

# management regional

## Newsletter des Masterstudiengangs Regionalmanagement

### Nahversorgung - ein Kern regionaler Lebensqualität

Werden Bürger nach ihrer Lebensqualität gefragt, haben ihre Antworten immer einen regionalen Bezug. Lebensqualität ist weder bei Amazon im Angebot noch „Gegenstand“ marktmäßiger Steuerung. Es geht um eine in erster Linie persönliche Einschätzung von Lebens- und Gestaltungsmöglichkeiten, um die Wahrscheinlichkeit, im Bedarfsfall passende Angebote vorzufinden, aber auch um die Chancen, über die Wahl der Angebote selbst entscheiden zu können. Tägliche Einkäufe wohnortnah zu erledigen, Gesundheits- und Betreuungsdienste, aber auch Ausbildungsangebote in erreichbarer Nähe vorzufinden - diese Ansprüche werden angesichts der demografischen und gesellschaftlichen Verschiebungen und der offensichtlich unaufhaltsamen Konzentration solcher Angebote zu einem immer wichtigeren Element in der Beurteilung regionaler Lebensqualität.

Nachhaltige Regionalentwicklung wird nicht gelingen, wenn die regionale Bevölkerung ihre Lebensqualität beklagt. Eine ureigene Aufgabe von Regionalmanagement ist und bleibt deshalb der kritische Blick auf die regionalen Lebensverhältnisse in ihrer gesamten Breite – von der Beschäftigung über die Versorgung mit Basisdiensten, die Mobilitäts-, Betreuungs- und Freizeitangebote bis zu den Möglichkeiten für lebenslanges Lernen und der Mitgestaltung von Prozessen. Diese Ansprüche zu befriedigen verlangt über die Bereit-

stellung infrastruktureller Grundausstattung hinaus regional angepasste Lösungen, die Nutzung innovativer Technologien, aber auch feste Netzwerke und eine aktive Bürgergemeinschaft – nicht zuletzt ein professionelles Regionalmanagement als Katalysator, Designer und fachlicher Begleiter von neuen Lösungen.

In dieser Ausgabe des newsletters wird Lebensqualität primär aus dem Blick der Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs betrachtet. Entsprechende Beiträge von Studierenden des Masterstudiengangs Regionalmanagement werden durch Kurzfassungen von Masterarbeiten ergänzt, die sich mit konzeptionellen Fragen der Regionalentwicklung und der Nutzung neuer Chancen im Ballungsräum-nahen Tourismusgeschäft befassen.

Im März 2018 hat mein Nachfolger Prof. Dr. Manfred Geißendörfer die Leitung des Masterstudiengangs Regionalmanagement übernommen. Er ist damit künftig auch für die Redaktion des newsletters verantwortlich. Ich danke für Ihr langjähriges Interesse und bin sicher, dass Ihnen die studentischen Beiträge in management Regional auch weiterhin Anregungen für ihren Einsatz in der Regionalentwicklung geben werden.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Prof. Dr. Otmar Seibert



# Nahversorgungstrends und die Folgen

Prof. Dr. Manfred Geißendörfer

Deutschland wird sich verändern: Ein Teil der Regionen wird schrumpfen, die Bevölkerung wird künftig älter, die Versorgungslücken werden größer. Menschen in ländlichen Gebieten trifft diese Entwicklung stärker als in städtischen, weil sich demografische Entwicklungen auf dem Land stärker auswirken. Kein aussichtsreicher Trend für ländliche Regionen. Aber auch in manchen (inner-)städtischen Räumen gibt es Lücken in der Versorgung.

Der Strukturwandel im Einzelhandel führt immer häufiger dazu, dass die wohnortnahe Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs in kleinen Gemeinden nicht mehr zufriedenstellend gewährleistet ist. Der Verlust der Nahversorgung bedeutet vielfach einen Verlust an Lebensqualität, insbesondere für die Teile der Bevölkerung, die sich nicht mehr selbst versorgen können. Nicht nur der Einzelne, sondern auch das gesamte soziale Gefüge in den ländlichen Gemeinden, Orts- und Stadtteilen ohne Versorgungsgrundlage leidet darunter. Oft verliert ein Ort seinen „Lebensmittelpunkt“.

Gerade die Ausdünnung der Lebensmittel-Nahversorgung und der sozialen Infrastruktur hat unmittelbare Konsequenzen für die Bürger. In Bayern trifft dies den Zahlen des bayerischen Wirtschaftsministeriums zufolge bereits 510 Gemeinden (2015), trotz wachsender Bevölkerung im Freistaat. Kommen eingeschränkte Mobilitätsangebote und unzureichende medizinische Versorgung hinzu, ist rasch ein Punkt erreicht, der die Lebensqualität der Bevölkerung stark beeinträchtigt. Immer mehr Gemeinden haben Schwierigkeiten mit der „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse“ und der damit verbundenen Chancengerechtigkeit für ihre Bürger.

Die Möglichkeit sich nah mit Lebensmitteln und Dingen des täglichen Bedarfs zu versorgen, hat im Kontext der Daseinsvorsorge aus mehreren Gründen eine besondere Stellung. Ein möglichst (wohnort-)naher Zugang zur Grundversorgung liegt im besonderen Interesse der Bürger. Einkäufe selbst und selbstbestimmt erledigen zu können ist ein hohes Gut. Viele Gemeinden und Bürgerinitiativen haben deshalb dieses Anliegen in konkreten Projekten aufgegriffen, nicht nur in der Lebensmittelversorgung, sondern auch im Bereich anderer Dienstleistungen. Daraus entstanden Dorfläden und Multifunktionseinrichtungen, Mehrgenerationenhäuser, soziale Treffpunkte und Dorf-Cafes. Über den



Prof. Dr. Manfred Geißendörfer

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf  
Koordinator Masterstudiengang  
Regionalmanagement

E-Mail: [manfred.geissendoerfer@hswt.de](mailto:manfred.geissendoerfer@hswt.de)

Erfolg solcher Einrichtungen entscheidet häufig die Akzeptanz bei der Bevölkerung, die tatsächliche Nutzung der Einrichtungen und nicht zuletzt das individuelle Einkaufsverhalten.

Nicht alles was aus (förder-)politischen Strategien heraus angestoßen wurde, erreicht das beabsichtigte Ziel. Vielmehr ist es häufig - neben professioneller und ehrlicher Planung - auch das bürgerschaftliche Engagement, das den „eigenen Laden“ im Dorf zum Erfolg führt. Künftige Konzepte sollten dies auf jeden Fall mit einkalkulieren.

Nahversorgungsthemen werden im Masterstudiengang Regionalmanagement in verschiedenen Zusammenhängen aufgegriffen: Zum Beispiel im Bereich des regionalen Prozess- und Projektmanagements, bei der Planung regionaler Entwicklungskonzepte und im Fach Management ländlicher Dienstleistungen. Anregungen holten sich die Studierenden auch durch den Besuch des 9. Nahversorgungstags Bayern in Bamberg-Hallstadt im Oktober. Darüber hinaus erstellten sie im Modul Mediendesign/Öffentlichkeitsarbeit Reportagen über ihre Fallstudien. Einige ausgewählte Beiträge finden Sie in diesem newsletter.



# Wochenmarkt im Internet

## Im Netz bestellt, um die Ecke abgeholt

Theresa Schäfer

**Wo kauft man regionale Produkte? Auf dem Bauernmarkt? Bei vielen räumlich weit verteilten Hofläden? Oder über eine Onlineplattform? Beim Modell „Marktschwärmer“ bündeln analog-digital organisierte Bauernmärkte die wohnortnahe Versorgung mit Produkten aus der Region. Ende 2017 wurden bereits knapp einhundert Abholorte im Bundesgebiet gezählt.**

Lebensmittel über das Internet zu beziehen ist längst keine Zukunftsmusik mehr. Dass die weltweite Vernetzung aber auch bedeuten kann, lokale Konsumenten komfortabel und wohnortnah mit lokalen Produkten zu versorgen, zeigt ein Konzept aus Frankreich,

das seit einigen Jahren auch in Deutschland umgesetzt wird. „Marktschwärmer“ fährt ein zweigleisiges Modell aus Online- und Offline-Elementen: Bestellt wird im Netz, abgeholt in der Tüte.

Nun zeichnet sich auch hierzulande ein Erfolg ab – nahezu einhundert marktähnliche Treffpunkte, sogenannte „Schwärmereien“, sind bereits etabliert oder befinden sich im Aufbau.

Das Prinzip ist unkompliziert: Auf einer Onlineplattform können Erzeuger und Verarbeiter aus der Region ihre Produkte einstellen. Der Kunde muss so für die Sichtung, Auswahl und Bezahlung, das eigene Haus nicht einmal verlassen. Bis zu zwei Tage vor dem Ausgabetermin kann die Ware bestellt werden. Die Übergabe der online getätigten Bestellung findet ein Mal pro Woche an einem Ort statt, der sowohl für Verbraucher als auch Erzeuger gut zugänglich ist. In der Regel sind die Lieferanten für einen Zeitraum von zwei Stunden am Treffpunkt. 83,3% der Einnahmen bleiben beim Anbieter der Lebensmittel, der Rest wird zur Hälfte an den Betreiber der Onlineplattform sowie den Organisator vor Ort weitergegeben.

„Marktschwärmer“ schließt mit der Kombination aus stationären und Online-Elementen eine Lücke in der Lebensmittelversorgung. Paradoxerweise ist der Kauf von Erzeugnissen aus dem direkten regionalen Umfeld bislang meist mühsamer als der Kauf international ge-



Theresa Schäfer

B.A. Management Sozialer Innovationen

Studierende im Masterstudiengang  
Regionalmanagement

handelter Lebensmittel. Verbraucher, die Wert auf Regionalität legen, müssen oft mehrere Verkaufsläden aufsuchen, die unterschiedliche Öffnungszeiten haben und nicht selten weit voneinander entfernt liegen.

### Digital verbunden - gemeinsame Plattform

Die Digitalisierung öffnet nun durch die Vernetzung der beteiligten Akteure neue Chancen in der Nahversorgung. Viele Konzepte stützen sich auf das Internet, vom Rollenden Supermarkt mit Onlinevorbereitung über Crowdfunding, einer Art Gruppenfinanzierung für den Dorfladen, bis zum Lebensmittelversand durch die „Großen“, wie Amazon und Rewe.

Das Geschäftsmodell „Marktschwärmer“ bietet Erzeugern aus der Region im Internet eine gemeinsame Verkaufsplattform, auf der sie das vielfältige regionale Angebot für die Verbraucher bündeln. Der vernetzte Direktvertrieb reduziert für die Kunden weite Wege und erspart Erzeugern gleichzeitig lange Marktzeiten.

Der Dialog über die Onlineplattform hat einen positiven Nebeneffekt: Was geerntet, verpackt und vorbereitet wird, ist bereits online verkauft und landet, zumindest im Einflussbereich der Erzeuger und Verarbeiter, nicht im Müll. Allerdings sind die Kunden durch die Absprachen auch an die Vorbestellung und einen fixen Verteilungstermin gebunden. Spontaneinkäufe sind ausgeschlossen.

### Analog vernetzt - die soziale Funktion

Laut Beschreibung der Initiatoren geht das Konzept „Marktschwärmer“ über die Nahversorgung mit Lebensmitteln hinaus. Mit dem Zusammentreffen der

*Zu Marktschwärmer: Europaweit gibt es mittlerweile mehr als 1000 Standorte, meist in Frankreich. 2014 startete die erste Schwärmerei in Deutschland. Das Konzept entspringt der französischen Initiative „La Ruche Qui Dit Oui!“, „der Bienenkorb, der Ja sagt“. Eine Bewegung mit dem Ziel, die Ernährungssouveränität der Konsumenten zu fördern. Der komfortable Zugang zu Lebensmitteln aus der Umgebung soll über die wohnortnahe Versorgung hinaus auch die Möglichkeiten der persönlichen Einflussnahme auf regional-wirtschaftliche und ökologische Kreisläufe stärken.*



Kunden an den Abholorten werde auch einem ganz anderen Bedürfnis entsprochen - dem gemeinschaftlichen Austausch. Es entstehe ein realer Begegnungsort, der Menschen aus der Region zusammenbringe. Diese soziale Funktion können Geschäftsmodelle vieler Onlineanbieter nicht leisten.

## Ehrenamt in der Nahversorgung

„Man braucht Gruppenorganisationen, wenn man bestehen will“

Jessica Maurer



Jessica Maurer

B.Eng. Landschaftsplanung und Naturschutz

Studierende im Masterstudiengang Regionalmanagement

Im ehemaligen Schulhaus mit der Fassade aus roten Backsteinen riecht es nach frischen Backwaren und Kaffee. Die Verkäuferin zählt zu den 40 Ehrenamtlichen, die alle anfallenden Arbeiten im Dorfladen von Großdeinbach verrichten. Großdeinbach ist ein Stadtteil von Schwäbisch-Gmünd mit rund 4.000 Einwohnern. Der 2014 gegründete Dorfladen bietet im Umkreis von 3 km die einzige Möglichkeit zur Nahversorgung. Helmut Müller, ehrenamtlicher Vorstand des Dorfladens, beschreibt die Situation mit Humor: „Mit dem Rollator wären sie da einen Tag unterwegs, bis sie den nächsten Laden finden“. Oft trifft man den Diplomingenieur mit dem Werkzeugkasten in der Hand, denn er kümmert sich um die Technik, hilft darüber hinaus bei allen Arbeiten, die in einem älteren Gebäude so anfallen.

Die Arbeit im Laden verteilt sich auf viele Schultern. Zweimal wöchentlich werden die Waren neu angeliefert und durch Ehrenamtliche einsortiert. Natürlich beansprucht auch die Homepage kontinuierliche Pflege, außerdem die Kontrolle der Warenbestände, die Reinigung des Ladens und vieles mehr. „Als Einzelperson oder Familie wäre man da völlig überfordert“, so der



Ehrenamtliche Verkäuferin bei der Auslage von Backwaren; Foto: Jessica Maurer

Getreu dem Motto „Gib deinem Bauern die Hand!“ profitieren derzeit überwiegend städtische Nachbarschaften von dem Angebot. Dennoch zeigt sich in einigen Orten Frankreichs bereits, dass die konzeptionellen Überlegungen chancenreich auf den ländlichen Raum übertragbar sind.

Vorstand. Die Zusammenarbeit der Ehrenamtlichen funktioniere hervorragend, nur aus dem Kreis der jüngeren Einwohner lasse sich kaum jemand blicken. Viele wollten nicht aus ihrem täglichen Trott heraus gerissen werden oder seien beruflich oder familiär voll engagiert. Doch „wenn man sie dann mal gewonnen hat, sind sie mit viel Engagement dabei“.

Der Laden trage sich wirtschaftlich, so Müller. Aber nur, weil die Ehrenamtlichen keinen Lohn verlangten. Dabei wäre ihre Arbeit sehr wertvoll, weil sie aus ihrem früheren Berufsleben über eine große Bandbreite an Wissen verfügten, das dem Dorfladen zugutekäme. Ein Vorteil des Ehrenamts sei zudem, dass man sich auf die Mithelfer dauerhaft verlassen könne. „Das Ehrenamt ist etwas Andauerndes, keine Einmalaktion. Es funktioniert jeden Tag, sechsmal die Woche, jeden Monat, jedes Jahr“.

Kunden schätzen den Laden, nicht wenige unterstützen ihn gezielt und nehmen dazu auch längere Fahrwege in Kauf. Es handelt sich um einen kleinen Vollsortimenter, der, so Müller, „vom Brot über Hosenträger bis zu Kondomen alles bietet“. Bewusst würden „Allerweltsprodukte“ durch regionale Produkte ersetzt. Das reiche vom Wein, Gemüse und Eiern bis zu den Gewürzen. Auch Mehl wird aus der Region bezogen.

Nicht zuletzt dank des großen Bürger-Engagements wurde der Deinbacher Dorfladen 2015 mit dem Ehrenamtspreis „ECHT GUT!“ des Landes Baden-Württemberg in der Kategorie „Mensch und Umwelt“ ausgezeichnet. Im Laden hängt die Urkunde in der Kaffecke, zwischen Bildern aus der Zeit, als zahlreiche Ehrenamtliche im Gebäude noch zur Schule gingen.



# Nahwärmeversorgung im Dorf Kulsheim

Wolfgang Weinmann

Bereits 2011 wurde in Kulsheim, einem 300 Einwohner Ort in der Nähe von Bad Windsheim, ein Nahwärmenetz verlegt. Die Bewohner der 53 angeschlossenen Häuser übernahmen Planung, Bau und die spätere Inbetriebnahme weitgehend in Eigenleistung; auch die laufende Wartung wird selbst erledigt. Die Bereitstellung der Wärme durch eine örtliche Biogasanlage entlastet nicht nur die Energierechnung der Nutzer; der Bau hat auch die Zusammenarbeit der Dorfbewohner erheblich gefördert.

Kulsheim bezieht die Heizwärme von der Bio-Energie Bad Windsheim, die etwa 1,5 km vom Dorf entfernt eine Biogasanlage betreibt. Diese vergärt neben Silomais, Getreideschrot und Silagen auch beträchtliche Mengen an Rinder- und Schweinegülle zur

Stromerzeugung. Die Nutzung der dabei anfallenden Abwärme erhöht die Rentabilität und fördert die Akzeptanz der Anlage durch die Bevölkerung. Deshalb steht der Gasmotor nicht direkt an der Biogasanlage, sondern am Ortsrand von Kulsheim und wird über eine Leitung mit Gas versorgt. Während der Strom in das regionale Stromnetz fließt, wird die gesamte Wärme an die „Nahwärme GbR Kulsheim“ abgegeben, die sie an die Haushalte weiterleitet. Die Wärmeleitung hat eine Länge von rd. 2,6 km und verursachte Baukosten von 575.000 € einschließlich aller Hausanschlüsse und Wärmetauscher. Dazu gewährte die KfW-Förderbank einen Projektzu-

schuss in Höhe von 250.000 €.



Blockheizkraftwerk mit einer Leistung von 250KWh thermische Energie; Foto: Florian Weinmann

Der Gasmotor hat eine Leistung von 220 KWh elektrischer Energie und 250 KWh thermischer Energie. Nur an kalten Tagen muss zur Abdeckung von Bedarfsspitzen eine Ölheizung zugeschaltet werden. Der mittlere Jahresbedarf des Dorfes liegt bei 13.000 l Heizöl, das entspricht (nur noch) knapp 250 l pro Haushalt. Die Einsparung an Öl beträgt rd. 90% des früheren Bedarfs. Damit werden jährlich rd. 3.627 t weniger CO<sup>2</sup> in die Atmosphäre geblasen.

Die Abrechnung der Wärmekosten erfolgt saisonbedingt zu Preisen von 1,0 (Sommer) bis 6,0 Cent (Winter) pro KWh. Dies bedeutet für die Einwohner eine spürbare Erhöhung ihrer Kaufkraft, zumal sie sich nach Einrichtung des Wärmenetzes nicht mehr um ihre eigene Heizanlagen kümmern müssen.



Wolfgang Weinmann

B.Sc. Landwirtschaft

Studierender im Masterstudiengang Regionalmanagement

## Smartphone statt Einkaufswagen?

### Erkenntnisse aus der Pilotphase der „bring mit“-App

Johannes Föhr

Seit Anfang 2016 können Bürger der Rhöner Ortschaft Premich eine mobile Plattform nutzen, um sich Güter des täglichen Bedarfs im Zuge der Nachbarschaftshilfe nach Hause bringen zu lassen. Die von der EMZukunft GmbH entwickelte „bring mit“-

App dient als virtuelle, öffentlich einsehbare Einkaufsliste. Sie soll helfen, die vor Ort angespannte Nahversorgungssituation zu entschärfen, findet jedoch nur wenige Anwender.





## Johannes Föhr

B.A. Geographie (Univ.) / akademischer Geoinformatiker  
Geomarketing Analyst: EMZukunft GmbH  
Bad Kissingen

Studierender im Masterstudiengang  
Regionalmanagement

Das Ende des letzten Nahversorgungsladens hat in Premich, Ortsteil des Marktes Burkardroth, eine moderne Lösung hervorgebracht, den Versorgungseingpass abzumildern: die mobile Anwendung „bring mit“. Bei dieser geht es um das privat organisierte Mitbringen von Lebensmitteln und anderen Alltagsartikeln. Ein Nutzer, der beliefert werden möchte, kann in der App aus einem breiten Artikelstamm auswählen. Diesen Mitnahmewunsch registriert ein Nachbar, der sich gerade beim Einkauf befindet oder einen solchen plant. Er markiert den Wunschartikel als „wird mitgenommen“ und händigt die Ware persönlich beim Besteller aus. Freiwillig, unentgeltlich und aus reiner Nachbarschaftshilfe. Die Premicher stärken damit nicht nur ihren Zusammenhalt vor Ort, sondern leisten durch die Einsparung von Fahrten einen Beitrag zum Klimaschutz, soweit die Idee.

### Software-Knowhow aus der Region für die Region

Dieses Grundkonzept geht zurück auf den Softwareentwickler Andreas May. Als Premicher Bürger ist er mit der Nahversorgungslage des Ortes bestens vertraut. Der Freistaat Bayern unterstützte das zukunftsweisende Softwareprojekt der Bad Kissingener EMZukunft GmbH mit einem Innovationsgutschein. Nach vier Monaten Entwicklungsdauer konnte die Anwendung online gehen, die dank Umkreisradar und Anzeige der CO<sub>2</sub>-Einsparung den größten Funktionsumfang am Markt besitzt. Es gab Zuspruch seitens der Lokalpolitik und der Kommunalallianz „Kissinger Bogen“. Die Beteiligten beschlossen für Januar 2016 eine vierwöchige Testphase mit vorheriger Bekanntmachung im Amtsblatt.

### Nach vielversprechendem Test: Probleme und Vorbehalte

In der Pilotphase installierten rund 150 Personen „bring mit“, weshalb May heute auf zahlreiche Erfahrungswerte zurückgreifen kann. Diese sind mehrheitlich ermutigend, könnten jedoch ein Ansatzpunkt für die gezielte Anpassung der App und ihres Einsatzzweckes sein. Generell bemängelt wurde das Fehlen einer Gruppenfunktion und bestimmter Waren im Artikelstamm. Außerdem konnten Bedenken wegen des Datenschutzes nicht zerstreut werden. Grund zur Unzufriedenheit gab zusätzlich die Ungewissheit, wann genau ein Wunschartikel tatsächlich mitgebracht wird. Dies kann am nächsten Tag geschehen oder erst in der Folgewoche.

Nach Mays Erfahrung bestimmen auf der sozialen Ebene zwei Faktoren den Erfolg der App: Erstens sei die

vertrauensvolle Bereitschaft unabdingbar, Dritten über die Einkaufsliste Einblick in den täglichen Bedarf zu gestatten. Hier herrsche jedoch die Devise „Das geht niemanden etwas an!“. Zweitens sei aktive gegenseitige Nachbarschaftshilfe Voraussetzung und größter Knackpunkt in Bezug auf die Akzeptanz der Anwendung. Ein gewisses Maß an Bequemlichkeit und eine geringe Bereitschaft zur direkten sozialen Begegnung lassen sich dem Entwickler zufolge nicht leugnen. Die Landbevölkerung scheint kaum willens, sich Bedarfsgüter mitbringen zu lassen, solange sie die Möglichkeit besitzt, Einkäufe selbst zu erledigen. Nur bei besonderen Zielgruppen sei eine Notwendigkeit gegeben, darunter Senioren-Wohngemeinschaften, Nichtmotorisierte und Umweltbewusste.

### Dorfläden könnten die Hemmschwelle der Nutzer herabsetzen

Der Macher der „bring mit“-App setzt nun auf eine andere Karte, um sein Projekt ins Positive zu wenden: In Premich gibt es Bemühungen zur Einrichtung eines Dorfladens. May sieht als Mitglied der zugehörigen Projektgruppe Potenzial für Synergieeffekte zwischen seiner App und dem Dorfladen. Der Softwareentwickler beabsichtigt, mit dem Sortiment des Dorfladens den Artikelstamm von „bring mit“ um eine lokale Komponente zu ergänzen. Die Bestellung und direkte Auslieferung könnte dann das Team des Dorfladens abwickeln. Die Akzeptanz der App könnte dadurch generell steigen, da das Dorfladen-Personal wohl als ausreichend professionell wahrgenommen würde. Ob der mobilen Anwendung damit der erhoffte Durchbruch gelingt und ob sie mehr Akzeptanz in Zusammenarbeit mit anderen Dorfläden findet, muss die Zukunft zeigen.



„bring mit“-App  
kostenloser Download im  
PlayStore (Android)  
und AppStore (iOS), werbefrei  
[www.bringmit.de](http://www.bringmit.de)



# Inwertsetzung von Potenzialen in der Metropolregion

## München

### Das touristische Segment MICE im Landkreis Fürstenfeldbruck

Stefan Schwarzmüller

Der MICE-Markt zeichnet sich seit Jahren durch ein rasantes Wachstum aus und hat sich in Deutschland zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt. Obwohl das MICE-Segment in der Tourismusforschung als Bestandteil der touristischen Wertschöpfungskette gilt, gehörte es in der Vergangenheit meist nur in großen Städten zum Vermarktungsprogramm. Doch zunehmend erkennen auch kleinere Städte und Regionen, dass sich die Leistungsträger des Geschäfts- und Freizeittourismus in vielen Punkten überschneiden und eine gemeinsame Vermarktung sinnvoll ist, um die Attraktivität als touristische Destination zu steigern.

Trotz steigender Nachfrage und guter Prognosen unterliegt das MICE-Geschäftsfeld einem hohen Wettbewerbs- und Kostendruck. Die Ansprüche der Kunden an Servicedienstleistungen steigen, ebenso ihre Forderungen nach Veranstaltungs-Ergänzungen; nicht zuletzt wird der Markt aufgrund steigender Angebote preissensibler. Aus diesem Grund kämpfen nicht nur einzelne Leistungsträger, sondern ganze Destinationen um die Aufmerksamkeit der Geschäftstouristen. Im Vordergrund stehen dabei Fragen zum qualitativen und quantitativen Angebot einzelner Veranstaltungsstätten, der erfolgreichen Vermarktung und zum Wettbewerbsumfeld. Die öffentliche Hand muss darüber entscheiden, ob und welche Investitionen in den Bereichen Infrastruktur und Vermarktung erforderlich sind. Dabei sind individuelle Lösungen gefragt, welche die lokalen bzw. regionalen Gegebenheiten berücksichtigen und so die optimale Nutzung eigener Potenziale unterstützen.

Der erste Schritt für eine Destination sollte es daher sein, die Ist-Situation zu analysieren und zu bewerten. In diesem Zusammenhang hat 2013 auch der Landkreis Fürstenfeldbruck - im Zuge eines integrierten Handlungskonzepts - die langfristige Implementierung und Entwicklung des Tagungs- und Seminartourismus

angestoßen. Durch seine günstige Lage im „Speckgürtel“ Münchens profitiert der Landkreis in vielen Bereichen von der Landeshauptstadt. Im Tourismus macht sich dieser Standortvorteil bisher jedoch kaum bemerkbar. Fehlende Strukturen sind dafür verantwortlich, dass der Kreis bei den Besucher- und Übernachtungszahlen die letzte Position im Münchner Umland einnimmt. Chancen, dem entgegenzuwirken, ergeben sich durch die Situation im MICE-Segment.

Mit 26 - teils hochprofessionell auftretenden - Einrichtungen konnte im Rahmen einer Bestandsanalyse ein konkurrenzfähiges Angebot in diesem Sektor identifiziert werden. Hemmnisse liegen jedoch in der mangelnden Vernetzung der Akteure und der geringen Wahrnehmung als MICE-Destination aufgrund der fehlenden zentralen Vermarktung der Anbieter. Für eine erfolgreiche Entwicklung des MICE-Tourismus wurden demnach folgende Aufgabenfelder identifiziert:

- Optimierung von Organisations- und Umsetzungsstrukturen für das Themenfeld MICE unter Berücksichtigung des touristischen Gesamtkontextes;
- Qualitative Verbesserung der MICE-Produkte durch neue Partnerschaften und dem Fokus auf regionale Potenziale;
- Aufbau gemeinsamer Vermarktungsinstrumente unter Berücksichtigung gesamttouristischer Marketingmaßnahmen.

Gleichzeitig wurde in den letzten Jahren deutlich, dass der MICE-Standort München besonders in der Hauptsaison an seine Grenzen stößt und zahlreiche Buchungsanfragen nicht mehr bedient werden können. Aufgrund von Infrastruktur- und Kapazitätsengpässen bei Tagungseinrichtungen müssen in der Landeshauptstadt laut einer aktuellen Studie<sup>1</sup> pro Jahr ca. 4.600 Kongresse/ Tagungen mit einem Volumen von bis zu 1,8 Mio. Teilnehmern abgesagt werden. Durch eine klare Kommunikation der günstigen Verkehrsanbindung

<sup>1</sup> Quelle: Studie „Zukünftige strategische Ausrichtung der Kongresswirtschaft in München“, dwif-Consulting GmbH (2016)



Stefan Schwarzmüller

B.Sc. Geographie, Betriebswirtschaftslehre  
MBA Regionalmanagement



bietet sich damit für den Landkreis Fürstfeldbruck die Chance, die Überlastung von München zu nutzen und Veranstaltungen in das Umland zu bringen. Begünstigt wird dies durch den Trend zu einer stärkeren Regionalisierung und Entschleunigung von geschäftlich motivierten Veranstaltungen.

Es ist daher davon auszugehen, dass sich künftig besonders MICE-Standorte außerhalb der Großstädte steigender Beliebtheit erfreuen können. Unter dem Motto „Tagen im Grünen“ werden für Seminare, Tagungen oder Firmen-Events gezielt Locations in ruhiger und naturnaher Lage gesucht. Die Intention bei den Organisatoren liegt - neben der Vermittlung von Lerninhalten - oftmals darin, den Teilnehmern nach den Arbeitsphasen die Möglichkeit zu bieten, entspannen und abschalten zu können. Für Destinationen bietet sich hierdurch die Chance, neue Zielgruppen anzusprechen und den Spitzenstandorten vermehrt Veranstaltungen wegzuschnappen. Gleichzeitig werden aufgrund veränderter Kundenansprüche auf der Anbieterseite neue Partnerschaften, beispielsweise mit örtlichen Landwirten oder

Anbietern von Rahmenprogrammen, erforderlich. Auf diese Weise können vermehrt regionale Leistungsanbieter in eine MICE-Wertschöpfungskette eingebunden werden.

Das Beispiel zeigt, dass es auch für Stadt-Umland-Regionen durchaus Ansatzpunkte gibt, um von der Marktkraft im Schatten eines „Global Players“ zu profitieren und gleichzeitig - durch gezielte Förderung eigener Potenziale und das Erkennen aktueller Nachfragetrends - eine individuelle und unabhängige Entwicklung voranzutreiben.

*Der promotable Geschäftstourismus bildet neben den traditionellen Geschäftsreisen das zweite Segment im Geschäftsreisemarkt. Während im deutschen Sprachgebrauch häufig vom Tagungs- und Kongressmarkt die Rede ist, wird das Segment auf internationaler Ebene durch das Akronym MICE zusammengefasst. Der Begriff umfasst laut offizieller Definition der International Congress & Convention Association den Einkauf, die Organisation und die Durchführung von Meetings, Incentives, Conventions,*

## Raus aus dem kommunalen Konzepte-Dschungel

### Eine Methodik zur Identifikation relevanter Schwerpunkte in der Kreisentwicklung <sup>1</sup>

Jonathan Flohr

Entwicklungskonzepte haben in der Regionalentwicklung Konjunktur. Es ist nicht nur sinnvoll, strategische Planungen textlich festzuhalten und auf ein tragbares analytisches Fundament zu stellen; entsprechende Konzepte sind auch als Leitfäden für die praktische Arbeit von Kreisen, Kommunen, LAGs und Regionalmanagements verwendbar. Viele Förderprogramme verlangen indes inzwischen konzeptionelle Vorarbeiten als Fördervoraussetzung.

Ungeachtet des zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwandes, der für die Ausarbeitung eines Konzeptes benötigt wird, stehen Organisationen oft vor der Frage: „Wo anfangen?“ Sofern der Anspruch besteht, ein möglichst umfangreiches Konzept zu erstellen und aus früheren Arbeiten bereits eine Fülle an konzeptionellen Ausformulierungen vorliegt, die gesichtet oder in ein neues Konzept integriert werden sollen, sehen sich viele Verantwortliche auf den ersten Blick einem undurchdringlichen Dickicht gegenüber. Eine Antwort auf die Frage, wie unterschiedliche Ansätze kombiniert und bestehende Ausarbeitungen integriert werden können, damit schließlich ein schlüssiges Konzept entstehen kann, bietet die hier – anhand

eines Beispiels – vorgestellte Methodik.

Im Landkreis Lörrach (BW) wurde die Stabsstelle Strukturpolitik & Tourismus des Landratsamtes mit der Erstellung eines handlungsleitenden Konzeptes zur Strukturentwicklung des Kreises beauftragt. Dieses sollte gleichzeitig zentrale Anliegen von Bürgern aufnehmen („bottom-up“), bestehende Planungen berücksichtigen und die Expertise der Verwaltungsspitze sowie die strategische Grundausrichtung des Landkreises („Landkreisstrategie 2025“) einbeziehen („top-down“). Ein integrativer Ansatz war gesucht.

Die Stabsstelle Strukturpolitik & Tourismus berät und begleitet unter anderem Gemeinden bei der Erstellung kommunaler Entwicklungskonzepte. Diese entstehen meist unter Bürgerbeteiligung und enthalten grundlegende Aussagen von Bürgerschaft und Verwaltung. Über die Sichtung kommunaler Konzepte – so die Überlegung – könnten indirekt die Anliegen der Bürger

<sup>1</sup> Kurzzusammenfassung der Masterarbeit zum Thema „Identifikation strukturpolitischer Handlungsfelder im Landkreis Lörrach“



und zentrale Aussagen zur Entwicklung einer konkreten Kommune extrahiert werden. Unter der Annahme, dass sich Aussagen in regionalen Workshops ohnehin vorrangig auf die eigene Kommune beziehen, sollte anstatt einer Zukunftswerkstatt die Analyse vorhandener Konzeptionen eine Gesamtschau relevanter Handlungsfelder in der Kreisentwicklung zu Tage bringen.

Unter dieser Prämisse erfolgte bei allen Kommunen des Kreises eine Befragung zu bestehenden und geplanten kommunalen Entwicklungskonzepten. Die rückgemeldeten Konzepte wurden mithilfe einer Bewertungsmatrix gefiltert und eingeordnet. Themenübergreifende Konzepte wurden näher betrachtet und die Nennungen thematischer Handlungsfelder statistisch analysiert.

Mit der Verwaltungsspitze und im Abgleich mit der Landkreisstrategie wurden anschließend bedeutende Themenfelder identifiziert und hinsichtlich der Aufgabenverantwortung eines Landkreises geclustert.

Dabei wurde beispielsweise festgehalten, dass der Landkreis im zentralen Themenfeld, 'Siedlungsentwicklung' nur wenig zur Entwicklung der Region beitragen, er seine Kommunen jedoch wirkungsvoll in den Handlungsfeldern, 'Wirtschaft & Tourismus' oder, 'Mobilität' unterstützen könne. Ergänzend lieferte eine Stärken-/Schwächen-Analyse des Landkreises Ansatzpunkte für Prioritäten in der Strukturentwicklung.

Anschließend fanden Expertengespräche mit verantwortlichen Akteuren statt, die einen Überblick über die Aufgabenfülle in den verschiedenen Handlungsfeldern boten. Daraus ließ sich eine Übersichtsliste mit strukturpolitischen



**Jonathan Flohr**

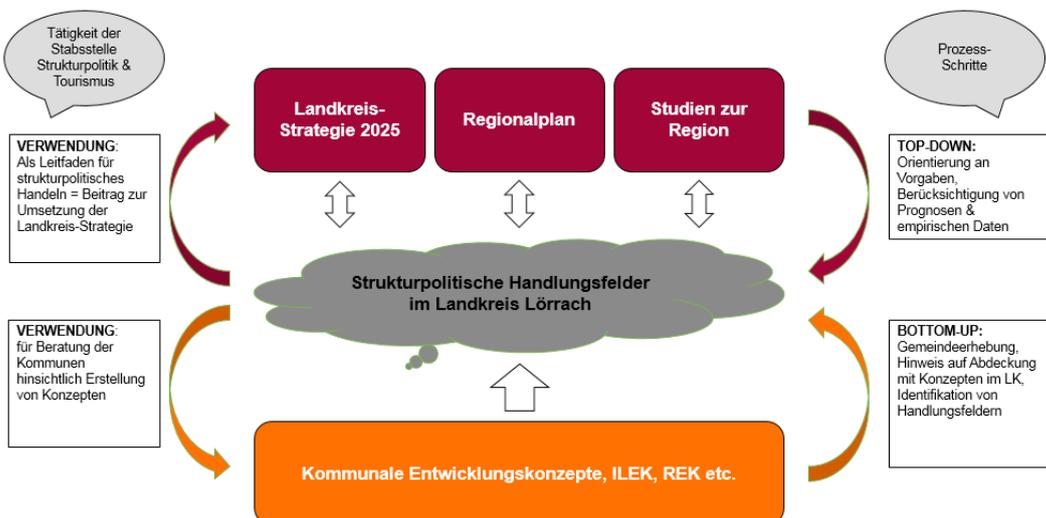
B.A. Kultur und Wirtschaft,  
MBA Regionalmanagement

Tätigkeiten des Landkreises ableiten. Diese wurde in mehreren (Experten-)Gremien, etwa in der Fachbereichsleiterrunde und dem Bürgermeisterforum diskutiert, korrigiert und damit auch politisch legitimiert.

Lapidar ergibt sich damit folgende Methodik, die für die Erstellung von Konzepten als Leitfaden dienen kann:

1. Sammlung vorhandener Konzeptionen, Hintergrundinformationen und Daten
2. Einordnung (der Konzepte) mittels einer Bewertungsmatrix, Filterung der Informationen
3. Ableitung zentraler Handlungsfelder, Abgleich der Themen mit Führungsebene / Strategie
4. Priorisierung / Clusterung thematischer Handlungsfelder nach Relevanz oder Verantwortung
5. Führen von Expertengesprächen für detaillierte Einblicke in benannte Themenfelder
6. Bestandsaufnahme / Regionalanalyse, SWOT
7. Synthese der Erkenntnisse (bspw. Maßnahmen- / Aufgabenliste mit Verantwortlichkeiten)
8. Überprüfung der Ergebnisse unter Einbezug verschiedener Planungs- / Verwaltungsebenen

Bei der Erstellung eines Kreisentwicklungskonzeptes den Überblick zu behalten, nicht in Teilschritten die Orientierung zu verlieren und verschiedene Herangehensweisen bei der Ausarbeitung zu beachten, kann gelingen. Essentiell ist ein strukturiertes Vorgehen, das einer nachvollziehbaren Methodik folgt, mit der Auftraggeber und Entscheider einverstanden sind. Hilfreich sind weiterhin turnusmäßige Treffen des erweiterten Projektteams, um bei jedem Arbeitsschritt das jeweilige fachliche Feedback einarbeiten zu können.



# REGIONEN GESTALTEN NETZWERKE KNÜPFEN MASTERSTUDIENGANG REGIONALMANAGEMENT

STUDIENINFOTAG  
MASTERSTUDIENGANG  
REGIONALMANAGEMENT  
AM 18. MAI 2018 AB 11.00 UHR  
IN TRIESDORF  
DETAILS DEMNÄCHST IM INTERNET

- In 3 Semestern zum Master
  - Postgraduales Studium
  - Einbindung externer Fachleute
  - Querschnitts- und Projektorientierung
  - Breites Angebot an Soft-Skills
  - Attraktive Arbeitsatmosphäre in Kleingruppen
- Weitere Informationen unter:  
[www.mba-regionalmanagement.de](http://www.mba-regionalmanagement.de)

## FORUM FÜR LÄNDLICHE REGIONALENTWICKLUNG LÄNDLICHE RÄUME - QUO VADIS ?! TRIESDORF | 19. APRIL 2018



Ländliche Räume müssen sich zahlreichen Herausforderungen stellen um im Wettbewerb bestehen zu können. Welche Rahmenbedingungen und welche Trends werden in den nächsten Jahren das Leben und Arbeiten im ländlichen Raum verändern? Welche Stellschrauben lassen sich durch regionale Initiativen und regionale Politik überhaupt beeinflussen?

Nachhaltige Energieerzeugung, Flächenverbrauch, Bildung, Kultur, Tourismus, Demografie und soziale Infrastrukturen, aber auch Digitalisierung, Nahversorgung sowie regionale Wertschöpfung sind verbreitete Herausforderungen die es zu meistern gilt. Welche Perspektiven und Handlungsansätze bieten sich in diesen Themenfeldern? Welche regionalen Strukturen sind dafür hilfreich? Und was können die Ressorts (übergreifend) tun, um bessere Bedingungen für eine eigenständige Entwicklung der Regionen zu schaffen?

Weiter Informationen:

<https://www.hswt.de/presse/veranstaltungen/article/forum-laendliche-regionalentwicklung.html>

## Impressum

**Hochschule Weihenstephan-Triesdorf**  
Masterstudiengang Regionalmanagement  
Markgrafenstr. 16, 91746 Weidenbach  
[www.mba-regionalmanagement.de](http://www.mba-regionalmanagement.de)

V.i.S.d.P. Prof. O. Seibert  
Tel.: 09826/654-204  
E-Mail: [seibert@hswt.de](mailto:seibert@hswt.de)

HOCHSCHULE  
**WEIHENSTEPHAN-TRIESDORF**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Fotos: Sofern keine Quellenangaben: HSWT, Privat  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und elektronische Weiterverarbeitung bedürfen der vorherigen Einwilligung der Hochschule.

