-Qualität und Kontrollsystem nicht ausreichend beschrieben war. Vielmehr ergaben die Angaben der Experten im offenen Befragungsteil eher eine Differenzierung des Bereichs Marketing in den Faktor konsistente Marketingstrategie sowie die vier Einzelfaktoren Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, entsprechend der klassischen Einteilung der Marketinginstrumente. Weiterhin wurden die Faktoren regionale Herkunft sowie besondere Produktionskriterien als typische Kennzeichen der Regionalvermarktung ergänzt. Tabelle 4 nennt die weiterentwickelten Erfolgsfaktoren, die den Untersuchungen in den Biosphärenreservaten zugrunde gelegt wurden.

Tab. 4 Weiterentwickelte Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte¹⁵

Erfolgsfaktoren des Projektmanagements	Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements
Eigenmotivation regionaler Akteure	Konsistente Marketingstrategie
Engagierte Schlüsselpersonen	Sinnvoll abgegrenzte Herkunftsregion
Prozesskompetenz der Akteure	Marketingkompetenz der Akteure
Win-Win-Situation	Besondere Produktionsrichtlinien
Starke Partner	Effektives, transparentes Kontrollsystem
Gute Beziehungen	Top-Qualität der Produkte
Aufgabengerechte Organisationsstruktur	Preis-Leistungsverhältnis
Zugang zu Ressourcen	Problemlose Distribution
Vorweisbare Erfolge	Professionelle Kommunikation

Die Beurteilung der Bedeutung der verwendeten Erfolgsfaktoren durch die Vertreter der Modellprojekte, der BR-Verwaltungen sowie der wirtschaftlichen Akteure aus den Biosphärenreservaten war durchgehend hoch bis sehr hoch. Der Vergleich mit anderen Arbeiten zu Erfolgsfaktoren regionaler und ökologischer Vermarktungsinitiativen zeigte, dass diese sich im Wesentlichen mit dem Ergebnis dieser Studie decken. Die hier vorgestellten Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte stoßen auf große Akzeptanz bei Praktikern der Regionalvermarktung und können über die Analyse hinaus auch regionalen Vermarktungsprojekten zur Planung und Evaluierung dienen. So war ein weiterentwickeltes Set von 20 Erfolgsfaktoren Grundlage zur Methodik der Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) der Regionalvermarktung im

¹⁵ Eine kurze Erläuterung dieser Erfolgsfaktoren findet sich in Tabelle 1.

Rahmen der Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg (vgl. Kullmann/Gehrlein/Höll 2007; Kullmann 2005; Kullmann/Gehrlein 2005; Gehrlein 2005).

Zufriedenheit mit der Erfüllung der Erfolgsfaktoren

Die befragten 19 VertreterInnen der BR-Verwaltungsstellen maßen den genannten Erfolgsfaktoren eine nahezu gleiche Bedeutung zu wie die zuvor befragten Vertreter der Modellprojekte. Sie waren jedoch deutlich unzufriedener mit deren Erfüllung. Viele der Befragten waren sich bewusst, dass die Regionalvermarktung in ihren Verwaltungsbereichen noch (sehr) schwach entwickelt ist, bzw. vor welchen Problemen sie noch steht. Die Vertreter der Biosphärenreservate, die bereits Regionalmarken eingeführt haben, sowie der Rhön, die viele Aktivitäten aufweisen kann, zeigten sich recht zufrieden, jedoch auch z. T. selbstkritisch. Auch alle anderen BR schätzen Entwicklungsstand und Defizite in der Regel realistisch ein. Die größte Unzufriedenheit der BR-Vertreter bestand bei den Erfolgsfaktoren Ressourcen, Organisationsstruktur, Kommunikation, starke Partner und engagierte Schlüsselpersonen.

Die 88 wirtschaftlichen Akteure wurden ebenfalls zusätzlich ungestützt nach Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung befragt. Fast alle Nennungen (> 95%) konnten dem o.g. Set von Erfolgsfaktoren zugeordnet werden. Neue Aspekte ergaben sich nicht. Engagierte Schlüsselpersonen, hohe Eigenmotivation und Ressourcenverfügbarkeit, hohe Produktqualität und konsistente Marketingstrategien halten diese für die bedeutsamsten Erfolgsfaktoren. Mit der Produktqualität und dem Vorhandensein von Schlüsselpersonen zeigten sie sich zufrieden, doch blieb die Erfüllung der Erfolgsfaktoren Ressourcen, (auch) Schlüsselpersonen, Eigenmotivation und Marketingstrategien am weitesten hinter der deren Bedeutung zurück. Daraus ließen sich folgende wichtige Ansatzpunkte für die Unterstützung von Regionalvermarktungsinitiativen durch die BR ableiten:

- Förderung der Eigenmotivation regionaler Akteure (z.B. durch Vorträge, Exkursionen etc.);
- Identifikation, Einbindung und „Heranziehung“ potentieller Schlüsselpersonen;
- Verbesserung der Ressourcenausstattung (durch Akquisition von Fördermitteln);
- Prüfung vorhandener und Entwicklung konsistenter Marketingstrategien.

Die zentrale Koordination durch ein qualifiziertes Marketing-Management war insbesondere den wirtschaftlichen Akteuren in den vertieft untersuchten BR Rhön und Schorfheide-Chorin ein wichtiges Anliegen.

Für eine weitere wissenschaftliche Fundierung wäre eine statistische Prüfung der Konsistenz dieser Erfolgsfaktoren z. B. durch Faktoranalyse und Strukturgleichungsmodelle sinnvoll.

Status-Quo der Regionalvermarktung

Art und Anzahl, Größenordnung und Erfolge der Aktivitäten und Projekte zur Regionalvermarktung unterscheiden sich in den deutschen Biosphärenreservaten erheblich. Das BR Rhön kann im bundesweit – auch im Vergleich mit den Modellprojekten außerhalb von Biosphärenreservaten – als führende Modellregion für eine nachhaltigkeitsorientierte Regionalvermarktung betrachtet werden. Auch die BR Schorfheide-Chorin, Schaalsee und Spreewald

haben, bei erheblichen Unterschieden untereinander, Modellcharakter. In diesen waren zum Untersuchungszeitpunkt bereits Regionalmarken eingeführt worden. In den BR Südost-Rügen, Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft, Pfälzer Wald und Berchtesgaden sind in den letzten Jahren regionale Aktivitäten durchgeführt worden. Im Bereich der übrigen BR-Verwaltungsstellen sind bisher nur geringe oder noch keine Aktivitäten entfaltet worden. Der Stand in den verschiedenen BR-Verwaltungsbereichen wurde in Steckbriefen dokumentiert (vgl. Anhang).

Eignung als Herkunftskulisse

Mehr als die Hälfte der Biosphärenreservate verfügen nicht über eine Entwicklungszone mit einer zur Nahrungsmittelerzeugung nutzbaren Land- oder Wasserfläche (z. B. die Nationalparke) oder sind eigentlich zu klein oder zu monostrukturiert, um eine sinnvolle Herkunftsregion zu bilden. Eine mögliche Lösung wäre die zusätzliche Ausweisung von Entwicklungszonen ausweisen oder die Kooperation mit Regionen bzw. Unternehmen außerhalb der BR-Grenzen.

Die vier Biosphärenreservate mit Regionalmarke haben die in Vermarktungsaktivitäten einbezogene Gebietskulisse bereits größer gefasst als das eigentliche Schutzgebiet. Dies erscheint sinnvoll, um externe Akteure einzubinden.

Orientiert am Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens müssten Biosphärenreservate zukünftig nicht nur nach Naturräumen, sondern auch nach sozioökonomischen Kriterien abgegrenzt werden. Alternativ könnte durch die Einbindung des Umlandes als „Biosphären-Regionen“ eine sinnvolle Herkunftsregion geschaffen werden.

Produktions- und Qualitätsrichtlinien

Nur die vier Biosphärenreservate mit Regionalmarken hatten bis Mitte 2003 Herkunfts- und Produktionskriterien erarbeitet. Das Niveau der Richtlinien ist meist Gegenstand langer, z. T. heftiger Diskussionen und kann nur durch einen an ökologischen und marketingstrategischen Kriterien orientierten Kompromiss entschieden werden.

Viele BR-Verwaltungen sehen sich auch den konventionell wirtschaftenden Betrieben verpflichtet, die auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit unterstützt werden sollen. Diese Überlegungen betreffen entsprechend Nahrungsmittelhandwerk, Gastronomie etc.

Das Niveau der Produktionskriterien sowie die Zusammensetzung der Zeichennutzer unterscheiden sich zwischen den BR erheblich. Während in der Rhön bisher schwerpunktmäßig Öko-Betriebe gefördert wurden, ist die Regionalmarke Spreewald rein konventionell. Mischformen bestehen in den BR Schaalsee und Schorfheide-Chorin. Als wichtigster Erfolgsfaktor wurde von allen Experten die Produktqualität betrachtet. Dies spricht dafür, sich um ein effizientes Qualitätsmanagement zu bemühen.

Schlüsselpersonen, Ressourcen, Organisationsstrukturen

Es zeigte sich nach Einschätzung des Autors, dass die Regionalvermarktung in den meisten BR – verglichen mit der eigenen Zielsetzung: Modellregion für nachhaltiges Wirtschaften zu sein bzw. zu werden – intern wie extern nicht ausreichend gefördert wird. Die übergeordneten Institutionen müssten grundsätzlich stärker informiert, miteinander in Kontakt gebracht

und eingebunden werden. In den meisten deutschen BR wurden bisher keine Planstellen zur Förderung der Regionalvermarktung geschaffen. In einigen Fällen wurde eine geringe Priorität bei der Verwaltungsspitze deutlich. Auch übergeordnete Landesbehörden und Ministerien unterstützen die Regionalvermarktung nicht in allen Fällen. Meist sind die Referate für die Ökologisierung der Landnutzung mit dem Thema betraut. Häufig sind jedoch zuständige Mitarbeiter nicht ausreichend qualifiziert (Prozess- und Marketingkompetenz) oder es stehen diesen keine ausreichenden Ressourcen (Arbeitszeit, Geld) zur Verfügung.

Vergleicht man die institutionellen Lösungen vor Ort, so lässt sich sagen, dass die Zusammenarbeit einer Institution (BR oder Förderverein) mit einer GmbH für das operative Geschäft, in Hand der wirtschaftlichen Akteure, als best-practice auch in den Modellprojekten außerhalb der BR erwiesen hat.

Zwischen Konsens und Konflikt

Gerade in den aktiveren BR-Regionen wurde deutlich, dass ein all zu starkes und nachhaltigkeitsorientiertes Marketing der Biosphärenreservate und ihrer Produkte von anderen Akteuren (z. B. Land- und Ernährungswirtschaft, Tourismus, Politik) zum Teil kritisch gesehen wird. Der Einfluss dieser Akteure auf die Leitungen der Biosphärenreservate ist grundsätzlich nicht zu unterschätzen, z.T. zu Lasten der Aspekte Ökologie, Produktqualität und BR-Image. In manchen Biosphärenreservaten stagnieren oder scheitern Vermarktungsprojekte an entsprechenden Konflikten. Methodisch fundiertes Konfliktmanagement sowie Supervision und Coaching könnte hier weiterhelfen. Ggf. könnte ein Pilotprojekt in Biosphärenreservaten Wirkungen und Erfolgsaussichten entsprechender Hilfestellungen untersuchen.

Gemeinsame Strategien

Eine Mehrheit der befragten BR-Vertreter befürwortet einen Export von Regionalprodukten aus BR in benachbarte Ballungsräume, einen Handel mit benachbarten Schutzgebieten und einen bundesweiten Austausch von Produkten zwischen den Biosphärenreservaten. Gemeinsame Rahmenregelungen zu Herkunfts- und Produktionskriterien, einem Kontrollsystem sowie einer einheitlichen Kennzeichnung, etwa mit dem UNESCO-Zeichen, wurden bisher nicht diskutiert. Dazu bedürfte es grundlegender Entscheidungen der zuständigen Verwaltungen.

Befragung von wirtschaftlichen Akteuren

Im Zuge der postalischen Befragung von wirtschaftlichen Akteuren der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten antworteten 88 von 188 angeschriebenen Unternehmen (46,8%). Die Adressen stammten zum überwiegenden Teil von den zuvor interviewten BR-Verwaltungsstellen. Sie umfassten bäuerliche Betriebe ebenso wie große Agrarbetriebe, davon viele mit Hofverarbeitung und Direktvermarktung (zusammen rd. 50% der Rückläufe) sowie Bäcker, Metzger und Gastronomen, größere Verarbeitungsunternehmen für Milch, Fleisch, Obst u.a. und einige Regionalläden. Rund 60% der Akteure waren innerhalb, 30% außerhalb von offiziellen BR-Grenzen angesiedelt. Je rd. 50% lagen in den alten bzw. neuen Bundesländern. Ebenfalls rd. 50% vermarkteten (auch) Öko-Produkte. Im Anschluss an die schriftliche Befragung wurden in den BR Schorfheide-Chorin und Rhön, aus denen je rund 25% der Rückläufe kamen, je 20 vertiefende Experteninterviews geführt.

Die wichtigsten Produktgruppen

Die wichtigsten Produkte der 88 befragten Akteure waren rein quantitativ Milch, Getreide, Ölpflanzen und Leguminosen, Bier und Säfte. Als wirtschaftlich wichtigste Produktgruppen wurden jedoch neben (Öko-) Rindfleisch und anderen Fleischarten (Lamm, Schwein, Wild) Brot und Backwaren, Milch und Käse genannt. Auch Spirituosen und Honig wurden als wichtige Umsatzbringer genannt.

Als regionale Angebotsdefizite wurden neben (Bio-) Gemüse und Obst, Milchprodukte, Käse und Wurst sowie alle Fleischarten, außer Rindfleisch, am häufigsten genannt. Das Angebotsortiment ist stark von den Böden und Klimaten der Herkunftsregionen abhängig und in den grünlandstarken sowie walddreichen Biosphärenreservaten häufig eingeschränkt.

Hinzu kommen in den teilweise kleinflächigen und strukturschwachen Biosphärenreservaten häufig Mängel an Verarbeitungskapazitäten. Schlachthöfe und Molkereien wurden in diesem Zusammenhang am häufigsten genannt. Der Einbindung größerer Verarbeitungsunternehmen, auch außerhalb der BR-Kulissen, sowie dem Wiederaufbau einzelbetrieblicher und kooperativer Verarbeitungsstätten kommt deshalb für die Entwicklung der Regionalvermarktung eine wichtige Bedeutung zu. Eine Herkunftskulisse, die über die BR-Grenzen hinaus geht, scheint häufig sinnvoll.

Distribution als Achillesferse

Meist noch problematischer als die Verarbeitungssituation ist die effiziente und rentable Distribution regionaler Produkte. Eine zentrale Distribution wurde noch in keinem Biosphärenreservat erfolgreich aufgebaut. Der Angebotsbündelung und gemeinsamen Logistik kommt deshalb eine Schlüsselrolle zu. Gut 50% der befragten wirtschaftlichen Akteure waren der Meinung, dass es eine zentrale Vermarktungsorganisation in ihrer Region geben sollte. 10% der Befragten waren in dieser Frage noch nicht entschieden. 25% der Befragten waren anderer Meinung. Diese vertrauen ihren unternehmerischen Eigenschaften offensichtlich mehr bzw. misstrauen der Effizienz kooperativer Zusammenschlüsse. Dass diese nicht die Lösung aller Probleme bedeuten, hatte schon die Untersuchung der Modellprojekte gezeigt. Allerdings ermöglicht erst eine zentrale Distribution die Erschließung größerer Abnehmer, z. B. des Lebensmitteleinzelhandels. Die Rentabilität der Distribution wiederum hängt von der abgesetzten Warenmenge, der Effizienz der Logistik (Kosten/Einheit) sowie vom Management ab.

Ergebnisse der vertiefenden Untersuchungen: BR Schorfheide-Chorin und Rhön

Im BR Schorfheide-Chorin scheiterten frühere Versuche gegenseitiger Belieferung der Akteure an der mangelnden Rentabilität zu geringer Mengen. Zum Untersuchungszeitpunkt kooperierte nur eine kleine Gruppe aktiver Betriebe in der Distribution. Diese konnten jedoch noch nicht für einen gemeinsamen Vertrieb aller Zeichennutzer der dortigen Regionalmarke gewonnen werden. In der Praxis zeigte sich eine sehr inkonsistente Zeichennutzung. Gleichzeitig bezeichneten die Zeichennutzer die ökonomischen Effekte der Regionalmarke meist als (sehr) gering. Eine stärkere Einbindung der Zeichennutzer in Entscheidungsprozesse sowie grundlegende Schulungen in Produktpolitik, Werbung und Verkaufsförderung, für Inhaber wie Personal, stellen nach Ansicht des Autors weiteren Handlungsbedarf im BRSC

dar. Ein regionaler Marketingmanager sollte das BR ab 2003 in der Professionalisierung dieser Aktivitäten unterstützen.

Im BR Rhön waren deutlich intensivere Austauschbeziehungen innerhalb der befragten Akteure zu verzeichnen. Hier wurde innerhalb des letzten Jahrzehnts ein ganzer Wirtschaftsbereich mit regionalen, häufig ökologisch orientierten Marketingstrategien aufgebaut. Eine starke Orientierung auf den ökologischen Landbau hat insbesondere der Referent der hessischen Verwaltungsstelle über Jahre vorangetrieben. Eine Fortsetzung dieser Unterstützung ist ein Anliegen der befragten wirtschaftlichen Akteure, die sich jedoch auch selbst sehr stark für eine nachhaltig orientierte, integrierte Regionalentwicklung bemühen. Eine parallel erstellte Befragung von Bio-Bauern durch LUDWIG (2002) bestätigte diese Ergebnisse.

Wie eine repräsentative Studie des Allensbach-Institutes zeigte, war das BR Rhön den meisten Befragten bekannt, wird meist positiv wahrgenommen und positive Auswirkungen auf den Naturschutz, die Regionalvermarktung, den Tourismus und eine nachhaltige Land- und Forstwirtschaft wurden konstatiert. Die Verbraucher verbinden mit dem BR Rhön hochwertige regionale Produkte aus der Region. Die Allensbach-Studie zeigt das hohe Image, das das BR Rhön bereits erreicht hat (IFDA 2002). Das BR Rhön würde sich sehr eignen, die ökologischen und sozioökonomischen Effekte der Regionalvermarktung entlang der Wertschöpfungsketten der wichtigsten Regionalprodukte quantitativ zu untersuchen.

BR-Wirkungen auf Tourismus und Absatz

Über 50 % der 88 befragten Akteure schätzen die Effekte des BR auf den Tourismus in ihrer Region groß bis sehr groß sein, ein Viertel hält diese für mittelgroß, nur gut zehn Prozent für gering bis sehr gering. Dabei wurden die Effekte z. B. im BR Rhön deutlich positiver eingeschätzt als im BR Schorfheide-Chorin.

Tourismus, Gastronomie und Beherbergung sind für die Akteure der Regionalvermarktung in der Rhön bereits wichtige Partner geworden, und umgekehrt. Wie auch die Analyse der Absatzwege zeigte, stellt die Gastronomie für veredelte Produkte wie Forellen, Kartoffeln, Ochsen- und Schweinefleisch sowie Apfelsaft und Bier häufig bereits einen wichtigen Abnehmer dar, vor allem in Tourismusregionen wie der Rhön.

In der Summe aller Biosphärenreservate wurden die Effekte von BR auf den Absatz von Regionalprodukten von den wirtschaftlichen Akteuren allerdings eher ambivalent, mit leichter Tendenz zu „gering“ eingeschätzt. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass die Vermarktung an die Gastronomie in den meisten deutschen BR für die wirtschaftlichen Akteure noch keine attraktive Strategie darstellt.

Geeignete Werbebotschaften

Die wirtschaftlichen Akteure wurden zunächst ungestützt nach den von Ihnen eingesetzten Werbebotschaften gefragt. Regionalität, Ökolandbau und Qualität sind die drei meist genutzten Werbeargumente. „Aus eigener Produktion“ folgt als Werbebotschaft an vierter Stelle. Naturbelassenheit, Natur und Gesundheit bilden die drei nächstwichtigsten Werbeargumente. Diese wurden sehr oft im Zusammenhang genannt.

Es wurde dabei deutlich, dass Gesundheitsförderlichkeit häufig mit rückstandsfreier Erzeugung in der Natur und intakter Landschaft sowie mit unverfälschter Verarbeitung in Verbin-

derung gebracht wird. Naturbelassenheit und Gesundheit sind wichtige Werbeargumente für Regionalprodukte.

Im Rahmen der gestützten Abfrage hielten die wirtschaftlichen Akteure die Benennung einer Herkunftsregion (Regionalität), artgerechte Tierhaltung, ökologischen Landbau, das Biosphärenreservat sowie den Erzeuger als Person für die am besten geeigneten Werbebotschaften.

Die 19 Vertreter der BR-Verwaltungen sahen dem gegenüber die Schönheit der Landschaft auf Platz 2 sowie die Förderung der regionalen Wirtschaft auf Platz 5 der fünf besten Werbebotschaften. Beide Kriterien wurden von den Wirtschaftsakteuren geringer eingestuft. Öko-Betriebe stufen den Ökolandbau, ostdeutsche Akteure den „Erzeuger als Person“ in der Eignung höher ein als der Durchschnitt.

Was bringt die Herkunft aus dem BR?

43,2% der 88 befragten wirtschaftlichen Akteure glaubten, mit einem Herkunftshinweis „aus dem Biosphärenreservat“ eine höhere Zahlungsbereitschaft gegenüber vergleichbaren Regionalprodukten erzielen zu können. Mit 36,4% glaubten nahezu genau so viele, dies sei nicht möglich. 17% der Akteure waren unentschieden. 44 Akteure (50%), äußerten sich zum Umfang der höheren Zahlungsbereitschaft. Er wurde im Durchschnitt auf 10% geschätzt, verglichen mit Produkten aus anderen Regionen. Diese Einschätzung teilten west- und ostdeutsche, ökologische und konventionelle Unternehmer.

50% der 88 befragten Akteure nutzen bereits Regionalmarken, 25% hatten daran Interesse, gut 10% kein Interesse. 36% der Akteure benutzten bereits das Logo des jeweiligen BR als Regionalmarke, davon allein 20 (22,7%) allein aus dem BR Schorfheide-Chorin. 23 weitere (26%) würden sich das BR-Logo als Regionalmarke wünschen, 19 (22%) hatten daran kein Interesse, acht (9%) waren unentschieden. Die Vergabe des BR-Logos als Regionalmarke bietet also ein großes Potential, wirtschaftliche Akteure für die BR-Ziele zu gewinnen.

Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland

Die Regionalvermarktung in den neuen Bundesländern wird von deutlich schwierigeren Ausgangs- und Rahmenbedingungen bestimmt als im Westen. Dazu gehören eine geringere Anzahl an kooperationsbereiten Agrar-Unternehmen, mangelndes Unternehmertum, Eigenkapital und Know-How bei kleineren Unternehmen, größere Defizite an Verarbeitungsbetrieben, geringe Kaufkraft der Bevölkerung, Rezession und Krisenstimmung in fast allen ostdeutschen Regionen. Hinzu kommt eine geringere Zustimmung zum Ökolandbau. Nicht alle Probleme lassen sich jedoch auf gegebene Hemmnisse zurückführen. Zum Teil lassen sich mangelnde Erfolge auch auf die mangelnde Beachtung von Erfolgsfaktoren zurückführen.

Handlungs- und Forschungsbedarf

In allen Marketingfragen, insbesondere in der endkundenorientierten Verkaufsförderung sowie in Fragen der allgemeinen Unternehmensführung sahen die wirtschaftlichen Akteure den größten Beratungsbedarf. Hierzu könnten die BR-Verwaltungen regelmäßig Schulungen sowie, in Zusammenarbeit mit den Agrarbehörden, ggf. Spezialberatungen anbieten.

Im Bereich Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sehen die Unternehmen den größten Unterstützungsbedarf durch die BR-Verwaltungen. Diese erwarten weiterhin häufig eine zentrale Koordination regionaler Marketingaktivitäten, gemeinsame Aktivitäten mit den wirtschaftlichen Akteuren sowie die Organisation der Zusammenarbeit der Akteure untereinander. Im Aufbau regionaler Verarbeitungs- und Vermarktungseinrichtungen sowie im regionalen Marketingmanagement wird ebenfalls Unterstützungsbedarf gesehen.

Insgesamt lassen sich folgende zentrale Ansatzpunkte für die Unterstützung durch die BR ableiten:

- Förderung der Eigenmotivation regionaler Akteure (durch Vorträge, Exkursionen etc.);
- Identifikation, Einbindung und „Heranziehung“ potentieller Schlüsselpersonen;
- Verbesserung der Ressourcenausstattung (z. B. durch Akquisition von Fördermitteln);
- Qualifizierung der Akteure und ihres Personal in Management und Marketing;
- Prüfung vorhandener und (Weiter-) Entwicklung konsistenter Marketingstrategien.

Die Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten steht insgesamt noch vor großen Herausforderungen. Die wirtschaftlichen Akteure erwarten von den BR-Verwaltungen in diesem Handlungsfeld eine kontinuierliche und professionelle Unterstützung.

In der Einrichtung eines qualifizierten regionalen Marketingmanagements, dem Angebot grundlegender Qualifizierungen sowie im Aufbau einer kooperativen Distribution regionaler Produkte werden vom Autor die wichtigsten Instrumente zur wirtschaftlich erfolgreichen Entwicklung der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten gesehen.

Durch eine gemeinsame Arbeitsgruppe zur Regionalvermarktung könnten die Biosphärenreservate den Erfahrungsaustausch intensivieren, ggf. Ressourcen bündeln und Aktivitäten koordinieren. Im Rahmen dieser Arbeitsgruppe könnte die Erfolgsfaktoren-Analyse regionaler Vermarktungsprojekte für die einzelnen BR-Regionen vertieft sowie ggf. Beschlussvorlagen für nationale Rahmenregelungen erarbeitet werden.

Forschungsbedarf besteht u.a. zur Regional- und Ressourcenökonomie regionaler Vermarktungsprojekte, zur Betriebswirtschaft, speziell zu Gastronomieprojekten sowie zur Rolle von BR-Fördervereinen und Betriebsgesellschaften. Bisherige Marketingstrategien für Produkte aus Biosphärenreservaten sollten durch Marktforschung (Storetests) fundiert werden.

7 Literatur

- ABL - ARBEITSGEMEINSCHAFT BÄUERLICHE LANDWIRTSCHAFT e.V. (Hrsg.)(1997): Leitfaden zur Regionalentwicklung. - Rheda-Wiedenbrück: 448 S.
- AGBR - STÄNDIGE ARBEITSGRUPPE DER BIOSPHÄRENRESERVATE IN DEUTSCHLAND (Hrsg.) (1995): Biosphärenreservate in Deutschland - Leitlinien für Schutz, Pflege und Entwicklung, Berlin (Springer Verlag). 377 S.
- AID - Auswertungs- und Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AID) (Hrsg.) (1997), Qualitätsmanagement und ISO 9000 in der Landwirtschaft, Bestellnummer 1253, Bonn;
- ALVENSLEBEN, V. R. (2002): Die Rolle der Nischenmärkte in der neuen Agrarpolitik. - In: Agra-Europe. 19/02 (Sonderbeilage): 5.
- ASAMER-HANDLER., M. (2002): Naturparkprodukte: Kulturlandschaftsschutz der besonderen Art. In: Naturparke – mehr Chancen in der Regionalvermarktung. Verband deutscher Naturparke e.V./Verband der Naturparke Österreichs (Hrsg.). Bispingen/Graz. Broschüre. S. 11-13.
- ATTESLANDER, P. (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung. - Berlin (De Gruyter-Verlag): 393 S.
- BAEUMER, K. (1992): Allgemeiner Pflanzenbau. 3. Aufl. - Stuttgart (Ulmer): 544 S.
- BALLING, R. (2000): Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft von Nahrungsmitteln. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.)(2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft - Chancen, Probleme und Bewertung. Frankfurt/Main (Verlags-Union Agrar). Schriftenreihe Agrarspektrum, Bd. 30. S. 19-37
- BECKER, J. (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. 6. Auflage. – Becker (Verlag Vahlen): 961 S.
- BESCH, M. UND HAUSLADEN, H. (1999), Regionales Marketing im Agribusiness – Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. - In: LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (Hrsg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. - Frankfurt 13: 7-50.
- BFN - BUNDESAMT FÜR NATURSCHUTZ (2000): Flächendaten zu den deutschen Biosphärenreservaten.
- BFN - BUNDESAMT FÜR NATURSCHUTZ (Hrsg.)(2002): Daten zur Natur 2002. - Bonn: 284 S.
- BFN - BUNDESAMT FÜR NATURSCHUTZ (2003): Flächendaten zu den deutschen Biosphärenreservaten.
- BIOSPHÄRENRESERVAT SCHAALSEE (2001): Die Marke für Ihr Wohlbefinden. Faltblatt.
- BÖCHER, M. (2001): Politikwissenschaftliche Ex-Ante-Analyse zur Entwicklung und Implementierung eines Beratungs- und Managementmodell zur Integration von Naturschutzaspekten in Prozesse einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturschutzstrategie: Strategien für Regionalentwicklungsprozesse“. - Bonn (Bundesamt für Naturschutz): 102 S.
- BRENDLE, U. (1999): Musterlösungen im Naturschutz – Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. - BUNDESAMT FÜR NATURSCHUTZ (Hrsg.). – Bonn: 261 S.

- BRIDGEWATER, P. (2001): Main results and thoughts from the future of Biosphere reserves. In: UNESCO 2001 (Ed.): Pamplona +5 International Meeting of Experts, Proceedings. Paris. 182 S.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (2002): Ernährungs- und agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung. Bonn. 83 S.
- BYRNE, B. (2001): Structure Equation Modelling with AMOS. Erlbaum, Mahwah, New Jersey.
- DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.)(2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft - Chancen, Probleme und Bewertung. Frankfurt/Main (Verlags-Union Agrar). Schriftenreihe Agrarspektrum, Bd. 30.
- DIN - DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORM (1987): DIN-Norm 69901: Projektmanagement.
- DVL - DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDSCHAFTSPFLEGE e.V. (1999): Verzeichnis der Regionalinitiativen. - Ansbach: 274 S.
- DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDSCHAFTSPFLEGE e.V./NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND e.V. (Hrsg.) (1998): Fördernde und hemmende Faktoren für regionale Produktion und Vermarktung. - Ansbach/Bonn: 82 S.
- GÄLWEILER, A. (1987): Strategische Unternehmensführung. – Frankfurt/New York.
- GEHRLEIN, U. (2005): Inzidenzanalyse sozioökonomischer Effekte von Projekten der naturschutzorientierten Regionalentwicklung. Ergebnisse der Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. Institut für Ländliche Strukturforschung (Hrsg.). Frankfurt/Main. 72 S.
- HAMM, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing. - Stuttgart (UTB).
- HENSCHKE, H.-U. (1998): Abschlussbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Bestandsaufnahme zur Regional-Vermarktung in Nordrhein-Westfalen“. Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft in Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). - Soest: 71 S.
- HENSCHKE, H.-U., ULLRICH-JÄKER, H. UND WILDRAUT, C. (2000a): Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte. Teil I des Abschlussbericht zu einem Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft in Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). - Soest: 92 S.
- HENSCHKE, H.-U., ULLRICH-JÄKER, H. UND WILDRAUT, C. (2000b): Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte. Teil II des Abschlussberichtes zu einem Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft in Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). - Soest: 18 S.
- HENSCHKE, H.-U. (2002): Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte. Skript zum Vortrag anlässlich des Deutschen Landschaftspflegetages. Paderborn-Soest.
- HAUSLADEN, H. (1999): Bestandsaufnahme mit Projektbeschreibungen zur regionalen Vermarktung in Bayern. Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.). München.
- HÖPER, U., JÜRGENSEN, M., HARGENS, R., GROß, K.-U, HÜLSEMEYER, F. (2000): Unternehmensgrößenabhängige ökonomische und ökologische Auswirkungen bei Erfassung, Be- und Verarbeitung und Distribution von Milch und Milchprodukten. In: Dachverband Agrarforschung

- (Hrsg.)(2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft - Chancen, Probleme und Bewertung. Frankfurt/Main (Verlags-Union Agrar). Schriftenreihe Agrarspektrum, Bd. 30. S. 115-129.
- HUMMELBRUNNER, R. LUKESCH, R., BAUMFELD, L. (2002): Systemische Methoden für die Regionalentwicklung. Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Regionalentwicklung GesmbH. Graz. Wien. 186 S.
- IFDA - INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH: Biosphärenreservat Rhön – Allensbacher Repräsentativbefragung im Frühjahr 2002. Regierung von Unterfranken. Bayerische Verwaltungsstelle des Biosphärenreservat Rhön (Hrsg.). 93 S.
- JASPER, U. (1997): Kooperation ist gefragt. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT BÄUERLICHE LANDWIRTSCHAFT e.V. (Hrsg.)(1997): Leitfaden zur Regionalentwicklung. - Rheda-Wiedenbrück: S. 37 ff.
- KLU - KULTURLANDSCHAFT UCKERMARK E.V. (Hrsg.) (2001): Konzept zur Einführung eines regionalen Herkunftszeichens „Regionalmarke Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin“. Angermünde.
- KÖBLER, M. (2001a): Regionale Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft oder Öko-Supermarkt – Analyse am Beispiel der Tagwerk Genossenschaft. Beitrag zur 6. Wissenschaftstagung zum ökologischen Landbau. Technische Universität München-Weihenstephan. 4 S.
- KÖBLER, M. (2001b): Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im Bedürfnisfeld Ernährung. Manuskript. Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus. Technische Universität München-Weihenstephan. 9 S.
- KULLMANN, A.; GRÄBENER U. (2000): Grünlandschutz durch extensive Rinderhaltung – Anforderungen an die naturschutzgerechte Rindfleischerzeugung. Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) (Hrsg.). Bonn. 76 S.
- KULLMANN, A. (2001): Naturschutz und Agrarmarketing – Stand und Perspektiven der wechselseitigen Integration. Institut für ländliche Strukturforchung. Frankfurt/Main. 80 S.
- KULLMANN, A. (2003a): Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung. 1. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Überarbeitete und erweiterte Fassung. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/Main.
- KULLMANN, A. (2003b): Status-Quo der Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten. 2. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/Main.
- KULLMANN, A. (2003c): Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten aus Sicht der wirtschaftlichen Akteure. 3. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Überarbeitete und erweiterte Fassung. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/Main.
- KULLMANN, A. (2003d): Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung: Ergebnisse der Evaluierung von Modellprojekten und Biosphärenreservaten. In: Natur und Landschaft. Heft 7. 78 Jg. Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.). Bonn. S. 317-322.

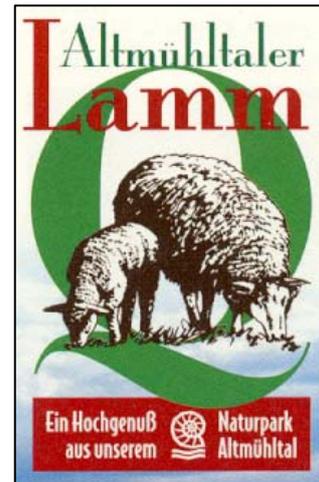
- KULLMANN, A. (2003e): Stand der Regionalvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in den Biosphärenreservaten. In: Voller Leben. UNESCO-Biosphärenreservate – Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung. Deutsches MAB-Nationalkomitee (Hrsg.). S. 225-233
- KULLMANN, A. (2003f): Professionalisierung der Regionalvermarktung durch Marktforschung (Storetests) mit Regionalprodukten aus Biosphärenreservaten. Konzept. Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.). 18 S.
- KULLMANN, A. (2005): Erfolgsfaktorenanalyse regionaler Vermarktungsprojekte – Methodik und Ergebnisse der Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. Institut für Ländliche Strukturforschung (Hrsg.). Frankfurt/Main. 85 S.
- KULLMANN, A., GEHRLEIN U. (2005): Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg – Zentrale Beiträge zum Abschlussbericht: Gesamtbewertung, Erfolgsfaktorenanalyse der Regionalvermarktung sowie sozioökonomische Inzidenzanalyse. Institut für Ländliche Strukturforschung (Hrsg.). Frankfurt/Main. 191 S.
- KULLMANN, A., GEHRLEIN U., HÖLL, N. (2007): Leistungen und Effekte naturschutzorientierter Regionalentwicklung. Ergebnisse der Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. In: Natur und Landschaft, Heft 2/2007, S. 50 ff.
- LEHMANN, G., FRIEDEL, R., FRIEDLÄNDER, R., SCHULZ, S., UND T. ZEUMER (2002): Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte aus dem Biosphärenreservat Mittlere Elbe“. Entwurf des Abschlussberichtes im Rahmen des BMBF-INTEGRA-Projektes. Agro-Öko-Consult Berlin GmbH. Berlin.
- LUDWIG, J. (2002): Regionalvermarktung ökologisch erzeugter Produkte aus dem Biosphärenreservat Rhön. Diplomarbeit. Fachbereich Geographie/Geowissenschaften der Universität Trier. 151 S.
- LW – LANDWIRTSCHAFTLICHES WOCHENBLATT (2003): 4,6 Cent mehr je kg Milch. ZMP-Milchpreisvergleich 2002: Erzeugerpreise für Biomilch. Heft 32/2003. S. 9-12.
- MEFFERT, H. (1988): Marketing. - Wiesbaden (Gabler): 1372 S.
- PÖCHTRAGER, S., KRATOCHVIL, R., U. FROMM, E. (2003): Erfolgsfaktoren für regionale Vermarktungsprojekte im Ökologischen Landbau. Poster zur 7. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau. Institut für Agrarökonomik. Universität für Bodenkultur. - Wien.
- POPP, D. (2002): Naturparke als Impulsgeber regionaler Wirtschaftskreisläufe. In: Naturparke – mehr Chancen in der Regionalvermarktung. Verband deutscher Naturparke e.V./ Verband der Naturparke Österreichs (Hrsg.). Broschüre. Bisingen/Graz. S. 7-9.
- PÖRTL, A. (2002): Regionalvermarktung im Naturpark Pöllauer Tal. In: Naturparke – mehr Chancen in der Regionalvermarktung. Verband deutscher Naturparke e.V./Verband der Naturparke Österreichs (Hrsg.). Broschüre. Bisingen/Graz. S. 10-11.
- RKW - RATIONALISIERUNGSKURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT e.V. (1994): Projektmanagement-Fachmann. - Eschborn: 44 S.
- SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): Probleme der Regionalvermarktung im Berliner Umland. In: Dachverband Agrarforschung e.V. (Hrsg.) (2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt (DLG-Verlag). S. 94-104.

- SCHARNBACHER, K., KIEFER, G. (1998): Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung. 2. Auflage. - München, Wien (Oldenbourg-Verlag): 117 S.
- SCHMID, O., SANDERS, J., RICHTER, T (2003): Regionale Vermarktungsinitiativen von Bio-Produkten: Wege zum Erfolg. Forschungsinstitut für Biologischen Landbau (Hrsg.). - Frick.
- SCHMITZ, P.M. (2000): Ökonomische und ökologische Bewertung regionaler Vermarktungssysteme: Theoretische Grundlagen. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.) (2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft, Frankfurt/Main (Verlags-Union Agrar). Schriftenreihe Agrarspektrum, Bd. 30: S. 105-114.
- SCHNEIDER, C. (2001): Zur Verbreitung des UNESCO-Programms „Der Mensch und die Biosphäre“ (MAB) in Deutschland. Untersuchung am Fall der Regionalmarke des Biosphärenreservates Schorfheide-Chorin. Magisterarbeit. Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Freien Universität Berlin. 176 S.
- SEIBERT, O. (2000): Engpassanalyse – eine Methode für die Bewertung von qualitativen Merkmalen im ländlichen Entwicklungsprozess. Vortragsmanuskript zum Seminar „Qualitative Verbesserung der Ex-Post-Bewertungen von LEADER II“ der Europ. Beobachtungsstelle LEADER. - Brüssel.
- SEIBERT, O., GEIBENDÖRFER, M. (2000): Erarbeitung einer Methodik zur Beurteilung des lokalen und regionalen Innovationsbedarfs. Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf an der Fachhochschule Weihenstephan (Hrsg.). – Triesdorf: 129 S.
- SINUS SOCIOVISION GMBH (2002): Strategische Zielgruppenanalyse für den Öko-Ernährungsmarkt. Untersuchung für die Centrale Marketingagentur der deutschen Agrarwirtschaft (CMA).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (1999): Landwirtschaftszählung 1999.
- STRECKER, O., Reichert, J., Pottebaum, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Verlagsunion Agrar. 592 S.
- TROEGER-WEISS, G. (1998): Regionalmanagement – Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. - Augsburg. - Schriftenreihe zur Raumordnung und Regionalplanung.
- WIRTHGEN, A., SCHMIDT, E. (2000): Verbraucherpräferenzen für "naturschutzgerecht" erzeugte Lebensmittel aus dem Elbetal in Niedersachsen. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.) (2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft, Frankfurt/Main (Verlags-Union Agrar). Schriftenreihe Agrarspektrum, Bd. 30: S. 67-93.
- WIRTHGEN, B., KUHNERT, H., ALTMANN, M., OSTERLOH, J. UND A. WIRTHGEN (1999): Die regionale Herkunft von Lebensmitteln und ihre Bedeutung für die Einkaufsentscheidung der Verbraucher. In: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.): Berichte über Landwirtschaft, Bd. 77. S. 243 ff.

8 Anhang

8.1 Steckbriefe der untersuchten Modellprojekte¹⁶

8.1.1 Altmühltaler Lamm



Projektstart	1996
Region	7 Landkreise mit Anteilen am Naturpark Altmühltal; Landkreise: Kelheim, Roth, Neumarkt, Eichstätt, Donau-Ries, Neuburg-Schrobenhausen, Weißenburg-Gunzenhausen
Initiatoren	Landschaftspflegeverband VöF e.V. Kelheim, Landschaftspflegeverband Mittelfranken (Älteste LPVs in D)
Schlüsselpersonen	Geschäftsführer VöF, Vorsitzende der DEHOGA und Hüteschäfer
Organisation	Nicht eingetragener Verein mit Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliederversammlung und landkreisübergreifendem Koordinations-AK
Beteiligte	35 Schäfer, 40 Wirte, 11 Metzger
Produkte	Lammfleisch, Lammwurstwaren, Wollprodukte, Felle
Richtlinien	100 % Wanderschäferei mit zusätzl. Naturschutzkriterien, Qualitätskriterien für die Schlachtkörper
Kontrolle	Fleischprüfring Bayern e.V. im Programm „Offene Stalltür“; Prüfung von Zusatzaufgaben, Mengenfluss in der Gastronomie
Mengen	2001: Ca. 2100 Lämmer (46,2 t/Jahr) (20-25 % der Angebotsmenge)
Absatzwege	Lammfleisch zu 90 % an die regionale Gastronomie (davon 85 % direkt, 15 % über Koordinator), je 5 % an Metzger und über die Direktvermarktung, Rest der Lämmer über Erzeugerring
Kooperation	Lockere Kooperation mit REGINA-Projekt Neumarkt/Oberpfalz sowie Original Regional im Raum Nürnberg (z. B. P. R.-Aktionen)
Finanzierung	70 % aus 5b-Programm für Landkreis Kelheim; 30 % aus Umlage sonst. Landkreise, bisher keine Refinanzierung der Koordination.
Weitere Aktivitäten	Altmühltaler Holz, Landkreisbrot im LK Kelheim seit Sommer 2001, evtl. Aufbau einer Rindfleischvermarktung geplant
Zitat	„Ein neutraler Zugang zu allen Akteuren ist wichtig, sonst erzeugt man unnötige und dauerhafte Gegnerschaft.“

¹⁶ Stand Mitte 2001

8.1.2 Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt



Projektstart	1995
Region	Zentrum: Stadt Feuchtwangen; Herkunftsregion: Landkreis Ansbach (207.200 ha); Absatz: Mittelfranken (724.514 ha)
Initiatoren	Gastwirt und Jäger H. Sindel, Privatpersonen, Unternehmer
Schlüsselpersonen	Gastwirt H. Sindel, Privatpersonen, Büro-Mitarbeiterinnen
Organisation	Eingetragener Verein und privatwirtschaftlicher Vertrieb
Beteiligte	15 Erzeuger, 5 Gastronomen, 2 Bäcker, Kreisgruppe BN Bayern, LPV LK Ansbach, Gewerbetreibende u. a.
Produkte	Haltbares „Rustikal-Sortiment“: Eier, Nudeln, Getreideprodukte, Honig, Marmeladen, Wurstkonserven, Kartoffeln, Gewürzzubereitungen, Säfte, Weine, Spirituosen Frischprodukte: Joghurt von Molkerei im LEH; Fleisch, Fisch, Wild in der Gastronomie
Richtlinien	keine
Kontrolle	Nur für Bio-Betriebe (20 %).
Mengen	Keine Angaben erhalten.
Absatzwege	Über 50 Regionaltheken davon 50 % im LEH, Rest Bäcker u. a.; (Absatz von 70 % der Produkte im LK Ansbach)
Kooperation	Enge Kooperation mit Original Regional (Raum Nürnberg) durch gemeinschaftliche Produktvermarktung
Finanzierung	Mitgliedsbeiträge und Lizenzgebühren, Spenden, 1 ABM-Stelle, Refinanzierung bisher nur zu 1/3 durch Lizenzgebühren gesichert.
Weitere Aktivitäten	Spektakuläre Aktionen zu Problemen des ländlichen Raumes und Kleinstädten, regelmäßiges „Produkt des Monats“, Verbundmarketing mit Gewerbe aus Non-Food-Bereichen, Ausgangsort des bundesweiten „Tag der Regionen“, regionales Bier geplant
Zitat	„Wir wollen 25 % Marktanteil, sonst ist nichts erreicht.“

8.1.3 Bergisch Pur



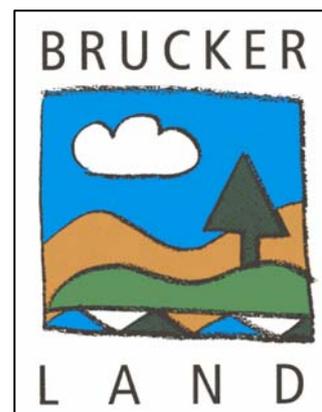
Projektstart	1998
Region	Naturpark Bergisches Land plus angrenzende Kommunen (ca. 200.000 ha)
Initiatoren	Landwirte und Metzger mit dem Ziel einer besseren Rindfleischvermarktung, frühzeitige Koordination durch Bio-Station Oberberg
Schlüsselpersonen	1 Mitarbeiter der Biologischen Station Oberberg (Nümbrecht), 1 Landwirt, 1 Journalist und Hobby-Schäfer
Organisation	Nicht wirtschaftlich tätige GbR mit Beirat
Beteiligte	26 Mitglieder: 13 Landwirte, 7 Metzger, 5 Schäfer, 1 Apfelmosterei Beirat: Bio-Station, Landw.-Kammer, Naturpark, NABU, Landfrauen
Produkte	Rindfleisch, Lammfleisch, Streuobst-Apfelsaft, Käse (neu)
Richtlinien	Oberbergisches Kulturlandschaftsprogramm, d. h. konventionelle Produktion mit Naturschutz-Auflagen, 1 Öko-Betrieb
Kontrolle	Im Rahmen des Kulturlandschaftsprogramms NRW.
Mengen	2001: 250 Bullen, 100 Lämmer, 5.600 hl Apfelsaft, 10.000 kg Käse
Absatzwege	Rind und Lammfleisch über 11 Metzger, Käse über 7 Metzger Apfelsaft über den Getränkefachhandel und LEH Direktvermarktung durch 5 Schäfer und 2 Hofkäsereien
Kooperation	Einzelbetriebe Mitglied verschiedener Projekte
Finanzierung	Sockelförderung durch Kreis für PR, Kontrolle u. Mittelakquisition Modellprojekt des ländl. Regionalprogramms Nordrhein-Westfalen Kostenlose Beratung durch Landwirtschaftskammer und CMA 1 ABM und 1/10 Führungskraft von Bio-Station finanziert Einnahmen aus Umsatzprovision von ca. 15.000 €/Jahr effektive Kosten ca. 40.000 €/Jahr, Förderbedarf ca. 20.000 €/Jahr
Weitere Aktivitäten	Erweiterung des Angebotsprogramms um Eier, Geflügel, Obst und Gemüse sowie Erschließung des LEH und der Gastronomie geplant, kontinuierliche Steigerung der Erzeuger und Abnehmer geplant
Zitat	„Evolutionär, nicht revolutionär.“

8.1.4 Streuobst-Apfelsaft Bodensee-Oberschwaben



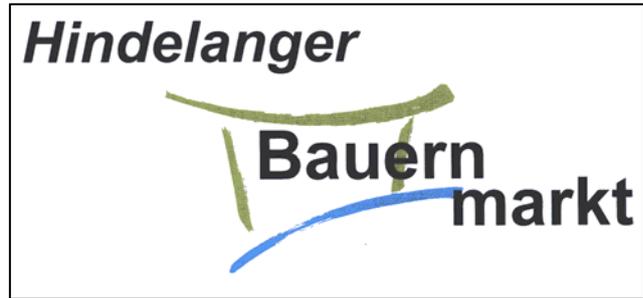
Projektstart	1987 erste Aktivitäten 1991 regionale Kooperation
Region	Landkreis Ravensburg, Bodenseekreis, Teile der Landkreise Konstanz und Sigmaringen (350.091 ha)
Initiatoren	BUND Ortsgruppe, BUND Regionalverband Oberschwaben, NABU Bodenseekreis; Bodensee-Stiftung, Modellprojekt Konstanz
Schlüsselpersonen	Geschäftsführer des BUND-Naturschutzzentrums Oberschwaben
Organisation	Vertragliche Vereinbarungen zwischen Naturschutzverbänden, Keltereien und Erzeugern
Beteiligte	siehe Initiatoren, 4 private Keltereien, 260 Erzeuger
Produkte	naturtrüber Direktsaft aus kontrolliertem Streuobstanbau
Richtlinien	Naturschutzkriterien: keine Pestizide, kein Mineralstickstoff, Gebot zu Mahd, Schnitt und Nachpflanzung
Kontrolle	Kontrolle durch Naturschutzverbände
Mengen	2001: 800.000 l
Absatzwege	160 Getränkeshändler, 50 Gastronomiebetriebe
Kooperation	siehe Beteiligte
Finanzierung	Streuobst-Programm Baden-Württemberg
Weitere Aktivitäten	Regionalstrom aus Biomasse, Öko-Fleisch-Vermarktung im Aufbau
Zitat	„Alle Projektebenen sollen Gewinn erzielen.“

8.1.5 Solidargemeinschaft Brucker Land



Projektstart	1994
Region	Landkreis Fürstenfeldbruck (43.500 ha)
Initiatoren	Katholische Erwachsenenbildung, Kreistag, Getreide EZG, Bäcker
Schlüsselpersonen	Frau Elsbeth Seiltz, 15 Multiplikatoren aus Landwirtschaft, Nahrungsmittelhandwerk, Kirche, Kommunen und Naturschutzverbänden
Beteiligte	180 landwirtschaftl. Mitglieder, Bäcker- und Metzgerinnung u. a. m.
Organisation	Brucker Land Solidargemeinschaft e.V. und Brucker Land Vertriebs-GmbH, Gesellschafter: Erzeugergemeinschaften für Getreide, Milch und Honig sowie die Solidargemeinschaft Brucker Land e.V.
Produkte	Brot, Milchprodukte, Eier, Nudeln, Mehl, Kartoffeln, Apfelsaft, Fleisch, Wurst, Bier, Honig, Senf, Kräutertee Non-Food: Nagerfutter, Heu, Stroh
Richtlinien	Konventionelle Landwirtschaft mit Auflagen zu Umweltschutz, Tierhaltung und Regionalität (kein chem. Pflanzenschutz, kein Klärschlamm, keine gentechnisch veränderten Futtermittel, 100 % regionales Futter, inkl. bayerischem Soja); ca. 10 % Bio-Unternehmen
Kontrolle	Landeskuratorium Pflanzenbau, Tiergesundheitsdienst Bayern e.V., unabh. Labors und Institute, Mitglieder der Solidargemeinschaft, ggf. Bio-Kontrolle
Mengen	2001: 1.200 t Getreide, 500.000 l Milch, 840.000 Eier, 130 t Kartoffeln, 40.000 l Apfelsaft, 100 Rinder, 360 Schweine
Absatzwege	40 Lebensmittel-Märkte, 22 Bäckereien mit 75 Filialen, 10 Metzger, 9 Restaurants, 5 Direktvermarkterläden (insg. 140 Verkaufsstellen)
Kooperation	Seit 1996 Multiplikation des Konzeptes in den Landkreisen rund um München, ab 2001 Gesamtkonzept mit Marke „Unser Land“
Finanzierung	150.000 € Förderung und 75.000 € Eigenmittel in 8 Jahren
Weitere Aktivitäten	Brucker Land Holz, Brucker Land Sonnenäcker, Brucker Land Sonnenland (Warmwasser), Strom aus regenerativen Energiequellen, seit 2001 Zentrum für Innovative Energien (ZIEL 21)
Zitat	„Wir verkaufen keine Produkte, wie verkaufen eine Philosophie.“

8.1.6 Hindelanger Bauern



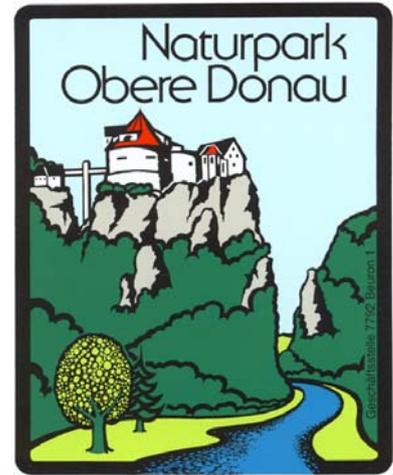
Projektstart	1994
Region	Gemeinde Hindelang (13.722 ha)
Initiatoren	1 Landwirt, 1 Bürgermeister, 1 Naturschützer, 1 Berater
Schlüsselpersonen	10 Landwirte als GmbH-Gesellschafter in der KG
Organisation	Hindelanger Bauern GmbH & Co. KG
Beteiligte	GmbH: 10 Landwirte; KG: 66 landwirtschaftl. Kommanditisten
Produkte	Bis 2001: Rind- und Schweinefleisch, Lamm und Wild, Wurstwaren, Käse aus Privatsennereien, Apfelsaft, Marmeladen Ab Herbst 2001: in neuem Bauernmarkt Vollsortiment an Fleisch- und Wurstwaren, Brot und Backwaren, Käse, Getränken, Trockensortiment inkl. konventionelles LEH-Sortiment, Kunsthandwerk, Touristen-Bedarf, Mitbringsel
Richtlinien	„Extremextensivierung“ nach bayerischem KULAP: keine Pestizide, kein Mineralstickstoff, maximal 1 GVE/ha; Ende 2001 rund 50 % der Betriebe in Umstellung auf Ökolandbau
Kontrolle	Durch Landwirtschaftsämter und EU-Öko-Kontrollstellen
Mengen	2000: Ca. 35 Rinder und 150 Schweine, 20 Lämmer und 10 Stk. Wild, 300 kg Käse, 200 l Apfelsaft, 300 Gläser Marmelade (60 kg)
Absatzwege	Eigene Metzgerei und 5 Gastronomiebetriebe sowie Käse durch 2 private Sennereien
Kooperation	Bisher keine. Zukünftig Lohnschlachtung im Schlachthof Sonthofen.
Finanzierung	Basis: Förderung der Extensivierung durch KULAP und Gemeinde; Gründung der KG mit Eigenkapital der Landwirte in Höhe von ca. 110.000 €; Bildung von Rücklagen durch 3-jährige Ansparung der Gemeindeförderung (ca. 250.000 €), Finanzierung der neuen Bauernmarkthalle (4,5 Mio. €) zu 12 % aus Eigenkapital (540.000 €), 25 % Förderung (1,125 Mio. €) sowie 50 % Fremdkapital.
Weitere Aktivitäten	Ende 2001 Eröffnung eines neuen Bauernmarktes mit Schlachttstätte, Bauernmarkthalle inkl. Shop-in-Shop und Untervermietungen
Zitat	„Im Marketing hat’s gehapert, war zu schwach.“

8.1.7 Märkischer Landmarkt



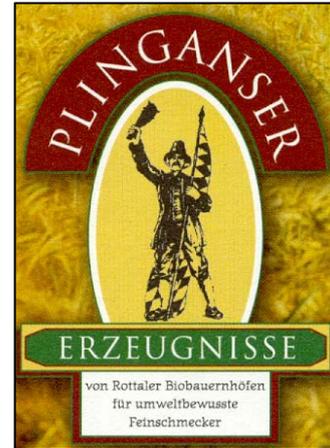
Projektstart	1997
Region (Größe)	Märkischer Kreis (105.898 ha)
Initiatoren	Geschäftsführer des BUND-Naturschutzzentrums Heesfelder Mühle sowie 7-8 ökologisch wirtschaftende Landwirte
Schlüsselpersonen	BUND-Vorsitzender, 4 Landwirte, Beraterin der Landwirtschaftskammer
Organisation	Märkischer Landmarkt e.V. (22 Mitglieder) und Märkischer Landmarkt GmbH (Verein + 4 Landwirte, Betreiberin einer Hofkäserei)
Beteiligte	Ca. 20 Mitglieder des Vereins, davon ca. 15 Lieferanten an die GmbH
Produkte	Aus der Hofkäserei: halbfesten Käse (4 Sorten), Frischkäse, Joghurt und ein probionisches Milchgetränk. Von Direktvermarktern: Brot und Backwaren, Fleisch, Wurstwaren, Getreide und Gemüse.
Richtlinien	Ökologischer Landbau
Kontrolle	EU-Öko-Kontrolle
Mengen	Aus Hofkäserei: 6000 kg Käse, 1500 kg Frischkäse, 500 kg Joghurt, 150 kg Milchgetränk, insgesamt ca. 8000 kg aus rund 80.000 Liter Milch (13,3 % der vorhandenen Milchquote), in der Direktvermarktung: ca. 100 Rinder und 50 Schweine pro Jahr
Absatzwege	Käse neben Käsereiladen ausschließlich über andere Direktvermarkter und Naturkost Einzelhandel in der Region
Kooperation	in der Finanzierung mit dem BUND-Landesverband Nordrhein-Westfalen, in der Beratung mit Landwirtschaftskammer, in der Kommunikation mit beiden Institutionen, nicht mit sonst. Projekten
Finanzierung	Keine Angaben möglich.
Weitere Aktivitäten	Intensivierung der Fleischverarbeitung- und Vermarktung angedacht
Zitat	„Die Erzeuger müssten sich entscheiden, ob sie bio oder regional vermarkten wollen.“

8.1.8 Naturparklebensmittel Obere Donau



Projektstart	1994
Region (Größe)	Naturpark Obere Donau (86.000 ha)
Initiatoren	2 Landwirte, Naturparkgeschäftsführer, BUND Saulgau/Oberschwa.
Schlüsselpersonen	Landwirte, Naturparkgeschäftsführer, Naturparkmitarbeiterin
Beteiligte	19 Zeichennutzer
Organisation	Zeichenträger: Fachausschuss beim Naturpark Obere Donau e.V. Wirtschaftliche Tätigkeit: Bäuerliche Vermarktung Ob. Donau e. G.
Produkte	Rind-, Lamm-, Schweinefleisch, Wurstwaren, Getreideprodukte, Kartoffeln, Schafskäse und ~Joghurt, Streuobst-Apfelsaft, Schnäpse
Richtlinien	Eigenständige Richtlinien für extensive, landschaftsschutzorientierte Landwirtschaft (flächengebundene Tierhaltung, keine Pestizide im Grünland, keine Aufforstung und Umbruch in sensiblen Bereichen)
Kontrolle	Durch bestehende Systeme wie EU-Bio-Kontrolle (4 Betriebe), sowie Kontrolle zum MEKA und HQZ Baden-Württemberg
Mengen	Nicht zentral erfasst. (Bekannt: 30.000l Apfelsaft)
Absatzwege	80-95 % der meisten Produkte über Direktvermarktung: Schafskäse zu 50 % über Wochenmärkte, Rindfleisch zu 15 % an Gastronomie (5 Betriebe mit Naturpark-Speisekarte), 5 % an Schlachthof; Apfelsaft zu 70 % über 3 Getränkehändler Je 5-10 % aller Produkte über 6 kleinere LEH-Geschäfte und 1 Bäckerei mit Regionaltheken.
Kooperation	Keine Kooperation mit anderen Projekten. Gute Kooperation mit relevanten Akteuren in der Region (Politik, Kommunen, Behörden, Verbände etc.).
Finanzierung	1995 bis 1998 Finanzierung einer Projektbetreuerin auf ABM-Basis durch Wirtschaftsförderung und Arbeitsamt. Seit 2001 30h-Stelle für Mitarbeiterin durch Naturpark.
Weitere Aktivitäten	Kontinuierlicher Ausbau der Abnehmerzahl sowie Ergänzung des Angebotsprogramms geplant, 2002 mit Erbsen und Linsen.
Zitat	„Schritt für Schritt auf gutem Weg.“

8.1.9 Plinganser-Erzeugnisse



Projektstart	1996
Region (Größe)	Landkreis Rottal-Inn (128.111 ha)
Initiatoren	Landrätin Bruni Mayer, Leitende teamverantwortliche der LEADER-Stelle des Landratsamtes (TWIST ¹⁷)
Schlüsselpersonen	Projektbetreuerin bei TWIST
Organisation	Lose Kooperation.
Beteiligte	8 Landwirte, 18 Bäcker, 1 Mühle, 2 Metzger, 6 Brauereien, 7 Wirte, 1 Imker, 1 Schnapsbrennerei, 1 Kelterei
Produkte	Fleisch + Wurstwaren, Brot, Kartoffeln, Bier, Gemüse, Schnaps, Honig
Richtlinien	Ökologischer Landbau
Kontrolle	EU-Bio-Kontrolle, Kontrollen der Bio-Verbände
Mengen	Unbekannt, da keine zentrale Erfassung.
Absatzwege	siehe Beteiligte
Kooperation	Keine Kooperation mit anderen Projekten.
Finanzierung	1996 bis 2001 insges. 150.000 € zzgl. 1 Angestelltenstelle (Kosten ca. 200.000 €); 100 % Finanzierung über LEADER-Mittel und Mittel des Landkreises, zwischenzeitlich Transnationales Projekt mit Italien (EU-gefördert)
Weitere Aktivitäten	Zukunft des Projektes: 1. weitere LEADER-Förderung zum Untersuchungszeitpunkt offen, 2. bisher kein Eigenengagement der beteiligten Akteure erkennbar, Bereitschaft zur ehrenamtlichen Koordination bzw. Finanzierung einer Geschäftsführung nicht erkennbar, Gefahr des Projektendes.
Zitat	Koordinatorin: „Es begann schleppend und wurde nicht besser.“ Landwirt: „Wir machen das doch alles nur für Euch!“

¹⁷ Tourismus, Wirtschaft, Infrastruktur

8.1.10 Nationalparkregion Sächsische Schweiz



Projektstart	1994
Region (Größe)	Nationalparkregion Sächsische Schweiz (ca. 400.000 ha)
Initiatoren	Nationalparkamt, Tourismusverband, Agrarunternehmen
Schlüsselpersonen	Nationalparkmitarbeiter, Leiter von Agrarunternehmen
Organisation	keine feste Organisationsform, versch. Formen d. Zusammenarbeit: Fleisch- und Wurstvermarktung durch Agrargenossenschaft Struppen e. G., Beteiligung an neuem Sächs.-böhm. Bauernmarkt, „Rindfleischspezialitäten Sächsische Schweiz GbR mbH“, Erzeugerzusammenschluss zur Vermarktung an Gastronomie Direktvermarktung von Galloway-Rindfleisch durch Nationalparkamt
Beteiligte	Nationalparkamt, verschiedene Agrarunternehmen
Produkte	Struppen e. G.: Rinder, Weideochsen, Schweine, Wurstwaren, Milch „Rindfleischspezialitäten“ und Nationalparkamt: Rindfleisch
Richtlinien	Keine allgemeinen Richtlinien.
Kontrolle	Keine spezielle Kontrolle.
Mengen	Struppen e. G.: 220 Rinder, 130 Ochsen, 2000 Schweine/Jahr Nationalparkamt: 8-10 Rinder/Jahr Rindfleischspezialitäten: 23 Tiere/Jahr
Absatzwege	Agrargenossenschaft Struppen e. G.: 5 eigene Metzgereiläden Rinderspezialitäten Sächsische Schweiz: Gastronomie Nationalparkamt: Direktvermarktung
Kooperation	Gemeinsame Veranstaltungen, Naturmärkte, Exkursionen etc.
Finanzierung	Ca. 1,85 Mio. € Förderung bei 2 Mio. € Eigenkapital in o. g. Projekten
Weitere Aktivitäten	Neueröffnung Bauernmarkt außerhalb Nationalparkregion, Regionalmarke evtl. im Rahmen von LEADER/INTERREG geplant
Zitat	„Regionalprodukte dürfen und müssen nicht teurer sein.“

8.2 Vorteile projektbeteiligter Akteure durch Win-Win-Situationen

Tab. 5 Vorteile projektbeteiligter Akteure durch Win-Win-Situationen (1)

Projekt	Naturschutz	Landnutzung	Abnehmer
Altmühltaler Lamm	Erhalt landschaftsprägender Magerrasen in Naturpark durch extensive Schafbeweidung, Engagement und Einbindung eines LPV in regionale Tourismusentwicklung	Unterstützung durch LPV bei Aufpreisvermarktung von Premium-Lammfleisch an Gastronomie und Metzger	Exklusives Regionalprodukt für die Gastronomie mit Alleinstellungsmerkmal durch Bezug zur Landschaft der Region
Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt (ALLES)	Pflege der Kulturlandschaft als Anliegen der Land- und Teichwirte sowie Jäger kommuniziert und umgesetzt, 29er-Verbände als Unterstützer in zweiter Reihe beteiligt	Umfangreiche Unterstützung durch andere Akteure bei Vermarktung und Kommunikation agrarpolit. Anliegen, Aufbau einer prosperierenden Regionalvermarktung von Produkten aus der DV/-Verarbeitung, Durch Kooperation mit Nachbarregion Ausweitung des Absatzes	Listung der Regionalprodukte zuerst Alleinstellungsmerkmal einzelner Lebensmitteleinzelhändler, später Angebot ein Muss für Wettbewerber, Realisierung attraktiver Handelsspannen mit kleinem exklusivem Regionalsortiment möglich
Bergisch Pur	Umsetzung des regionalen Kulturlandschaftsprogramms, Aufrechterhaltung extensiver Rinder- und Schafbeweidung, Kooperation mit der Landwirtschaft	Absatz von Rindfleisch aus konventionell-extensiver Produktion an Vertragsmetzger der Region, Aufpreis durch Zuschläge auf Notierung	Für Metzger Produkt mit regionaler Herkunft und transparente Produktion, Profilierung im Wettbewerb, Rechtfertigung eines höheren Preisniveaus
Streuobst-Apfelsaft Bodensee-Oberschwaben	Schutz umfangreicher Streuobstbestände durch erfolgreiche Streuobstsaft-Vermarktung, Angemessene Honorierung von Geschäftsführung, Kontrolle und Werbung	Attraktive Honorierung von Ernte, Pflege und Schnitt der Streuobstbestände durch festen Aufpreis für richtlinienkonformes Streuobst	Beteiligung und Wettbewerb regionaler Keltereien um das Streuobst-Segment, Wettbewerbsvorteile gegenüber überregionalen Großkeltereien sowie reg. Bio-Saft-Anbietern
Märkischer Landmarkt	Unterstützung von Öko-Landbau und Streuobstbau durch Naturschutzverbände	Förderung der Investitionen in Verarbeitung und Vermarktung regionaler Öko-Produkte (Käse)	Abnahme durch Bio-Hof- und Naturkost-Läden, Vorteil: bes. Regionalbezug des Angebotes

Tab. 6 Vorteile projektbeteiligter Akteure durch Win-Win-Situationen (2)

Projekt	Naturschutz	Landnutzung	Abnehmer
Brucker Land	Regionale Umweltverbände als eine von fünf Säulen des Projektes beteiligt, Problem: Kritik und Verweigerung von Umwelt- und Bio-Verbänden wegen Beteiligung überwiegend konventioneller Landwirtschaft!	Umfangreiche finanzielle und ideelle Unterstützung verschiedener Erzeugergemeinschaften zur Regionalvermarktung unter starker Regionalmarke, Preisbildung mit dem Ziel „gerechter“ Preise für die Landwirtschaft	Profilierung von Gastronomie, Lebensmittel-Handwerk und Handel im regionalen Markt, nach intensiver Öffentlichkeit entstand Druck „dabei zu sein“, durch exklusive Produkte überdurchschnittl. Spannen möglich
Hindelanger Bauern (Ökomodell Hinde-lang)	Modellprojekt zur Extremextensivierung, d. h. Aufrechterhaltung und Wiederbewirtschaftung von Magerwiesen und -Weiden Impuls durch Naturschutzverband, überregionale Bekanntheit des Projektes	Attraktive Honorierung der Extensivierung durch Staat und Gemeinde, steigende Übernachtungszahlen in Ferienwohnungen Förderung der Gründung eines Vermarktungsunternehmens	Problem: Neid der Gastronomie auf hohe Förderung, deshalb keine Akzeptanz höherer Preise, deshalb kaum Absatz an Gastronomie
Naturparkerzeugnisse Obere Donau	Förderung der Aufrechterhaltung einer landschafts- und naturschutzgerechten Landnutzung in reizvoller Erholungslandschaft (Naturpark)	Förderung des Zusammenschlusses von Direktvermarktern unter regionaler Dachmarke, gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Erschließung neuer Absatzwege	Profilierung von Gastronomie und kleineren Lebensmitteleinzelhändlern mit regionalen Produkten, steigende Nachfrage, attraktive Handelsspannen möglich
Plinganser-Erzeugnisse	Problem: Keine Beteiligung des Naturschutzes	Zusammenschluss von Öko-Erzeugern, vorwiegend Direktvermarktern, unter neuem Regionallabel, Problem: geringes Engagement für Projekt, scheinbar Vorteile bzw. drohende Nachteile für Erzeuger zu gering	Abnehmer aus allen Branchen: Mühlen, Bäcker, Metzger, Gastronomie etc. Problem: geringes Engagement für Projekt, scheinbar Vorteile bzw. drohende Nachteile für Abnehmer zu gering
Nationalparkregion Sächsische Schweiz	Problem: teilweise Interessenkongruenz, teilw. Interessenkonflikte mit Landnutzern bzgl. Produktionsverfahren	Problem: geringe Kooperationsbereitschaft, aber hohes einzelunternehmerisches Engagement in der Regionalvermarktung	Problem: geringe Preisakzeptanz der Gastronomie aufgrund relativ geringer Kaufkraft, Projekt zur Gastronomiebelieferung stagniert

8.3 Steckbriefe zur Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten

Im Folgenden wird der Status-Quo der Regionalvermarktung sowie dessen Bewertung für jede der befragten Verwaltungsstellen der deutschen Biosphärenreservate in Form eines kurzen, einseitigen Steckbriefes vorgestellt. Dieser schildert den Stand Mitte 2002.

8.3.1 Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer

Gesprächspartner: Leiterin des Dezernats Naturschutz im Nationalparkamt

Die Regionalvermarktung war bisher kein Handlungsfeld des Biosphärenreservates. Eine entsprechende Personalstelle bestand nicht. Der Wattenmeer-Nationalpark besteht nur aus Wasser- und Wattflächen und hat seine Grenze an Festland, Inseln und Halligen 150 m vor der Deichkrone. Bisher bestand keine Entwicklungszone. Die Ausweisung einer Reihe von Halligen als Teil und Entwicklungszone des Biosphärenreservates ist geplant. Das Biosphärenreservat bzw. dessen Aktivitäten in der Regionalentwicklung müsste jedoch auf alle großen Inseln sowie die Küste ausgedehnt werden, um seinen Auftrag erfüllen zu können. Dem stehen Kommunen, Landnutzer und Tourismusbetreiber, trotz Profiten aus dem Massentourismus, entlang der Küste lautstark gegenüber.

Die Nutzung der Watt- und Wasserflächen wurde aus Naturschutzgründen stark eingeschränkt. Mit der Fisch-, Muschel- und Krabbenwirtschaft bestehen dauerhafte Nutzungskonflikte. Über eine nachhaltige Erzeugung und Vermarktung von Meeresfrüchten wurde bisher nicht gemeinsam nachgedacht. Die entsprechende Industrie ist weitgehend konzentriert. Dezentrale Verarbeitung und Vermarktung müssten neu aufgebaut werden. Über den Verbleib von Weidetieren aus den Salzwiesen des Deichvorlandes war nichts bekannt. Die Betriebsgesellschaft vertreibt einige regionalen Produkte in den Lädchen der Besucherzentren, mit jedoch nur marginaler wirtschaftlicher Bedeutung.

Bezüglich der Regionalvermarktung wurde auf die Aktivitäten der „Region Uthlande“ mit Sitz in Wyk auf Föhr verwiesen. Alle Marketingfragen des Experten-Interviews wurden von der Geschäftsführerin dieser Organisation beantwortet. Die Region Uthlande umfasst alle großen Halligen und Inseln in Nordfriesland. Für landwirtschaftliche Produkte wurde eine Regionalmarke eingeführt. Die Region wurde 2002 „Region aktiv“ im Rahmen des gleichnamigen BMVEL-Wettbewerbes. Im Herbst 2002 nahm eine regionale Marketing-Managerin die Arbeit auf. Bisher laufen alle Aktivitäten überwiegend als einzelbetriebliche Direktvermarktung und jeweils auf den einzelnen Inseln. Austausch und Export der Produkte auf das Festland sind geplant. Die Verarbeitungskapazitäten für Milch und Schlachttiere sollen verbessert werden.

Mit der Region Uthlande steht ein starker Partner zur Entwicklung der Regionalvermarktung zur Verfügung, der umgekehrt die Unterstützung des Nationalparkes gut gebrauchen könnte. Erste Aktivitäten dazu begannen Anfang 2003. Dazu müsste sich der Nationalpark jedoch insgesamt mehr als Biosphärenreservat verstehen. Eine Stelle und Ressourcen müssten bereit gestellt werden. Aufgrund der Insel- und Küstenlage könnte das Biosphärenreservat, gemeinsam mit Hamburg und Niedersachsen, mit einer nachhaltigen Erzeugung und Vermarktung von Meeresfrüchten eine weltweit beispielhafte Rolle übernehmen.

8.3.2 Nationalpark Hamburgisches Wattenmeer

Gesprächspartner: Mitarbeiter des Naturschutz-Amtes

Die Entwicklungszone dieses Teils des Wattenmeer-Nationalparks besteht aus der Insel Neuwerk vor der Elbmündung. Ansonsten besteht er ebenfalls nur aus Wasser, Watt, Vogelinseln und Sandbänken. Auf Neuwerk finden sich ca. 40 Einwohner, mehrere gastronomische Betriebe sowie mehrere landwirtschaftliche Kleinst- und Hobbybetriebe, z. T. beides in Kombination. Eine der beiden zu nennenden Aktivitäten in der Regionalvermarktung ist der Einsatz von Rindfleisch aus eigener oder nachbarlicher Haltung in einem Gastronomiebetrieb. Dieser Betrieb erzeugt einige Rinder selbst und lässt diese schlachten.

Die Fortführung der Rinderhaltung ist jedoch bei diesem Betrieb, wie auch allen anderen, aufgrund des schlechten Aufwand-Nutzen-Verhältnisses in Zukunft eher bedroht als gesichert. Der frühere Auftrieb von Rindern im Frühjahr und Abtrieb im Herbst ist aus wirtschaftlichen Gründen zum Erliegen gekommen. Die 100 ha Grünland auf der Insel und im Deichvorland sind durch Unterbeweidung von Degradation bedroht. Eine stärkere Schafbeweidung wäre aus Gründen des Deichschutzes wünschenswert. Einige Betriebe auf der Insel halten Pensionspferde oder Kutschpferde, die für Kutschfahrten auf der Insel und ins Watt eingesetzt werden. Auch eine Klinik für Trabrennpferde befindet sich auf der Insel. Ein Hofladen oder ähnliche Vermarktungsaktivitäten finden sich auf Neuwerk nicht.

Zum zweiten befindet sich auf der Insel die Belegstelle des Niedersächsischen Institutes für Bienenkunde. Diese bietet einen „Neuwerker Inselhonig“ an. Über den Umfang der Aktivitäten konnte der Gesprächspartner keine Auskunft geben. Sie sind als gering einzuschätzen.

Regionalvermarktung war bisher kein Arbeitsschwerpunkt des Naturschutz-Amtes, das mit 2,5 Mitarbeiterstellen (inkl. Leitung) als zuständige Verwaltung von Nationalpark und Biosphärenreservat fungiert. Laut befragtem Mitarbeiter wurde das Thema Direkt- und Regionalvermarktung im Hinblick auf die Touristen in einzelnen Gesprächskontakten mit Neuwerker Bürgern besprochen. Eine grundlegende oder strategische Diskussion zu diesem Thema fand jedoch bisher nicht statt. Es sei angedacht, das Thema bei einem der nächsten Inselgespräche aufzugreifen, die der Nationalpark regelmäßig anbietet. Die Neuwerker seien jedoch ein stolzes Völkchen und Innovationen meist nicht sehr aufgeschlossen.

Der Nationalpark habe, ähnlich wie die beiden benachbarten, mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Man befinde sich (in Anlehnung an die Problematik im Bayerischen Wald) in der „Borkenkäferphase“, d.h. Landnutzer, Krabbenfischer, Touristiker und Politiker machten Stimmung gegen den Nationalpark. Es bestehe ein Problem darin, den Nutzen des Nationalparks zu kommunizieren. Mit den Krabbenfishern liege der Naturschutz im „Krabbenkrieg“.

Eine Win-Win-Situation von Landnutzern und Naturschutz durch die Produktvermarktung konnte bisher ebenso wenig erreicht werden wie in den benachbarten Nationalparks. Die Lieferung von Neuwerker Wurstwaren, Inselhonig und nachhaltig gefangenen Krabben in ein länderübergreifendes Sortiment wäre denkbar. Ein interessierter Gastronomiebetrieb könnte als Modellbetrieb für den Einsatz regionaler Wattenmeer-Produkte unterstützt werden. Die Hansestadt Hamburg sollte Neuwerk als kleine Modellregion besonders fördern.

8.3.3 Nationalpark Niedersächsisches Wattenmeer

Gesprächspartner: Stellvertretender Leiter des Nationalpark-Amtes

Auch im Nationalpark Niedersächsisches Wattenmeer endet das Biosphärenreservat am Deichfuß der Küste sowie der sieben bewohnten ostfriesischen Inseln. Die Entwicklungszone besteht aus Badestränden und um fasst ca. 1% der Gesamtfläche. Erneut wird deutlich, dass ein Biosphärenreservat ohne Entwicklungszone an Land oder nutzbare Zonen im Wasser keine Voraussetzung hat, Produkte aus dem Gebiet heraus zu vermarkten. Die Optionen bestehen in der Erweiterung um Entwicklungszonen, den Beginn von Aktivitäten im Vorland des Nationalparks oder die nachhaltige Nutzung der Nationalpark-Gewässer.

In den Gewässern des Nationalparks ist nur die Krabbenfischerei erlaubt. Der Krabbenfang wird jedoch zu über 90% nach Holland exportiert. Entlang der gesamten deutschen Nordseeküste wurde die Krabbenfischerei weitgehend von holländischen Unternehmen übernommen. In diesem Zusammenhang wurde vor einigen Jahren bekannt, dass die Krabben zum Pulen nach Marokko gebracht wurden, weil dort die Lohnkosten niedriger waren als in Europa. Bis auf wenige Ausnahmen sind die Annahmestellen für Krabben an der deutschen Nordseeküste verschwunden. Ähnlich wie in der Landwirtschaft wurden im Zuge des Strukturwandels in ganzen Regionen die Verarbeitungsstätten für autochthone Rohprodukte nahezu vollständig geschlossen. Ähnlich wie in der Landwirtschaft müssten diese im Zuge des Aufbaus der Regionalvermarktung neu eingerichtet werden. Fisch darf nur als Beifang und mit Reusen gefangen werden. Nachhaltig und regional gefangener Fisch ist jedoch bisher ebenso wenig ein Thema in Gastronomie, Tourismus und Regionalentwicklung entlang der Wattenmeerküste. Krabben- und Fischereigenossenschaften bzw. unabhängige Fischer (wenn es solche noch gibt) wurden dazu bisher nicht angesprochen.

Der Interview-Partner wusste einige private Akteure zu nennen, die regionale Produkte verarbeiten, z. B. Sanddorn, Meersalz und Kräuter, oder Direktvermarktung betreiben. Eine systematische Ansprache der wirtschaftlichen Akteure von Seiten des Biosphärenreservates habe jedoch bisher nicht stattgefunden, er würde dies jedoch begrüßen, so der stellvertretende Leiter. Eine qualifizierte Stelle für diese Aufgabe wurde bisher nicht geschaffen.

Insgesamt entstand der Eindruck, dass der Nationalpark niedersächsisches Wattenmeer bisher wenig dafür getan hat, Regionalvermarktung als Handlungsfeld nachhaltiger Regionalentwicklung auf seiner Fläche und in seinem Umland zu fördern. Einige der sieben an den Nationalpark grenzenden Landkreise sind auf diesem Gebiet sehr rege, z. B. der Landkreis Wittmund, der seit 2002 „Region Aktiv“ im Rahmen des BMVEL-Wettbewerbes wurde.

Darüber hinaus ging von den westfriesischen Inseln in den Niederlanden eine Initiative aus, ökologisch erzeugte „Waddensee“-Produkte professionell zu vermarkten. Ein Franchising-Konzept liegt vor. Partner werden entlang der gesamten Nordseeküste gesucht. Im Landkreis Wesermarsch sowie in der Region Ostfriesland (beide „Regionen aktiv“) haben sich erste Kooperationspartner gefunden. Dies zeigt die Notwendigkeit für die Nationalpark-Verwaltung, „den Deich zu überschreiten“, um mit den interessierten Partnern an Land Aktivitäten zur Regionalvermarktung zu beginnen. Dies sollte vom Land unterstützt werden.

8.3.4 Flusslandschaft Elbe, Schleswig-Holstein

Gesprächspartner: Leiter der unteren Naturschutzbehörde im Landkreis Lauenburg

Das geplante Interview zur Regionalvermarktung in diesem Teil des Biosphärenreservates konnte nicht geführt werden, da ein kompetenter Gesprächspartner trotz mehrfacher Versuche bei verschiedenen Stellen nicht gefunden werden konnte. Der genannte Gesprächspartner erklärte die Zusammenhänge und nannte weitere Ansprechpersonen beim Landkreis und im Umweltministerium. Zum Thema Regionalvermarktung konnte jedoch auch dort kein kompetenter Ansprechpartner gefunden werden.

Dieser Teil des Biosphärenreservats besteht aus rund 550 ha Naturschutzgebiet entlang des Elbufers und in seinen Niederungsaue. Die Verwaltung des Gebietes obliegt der unteren Naturschutzbehörde des Landkreises Lauenburg. Rund 200 ha des Gebietes werden landwirtschaftlich als Wiesen oder Weiden genutzt, z. T. durch Betriebe der „Rinder-Gilde“, einer Erzeugergemeinschaft. Im Umfeld finden sich einige Anbauer von Erdbeeren und Spargel – Produkten, die ein regionales Produktsortiment saisonal sehr attraktiv machen könnten.

Weitere Informationen zur Landwirtschaft und Vermarktung waren dem Gesprächspartner nicht möglich. Eine Zusammenarbeit mit den Nachbarn im Biosphärenreservat in Mecklenburg-Vorpommern fand bisher, soweit bekannt, nicht statt. Für das Gebiet läuft eine Maßnahme zur ländlichen Strukturentwicklung (LSE) von Seiten des Landkreises. Des weiteren ist der Landkreis im nördlichen Teil Träger des Naturparkes Lauenburger See, der sich nördlich an das benachbarte Biosphärenreservat Schaalsee anschließt. Ein Verein „Alte Salzstraße“ sei dabei, das kulturelle Erbe der Region stärker für den Tourismus zu nutzen. Verbindungen des Biosphärenreservates zu diesen Aktivitäten konnten jedoch nicht genannt werden.

Die räumliche Nähe zu den Biosphärenreservaten Flusslandschaft Elbe und Schaalsee in Mecklenburg-Vorpommern ließe eine Ankopplung regionaler Erzeuger der Region an regionale Vermarktungsaktivitäten in diesen Regionen sinnvoll erscheinen, sofern dazu erste Akteure und Ansätze erkennbar wären.

Die Größe dieses Teils des Biosphärenreservates Flusslandschaft Elbe sowie seine bisher de facto nicht gegebene Betreuung im Sinne der Sevilla (+5)-Strategie lassen den Status als Biosphärenreservates fraglich erscheinen.

8.3.5 Flusslandschaft Elbe, Mecklenburg-Vorpommern

Gesprächspartner: Geschäftsführer des Fördervereins

Dieser Teil des BR umfasst eine Fläche von 42.600 ha, von denen über 34.000 ha landwirtschaftlich genutzt sind. In der Region leben ca. 25.000 Menschen. Die Anerkennung durch die UNESCO erfolgte zusammen mit den Teilen in Schleswig-Holstein, Brandenburg, Niedersachsen und der Erweiterung in Sachsen-Anhalt im Jahre 1998. Eine zwischen den Bundesländern koordinierte Strategie zur Regionalvermarktung bestand bisher nicht.

Im mecklenburg-vorpommerschen Teil des Biosphärenreservates obliegt die Verwaltung dem bisherigen Naturpark. Dieser hatte mit dem Thema Regionalvermarktung den Geschäftsführer seines Fördervereins beauftragt. Dieser erwies sich als sehr marketingorientierter Gesprächspartner, der die Situation in der eigenen Region sowie in den angrenzenden BR gut einzuschätzen wusste. Die Eigenmittel des Naturparks wurden zu 100% durch das Umweltministerium übernommen, Büro- und Sachkosten finanzierte der Förderverein.

Das Projekt startete 2002 mit einer Angebotsanalyse, der Prüfung rechtlicher Rahmenbedingungen sowie der Diskussion von Kriterien für eine angedachte Regionalmarke. Für 2003 war eine Marktstudie in Hamburg, Lüneburg und Schwerin geplant. Eine sinnvolle Gebietskulisse für die Regionalvermarktung sah der Projektleiter vorrangig im Zusammenschluss der Anbieter aus dem BR Flusslandschaft Elbe. Die Definition einer sinnvollen Gebietskulisse der Herkunftsregionen (oder mehrerer) wird gerade entlang der bandartigen Elbe für die Regionalvermarktung eine essentielle Frage, d.h. ein Erfolgsfaktor sein. Anfang 2003 beschloss die Länderarbeitsgemeinschaft Flusslandschaft Elbe, dass eine gemeinsame Strategie in der Regionalvermarktung vorerst kein Thema sei. Deshalb sollte die Verwaltung bzw. der Mitarbeiter des Fördervereins die eigenen Aktivitäten fortsetzen.

Schon zu Beginn seiner Arbeit konnte der Projektleiter auf einen „harten Kern“ von 6 Agrarbetrieben, eine Großbäckerei und einen Gemüsehandel zurückgreifen, die Mitglieder des Fördervereins und an den Überlegungen zur Regionalvermarktung interessiert seien. Auch der Landwirtschaftsminister des Landes, der im Gebiet des Biosphärenreservates wohnt, sei an dem Projekt interessiert. Die Lübzener Brauerei hatte schon zweimal das Naturparkfest gesponsert, das auch zur Präsentation von Angeboten der Direkt- und Regionalvermarktung genutzt wurde. Ein Problem sei allerdings, dass das BR Schaalsee seine Regionalmarken-Aktivitäten zunehmend bis in das Gebiet dieser Verwaltungsstelle ausdehne. Hierzu wäre eine Klärung zwischen den BR-Verwaltungen sicher sinnvoll.

Die Agrarstruktur des Gebietes ermöglicht grundsätzlich eine breite Produktpalette an tierischen und pflanzlichen Roh- und Verarbeitungsprodukten. Elbfisch unterliegt nach wie vor einem Vermarktungsverbot. Eine Vermarktung als Räucherfisch oder Fischkonserve ist nur nach Schadstoffuntersuchungen erlaubt. (Schadstofffreier) Elbfisch aus naturnahen Elbbereichen könnte zukünftig ein werbewirksames Leitprodukt für die Flusslandschaft Elbe und ein Symbol für die Wiederherstellung einer sauberen Umwelt und intakten Natur darstellen. Die Regionalvermarktung in diesem Teil des BR Flusslandschaft Elbe steht noch ganz am Anfang. Es wird darauf ankommen, die gegebenen Potentiale optimal zu nutzen.

8.3.6 Flusslandschaft Elbe, Brandenburg

Gesprächspartner: Sachgebietsleiterin „Ökologisierung der Landnutzung“

Der brandenburgische Teil des BR Flusslandschaft Elbe umfasst im wesentlichen die Elbauen sowie den westlichen Teil der Prignitz. In dem Gebiet leben rund 30.000 Einwohner (ohne die Stadt Perleberg), wobei sämtliche Orte nicht Teil des Biosphärenreservates sind. Es hat eine Größe von 53.333 ha. Die landwirtschaftliche Nutzfläche besteht zu 56% aus Grünland und zu 44% aus Ackerland. Obst-, Gemüse- und Sonderkulturen sind selten.

Als herausragender Aktivposten der Regionalvermarktung in dieser Region muss zunächst die Landschaftspflege GmbH Lenzen genannt werden. Die GmbH ist ein 1.200 ha. großer, ökologisch wirtschaftender Agrarbetrieb, der mit Mutterkühen, Schafen und Ziegen auch 800 ha Naturschutzgebiet in der Elbaue pflegt. Neben der Erzeugergemeinschaft Prignitzer Weiderind w.V. und dem Elbländischen Landmarkt ist der Agrarbetrieb an vielfältigen Aktivitäten in Naturschutz, Ökolandbau, Vermarktung und Regionalentwicklung beteiligt. Daneben konnte die Ansprechpartnerin nur wenige Aktivitäten in der Regionalvermarktung nennen. Der Ausbau einer „Seetorscheune“ zur kooperativen Direktvermarktung war geplant.

Das Logo des Biosphärenreservates wurde bereits an einige Unternehmen zur Kennzeichnung ihrer Produkte vergeben, allerdings ohne, dass zuvor Kriterien und Kontrollen geregelt gewesen wären. Dies muss aus Marketingsicht kritisch beurteilt werden, da das Biosphärenreservat bei Unregelmäßigkeiten der Unternehmen einen Image-Schaden nehmen könnte. In einer früheren Studie ließ das BR Absatzpotentiale bei Großverbrauchern abschätzen.

Im Frühjahr 2002 arbeitete auf Kreisebene eine Arbeitsgruppe zur Regionalvermarktung, in der neben dem Leiter und der Referentin des Biosphärenreservats und „Lenzen“ auch die Wirtschaftsförderung, das Amt für Landwirtschaft, Bauernverband, Forstvertreter, IHK, Handwerkerschaft, HOGA, Tourismusfachleute u.a. Akteure beteiligt waren. Ziel war die Etablierung einer Regionalmarke für Agrarprodukte und Dienstleistungen. Zur Koordination finanzierten die Akteure zunächst eine SAM-Stelle für ein Jahr. Eine Umsetzung würde jedoch eine mehrjährige Förderung des Aufbaumanagements erfordern.

Der Prozess in dieser Region ließ die Schwierigkeit erkennen, die räumliche und inhaltliche Identität eines Biosphärenreservates in der Regionalvermarktung zu verankern, wenn man andererseits darum bemüht sein muss, mit anderen Interessengruppen zu kooperieren. Die Federführung des Biosphärenreservates scheint dabei leider oft nicht möglich. Mit starken Partnern, wie „Lenzen“ oder dem BUND-Bundesverband, der in der Burg Lenzen ein Info-Zentrum betreibt, wäre jedoch eine eigenständige Profilierung im Marketing denkbar.

Nach Diskussionsstand 2002 sollte sich die Herkunft der Produkte auf das Kreisgebiet oder die Prignitz beziehen, für die bereits ein Logo eingeführt war und für die eine „regionale Identität“ besteht. Im Tourismus-Marketing existierte daneben ein Logo für das Elbetal, das von der Koordinationsstelle der Kommunalen Arbeitsgemeinschaft Elbetal in Stendal (Sachsen-Anhalt) etabliert wurde, der sieben Landkreise aus den BR-beteiligten Bundesländern angehören. Der BR-Förderverein ist als Trägerorganisation der neuen Regionalmarke angedacht. Für deren weitere Entwicklung wurde ein LEADER Plus-Antrag gestellt.

8.3.7 Flusslandschaft Elbe, Niedersachsen

Gesprächspartner: Dezernatsleiterin Schutzgebietsverwaltung Elbetal (Naturpark)

Die Situation des Biosphärenreservates im niedersächsischen Elbetal muss vor dem Hintergrund der jüngeren Geschichte betrachtet werden. Hierbei ist zunächst der Versuch der niedersächsischen Landesregierung Ende der 1990er Jahre zu nennen, in der Elbaue einen Nationalpark auszuweisen. Dieser musste nach juristischen Niederlagen gegenüber landwirtschaftlichen Betrieben und Verbänden wieder aufgehoben werden. In der Elbaue liegen auch sehr fruchtbare Marschböden für den Ackerbau. Dieser klassische Landnutzungskonflikt hat das Klima für kooperative Strategien in der Regionalentwicklung für längere Zeit belastet.

Auch die UNESCO-Anerkennung wurde bisher nicht in Landesrecht umgesetzt. Von Landwirtschaft, Politik und Bevölkerung der Region Wendland, die aus Berichten über das geplante Atommüllendlager Gorleben als z. T. sehr gesellschaftskritisch, zum anderen Teil jedoch auch als sehr konservativ bekannt ist, erfährt das Biosphärenreservat nur sehr geringe Akzeptanz. Die Landwirtschaft vermutet darin ein „Trojanisches Pferd“, das am Ende doch den Nationalpark bringt. Das Biosphärenreservat ist jedoch mit 67.663 ha mehr als viermal so groß wie der damals geplante Nationalpark, davon 18% Naturschutzflächen. Eine Umsetzungsstrategie nachhaltiger Regionalentwicklung wurde jedoch bisher nicht entwickelt.

Auf Burg Dömitz, im Norden des rechtselbischen Amtes Neuhaus gelegen, koordinierte der NABU Niedersachsen Ende der 1990er Jahre ein Projekt zur Vermarktung von Fleisch- und Wurstprodukten aus dem Elbetal. Nach anfänglichen Erfolgen mit Produkten des Projektes in Supermärkten und im Electronic Commerce konnte sich das Projekt nicht wirtschaftlich konsolidieren. Nur ein Betrieb mit ökologischer Mutterkuhhaltung verblieb letztlich als Partner dieses NABU-Projektes (vgl. KULLMANN/GRÄBENER 2000: 53). Wissenschaftliche Verbraucherbefragungen attestierten „Produkten aus dem niedersächsischen Elbetal“ gewisse Absatzpotentiale, die jedoch bisher nicht realisiert wurden (vgl. SCHMIDT/WIRTHGEN 2000).

Die Schutzgebietsverwaltung verfügt bisher nicht über eine qualifizierte Person für das Thema Regionalvermarktung. Neben losen Kontakten zu vor allem ökologisch wirtschaftenden Landwirten, z. B. zur bekannten Wendland-Kooperative, gingen von der Verwaltung bisher kaum Impulse für die Regionalvermarktung aus. Auch in die damals laufende Netzwerkbildung zur Vorbereitung des Antrages im BMVEL-Wettbewerb „Regionen aktiv“ war die Schutzgebietsverwaltung nicht involviert. Dies ist kritisch zu sehen, da in diesem finanziell gut ausgestatteten Programm zukunftsweisende Projekte entwickelt werden.

Die Teilnahme ökologischer und konventioneller Agrarbetriebe aus der BR-Kulisse an „Regionen aktiv“ zeigt, dass ein gemeinsamer Neuanfang möglich ist. Vor dieser Herausforderung stehen im Prinzip alle Schutzgebiete, insbesondere Nationalparke, aus denen immer wieder vom Krieg Naturschutz-Landwirtschaft zu berichten ist. Dazu müssten in den niedersächsischen BR jedoch noch geeignete Strategien entwickelt werden. Die Initiative der BR-Verwaltungsleiterin, im Rahmen der Länderkoordination Flusslandschaft Elbe gemeinsame Regionalvermarktungsstrategien anzudenken, wurde von der Koordinationsgruppe nicht aufgegriffen. Daher muss und sollte das BR seine Partner im Wendland suchen.

8.3.8 Flusslandschaft Elbe, Sachsen-Anhalt

Gesprächspartner: Sachbearbeiter Artenschutz, Leiter Verwaltungsstelle

Das Wörlitz-Dessauer Gartenreich sowie der Steckby-Löderitzer Forst waren 1979, gemeinsam mit dem Vessertal, die beiden ersten von der UNESCO anerkannten Biosphärenreservate auf deutschem Boden. Mit der Erweiterung von 1992 wuchs das BR Mittlere Elbe auf rund 120.000 ha. Mit der erweiterten UNESCO-Anerkennung von 1997 umfasst es nun rund 220.000 ha. Es zieht sich entlang der gesamten Elbgrenze durch neun Landkreise und grenzt an zwei größere Städte (Dessau und Magdeburg). Sachsen-Anhalt hatte bis 2003 die höchste Arbeitslosenquote in Deutschland, d.h. auch eine geringe Kaufkraft der Einwohner.

Aktivitäten zur Regionalvermarktung wurden von der Verwaltungsstelle des Biosphärenreservates nicht entwickelt. Nachdem die langjährig zuständige Mitarbeiterin für den Bereich Landwirtschaft in den Ruhestand verabschiedet war, wurde die Stelle bis zum Untersuchungszeitpunkt nicht wieder besetzt. Ein Mitarbeiter der Naturschutzabteilung war kommissarisch mit dem Bereich Landwirtschaft betraut. Dieser vertrat das BR in einer Reihe von Agrarentwicklungsplanungen (AEP) entlang der Elbe, in denen Vermarktung in allen ein Thema sei. Die Zusammenarbeit mit den Ämtern für Landwirtschaft sei jedoch schwierig. Des weiteren seien noch vier Berufsfischer aktiv, die jedoch vor allem mit Angelkarten Geld verdienten. Ein regionales Gütesiegel sei in der neuen BR-Verordnung vorgesehen.

Der Förderverein des Biosphärenreservates hat 1994 damit begonnen, in Kooperation mit einer kleinen Kelterei Streuobstapfelsaft aus der Elbaue zu keltern und zu vermarkten, wobei z. T. Äpfel aus Hausgärten zugekauft wurden. Der Vertrieb erfolgte an die Mitglieder des Fördervereins, Verkauf im Info-Zentrum „Auenhaus“ sowie an einige Gastronomiebetriebe. Der Apfelsaft mit dem Namen „Wörlitzer Apfeltraum“ trägt einen Herkunftshinweis „aus dem Biosphärenreservat“. Daneben lässt der Förderverein jährlich rund 50 kg Apfelgelee kochen. Die Kooperation zwischen der Verwaltung und dem Förderverein schien schwierig zu sein.

Der Leiter der Verwaltungsstelle, der zeitweise an dem Interview teilnahm, machte deutlich, dass andere Aufgaben die Ressourcen der Verwaltung so stark binden würden, dass das Thema Regionalvermarktung bisher nicht bearbeitet werden konnte. Er nannte dabei vor allem die touristische Nutzung der Wörlitz-Dessauer Gartenreiches sowie die Verhinderung der Elbvertiefung, die für die Ökologie der Elbtalau zentrale Bedeutung habe. Nach der Flutkatastrophe im Sommer 2002 wurde die Planung der Elbvertiefung politisch beendet.

Aus Sicht des umfassenden UNESCO-Auftrages zur nachhaltigen Regionalentwicklung kann eine solche Prioritätensetzung nur für begrenzte Dauer sinnvoll sein. Ein so großes Biosphärenreservat in einer landwirtschaftlich intensiv genutzten Region sollte in jedem Fall Aktivitäten zur Regionalvermarktung ergreifen, zumal mit Magdeburg und den Touristen in Wörlitz und Dessau (0,8 Mio. p.a.) ein kaufkräftiger Markt direkt an das Biosphärenreservat anschließt. Die Besetzung der verwaisten Stelle mit einer qualifizierten Person sollte dazu eine der ersten Maßnahmen sein. Im Rahmen des INTEGRA-Projekts (BMBF) zur Integration von Naturschutz, Landwirtschaft und Vermarktung wurde mit einer gesonderten Vermarktungsstudie eine Grundlage für zukünftige Aktivitäten gelegt (vgl. LEHMANN ET AL. 2002).

8.3.9 Südost-Rügen

Gesprächspartner: Leiter des Nationalparkamtes

Dem Nationalparkamt obliegt die Verwaltung von einem Nationalpark im Nordosten und einem Biosphärenreservat im Südosten der Insel Rügen, die mit 75.000 Einwohnern die Größe eines durchschnittlichen Landkreises hat. Mit einer Abwanderung von 10.000 Einwohnern seit 1990 und einer offiziellen Arbeitslosigkeit von 20% liegt Rügen im Mittelfeld der Entwicklung in Ostdeutschland. Als Reiseziel ist die Insel jedoch sehr gefragt. Jährlich besuchen rund 4 Mio. Tagesgäste die Insel. Ca. 6 Mio. Übernachtungen werden verbucht.

Im nur 23.500 ha großen BR Südost-Rügen leben rund 11.000 Einwohner, davon ca. 5.000 im klassizistischen Puttbus. Aus Sicht des Nationalparkdirektors ist jedoch die Kulisse des Biosphärenreservates deutlich zu klein, um den UNESCO-Auftrag erfüllen zu können. Dies sei nur auf der Gesamtinsel sinnvoll, die sich hervorragend als Modellregion eignen würde.

Diese Meinung hat der Amtsleiter in den vergangenen Jahren immer wieder in die fachliche und kommunalpolitische Diskussion einfließen lassen, stieß damit aber immer eher auf Ablehnung als auf Unterstützung in Landwirtschaft, Tourismus, Wirtschaft und Politik. Seine Hoffnungen auf eine solche Entwicklung sind geschwunden. Man stehe zwar im Austausch, z. B. mit dem „Rügenprodukte e.V.“, doch die Strategien der regionalen Landwirtschaft seien wenig nachhaltig. Ein Antrag des Vereins beim BMVEL-Wettbewerb „Regionen aktiv“ in 2001 war nicht erfolgreich. Ein auf Touristen ausgerichteter Bauernmarkt wurde 2002 nach wirtschaftlichen Problemen in die Trägerschaft des BR-Fördervereins übernommen. Auf Rügen überlagerten sich in den letzten Jahren mehrere regionale, teilweise auch ökologisch orientierte Entwicklungskonzeptionen, die eine abgestimmte Strategie vermissen ließen.

Die Nationalparkverwaltung förderte mit eigenen Mitteln einige Projekte zur Regionalvermarktung. So wurde im Laufe der 1990er Jahre die „Rügener Holzmesse“ zur einer Messe für Regionalvermarktung und Regionalentwicklung weiterentwickelt. Eingeladene Anbieter aus anderen Biosphärenreservaten im In- und Ausland, z. B. Wein aus dem BR Pfälzer Wald und Kaffee aus Kolumbien, sollen die Attraktivität weiter steigern. Die Bilanz des Direktors fiel jedoch kritisch aus: der PR-Erfolg sei jedes Mal riesig, doch die regionale Umsetzung der Impulse, die davon ausgehen sollten, seien demgegenüber gering.

Mit dem „Jobmotor Biosphäre“ wurden von der privatwirtschaftlichen Betriebsgesellschaft erstmals gezielt Qualifizierungen und Existenzgründungen mit Bezug zum Biosphärenreservat gefördert. Dieses Modell wurde bereits in mehrere andere BR übernommen. Das Amt unterstützte z. B. eine regionale Saftkellerei sowie eine ökologische Hofkäserei bei ihren Aufbauaktivitäten. Die Einführung eines BR-Gütesiegels sei angedacht. Eine Reihe von Direktvermarktern, Bäckern, Metzgern und Küstenfischern, die z. T. auch die Gastronomie beliefern, kämen als Kooperationspartner in Frage. Eine Regionalmarke „Das Beste aus Rügen“ besteht jedoch schon von Seiten des Rügenprodukte e.V., in welcher der BR-Direktor sogar in der Produktjury vertreten ist. Leider ist es der Leitung des Biosphärenreservates dennoch bisher nur begrenzt gelungen, ihre Vorstellungen zur Regionalentwicklung und Regionalvermarktung auf der Insel Rügen in breitem Umfang umzusetzen.

8.3.10 Schaalsee

Gesprächspartner: Stellvertr. Leiter, Dezernent ÖLN, Mitarbeiter des Fördervereins

Das Biosphärenreservat erstreckt sich entlang des östlichen Ufers des Schaalsees, der auf der Landesgrenze von Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein liegt. Auf schleswig-holsteinischer Seite wurde bisher kein Biosphärenreservat ausgewiesen. In dem 30.260 ha großen BR Schaalsee leben über 22.000 Menschen. Die Lage rund eine Autostunde zwischen Hamburg und Schwerin, A 1 und Lübeck stellt für die Regionalvermarktung eine günstige Ausgangsbedingung dar. Die schöne Seenlandschaft lockt Kurzurlauber an.

Im BR Schaalsee herrschte bezüglich der Aktivitäten in Regionalvermarktung und Regionalentwicklung mit Abstand die beste Stimmung. Die Gruppe der Befragten präsentierte sich als gut abgestimmtes Team, die alle Vorhaben und Aktivitäten Schritt für Schritt gemeinsam entwickeln und umsetzen. Die Beziehungen zur regionalen Landwirtschaft wurden als überwiegend gut bezeichnet. Die Doppelfunktion als untere Naturschutzbehörde und Biosphärenreservat habe zu 80% Vorteile, da man ein wichtiger Ansprechpartner für die Bürger sei.

1998 wurde mit Hilfe des Fördervereins die Regionalmarke „Für Leib und Seele“ ins Leben gerufen, die bisher von rund 40 Zeichennutzern genutzt wurde. Als Trägerorganisation fungiert neben dem BR der Förderverein, der sich wiederum durch Zuwendungen des Umwelt- und Landwirtschaftsministeriums, ABM-Mitteln, Sponsoring sowie dem Verkauf von Materialien, z. B. Wanderkarten finanziert. Ein Gremium regelt die Zeichenvergabe an die Nutzer, die jährlich 50 € Lizenzgebühr an das BR-Amt entrichten müssen. Anfang 2002 waren 43 mit der Regionalmarke Schaalsee gelabelt.

Die Vergabe-Kriterien sind einfach: Ein Betrieb dessen Wirtschaftsweise, Produkte oder Dienstleistungen den Anforderungen an ökologische, wirtschaftliche und soziale Nachhaltigkeit entspricht, kann die Marke nutzen. Dazu wurde ein Katalog freiwilliger Leistungen formuliert. Zweite Voraussetzung ist die regelmäßige Kooperation mit dem Biosphärenreservat. Die Nutzer reichen von Agrarbetrieben und Ernährungshandwerk über Gastronomie, Tourismus, Kunsthandwerk und Handel bis zu Sozial- und Gesundheitsdienstleistungen. Einige der Zeichennutzer wurden mit Hilfe des „Jobmotors Biosphäre“ qualifiziert.

Der Vergabemodus der Regionalmarke ist jedoch aus Marketingsicht kritisch zu sehen. Herkunftskulisse und Produktionskriterien wurden nicht definiert, eine Kontrolle erfolgt nur als soziale Kontrolle und durch Erklärungen der Zeichennutzer beim jährlichen Antrag auf Verlängerung. Für eine Professionalisierung der Vermarktung scheint dies nicht ausreichend. Diese sehen mittlerweile wohl auch die Zeichennutzer so, von denen sich einige beim monatlichen Bauernmarkt vor der BR-Verwaltung präsentieren. Das Biosphärenreservat wurde von einigen Zeichennutzern gebeten, strengere Richtlinien zu entwickeln und kontrollieren zu lassen. Dies zeigt, dass diese in der Regionalmarke das Potential sehen, sich im regionalen Markt stärker zu positionieren und auch überregional, z. B. bei Touristen, damit zu werben. Noch ist die Regionalmarke des BR Schaalsee „klein, aber fein“. Die Entwicklung eines Marketingkonzepts und einer Marketingorganisation sowie die klare Definition der Gebietskulisse wäre jedoch für die Ausdehnung und Professionalisierung sinnvoll.

8.3.11 Schorfheide-Chorin

Gesprächspartner: Referentin für „Ökologisierung der Landnutzung“

Das Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin in der brandenburgischen Uckermark, etwa 80 km nördlich von Berlin, umfasst eine Fläche von 129.160 ha. Von den 56.000 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche werden rund 30% ökologisch bewirtschaftet. Die vielgestaltige Endmoränenlandschaft bringt eine breite Palette an Agrarprodukten hervor.

1998 wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes eine Regionalmarke entwickelt, die das Logo des Biosphärenreservates als eingetragenes Warenzeichen nutzt. Die Richtlinien beruhen im wesentlichen auf den Prinzipien des integrierten Pflanzenbaus, ergänzt mit einigen Naturschutzkriterien. Die Vergabe des Zeichens erfolgt über ein Gremium des BR-Fördervereins Kulturlandschaft Uckermark e.V. (KLU). Die Kontrolle erfolgt über unabhängige Kontrollunternehmen. Die Prüfungsergebnisse werden vom Markenbeirat des KLU jährlich überprüft. Hinzu kommen jährliche Betriebsbesuche einer KLU-Mitarbeiterin.

Im Jahr 2002 wurde die Regionalmarke von rund 60 Unternehmen genutzt, darunter 15 Gastronomiebetriebe, elf Imker und fünf Betriebe mit Kunsthandwerk. Die Entwicklung von Richtlinien für touristische Dienstleitungen war geplant. Von den rund 20 Betrieben aus Landwirtschaft und Gartenbau (10) sowie des Ernährungshandwerks (10) arbeiteten 8 nach den Kriterien des ökologischen Landbaus. Fast alle Produkte mit der Regionalmarke wurden in ökologischer und konventioneller Qualität erzeugt. Die zuständige Landesanstalt für Großschutzgebiete (LAGS) hätte jedoch von Beginn an eine reine Öko-Marke bevorzugt.

Ein großer Demeterbetrieb mit eigener Molkerei und starker Marke im Naturkosthandel (Ökodorf Brodowin) sowie andere große Öko-Betriebe beteiligten sich bisher nicht an der Regionalmarke. Dies erklärt sich zum einen daraus, nicht die Identität der eigenen Marke sowie des Öko-Verbandes zu konterkarieren. Zum anderen bot die Regionalmarke Großbetrieben wohl noch nicht genug Anreiz. Es mangelt an vertikalen Verarbeitungs- und Vermarktungsketten für größere Mengen von Fleisch, Getreide, Kartoffeln und Gemüse.

Die Vermarktung erfolgte bisher überwiegend einzelbetrieblich. Der Versuch einer kleinen Vermarktungs-GmbH, in 2000/2001 mit finanzieller Unterstützung und intensiver Betreuung des Biosphärenreservates, einen Regionalladen in Berlin zu etablieren, musste leider eingestellt werden. Nach dem der Laden die wirtschaftliche Tragfähigkeit in der Förderphase nicht erreichte, konnten keine weiteren Fördermittel zur Weiterentwicklung akquiriert werden.

Mit über 30.000 Einwohnern in der BR-Kulisse, mehr als 50.0000 in den direkt angrenzenden Städte, mit dem Großraum Berlin (3,5 Mio. Einwohner) sowie mit über 1 Mio. Besuchern und ca. 0,5 Mio. Übernachtungen pro Jahr bietet sich den Anbietern ein großer Markt, der jedoch bisher nicht gemeinsam gezielt erschlossen wurde (Daten s. BRSC 2002: 25f.). Im Rahmen des BMVEL-Wettbewerbs „Regionen aktiv“ in der Region Barnim-Uckermark sollen ab 2003 mit Hilfe eines Marketing-Managers und einer Kofinanzierung durch die Landesanstalt für Großschutzgebiete (LAGS) eine Reihe von Projekten umgesetzt werden, um die Zeichennutzer der Regionalmarke zu einer gemeinsamen Markterschließung anzuregen. In der gemeinsamen Distribution der Produkte scheinen die größten Potentiale zu liegen.

8.3.12 Spreewald

Gesprächspartner: Referent für „Ökologisierung der Landnutzung“

Das Biosphärenreservat Spreewald liegt inmitten der Region Spreewald, die als Ausflugsziel südlich von Berlin und als Herkunftsregion der Spreewälder Gurken bundesweit bekannt ist. In dem 47.492 ha großen BR leben rund 49.000 Einwohner – gemeinsam mit Berlin und den ca. 2 Mio. Tagesgästen/Jahr ein großer potentieller Markt für regionale Produkte aller Art.

Nach der Wende hatte die Landwirtschaft und die daran hängende Gurkenindustrie zunächst mit Umstellungsproblemen zu kämpfen. Der damalige Leiter des Biosphärenreservates und der zuständige Referent sahen jedoch im traditionellen Gurken- und Gemüseanbau ein brachliegendes Potential. Die BR-Vertreter verstanden sich stets als Partner der Region, nicht als „grüne Prediger“. So war auch das Biosphärenreservat neben anderen Institutionen ab 1994 an der Einführung einer Regionalmarke „Spreewald“ federführend mitbeteiligt. Deren Trägerschaft liegt beim Spreewaldverein e.V., dem sich vor allem die zeichennutzenden Wirtschaftsunternehmen angeschlossen haben. Diese investierten laut des BR-Experten über 32,5 Mio. € in neue Produktionstechnik.

Das Biosphärenreservat sei als Herkunftsregion zu klein gewesen, so der befragte Referent. Da die Region Spreewald natur-, kultur- und wirtschaftsgeographisch größer sei wurde ein sog. „Wirtschaftsraum Spreewald“ ausgewiesen, dessen Gebietskulisse Grundlage einer Notifizierung als Produkt mit „geschützter geografischer Angabe“ (g.g.A.) bei der Europäischen Kommission in Brüssel war. Seither wurden erhebliche Mittel dazu aufgewandt, den rechtlichen Schutz des Zeichens im Lebensmittelmarkt juristisch durchzusetzen. Die Refinanzierung erfolgt über eine Lizenzgebühr der Verarbeiter in Höhe von 0,2 % des Einkaufs an Rohware. Die eingehenden Mittel reichen aus, neben dem Marken-Management weitergehende Aktivitäten zu finanzieren. Die Einführung einer Fleisch- und Wurstlinie durch ein regionales Verarbeitungsunternehmen im Rahmen von „LEADER Plus“ war geplant.

2002 waren bisher nur Leitprodukte Gurken und Meerrettich mit der Regionalmarke auf dem Markt. Bis zu 40% der 40.000t Jahresproduktion dürfen aus Gurken bestehen, die nicht im Wirtschaftsraum Spreewald angebaut, aber dort verarbeitet wurden. Der überregionale Import größerer Mengen ist üblich. Der Gurkenanbau in der Region bedeutet intensiven Gemüsebau nach den Prinzipien des integrierten Anbaus. Ökologisch positive Effekte werden nach Angaben der BR-Referenten dadurch erreicht, dass naturschutzwürdige Grünlandflächen, die für die Ökologie des inneren Spreewaldes zentrale Bedeutung haben, immer gemeinsam mit intensiv zu nutzenden Flächen verpachtet werden. Im BR finden sich über 10.000 Streuobstbäume, aus welchen teilweise Apfelsaft hergestellt wird.

Unverständlich blieb, dass kaum von BR-Aktivitäten zur Regionalvermarktung ökologischer Produkte berichtet werden konnte, obwohl rund 70% (!) des BR und rund 30% des Wirtschaftsraumes Spreewald ökologisch bewirtschaftet werden. Die Öko-Betriebe seien alle an Erzeugergemeinschaften gebunden, so der befragte BR-Referent. Dennoch würde der hohe Ökoanteil und die hervorragende Marktlage es anbieten, die Regionalvermarktung von Öko-Produkten sowie die Ziele und Aufgaben des Biosphärenreservates stärker zu verbinden.

8.3.13 Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft

Gesprächspartner: Stellvertretende Leiterin

Dieses mit 30.102 ha Größe, 10.556 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche und rund 12.800 Einwohner drittkleinste deutsche Biosphärenreservat, das erst 1996 von der UNESCO und 1998 vom Land anerkannt wurde, liegt im südöstlichen Sachsen, einer sehr strukturschwachen Region. Die Oberlausitz mit den Städten Bautzen und Görlitz ist von hoher Arbeitslosigkeit und Abwanderung geprägt. Der Tourismus ist bisher nur schwach entwickelt.

Die trockene Heidelandschaft wird nach unten von einer Lehmschicht begrenzt. Seit über 500 besteht in der Region eine Teichkultur, mit heute 343 Teichen. Größe und Böden schränken das Produktangebot des BR von vorneherein ein. Als Herkunftsregion sei deshalb nur eine größere Gebietskulisse sinnvoll, so die Befragte. Andererseits stellt die Konzentration der Teichwirtschaft auch ein einzigartiges Kompetenzzentrum dar. Die Intensität der Teichwirtschaft, die überwiegend von großen Unternehmen und Genossenschaften betrieben wird, muss jedoch durch das BR als Naturschutzbehörde eingeschränkt werden. Dies sei weitgehend geregelt. Doch das Miteinander müsse bei „heißen Eisen“, z. B. Schäden durch Kormorane, Fischotter und Fischadler, jährlich neu ausgehandelt werden müsse.

In der Verwaltungsstelle war bisher die stellvertretende Leiterin, die auch Leiterin des Referates für Naturschutz und Landschaftspflege ist, für den Bereich Regionalvermarktung zuständig. Darin wird sie von ihren Mitarbeitern unterstützt. Eine spezielle Stelle wurde bisher nicht eingerichtet. Als wesentliche Aktivität ist zum einen die Veranstaltung von jährlich zwei sog. Naturmärkten (Bauernmärkten) zu nennen sowie die Beteiligung an zwei weiteren regionalen Festen mit BR-Aktivitäten (z. B. Regionallokal Biosphäre). Diese würden von den Anbietern wie der Bevölkerung seit Jahren sehr gut angenommen.

Zum zweiten förderte man im Jahr 2000 erstmals ein „Gänse-Projekt“, d.h. man unterstützte einen Landwirt bei der Anschaffung und Vermarktung von rund 2000 Mastgänsen. Die Gänsemast hat in der Region Tradition. Die Gänse wurden von dem Betrieb überwiegend in Eigenregie und an eine LEH-Kette vermarktet. Es gab jedoch noch einige Produktions- und Absatzprobleme. Gespräche mit einem Schlachtunternehmen waren geplant, das den Vertrieb übernehmen sollte. Nach Neuauflage in 2002 sollte das Projekt fortgesetzt werden.

Zu einer Kooperation mit den Teichwirtschaften oder dem im BR ansässigen Landesverband bezüglich der Fischvermarktung war es zum Untersuchungszeitpunkt noch nicht gekommen. Mit diesen bestünden „unterschiedliche“ Beziehungen (s.o.). Die Vermarktung, vor allem der regionaltypischen Karpfen, erfolge überwiegend in Eigenregie. Der Absatz schien gesichert, Probleme wurden nicht genannt. Dennoch scheinen Karpfen und andere Fischarten prädestiniert, als Leitprodukt das Biosphärenreservat bekannt zu machen.

Anfang 2003 startete die BR-Verwaltung ein Projekt zur Regionalvermarktung von Qualitätsrindfleisch. Nach einer Ist-Analyse sollen Betriebe angesprochen, Richtlinien entwickelt und eine Vermarktung an die neu gegründete Gruppe der „Biosphären-Wirte“ organisiert werden. Deutliche intensivere Aktivitäten seien aufgrund der beschränkten Personalressourcen sowie der Aufgabenvielfalt auf absehbare Zeit nicht möglich, so der Verwaltungsstellenleiter.

8.3.14 Vessertal

Gesprächspartner: Mitarbeiter der Schutzgebietsverwaltung

In diesem mit 17.242 ha kleinsten Biosphärenreservat vor den Toren der Stadt Suhl im Thüringer Wald, das 1979 als einer der beiden ersten Biosphärenreservate in Deutschland ausgewiesen wurde, leben rund 4.200 Einwohner. Die 1.500 ha. landwirtschaftliche Nutzfläche bestehen ausschließlich aus Grünland. In dem Gebiet selbst sind nur 12 landwirtschaftliche Betriebe unmittelbar ansässig, andere nutzen dort ebenfalls Flächen, zu 60% als Weiden und zu 40% als Wiesen. Den Waldweiden und Wiesentälern droht wie in allen Mittelgebirgen Aufgabe und Sukzession. Die Stadt Suhl drohe „zuzuwachsen“. Mit regionalen Kulturlandschaftsprogrammen und Projekten soll dem entgegengewirkt werden.

Ein positiver Ansatz findet sich in der Abnahme regionaler Tiere durch einen ansässigen Metzger, der auf die Herkunft ausdrücklich hinweist und zwei Rinder pro Monat abnimmt. Einer der Mutterkuhhalter (Frauenwalder Hof) betreibt eine intensive Direktvermarktung. Er hat bereits den zweiten Laden eröffnet und mit dem „Rennsteiger“ eine eigene Sorte Rindersalami patentieren lassen. Er beliefert auch eine Gaststätte mit Rindfleisch. Auch eine kleine Teichwirtschaft liefert Forellen für die regionale Gastronomie. Ähnlich ist es mit Wild aus den Revieren des BR-Umfeldes. Von weiteren aktiven und innovativen Einzelbetrieben wurde berichtet. Die Aktivitäten sind zwar auf die Akteure selbst, nicht auf die Initiierung des Biosphärenreservates zurückzuführen, werden jedoch wohlwollend begleitet.

Größe und Struktur des Gebietes deuten bereits an: in einer solchen Kulisse kann keine umfassende regionale Vermarktungsstrategie entwickelt werden. Das Gebiet ist zu viel klein, und dominiert von Wald, um größere Mengen landwirtschaftlicher Produkte hervorzubringen. Es besitzt keine ausgeprägte Identität bei der regionalen und überregionalen Kundschaft. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich für Projekte engagierte Schlüsselpersonen finden, ist geringer als in größeren Regionen. Wichtige Erfolgsfaktoren können per se nicht realisiert werden.

Eine Entwicklung der Regionalvermarktung in dieser Region erscheint nur im Rahmen des Naturparkes Thüringer Wald sinnvoll, so auch der BR-Mitarbeiter. Dieser große Naturpark, der sich bereits durch eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten, z. B. eine Heubörse und die Vermarktung von Kräuterheu, bundesweit hervorgetan hat, und auch seine Identität als Erholungs- und Winterlandschaft, bietet bessere Voraussetzungen für den Aufbau der Regionalvermarktung. Alle klassischen Grünlandprodukte (Rind, Lamm, Milch, Streuobst) könnten vermarktet werden, sofern sich auch regionale Verarbeiter beteiligen.

Eine Regionalmarke für den Naturpark Thüringer Wald soll im Rahmen von LEADER Plus entwickelt werden. Ein regionaler Marketing-Manager sei beim Naturpark bereits eingestellt worden, so der BR-Mitarbeiter. Eine Zusammenarbeit mit einem Fleischverarbeiter werde verhandelt. Die Vermarktung an die Kantinen von Opel in Eisenach sei angedacht. Die Positionierung des Biosphärenreservates in der Regionalmarke des Naturparks schien jedoch noch ungeklärt. Die aktive und konzeptionelle Integration des Biosphärenreservates in die Entwicklung der Regionalmarke und die Vermarktungsaktivitäten im Naturpark Thüringer Wald stand noch aus. Dazu müsste das Biosphärenreservat aktiv werden.

8.3.15 Thüringische Rhön

Gesprächspartner: Leiter der Verwaltungsstelle

Bei Untersuchungen zur Regionalentwicklung im Biosphärenreservat Rhön ist es immer weniger möglich, die Entwicklung in den drei beteiligten Bundesländern Thüringen, Hessen und Bayern getrennt zu betrachten. Insbesondere im Bereich der Regionalvermarktung sind eine ganze Reihe grenzübergreifender Projekte und Vereine entstanden, die sich nur noch dem Ursprung oder geografischen Schwerpunkt einem der Bundesländer zuordnen lassen. In der thüringischen Verwaltung ist eine Mitarbeiterin mit der Regionalvermarktung betraut.

Der thüringische Teil des BR Rhön umfasst gut 30.000 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche, die zu 62% aus Grünland und zu 38 % aus Ackerland besteht. Das Grünland besteht zu großen Teilen aus höher gelegenen Magerrasen, die der extensiven Beweidung bedürfen. Es steht jedoch auch ausreichend intensiver zu nutzendes Grünland für die noch häufige Milchvieh- und Mutterkuhhaltung zur Verfügung. Im Ackerbau werden überwiegend Getreide und Raps angebaut. Nur wenige Betriebe bauen Obst, Gemüse und Sonderkulturen an.

Der BR-beteiligte Landkreis Schmalkalden-Meiningen hat mit den höchsten Anteil an Öko-Flächen in Deutschland. Von zwei ökologisch wirtschaftenden Großbetrieben mit 1000 bis 2.000 ha Fläche hat einer seinen Sitz im BR. Der zweite Betrieb hat einige Kilometer außerhalb im (Ökozentrum) Werratal seinen Sitz. Die Agrarhöfe Kaltensundheim, direkt am Sitz der Verwaltungsstelle, ist der wichtigste landwirtschaftliche Akteur in der Regionalvermarktung. Dieser betreibt u.a. einen Milch-Lieferservice (Absatz ca. 250.000l/Jahr) sowie einen Regionalladen. Das Angebot des Regionalladens in Kaltensundheim reicht von Fleisch- und Wurstwaren über Milchprodukte und Käse, Fisch und Wild bis zu Wollprodukten und Kunsthandwerk aus der ganzen Rhön. Daneben gibt es noch eine Reihe kleinerer Betriebe, mit z. T. reger Direktvermarktung, von denen sich einige mit den Agrarhöfen zu den ökologischen „Rhönhöfen“ zusammengeschlossen haben. Diese betreiben untereinander sowie mit anderen Erzeugern und Regionalläden einen regen Austausch von Produkten.

In Kaltensundheim siedelte sich eine Privatmolkerei (Marke Rhöngold) an, um die Bio-Milch des Betriebs vor Ort zu verarbeiten. Diese kooperiert mittlerweile in der Bio-Verarbeitung mit den Milchwerken Fulda-Lauterbach in Hessen. Das LEH-Unternehmen Tegut aus Fulda (Hessen), das sowohl für den Absatz der Rhöngold-Milch-Produkte als auch der Erzeugergemeinschaft „Biosphärenrind“ große Bedeutung hat, betreibt auf einem ehemaligen Militärgelände eine Anlage zur Herstellung von luftgetrocknetem Schinken und Räucherwaren. Die Rhönhöfe sind „Partnerbetriebe des Biosphärenreservates“. Einige davon sind auch Mitglied bei „Aus der Rhön – für die Rhön“, einer Kooperation zwischen Erzeugern und Gastronomen. All diese Aktivitäten wurden von der Verwaltungsstelle unterstützt.

Ein Problem ist in der Einführung eines eigenen Logos für die Thüringische Rhön zu sehen. Auch das Logo der BR Thüringische Rhön, ein Milan, entspricht nicht dem bisher genutzten Regenbogen der beiden Verwaltungsstellen in Bayern und Hessen. Mit der Einführung des neuen Identitätszeichens Rhön (IZR) sowie des Qualitätssiegels Rhön (QSR) sollte das Corporate Design auch für die thüringische Rhön einen größeren Stellenwert erhalten.

8.3.16 Bayerische Rhön

Gesprächspartner: Leiter der Verwaltungsstelle

Der 72.802 ha große bayerische Teil des Biosphärenreservates Rhön besteht zu nicht geringen Teilen aus den Naturschutzgebieten der Langen Rhön (ca. 32.00 ha) sowie den Schwarzen Bergen (ca. 3.100 ha) die nach Pflegeplänen genutzt werden. Die rund 23.400 ha landwirtschaftliche Nutzfläche gliedern sich ca. zur Hälfte in Ackerland und Grünland. Die Struktur der noch rund 1.100 landwirtschaftlichen Betriebe ist, anders als in Hessen, stärker in größere Haupterwerbsbetriebe und zahlreiche kleine Nebenerwerbsbetriebe differenziert. Kleinere Haupterwerbsbetriebe sind seit den 80er Jahren selten geworden. Dies mag einer der Gründe sein, warum bis 2001 nur knapp 25 Betriebe auf Öko-Landbau umgestellt hatten.

Die Ursprünge der Regionalvermarktung und deren Verbindung mit den Schutzzeilen des Biosphärenreservates lagen im bayerischen Teil der Rhön. Bereits Mitte der 1980er Jahre kaufte der Bund Naturschutz in Bayern e.V. eine der letzten Rhönschafherden und stellte sie einem Rhöner Jungschäfer zur Verfügung. Dies war der Grundstein für die „Rückkehr der Rhönschafe“ als regionaltypischer Landschaftspfleger sowie als Leitprodukt und Image-Träger des Biosphärenreservates. Dieser Rhönschäfer gründete eine „Weidegemeinschaft Rhönschaf“, einen Hofladen sowie die Rhöner Landspezialitäten GbR.

Organisatorische Kerne der späteren Regionalentwicklung und Regionalvermarktung waren vier zu Beginn der 1990er Jahre im Rahmen von LEADER I gegründeten sog. Regionalen Interessengemeinschaften. So gründete z.B. der Arbeitskreis Direktvermarktung der „Arbeitsgemeinschaft Oberes Streutal“ einen Bauernladen am Freilichtmuseum Fladungen. Die Pächterin des Ladens ist mit ihrem Umsatz sehr zufrieden, den sie zu 80% mit Touristen und zu 20% mit Einheimischen realisiert. Die Herkunft „aus der Rhön“ sei zu einem Markenzeichen geworden, so die Ladnerin. Das Biosphärenreservat hatte daran großen Anteil. So wurde auch im BR-Info-Zentrum „Schwarze Berge“ ein Regionalladen eingerichtet und verpachtet, der sich guter Nachfrage erfreut. Die Modellgemeinde Hausen richtete mit der Rhöner Apfelinitiative einen Streuobstlehrpfad ein. Weitere Projekte wären zu nennen.

Die Öko-Betriebe der bayerischen Rhön haben sich z. T. den Rhönhöfen angeschlossen. Die Direktvermarkter haben sich kreisweise in Vereinen organisiert, die in den Kreisstädten Bad Neustadt/Saale und Bad Kissingen seit Jahren erfolgreiche Bauernmärkte veranstalten. Der erste Rhöner Wurstmarkt im Oktober 2002, der auf Initiative des Verwaltungsstellenleiters entstand, übertraf alle Besucher- und Verkaufserwartungen. Viele weitere, vor allem die grenzübergreifenden Aktivitäten und Projekte wurden unterstützt.

Der Leiter der Verwaltungsstelle versteht sich als Ansprechpartner, Anstoßgeber und Koordinator zur Regionalvermarktung. Eine spezielle Mitarbeiterstelle wurde dafür bisher nicht eingerichtet. Insgesamt sei die Entwicklung der Region und auch der Regionalvermarktung ein mühsamer Prozess, so der BR-Leiter. In der Förderung der Innovationsfreudigkeit sowie von Unternehmertypen sieht er deshalb den größten Handlungsbedarf zur Fortentwicklung der Regionalvermarktung. Der BR-Leiter war neben seinem hessischen Kollegen federführend an der Entwicklung der neuen Regionalmarke beteiligt.

8.3.17 Hessische Rhön

Gesprächspartner: Leiter der Verwaltungsstelle; Referent für Landwirtschaft

Das Epizentrum der Regionalvermarktung im Biosphärenreservat Rhön befindet sich im Zuständigkeitsbereich der hessischen Verwaltungsstelle. Mit 39.295 ha findet sich im hessischen Teil der größte Teil an landwirtschaftlicher Nutzfläche, die zu mehr als zwei Dritteln aus Grünland besteht. In der hessischen Rhön fanden sich 2001 rund 200 bäuerlich strukturierte Bio-Betriebe, von denen viele eine aktive Direktvermarktung betreiben. Einige davon sind mit Produkten und auch auf Märkten in Frankfurt/Main vertreten. Das BR Rhön hat dort durch die „Frankfurter Rundschau“ eine relativ hohe Bekanntheit erreicht.

Seit der Gründungs- und Aufbauphase des Biosphärenreservates war der Verein und Natur- und Lebensraum Rhön e.V. (VNLR) an der hessischen Verwaltungsstelle angesiedelt. In enger Abstimmung mit dem Gründungsgeschäftsführer des Vereins begann der zuständige Verwaltungsmitarbeiter mit der Unterstützung von Initiativen zur Regionalvermarktung.

Zu nennen sind hier die Vermarktung von „Rhöner Weideochsen“, die grenzübergreifenden Kooperationen „Aus der Rhön - für die Rhön“, „Rhöner Charme“, die Rhöner Apfelinitiative, die „Rückkehr des Rhönschafes“ sowie die Erzeugergemeinschaft Biosphärenrind, deren Gründung und Kooperation mit der LEH-Kette Tegut (Fulda) maßgeblich auf den BR-Mitarbeiter zurückgeht. Im Gebäude der Verwaltung befindet sich Hessens höchstgelegener Regionalladen, der von Landfrauen betrieben wird. Weitere private Initiativen sind die Marke „Rhöner Landmarkt“ der Direktvermarkter, die Beerenobstgemeinschaft, die Rhöner Bachforelle, die Rhönholzvermarkter, Rhöner Qualitätshonig, Wildbretvermarktung u.v.m.. Zehn Produktgruppen werden als „Leitprodukte des Biosphärenreservats“ herausgestellt.

Alle Betriebe, die ökologisch wirtschaften oder ähnliche Anforderungen erfüllen, wurden bisher vom VNLR als „Partnerbetriebe des Biosphärenreservates“ mit dem BR-Logo ausgezeichnet. Die Konzentration auf die Förderung von ökologisch wirtschaftenden Betrieben wurde vom zuständigen BR-Mitarbeiter über zehn Jahre erfolgreich umgesetzt. Diesen klaren Kurs sollte die hessische Verwaltungsstelle nicht aufgeben, sondern konsequent weiterverfolgen. Dies gilt auch für die beiden anderen Bundesländer. So kann sich das BR als eine herausragende Modellregion weiterhin profilieren.

Wichtigstes Projekt des Jahres 2002 war die Planung einer Regionalmarke. Die Einführung des Biosphären-Logos als Regionalmarke war über Jahre hinweg nicht zustande gekommen. Die ARGE Rhön, der Zusammenschluss der BR-beteiligten Landkreise, plante nun eine BR-unabhängige Regionalmarke. Es deutete sich an, dass in der Landwirtschaft die Richtlinien des ökologischen Landbaus als Mindeststandards erhalten bleiben. Verarbeitungsbetriebe sollten dann Mindestanteile dieser Produkte abnehmen. Alles andere wäre ein Rückschritt.

In den Interviews entstand der Eindruck, dass viele Interessengruppen, d.h. vor allem Landräte, Bauern- und Tourismusverbände, Handwerksinnungen etc., kein starkes, an ökologischer Nachhaltigkeit orientiertes Biosphärenreservat wollen. Sie scheinen damit ein Problem zu haben. Die Verwaltungsstellen werden zukünftig stärker gefordert sein, Profil und Gewicht des Biosphärenreservates als Modellregion zu bewahren und herauszustellen.

8.3.18 Pfälzer Wald

Gesprächspartner: Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Das Biosphärenreservat Pfälzer Wald ist, neben den Wattenmeer-Nationalparks, mit 179.800 ha das größte deutsche Biosphärenreservat. Gemeinsam mit den Nordvogesen bildet es ein grenzüberschreitendes Biosphärenreservat. Mit einem Waldanteil von über 80% reduziert sich die landwirtschaftliche Nutzfläche auf 19.211 ha in 2001. 6 % der Fläche des Biosphärenreservates wird weinbaulich genutzt - Teile der südlichen Weinstraße von Bad Dürkheim bis Bad Bergzabern sind Teil des Biosphärenreservates. Daneben umfasst das BR nur rund 7% landwirtschaftliche Nutzfläche, etwa je zur Hälfte Acker und Grünland. Wald und Wein bilden die wichtigsten Produkte des BR Pfälzer Wald.

Das Biosphärenreservat ist gleichzeitig noch Naturpark, der verwaltungstechnisch der Landesforstverwaltung zugeordnet ist. Diese hat bereits viele Projekte gestartet, die Ressourcen des Pfälzer Waldes im Sinne der Regionalvermarktung zu nutzen, z. B. die koordinierte Vermarktung von Brennholz sowie Wildbret aus den 20 Forstämtern. Auch die energetische Nutzung von Holz in Blockheizkraftwerken sowie als Baustoff wurde bereits in Projekten thematisiert. Der Wald, seine Ökologie und Nutzung spielen in diesem BR naturgemäß eine große Rolle. Die Holzvermarktung wurde jedoch hier nicht weiter vertieft.

Herausragende Aktivität zur Förderung der Regionalvermarktung landwirtschaftlicher Produkte ist die Durchführung grenzüberschreitender Bauernmärkte, die seit 1999 viermal jährlich stattfinden, je zweimal auf deutscher und französischer Seite. Nur bis zu 20% der 20-30 Anbieter dürfen Nicht-Landwirte sein, um den bäuerlichen Charakter zu bewahren. Die Märkte wurden mit 3.000 bis 10.000 Besuchern bisher gut bis sehr gut angenommen, wobei sich in Frankreich 50% deutsche Besucher finden, nicht jedoch umgekehrt.

Im BR-Gebiet finden sich eine Reihe direktvermarktender (Bio-) Betriebe. In einer Reihe von BR-Gemeinden werden weitere (halb-) jährliche Bauernmärkte durchgeführt. Allen voran die Verbandsgemeinde Dahn, in der die Dahner Felsenland-Wirte sowie das Wasgau-Brot zu finden sind. Streuobstinitiativen gibt es ebenfalls in Dahn sowie im Landkreis Kaiserslautern. Weiterhin zu nennen ist die Pfalz-Marketing e.V., die in Supermärkten Regionalprodukte in Regionaltheken (sog. Pfalz-Board) anbietet. Entlang der Weinstraße sind rund 30 Bio-Winzer angesiedelt, mit denen vom BR bisher jedoch kaum Kontakt aufgenommen wurde. Dabei wäre (Öko-) Wein sicher, neben Holz, der beste Botschafter für Regionalprodukte aus dem BR Pfälzer Wald. Die Stiftung Ökologie & Landbau könnte dazu angesprochen werden.

Im BR-Arbeitskreis Landwirtschaft bringt der BR-Mitarbeiter interessierte Akteure zusammen. Er war über viele Aktivitäten im Umfeld des BR informiert und nannte eine Reihe von Ansprechpartnern. Das Potential der Regionalvermarktung landwirtschaftlicher Produkte im Biosphärenreservat Pfälzer Wald schien vor allem durch die Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten des zuständigen Mitarbeiters begrenzt. Dennoch findet eine kontinuierliche Entwicklung statt. Mit Unterstützung des BMVEL war für Juni 2003 eine Aktionswoche zum Thema Ökolandbau am neuen BR-Info-Zentrum geplant. Ab diesem Jahr sollen auch die ersten „Partnerbetriebe des Biosphärenreservates“ offiziell ausgezeichnet werden.

8.3.19 Nationalpark Bayerischer Wald

Gesprächspartner: Referent für Regionalentwicklung, Geschäftsführer Bayerwald-Marketing

Der 24.500 ha große, zu 99% von Wald bedeckte Nationalpark wurde 1981 als erstes westdeutsches Biosphärenreservat von der UNESCO anerkannt. Der seit fast 20 Jahren andauernde „Krieg“ um die Strategie des Nationalparks, den Wald in den Hochlagen der Schädigung durch Borkenkäfer und danach der natürlichen Sukzession zu überlassen, spaltet noch heute alle Einwohner und Gäste der Region in Freunde und Feinde des Nationalparks. Die Bedingungen für nachhaltige Regionalentwicklung sind also schwierig.

Der Tourismus stellt mit ca. 2,3 Mio. Besuchern/Jahr eine der wichtigsten wirtschaftlichen Branchen in der Region dar. Doch auch in diesem BR gehören die darin liegenden Gemeinden mit rund 10.000 Einwohnern offiziell nicht zur Gebietskulisse, so dass, wie in den anderen westdeutschen Biosphärenreservaten auch, bis heute de iure keine Entwicklungszone besteht. Eine Erweiterung des Nationalparks 1997 änderte dies nicht. Die Ausweisung einiger angrenzender Gemeinden als Entwicklungszone wurde 2002 noch diskutiert.

Im Nationalpark wurde Ende der 1990er in der Nähe des Informationszentrums „Hans-Eisenmann-Haus“ von den Gemeinden des Nationalpark-Zweckverbandes ein „Schaufenster der Region“ in Form eines Laden- und Imbiss-Pavillons errichtet. In diesem werden, neben regionalem Kunsthandwerk (Glaskunst, Töpferwaren, Webartikel, Schnitzarbeiten) auch einige regionale Agrarprodukte wie Bierknacker und Brötchen, Nudeln, Wurstkonserven und Schnäpse (Bär- und Blutwurz) angeboten. Drei kleinere Brauereien haben gemeinsam ein Nationalpark-Bier entwickelt. Weitere Vermarktungsaktivitäten im BR wurden nicht genannt.

De facto kann der dem Nationalpark vorgelagerte Naturpark als Entwicklungszone des Nationalparks betrachtet werden. In dieser Region finden sich einige Direktvermarkter, vor allem von Bio- und Weide-Rindfleisch, z. T. auch von Wildprodukten. Überregional bekannt sind Projekte wie die St. Englmarer Weidekalbin, die Ökoregion Lam-Lohberg, Apfelsaft aus dem Lallinger Winkel und Bayerwald-Produkte. So wurde auch der Geschäftsführer der Bayerwald-Marketing GmbH von dem zuständigen Nationalpark-Mitarbeiter zu dem Interview hinzugezogen. Ein Großteil der Fragen wurden von diesem beantwortet.

Die Bayerwald-Marketing GmbH hat im Jahr 2000 mit einem Schlachthof und 4 Metzgern, 10 Gastronomen und 40 Direktvermarktern ihr eigenes Label für Fleisch- und Wurstwaren am Markt etabliert. Produkte wie Bayerwald-Lamm, -Forellen, -Gold-Honig und die Produkte der Goldstern-Molkerei in Cham werden in der Regel von größeren Erzeugergemeinschaften konventionell erzeugt. Mit dem Biokreis Ostbayern e.V. bestehen keine engeren Geschäftsbeziehungen. Ein Distributionspartner der GmbH für Fleischwaren, die Innstolz Frischdienst in Deggendorf, vertreibt jedoch erfolgreich auch rund 250 Bio-Produkte an den Einzelhandel der Region, darunter Öko-Milchprodukte aus dem nahen Österreich.

Vom Nationalpark ging bisher wenig Initiative bezüglich der Regionalvermarktung aus. Für 2003 wurde von den Befragten eine erste Kooperation von Nationalpark und Bayerwald-Marketing angedacht, z. B. zur Distribution des Nationalpark-Biers. Der UNESCO-Gedanke der Inwertsetzung nachhaltig erzeugter Produkte wurde jedoch bisher kaum umgesetzt.

8.3.20 Nationalpark Berchtesgaden

Gesprächspartner: Mitarbeiter der Betriebsgesellschaft

Der 1978 ausgewiesene Nationalpark und die mit der UNESCO-Anerkennung 1990 ausgewiesene Entwicklungszone umfassen zusammen ein Gebiet von rund 46.000 ha, in dem rund 35.000 Menschen leben. Jährlich werden im BR rund 3,6 Mio. Übernachtungen verzeichnet. 1990 wurde der Nationalpark von der UNESCO als Biosphärenreservat anerkannt. Die politische Diskussion um die Ausweisung der Entwicklungszone, die 1997 zum Abbruch der Erstellung eines Rahmenkonzeptes führte, wurde 1998 wieder aufgenommen.

Im Jahr 2000 forderte der Landrat die Landesregierung auf, das BR-Konzept umzusetzen oder die Anerkennung zurückzugeben. Der Landrat war es auch, der die Nationalparkverwaltung unterstützte, eine Betriebsgesellschaft zu gründen. Die Zukunft Biosphäre GmbH nahm in 2001 mit sechs Mitarbeitern, einem interdisziplinären Team aus Biologen, Geographen, Informatikern u.a., die zuvor schon für den Nationalpark arbeiteten, ihre Arbeit auf. So ist z. B. der befragte Projektbearbeiter auch für das Steinadler-Monitoring zuständig.

Die Zukunft Biosphäre startete frühzeitig auch ein Projekt zur Regionalvermarktung. An einem runden Tisch wurden regionale Akteure zusammengebracht. Ergebnis war die Produktion der „Berchtesgadener Kerndlsau“: Mit dem überschüssigen Brot eines Bäckers mästete ein Landwirt einige Schweine pro Jahr. Die GmbH ließ die Schweine bei einem Metzger im Lohn schlachten und übernahm selbst die Vermarktung der Fleisch- und Wurstwaren an Metzger, einen Landwirt mit Hofladen und Marktstand sowie einen Gastwirt. Die Erstausstattung an Ferkeln, das Futter, die Arbeit des Landwirtes, den Lohn des Metzgers sowie das Risiko der Vermarktung trug die Zukunft Biosphäre GmbH. Das Projekt war, abgesehen von den Lohnkosten der GmbH, kostendeckend, so der befragte Mitarbeiter.

Daneben sind im Berchtesgadener Talkessel einige weitere Aktivitäten bekannt: Die Direktvermarkter rund um Watzmann und Waginger See haben sich 1992 zu einer GbR für Direkt- und Regionalvermarktung zusammengeschlossen. Vom Alpenforschungsinstitut wurde 1996 das Projekt „Berchtesgadener Kuchl“, eine Kooperation von Landwirtschaft, Landfrauen und Gastronomie, entwickelt. Regionalprodukte werden u.a. in den Regionalläden einer Enzianbrennerei, des Salzbergwerks Reichenhall sowie im Druckerboden-Ladl (Hofladen) angeboten. Eine Naturland-Sennerei produziert „Lallbrunner Almkäse“. Die Molkerei Berchtesgaden hat neben der bekannten „Bergbauern“-Milch auch eine Bio-Schiene am Markt etabliert.

Ähnlich dem Vorbild „Brucker Land“ bei München hat sich auch in dieser Region eine Solidargemeinschaft aus Landwirtschaft, Nahrungsmittelhandwerk, Verarbeitungsgewerbe, Gastronomie und Verbrauchern gebildet. Diese befand sich in 2002 noch im Aufbau. Ein Kontakt zum BR/Nationalpark oder zur Zukunft Biosphäre bestand jedoch bisher nicht. Dieser wurde darüber hinaus nach einem Landratwechsel Mitte 2002 die Zuständigkeit für das Biosphärenreservat entzogen. Das Kerndlsau-Projekt wurde zwischenzeitlich eingestellt. Der geringe Austausch zwischen der GmbH, dem BR und den anderen genannten Aktivitäten deutete darauf hin, dass das Verhältnis von Biosphärenreservat und Landwirtschaft nicht unbelastet ist. Neue Kooperationsangebote aller Seiten schienen notwendig.

8.4 Kennzahlen zu Modellprojekten und Biosphärenreservaten

Tab. 7 Kennzahlen zu Gebietskulissen der Modellprojekte und Biosphärenreservate

Modellprojekte	Gebiet (ha)	LF (ha)	LF (%)	Einwohner
Altmühltaler Lamm	754.081	367.092	49	782.131
A-Saft-Oberschwaben	431.866	218.655	51	857.603
Bergisch Pur	397.942	117.802	30	2.404.472
Naturparkregion Obere Donau	285.644	117.253	41	456.475
ALLES	207.200	116.862	56	181.224
Plinganser	128.111	79.248	62	116.957
Märkischer Landmarkt	105.898	26.208	25	460.200
Nationalparkregion Sächs. Schweiz	92.905	38.120	41	161.542
Brucker Land	43.500	23.725	55	188.897
Hindelang	13.722	4.531	33	4.859
Summe	2.460.869	1.109.496	45	5.614.360
Mittelwert	246.087	110.950	45	561.436
Biosphärenreservate				
Hamburgisches Wattenmeer	13.750	231	2	36
Niedersächsisches Wattenmeer	240.000	10.924	5	0
Schleswig-Holstein. Wattenmeer	285.000	6.000	2	3
Wattenmeer (Gesamt)	538.750	17.155	3	39
Süd-Ost Rügen	23.500	8.308	35	11.500
Schaalsee	30.900	29.708	96	22.243
Schorfheide Chorin	129.160	47.789	37	40.000
Rhön (Gesamt)	184.939	106.193	57	135.618
Bayern	72.802	36.488	50	47.466
Hessen	63.564	39.295	62	48.858
Thüringen	48.573	30.410	63	39.294
Flusslandschaft Elbe (Gesamt)	342.683	234.500	68	k.A.
Brandenburg	53.333	32.000	60	12.500
Mecklenburg-Vorpommern	39.700	25.011	63	k.A.
Niedersachsen	56.700	34.587	61	k.A.
Sachsen-Anhalt	192.400	k.A.	k.A.	k.A.
Schleswig-Holstein	550	85	15	0
Spreewald	47.509	30.603	64	49.000
Oberlausitz. Heide- u. Teichlandsch.	30.102	10.556	35	12.800
Vessertal	17.242	1.530	9	4.200
Pfälzerwald	179.800	19.211	11	162.000
Bayrischer Wald	24.250	k.A.	k.A.	0
Berchtesgaden	46.742	k.A.	k.A.	k.A.
Summe	1.595.577	362.736	23	449.900
Mittelwert	79.779	18.137	23	34.608

(Quellen: Statist. Bundesamt 1999, BfN 2003, Internetrecherche, Telefonanfragen¹⁸)

¹⁸ Zur Datenlage vgl. Anmerkung am Ende von Kap. 3.3.2 (S. 76).

8.5 Größe der Biosphärenreservate und Anteil landwirtschaftlicher Fläche

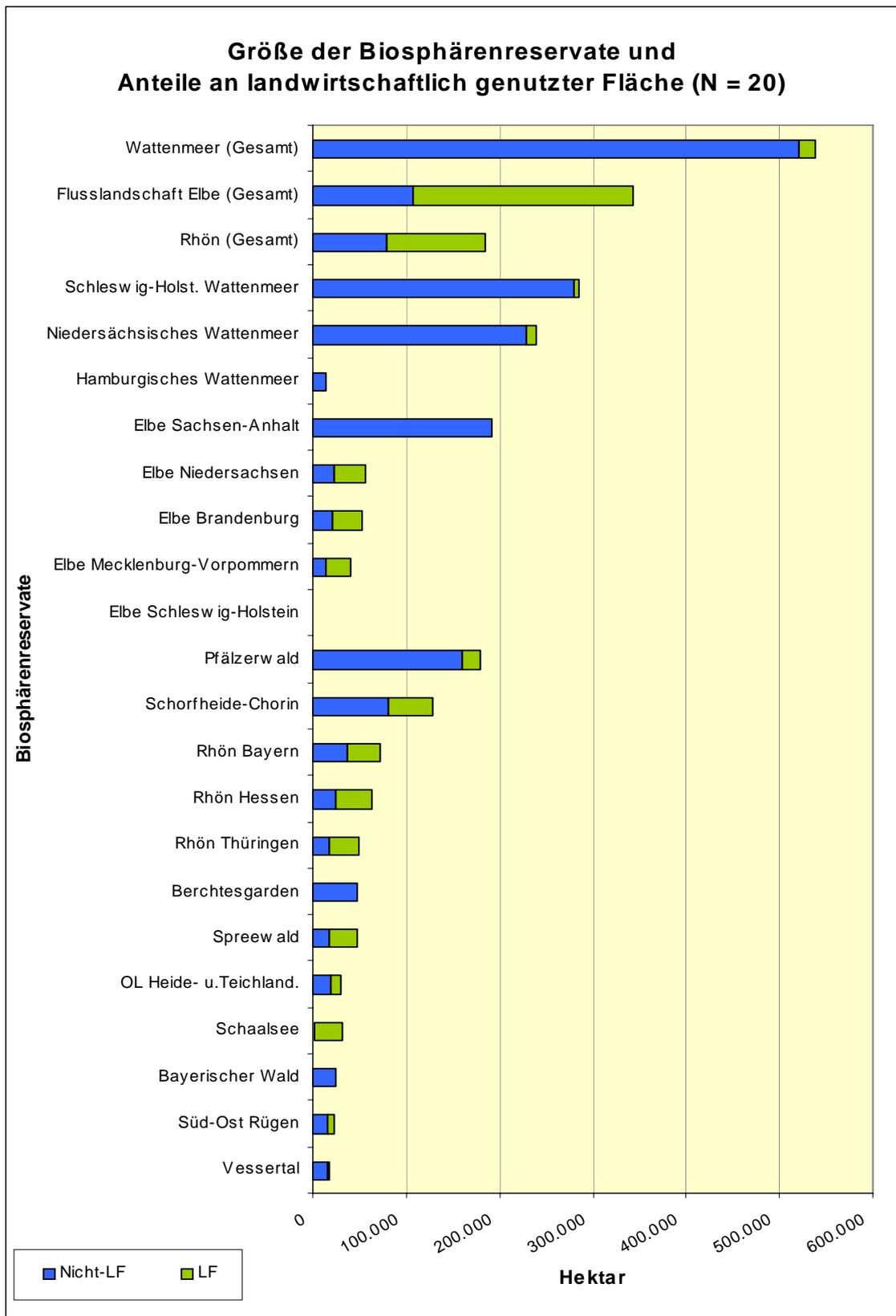


Abb. 37 Gesamtfläche und LF-Anteil der deutschen Biosphärenreservate

(Quelle: BfN 2003, Internetrecherche, Telefonanfragen)

8.6 Vermarktungsaktivitäten der Fördervereine und Betriebsgesellschaften

Tab. 8 Vermarktungsaktivitäten der Fördervereine und Betriebsgesellschaften (Stand 2002)

Biosphärenreservat	Aktivitäten des Fördervereins	Aktivitäten der Betriebsgesellschaft
SHW	-	Vermarktung regionaler Produkte in Info-Zentren in geringem Umfang
HHW	-	-
NSW	-	-
SOR	Trägerschaft eines Info-Zentrums mit Regionalladen	
MVS	Mitvergabe d. Regionalmarke und Unterstützung der Nutzer	-
SC	Trägerschaft Regionalmarke und Marketing-Management	-
SW	-	-
OL	-	-
VT	-	-
SHE	-	-
MVE	Projekt zur Entwicklung der Regionalvermarktung	-
NSE	-	-
BBE	-	-
STE	Organisation der Vermarktung von Streuobstapfelsaft	-
TR, HR, BR	Trägerschaft u. Management der Regionalmarke Rhön	-
PW	Förderung der grenzübergreifenden Bauernmärkte	-
BW	Regionalladen des Zweckverbandes der NP-Gemeinden	-
BG	-	Management eines kleinen regionalen Vermarktungsprojektes

8.7 Präferierte Produktionssysteme der BR-Vertreter

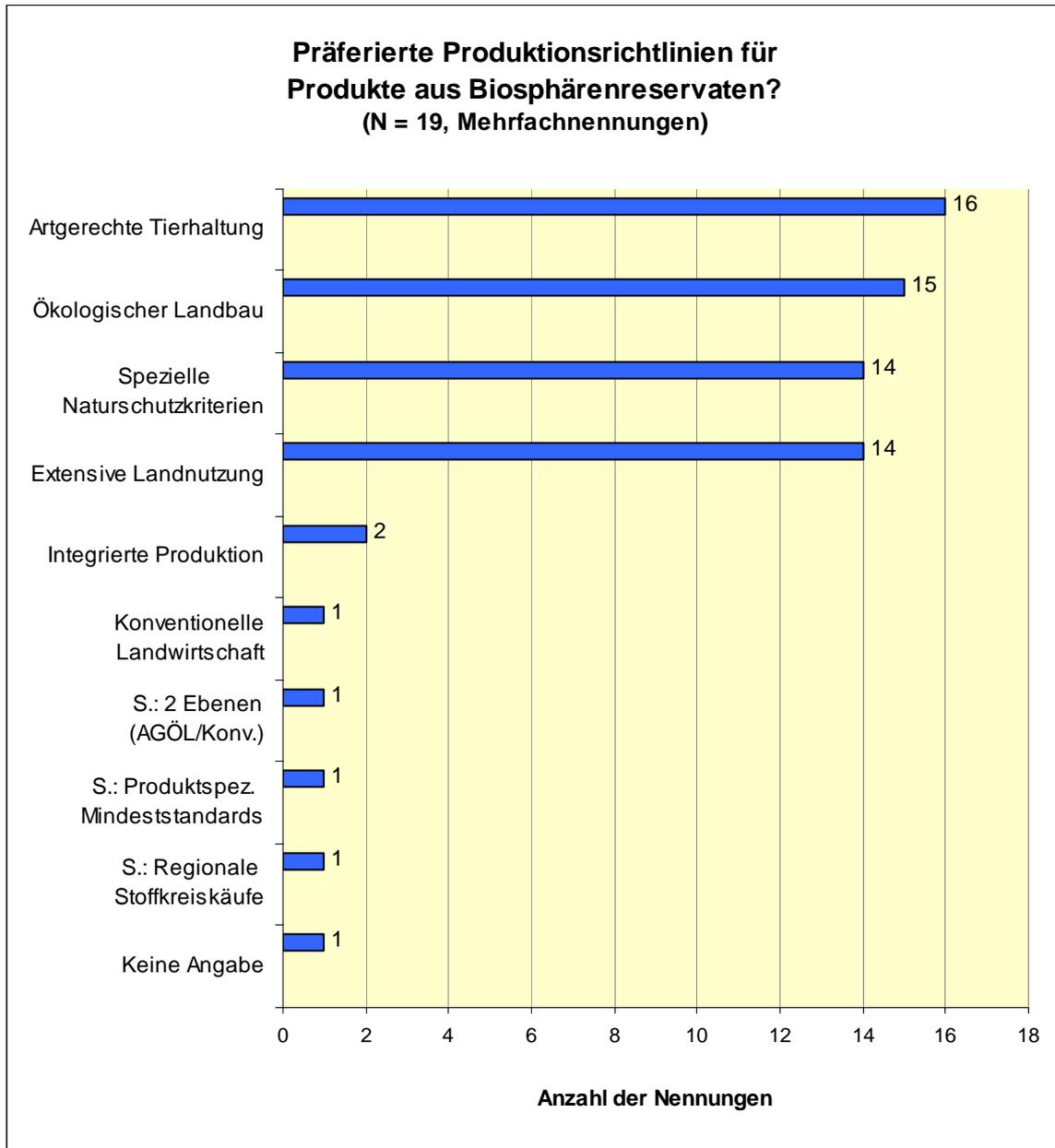


Abb. 38 Präferierte Produktionssysteme der befragten BR-Vertreter

8.8 Zahlungsbereitschaft für BR-Produkte

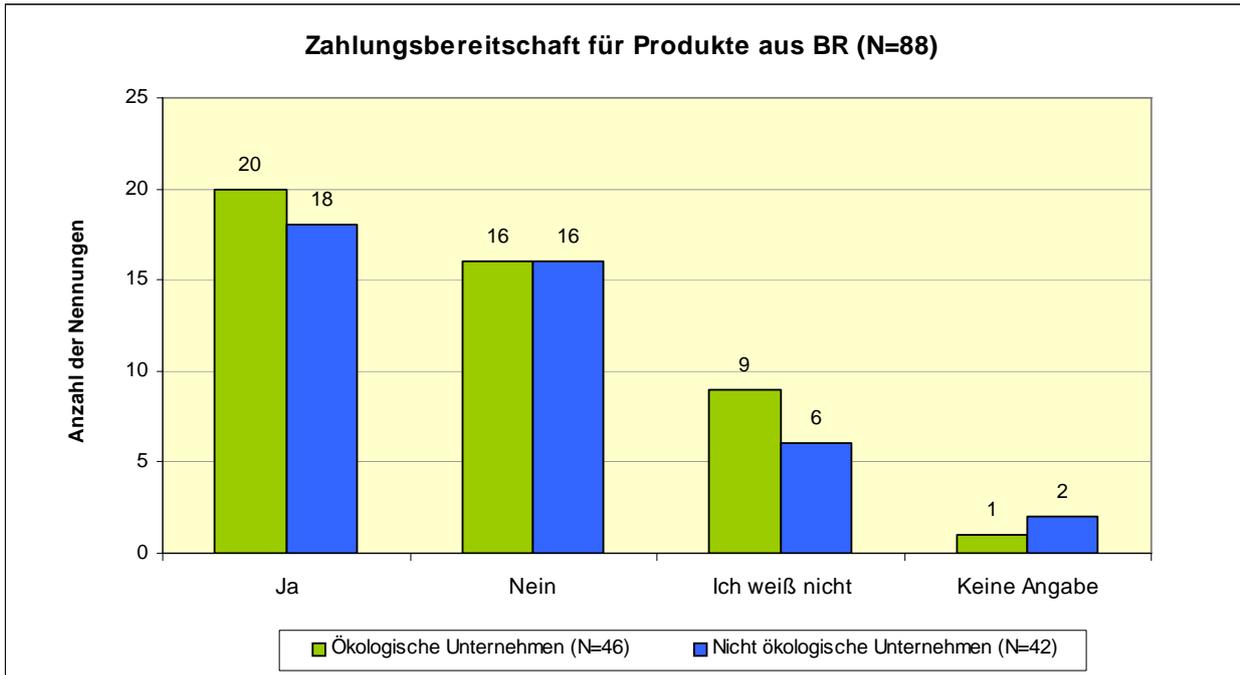


Abb. 39 Höhere Zahlungsbereitschaft für BR-Produkte?

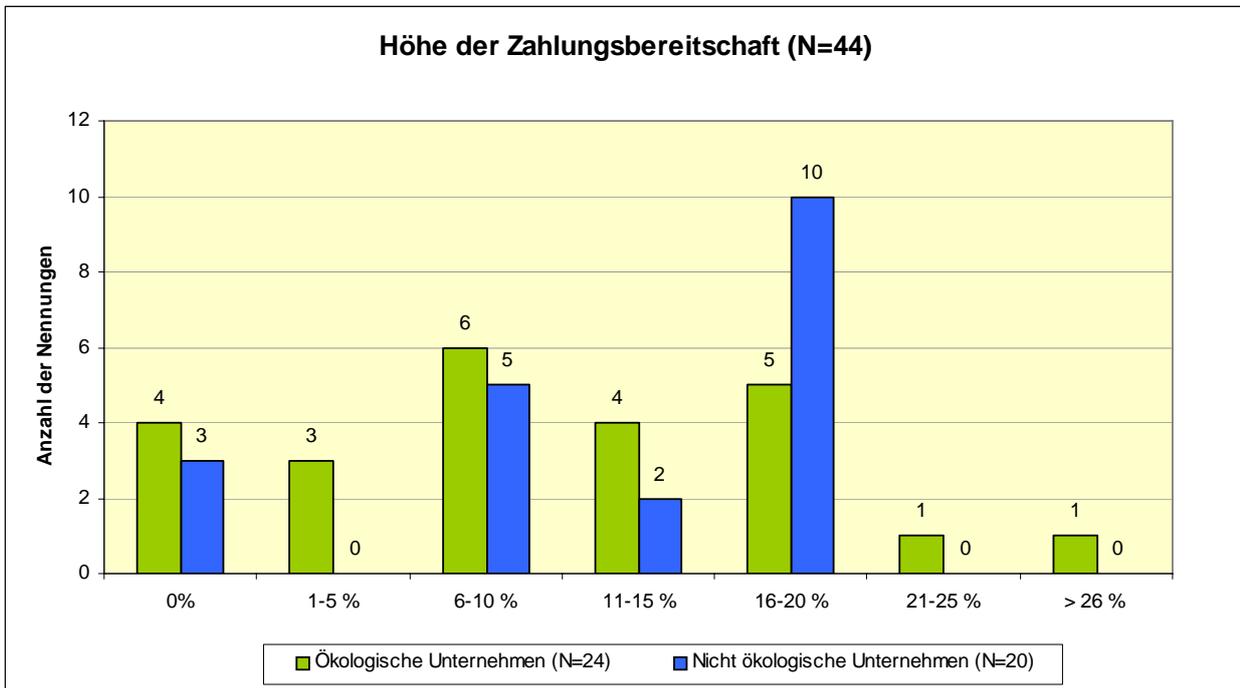


Abb. 40 Zahlungsbereitschaft um wie viel höher?