

Regionalentwicklung durch Mobilisierung der unternehmerischen Menschen

von Franz Dullinger

Regionalförderung: Bringt hoher Aufwand automatisch große Wirkung in den Regionen?

Für Regionalentwicklung wird in den europäischen Mitgliedstaaten ein großer Aufwand betrieben. So wird beispielsweise mit über 400 Mrd. EUR in einer Förderperiode mehr als ein Drittel des EU-Haushalts dafür eingesetzt. In Deutschland betreiben zusätzlich zur EU der Bund und jeweils die Länder Aufwand, um „Nachteile strukturschwacher Regionen“ auszugleichen. Üblicherweise werden Fördergelder für neue Straßen, sanierte Ortskerne oder neue Fabrikhallen ausgegeben.

Der Staat will sich irgendwie um die „Bedürftigen“ kümmern und gibt vor, dass Regionalförderung automatisch zu den im Grundgesetz verankerten „gleichwertigen Lebensverhältnissen“ beitragen würde.

Dass jedoch viel Fördergeld alleine häufig nicht zur erhofften Wirkung führt, kann jeder sehen und spüren, der mit offenen Augen durch Gebiete fährt, die seit Jahrzehnten „Höchstfördergebiete“ sind.

Oft sind ländlich geprägte Gebiete Ziel der Förderprogramme. Dieser Artikel nimmt ebenfalls die ländlichen Regionen in den Fokus.

Ist die konventionelle Regionalförderung noch ihr Geld wert?

Die Bevölkerung in vielen ländlichen Regionen Europas nimmt aus verschiedenen Gründen rasch ab. Das wird daran liegen, dass es schlicht weniger junge Menschen gibt. Die zieht es nach der Ausbildung in die großen Städten. Dort winken scheinbar mehr Wahlmöglichkeiten, auch der „angesehene Arbeitsplatz“, vorzugsweise im großen Unternehmen, ist dort eher zu finden.

Somit geht es an vielen Orten sehr schnell: Nachdem die Schule und das Lebensmittelgeschäft schließen oder die Musikgruppe nicht mehr zustande kommt, entscheiden sich junge Menschen, in die großen Städte zu ziehen.

Bei den Kommunen im ländlichen Raum ist hektische Betriebsamkeit die Folge: Viele Kommunalpolitiker und Funktionäre rufen häufig nach dem Staat. Er soll „die Infrastruktur verbessern“, „die Arbeitsplätze zu den Bürgern bringen“, die Ortskerne vitalisieren, den „Tourismus ankurbeln“, etc.

Hier kommt die Regionalförderung bzw. Ländliche Entwicklung ins Spiel. Heerscharen von öffentlich Bediensteten im „Mehrebenen-System“ von Brüssel bis runter zu den Kommunen beschäftigen sich damit. Die Ausrichtung der Programme orientiert sich maßgeblich daran, ob das Geld planmäßig und fehlerfrei über die bestehenden Verwaltungsstrukturen ausgegeben werden kann. Aktuelle Erkenntnisse, zB des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung, belegen einmal mehr, dass

diese Art der Förderung „von oben nach unten“ wenig bewirkt¹. Im Gegenteil: In sogenannten „Höchstfördergebieten“ wurde schon viel Unternehmungslust eingeschläfert.

Neben der fraglichen Wirkung wird dieser Verteilungsapparat von immer mehr Menschen als kalt und unmenschlich empfunden². Im Förderwesen hat sich über die Jahre eine weit verbreitete Kultur entwickelt: Die „Förderexperten“ beschäftigen sich zu großen Teilen mit sich selbst. Als aktuelles Beispiel kann hier das sogenannte Schulobstprogramm angeführt werden. Die EU stellt den Regionen, in Deutschland also den Ländern, Geld für Schulobst zur Verfügung. Aufgrund des immensen bürokratischen Aufwandes, verzichten einige Länder komplett auf die Mittel. Andere wiederum verbrauchen einen beträchtlichen Teil der Mittel zur Beschäftigung ihres „Apparats“. In Baden-Württemberg sind das in diesem Fall laut Angaben des Landwirtschaftsministeriums rund 400.000 EUR von den 4 Mio. Projektmittel. Eigentlich sollte das Geld bewirken, dass Kinder mehr gesundes Obst essen.

Es bestehen kaum Verbindungen zwischen der „Förderwelt“ und den unternehmerischen Menschen in den Regionen (siehe Abbildung 1). Wenn überhaupt, dann mit denjenigen, die beispielsweise für den Bau größerer Hallen Investitionsförderung „mitnehmen“. Selbst die Profis „im System“ empfinden die Förderabwicklung als derart kompliziert, „dass niemand mehr durchblickt“. Kein Mensch „außerhalb des Systems“ versteht diese Handhabung der Förderprogramme auch nur ansatzweise.

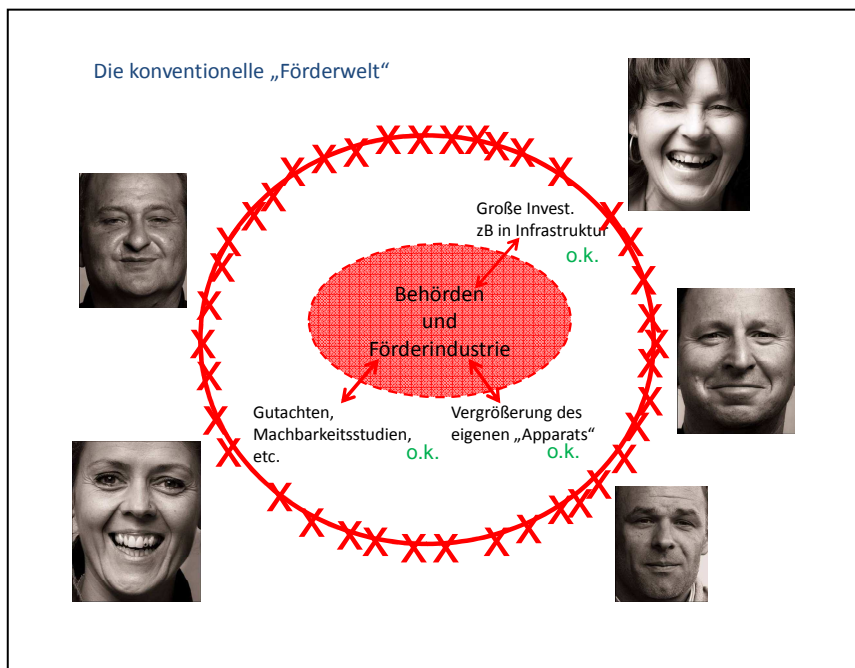


Abbildung 1: Die „Förderwelt“ ist von den unternehmerischen Menschen abgetrennt.

¹ Brandeins 10/09: „Die Leute fallen ja nicht vom Himmel“; Interview mit Reiner Klingholz

² brandeins 01/10: „Aufstand von unten“; Interview mit Kurt Biedenkopf

Alternativer Ansatz für ländliche Räume: Selbstverantwortliche lokale Initiativen

Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung hat im Auftrag der Bundesregierung im Jahr 2009 eine Idee entwickelt, wonach die Menschen auf lokaler Ebene die Entwicklung selbstverantwortlich gestalten. Gefördert werden können nur dort, wo Menschen sind, die Ideen haben und diese umsetzen wollen und können. Um Entwicklung anzuregen, müsse man die Menschen „machen lassen“. Nur wo Bürger ernst genommen würden, übernehmen sie auch Verantwortung.

Zur praktischen Umsetzung einer solchen Idee hat der Verfasser dieses Artikels bereits im Jahr 2003 das europäische Modellprojekt „XperRegio“ initiiert und zusammen mit Partnern über Jahre „an den Graswurzeln“ umgesetzt.

Beispiel EU-Modellprojekt XperRegio

Als ersten Schritt haben sieben niederbayerische Gemeinden ein eigenes Handlungsprogramm aufgesetzt: Diejenigen, die lieben, was sie tun, sollten gefunden, individuell unterstützt und untereinander vernetzt werden. Gesucht wurden Menschen mit speziellem Können, die mutigen Unternehmer, die Begeisterten und die Freaks. Von der Kindergärtnerin oder dem Theaterintendanten über den Musikfreak oder dem Bauer bis zum Software-Designer. XperRegio nahm sich vor, bestmöglich ihre „regionalen Experten“ zu unterstützen. In diesen unternehmerischen Menschen sah man den längsten Hebel für eine dynamische Regionalentwicklung. Die Erfahrenen wissen: Hinter jedem erfolgreichen Projekt, hinter jedem erfolgreichen Unternehmen steht *ein Mensch* mit einem inneren Antrieb für „seine Sache“. Diese begeisterten Typen stecken andere an, sorgen für einen positiven Wettbewerb um die besten Ideen, sorgen für Aufbruchstimmung und schaffen Wettbewerbsfähigkeit und neue Arbeitsplätze. Ein pulsierendes Feld entsteht. Dort engagieren sich die Menschen für die Gemeinschaft, gründen Familien, kaufen ein und gestalten ihre Umgebung mit Freude.

Mit diesem Programm wurde die Region von der Europäischen Kommission als Modellprojekt ausgewählt. Ein Budget von 3 Mio. EUR und die volle Verantwortung an die Basis war die Folge.

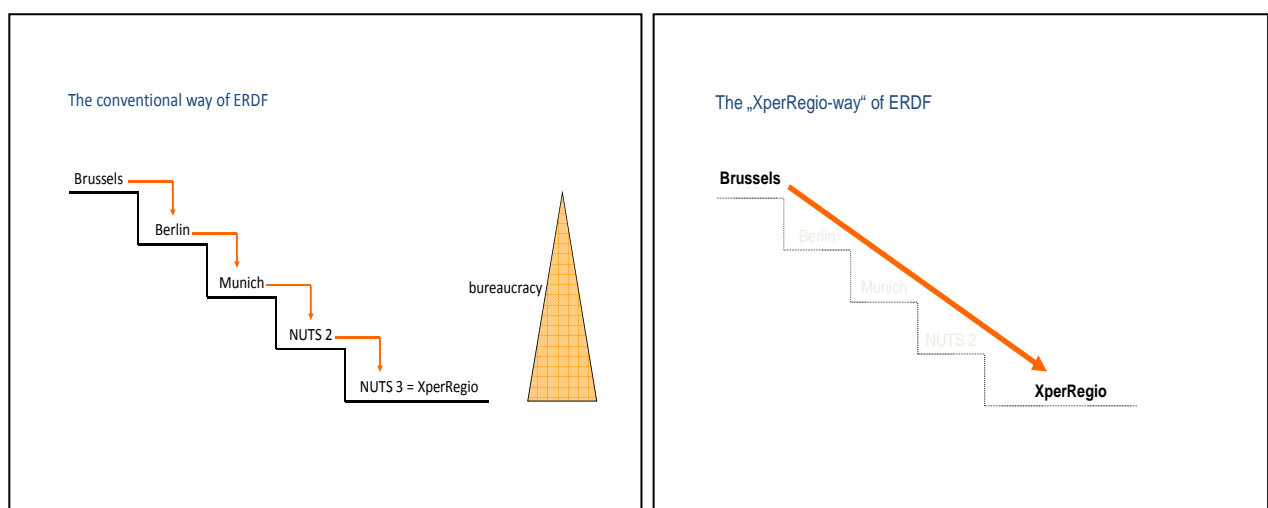


Abbildung 2: Budget und volle Verantwortung an die Basis

Die Gemeinden haben zur Umsetzung des Modellprogramms ein regionales Team mit dem Management beauftragt. Nach der Gestaltung des Handlungsprogramms war die nächste Aufgabe, wirkungsvolle Projekte mit den Menschen vor Ort umzusetzen und die korrekte Mittelverwendung zu prüfen.

Entstehung und Umsetzung eines einzelnen Projekts im Rahmen des Modellprogramms

Das Regionalmanagement ist in den Dörfern präsent und findet den unternehmerischen Mensch.

Es entsteht ein Vertrauensverhältnis, die Person spricht darüber, was ihr „wirklich wichtig“ ist und wie der nächste Schritt auf seinem Weg ausschauen könnte.

Die Person wird ermutigt, *jetzt* anzufangen – konsequente Unterstützung wird angeboten, individuell passende Kontakte werden geknüpft.

Ab jetzt wird an einem guten Konzept / einem „runden Businessmodell“ gearbeitet.

Ist Erfolg zu erwarten, wird aus dem Konzept ein Projektantrag – das Regionalmanagement gibt dazu eine Vorbewertung ab.

Dann präsentiert die Person in zehn Minuten ihr Projekt vor einem regionalen Lenkungsausschuss:

- welches strategische Ziel verfolge ich / welcher nachhaltige Nutzen wird gestiftet
- welche nachhaltigen Wettbewerbsvorteile entstehen
- wie schaut der Beitrag für die regionale Gemeinschaft aus

Direkt im Anschluss wird über eine Projektförderung entschieden. 24 Stunden später hat die Person einen Förderbescheid.

Das Regionalmanagement steht weiter als Sparringspartner zur Umsetzung und Weiterentwicklung des Vorhabens zur Verfügung. Den unternehmerischen Menschen mit ihren Ideen und Projekten wird Öffentlichkeit verschafft, Netzwerke werden ausgebaut.

Die projektbezogenen Rechnungen werden beim Regionalmanagement vorgelegt und dann geprüft. Nach Feststellung der korrekten Verwendung wird die Förderung ausbezahlt.

Ergebnis nach drei Jahren in einer ländlichen Region mit rund 120.000 Einwohner:

150 Menschen haben ein **Projekt** umgesetzt.

Dadurch wurden **400 neue Arbeitsplätze** geschaffen (entspricht 10.000 EUR pro Job).

Mit den 3 Mio EUR Förderung wurden 14,3 Mio EUR Ausgaben ausgelöst.

Hohe öffentliche Aufmerksamkeit – regional und überregional.

Aufbruchstimmung und Bewußtsein über die Potenziale in der Region ist entstanden.

XperRegio wurde mit einem European Enterprise Award und dem Bundespreis für interkommunale Kooperation ausgezeichnet.

Projektbeispiel: Werner Rüdel, Drehfix Systems GmbH



Werner Rüdel kommt aus einer landwirtschaftlich geprägten Familie und ist von Beruf Schreinermeister. Im Jahr 2002 hatte er die Idee für ein neuartiges Dübelssystem: Eine speziell entwickelte Ankerstange wird in einen Dübel mit Führungsfunktion gesteckt und mit einem Vierteldreh stufenlos justiert. Im Schnitt werden maximal drei Sekunden für das Einsetzen und die Drehung der Ankerstange benötigt - und das mit minimalem Kraftaufwand.



Die Vorteile dieser Erfindung sind überzeugend: 80% Zeitersparnis beim Montageprozess, einfache und schnelle Abstandjustierung, Klemmung über die gesamte Lochlaibung. Da das Marktvolumen für Dübel in Europa bei 1,2 Mrd. Stück pro Jahr liegt, ist das Potential einer Neuentwicklung in diesem Bereich sehr groß.

2005 erhielt Herr Rüdel die europaweiten Patentrechte für seine Erfindung. Gemeinsam mit XperRegio begann er, an der Etablierung des neuen Produkts auf dem Markt zu arbeiten. Herr Rüdel setzte sich dabei ein ehrgeiziges Ziel: mittelfristig 5 % Marktanteil in Europa. In einem ersten Schritt wurde mit Hilfe des Regionalmanagements der Geschäftsplan und ein Marketingkonzept aufgestellt, sowie Partner für Produktion und Vertrieb gefunden. Zusätzlich wurden zahlreiche Gespräche mit Banken und Fördergebern der öffentlichen Hand geführt, um das notwendige Startkapital sicherzustellen. Die Banken verhielten sich jedoch zunächst passiv, kein einziges öffentliches

Förderprogramm kam zum Tragen. Es bestand somit die Gefahr, dass ein Konzern das Patent erwirbt und das damit verbundene Potenzial einmal mehr aus dem ländlichen Raum abwandert.

XperRegio war in dieser Situation für Herrn Rüdell die letzte Chance. Der Lenkungsausschuss entschied positiv über eine Förderung der Kosten für Marketing und Vertrieb. Dieser Vertrauensvorschuss von XperRegio bewirkte ein Umdenken bei den Banken. Die Finanzierung konnte somit doch noch gesichert und im Oktober 2006 die Drehfix Systems GmbH gegründet werden.

Es folgten zahlreiche Messeauftritte, Qualitätssicherung und –zertifizierung, Weiterentwicklung und Fertigung der Maschinen, die Rekrutierung der ersten Mitarbeiter, usw. Im August 2007 war es schließlich soweit: Herr Rüdell verkaufte die ersten Dübel. In der Folge stellte er von Kleinserien- auf Großserienproduktion um und baute den Mitarbeiterstamm weiter aus.

Die erfolgreiche und von XperRegio begleitete Unternehmensgründung von Herrn Rüdell hat direkte *Auswirkungen auf die Region*: Die Zulieferbetriebe befinden sich alle in der näheren Umgebung, der weiteste ist nur 60 Kilometer entfernt. Mittelbar wurden bisher mehr als 30 Arbeitsplätze geschaffen. Es entstehen Ausbildungsplätze, zwei Behindertenwerkstätten erhalten Aufträge und Herr Rüdell steht dreimal im Jahr mit seinem Patentanwalt für Schulveranstaltungen „Patent einmal praktisch“ zur Verfügung.

Zusätzlich zu den 150 XperRegio-Projekten (Drehfix ist eines davon) wurde im Rahmen des EU-Modellprogramms im Jahr 2008 der **Regionalfonds „XperCapital“** aufgesetzt. Rund 400.000 EUR EU-Mittel wurden eingebracht. Bis dato investierten Private aus der Region weitere 600.000 EUR in den Fonds. Die vorhandenen 1 Mio EUR sind im Moment als nachrangige Darlehen an neun Unternehmen ausgereicht. Der Fonds ist eine langfristig in der Region vorhandene zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit innerhalb des „Modell XperRegio“.

Ein anderes faszinierendes Modell für effektive Regionalentwicklung – unabhängig von öffentlicher Förderung – sei an dieser Stelle erwähnt: Die **Regionalwert AG Freiburg**. Gründer und Vorstand Christian Hiss hat erstmals eine Bürgeraktiengesellschaft aufgebaut, die in Unternehmen rund um regionale Lebensmittelproduktion und -verarbeitung investiert. Ziel ist ebenfalls eine nachhaltige regionale Entwicklung mit konsequenter Bürgerbeteiligung.

Wirkungsvolle Regionalentwicklung mit passenden Finanzierungsinstrumenten muss am Ende aus der Region kommen und von den Menschen vor Ort konsequent gelebt werden. **Subsidiarität** darf nicht auf Ebene der Länder aufhören. Eigenständigkeit auf lokaler Ebene mit allen Konsequenzen ist zu fördern und zu fordern.

Das Kopieren anderswo erfolgreicher Strukturen bringt keine nachhaltige Entwicklung. Dazu berichtete der frühere Premierminister von Singapur, Lee Kuan Yew, in einem Gespräch mit Professor Viktor Mayer-Schönberger, Harvard University, enttäuscht davon, dass sein Staat die Risikokapitalstruktur des Silicon Valley in Singapur nachgebaut hätte, und trotzdem würden die innovativen Unternehmer Singapurs nach San Francisco auswandern anstatt im dynamischen asiatischen Stadtstaat zu bleiben. LKY machte die enorm frustrierende Erfahrung, dass auch die schönste Region leer bleibt, wenn sie nicht mit Leben erfüllt wird.

Dieses Beleben einer Region beginnt mit einem regionalen Management oder einer ähnlichen Struktur, dessen Arbeit von einer speziellen Haltung geprägt ist: „Wir nehmen Sie als Mensch mit ihrem Spleen ernst. Setzen Sie sich für ihre Sache ein – wir unterstützen Sie!“ Dieses Unterstützen ist nur dann erfolgreich, wenn das Management über spezielle Kompetenzen verfügt und möglichst eigenständig und schnell entscheiden kann.

Wesentliche Kompetenzen des Managements einer regionalen Initiative

Unternehmerische Menschen finden und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen.

Diese Menschen ermutigen und beim Ausarbeiten und Weiterentwickeln von unternehmerischen Konzepten ein Sparringspartner sein.

Was ein gutes unternehmerisches Konzept leisten muss (nach Prof. Faltn)

1. klare Marktvorteile herausarbeiten,
2. einen Vorsprung vor Imitatoren sichern,
3. vor technologischer und wirtschaftlicher Obsoleszenz schützen,
4. den Finanzierungsaufwand minimieren und
5. Marketing muss integraler Bestandteil des Konzeptes machen.

Wirkungsvolle Kommunikation und Vernetzung – innerhalb und außerhalb der Region

Der Kontakt zu den unternehmerischen Menschen – mit ihren Geschichten und Plänen ist so interessant, dass zB Fernsehbeiträge dazu sehr hohe Quoten erreichen. Eine intensive Kommunikation mit und über die „positiv Verrückten“ verbreitert die Basis für Regionalentwicklung und regt immer mehr Menschen an, über die Frage nachzudenken: Was ist eigentlich meine Sache? Für was will ich mich einsetzen? Das wiederum schafft zusätzliche Andockstellen zum regionalen Management.

Flexible Förderung gerade von gewinnorientierten Projekten und schnelle Entscheidungen
Förderfähig ist alles, was nicht verboten ist und einen sinnvollen Beitrag zur Zielerreichung darstellt. Entschieden wird vor Ort.

Schließlich sind solche innovativen Regionalinitiativen – ob öffentlich gefördert oder ausschließlich von Bürgern getragen – korrekt umzusetzen und die Mittelverwendung transparent nachzuweisen.

Hier werden vor allem von behördlicher Seite große Probleme gesehen. Wenn Spezialisten mit den komplexen Kontrollsystemen schon Schwierigkeiten hätten, könne diese Verantwortung unmöglich auf die lokale Ebene gegeben werden, so die Befürchtung von Behördenvertretern. Die Gefahr von Sanktionen mit weitgehenden Konsequenzen wäre aus ihrer Sicht viel zu groß.

Das Modellprojekt XperRegio hat jedoch gezeigt, dass es möglich ist, auch auf lokaler Ebene ein innovatives Programm korrekt abzuwickeln. Tatsächlich ist es ein großer Aufwand, allen aktuell existierenden Kontrollen gerecht zu werden. Eine gut durchdachte Implementierung des Prüfsystems zur „Stunde 0“ und eine aktive Kommunikation mit allen am Prüfpfad Beteiligten minimierte jedoch das Risiko.

Die Darstellung der Projekte in der Öffentlichkeit (Internet, TV, Radio, Presse, Veranstaltungen) hat sich als das effektivste Regulativ erwiesen. Der Geförderte will der Öffentlichkeit beweisen, dass er das Beste aus seiner Chance macht und am Ende Erfolg hat.

Auf die Frage, wie wirkungsvolle Regionalentwicklung ausschauen kann, gibt auch das Modellprojekt XperRegio eine klare Antwort: In unternehmerische Menschen investieren!

Damit ist Aufbruchstimmung entstanden: „Wenn ich jetzt nicht mit meiner Sache anpacke, dann verpasse ich was.“ Die Beteiligten waren überrascht und begeistert zugleich, wieviel Freude es machen kann, „Policy-Innovation“ und „veränderungswillige Denkstrukturen“ praktisch und relativ schnell vor Ort umzusetzen.

Die finanzielle Förderung spielte bei vielen Projekten eben nicht die zentrale Rolle. Wichtiger war, dass im Regionalmanagement vor Ort Menschen sind, die den positiv Verrückten Mut machen und als kompetenter Sparringspartner bei der Ausarbeitung „ihrer Sache“ dienen.

Damit sendet die Region ein Signal aus: „Bei uns gibt es Freiräume. Hier kannst du deinen Weg gehen und deine eigene Sache machen. Wir freuen uns darüber und unterstützen dich dabei!“

Zum Autor

Franz Dullinger, Jahrgang 1972, arbeitet seit über 10 Jahren als Projektentwickler und -betreuer in den ländlichen Räumen Mitteleuropas. Seine Projekte wurden u.a. mit einem European Enterprise Award und dem Bundespreis für interkommunale Kooperation ausgezeichnet. Die internationale Organisation Ashoka hat ihn 2006 als „Social Entrepreneur“ ausgezeichnet.

Kontakt: Hengersbergerstr. 13a, D-94557 Niederalteich; office@stopgo.net