



„Gemeinsam  
kommst du  
deutlich  
weiter!“



„Sehr  
angenehmer  
Menschen-  
schlag!“



„Durch Kom-  
munikation  
kommt man zu  
Vertrauen...“

„Hier können  
Sie noch alles  
mit Handschlag  
besiegeln!“



# Strategische Kooperationsregionen in ländlichen Räumen gestalten.

Themen, Strategien, Erfolgsfaktoren



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Ernährung  
und Landwirtschaft

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Impressum

## Herausgeber

SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung PartG  
Dr. Elbe, Dr. Bäumer, Dr. Elbe, Dr. Langguth & Dr. Middelman  
Partnerschaft von Ingenieuren, Raumplanern und Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern.  
E-Mail: info@sprintconsult.de

## Gefördert durch

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft im Rahmen  
des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung (BULE) aufgrund eines Beschlusses des  
Deutschen Bundestages.  
Förderkennzeichen: 2818LE008.

## Projektlaufzeit

01.11.2018 – 31.03.2022

## Hinweis

Der Bericht gibt die Auffassung und Meinung der Verfasser\*innen wieder und muss nicht mit der Auffassung  
des Auftraggebers übereinstimmen.  
Diese Broschüre enthält Links zu Internetseiten Dritter. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die  
Anbieter\*innen oder Betreiber\*innen der Seiten verantwortlich.

## Bearbeitung

Kristina Egge, Dr. Sebastian Elbe

## Satz und Layout

Leonie Egge

## Titelgestaltung

Tina Rodemann

## Bildnachweis Titel

Werkshalle Achenbach Buschhütten © Südwestfalen Agentur GmbH/Tanja Evers  
Bäume am Hang © wideshut fotografie/Thomas Koenig  
Familienausflug ins Sauerland © Südwestfalen Agentur GmbH/Michael Bahr  
Luftbild Emden Hafen © Wachstumsregion Ems-Achse e. V.  
Teilnehmende des Vernetzungstreffens in Berlin © Wachstumsregion Ems-Achse e. V.  
Frau am Schreibtisch © Allgäu GmbH  
Messestand © Wachstumsregion Ems-Achse e. V.

## Stand

Mai 2022



## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

ländliche Räume sind attraktive Lebens- und Wirtschaftsstandorte. Dabei lebt ihre Entwicklung sowie ihr Erhalt in besonderem Maße vom Engagement der Akteurinnen und Akteure vor Ort.

Im Projekt „Strategische Kooperationsregionen in ländlichen Räumen“ zeigen sieben selbstbewusste Regionen in ländlichen Räumen, wie regionale Zusammenarbeit gestaltet werden kann, um gemeinsame Schlagkraft zu entwickeln und vorhandene Ressourcen optimal einzusetzen. Sei es die Entwicklung innovativer Ideen für einen nachhaltigen strukturellen Wandel, die Vermarktung als attraktiver Arbeits- und Lebensraum oder auch die Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen bei ihrer Fachkräftesicherung – Beispiele aus den Partnerregionen zeigen eindrucksvoll, wie regionale Entwicklung in landkreisübergreifender Kooperation gelingt. Dabei wird deutlich: Aktuelle Herausforderungen erfordern Zusammenarbeit auf Augenhöhe statt Kirchturmdenken.

Weil das Rad nicht immer neu erfunden werden muss, lohnt sich oftmals ein Blick in andere Regionen. Das erfordert eine gemeinsame Austauschplattform und vor allem die Bereitschaft, Erfahrungen zu teilen. Wir freuen uns, dass das Projekt Impulse setzen konnte, um das voneinander und miteinander Lernen anzustoßen.

Der vorliegende Leitfaden gibt einen Einblick in die Arbeit regionaler Bündnisse und den Umgang mit aktuellen Herausforderungen in ländlichen Räumen. Die vorgestellten Beispiele und Handlungsansätze können den interessierten Leserinnen und Lesern wertvolle Anregung für die eigene Arbeit bieten.

Wir wünschen allen Beteiligten hierbei gutes Gelingen und viel Freude beim Lesen.

Das Projektteam von SPRINT und Ems-Achse



## Dank

Im Namen des gesamten Projektteams bedanken wir uns bei allen Teilnehmenden der Interviews und der Gruppendiskussionen sowie bei den Vertreter\*innen der Entwicklungsagenturen aus den beteiligten Regionen. Ihre Bereitschaft zum Austausch sowie Ihre Offenheit und Informationsbereitschaft waren unabkömmlich für den Erfolg des Projekts.

Ein weiterer Dank gilt dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) sowie der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), die als Fördermittelgeber und Projektträger das Projekt ermöglichten.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Wie der Leitfaden zu lesen ist</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Die Partnerregionen und ihre Organisationen / Entwicklungsagenturen</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Regionale Handlungsansätze</b>	<b>9</b>
	4.1 Regionale Innovationsförderung	10
	4.2 Fachkräftesicherung in regionalen Bündnissen	14
	4.3 Regionale Wahrnehmung und Imagebildung	18
	4.4 Regionenmarke als Instrument des Regionalmarketings	24
	4.5 Institutionalisierung und Einbindung der regionalen Wirtschaft	28
	4.6 Regionale Beteiligungsprozesse	32
<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktoren strategischer Kooperation in ländlichen Räumen</b>	<b>36</b>

## Abbildungsverzeichnis

1	Mehrwerte regionaler Zusammenarbeit	3
2	Qualitäten der Partnerregionen	22



## Verzeichnis der Infoboxen

1	Das Forschungsprojekt „Strategische Kooperationsregionen in ländlichen Räumen“	4
2	Vernetzungstreffen	5

## Verzeichnis der Praxisbeispiele

1	B2B-Plattform Bodensee	4
2	Allgäu Digital	11
3	Clusterinitiativen Bodensee	11
4	Transferverbund Südwestfalen	11
5	#innovationskunst	12
6	Meet 'n' match	15
7	Jobchallenge: 30 Jobs in 180 Tagen	15
8	ZUKUNFTSMACHER MV	15
9	Heimathelden	16
10	Der Allgäu Podcast	19
11	Bilderpool Südwestfalen	20
12	FilmCommission Bodensee	20
13	Pop-Up Coworking Sommertour	20
14	Regionalmarke EIFEL	25
15	Marke TIROL	25
16	Markenstrategie Allgäu	26
17	Wirtschaft für Südwestfalen e. V.	29
18	Vom Lückenschluss der A31 zur Ems-Achse	29
19	Produkt des Jahres	29
20	Foren der Initiative Region Koblenz-Mittelrhein	30
21	LEADER	33
22	Jugendkonferenz – UTOPIA	33
23	Smart Cities – 5 für Südwestfalen	34
24	Alles auf offen	34

# 1 Einleitung

Ländliche Räume in Deutschland sind vielseitig und unterscheiden sich hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Strukturen, spezifischen Funktionen, Potenziale und Herausforderungen.<sup>1</sup>

Sie prägen die Vielfalt des Landes – sei es als Wohn- und Lebensraum, für Arbeit und Innovation oder in Gestalt von Landschaft und Erholung. Die unterschiedlichen Natur- und Kulturlandschaften, Siedlungsdichten sowie wirtschaftlichen und verkehrlichen Strukturen unterstreichen die jeweiligen Stärken, aber auch die damit verbundenen Herausforderungen.<sup>2</sup>

Entsprechend spezifisch wirken sich technologische und demografische Entwicklungen, die Globalisierung und der Klimawandel aus. In Deutschland sind der ökonomische Wohlstand und auch die Lebensbedingungen regional ungleich verteilt.<sup>3</sup>

Zu diesem Schluss kam auch die Kommission Gleichwertige Lebensverhältnisse. In ihrem Abschlussbericht aus dem Jahr 2019 betonte sie als zentrales politisches Ziel, „die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in allen Regionen Deutschlands zu schaffen“.<sup>4</sup>

Der Ausbruch der Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2020 verstärkte den Druck auf eine aktive Strukturpolitik. Dabei überlagert die angestoßene transformative Rezession den längerfristigen Strukturwandel. Zudem deutet sich an, dass Veränderungsprozesse beschleunigt werden und sich die Schere zwischen strukturstarken und -schwachen Regionen weiter öffnet. Einzelne Branchen sind von der Krise besonders hart getroffen, v. a. der Tourismus. Hinzu kam die Unterbrechung von globalen Lieferketten und Absatzwegen. Regionale Branchenschwerpunkte sowie verschiedene finanzielle Ausgangslagen der öffentlichen und privatwirtschaftlichen Haushalte lassen eine Verstärkung regionaler Disparitäten befürchten.<sup>5</sup>

Die Fokussierung auf kurzfristige Maßnahmen anstelle langfristiger und struktureller Maßnahmen sowie die Bindung enormer Ressourcen für Bewältigungsmechanismen, bergen jedoch das Risiko den anstehenden Wandel weiter zu verschleppen. Doch diese Umbrüche sind auch mit vielfältigen Chancen verbunden, Regionen robuster und widerstandsfähiger zu gestalten.<sup>6</sup>

Ein herausragendes Beispiel stellt die voranschreitende Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft dar: In diesem Fall ist die Pandemie sowohl eine Bewährungsprobe als auch möglicher Katalysator.<sup>7</sup>

Besonders für ländliche Regionen und ihre Wirtschafts- und Innovationsstandorte bedeutet die Digitalisierung neue Möglichkeiten, Lebensqualität

---

1 Mose, I. (2018): [Ländliche Räume](#). In: ARL (Hrsg.), Handwörterbuch der Stadt und Raumentwicklung.

2 BMEL (2020): [Dritter Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung der ländlichen Räume](#).

3 BBSR (2021): [Raumordnungsbericht 2021. Wettbewerbsfähigkeit stärken](#).

4 Kommission Gleichwertige Lebensverhältnisse (2019): [Unser Plan für Deutschland – Gleichwertige Lebensverhältnisse überall](#), S. 9

5 BBSR (2021)

6 BBSR (2021)

7 OECD (2020): [OECD-Wirtschaftsberichte: Deutschland 2020](#).



und Teilhabe am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Leben unabhängig vom Wohn- oder Arbeitsort zu gestalten.<sup>8</sup>

Um die Attraktivität ländlicher Räume zu fördern, sind besonders die Kommunen gefordert die digitale Transformation verstärkt zu begleiten und den Anforderungen mit aktiven Lösungen zu begegnen. Zugleich stehen die regionalen Herausforderungen in einem Spannungsverhältnis zu den finanziellen Problemen der Kommunen, die auf Mindereinnahmen und Mehraufwendungen beruhen.

Die regionale Vernetzung und Zusammenarbeit der verschiedenen Akteur\*innen aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Unternehmen bietet die Chance einer gemeinsamen Positionierung und mehr Sichtbarkeit nach außen. Gerade in ländlichen Räumen bestehen Potenziale, durch Kooperation gemeinsam an Schlagkraft zu gewinnen und im Wettbewerb um Fachkräfte, Unternehmen und Fördermittel zu bestehen.

Trotz – oder vielleicht gerade aufgrund – der wirtschaftlichen Herausforderungen wächst die Bedeutung intensiver Kooperation in ländlichen Räumen. Netzwerke können auf gewachsenes Vertrauen aufbauen, wodurch Unsicherheiten minimiert und regionale Geschäftsbeziehungen intensiviert werden. In der Zusammenarbeit gewinnt der Aufbau resilienter Strukturen, z. B. in Lieferketten und auf Absatzmärkten, an Bedeutung.

Die Vorteile von Zusammenarbeit in regionalen Initiativen und Netzwerken liegen besonders in den Möglichkeiten, orts- und problemnahe Lösungen zu entwickeln. Fachliche Kompetenzen und finanzielle Ressourcen können gebündelt werden und so effizient und partizipativ zur Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.<sup>9</sup>

Ihre Aktivitäten umfassen z. B. imagefördernde Konzepte, Marketing, Regionalentwicklungsprojekte und -strategien, Regionalmanagement und die Unterstützung bei der Nutzung von Fördermitteln.<sup>10</sup>

Die Ergebnisse der Befragung<sup>11</sup> regionaler Akteur\*innen aus Wirtschaft, Forschung und Verwaltung zeigten, dass besonders die gemeinsame Positionierung nach außen einen Mehrwert regionaler Zusammenarbeit darstellt (siehe Abbildung 1).

---

8 Kommission Gleichwertige Lebensverhältnisse (2019)

9 Diller, C.; Löb, S. & Nischwitz, G. (2009): Theoretische Ausgangsüberlegungen und Leitfragen der empirischen Untersuchungen. In: Bernat, E.; Diller, C.; Frank, K.; Hirschfeld, M.; Löb, S.; Mensing, K. & Nischwitz, G. (Hrsg.), Regionalisierung und Regionsbildung im Norden. Arbeitsmaterial der ARL 347 (S. 3–12).

Mädling, H. (2012): Strategische Regionsbildung: ein neuer Ansatz zur Positionierung der Kommunen im Standortwettbewerb. In: Kauffmann, A. & Rosenfeld, M.T.W. (Hrsg.), Städte und Regionen im Standortwettbewerb: neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik (S. 108–122).

10 BBSR (2021)

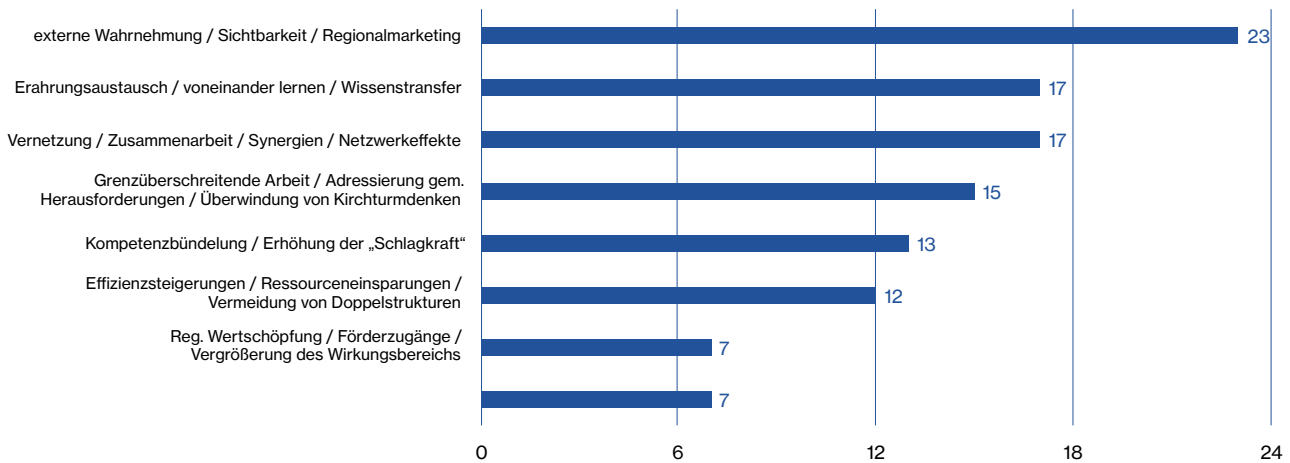
11 Die Abschlussbefragung des Projekts wurde im November/Dezember 2021 online unter Akteur\*innen aus den sieben Partnerregionen durchgeführt. Mehr Informationen unter [www.starke-regionen.de](http://www.starke-regionen.de)





Abbildung 1 : Mehrwerte regionaler Zusammenarbeit

**Wenn Sie einmal an die Zusammenarbeit in den regionalen Netzwerken Ihrer Region denken: Was sind aus Ihrer Sicht die drei zentralen Mehrwerte oder Vorteile landkreisübergreifender Kooperation?**



n=52; Mehrfachnennungen möglich; eigene Kategorisierung der offenen Antworten; Angaben in Anzahl der Nennungen

© SPRINT PartG

Eine Region ist das, was sich als solche versteht.<sup>12</sup> Diesem Regionsverständnis folgend entscheiden Akteur\*innen selbst über die territorialen Grenzen und definieren Regionen anhand ihrer Beziehungsstrukturen. Eine solche kooperationsbasierte Regionsabgrenzung wird auch unter dem Stichwort „strategische Regionsbildung“ diskutiert. Sie entstehen meist bottom-up infolge kollektiver Interessen- oder Problemlagen.<sup>13</sup>

Während innerhalb der letzten Jahre v. a. Kooperationsregionen in Ballungsräumen, bzw. Metropolregionen, im Fokus von Politik und Forschung standen, betrachtete das Projekt „Strategische Kooperationsregionen in ländlichen Räumen“ speziell ländliche Kooperationsregionen. Was sind ihre spezifischen Herausforderungen, organisatorischen Ressourcen, Handlungsansätze und Lösungsstrategien und welche zentralen Erfolgsfaktoren lassen sich auf andere Regionen übertragen?

Eine Näherung an die Beantwortung dieser Fragen erfolgte im Projekt in enger Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis. Über die Projektlaufzeit von gut drei Jahren wurden sieben Partnerregionen im Bundesgebiet untersucht und miteinander vernetzt. Die hier aktiven regionalen Entwicklungsagenturen bzw. Regionalmanagements oder Wirtschaftsförderungen waren als Partnerinnen in das Projekt eingebunden. Dabei stand das von- und miteinander Lernen im Vordergrund: Die Partner\*innen wurden im Rahmen von Fallstudien begleitet und darüber hinaus aktiv durch Vernetzungstreffen eingebunden.

<sup>12</sup> Göllner, R.T. (2008): Die Euroregion Donau–Kreisch–Marosch–Theiß. Grenzüberschreitende Netzwerke als regionalpolitische Entwicklungsstrategie im europäischen Kontext. Ungarn Jahrbuch, 29. 319–374.

<sup>13</sup> Mäding (2012)



Das Projekt „Strategische Kooperationsregionen in ländlichen Räumen“ wurde vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) über das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung (BULE) gefördert. Mit dem BULE unterstützt das BMEL Projekte, die Vorbildcharakter haben und Impulse für ländliche Regionen in ganz Deutschland geben.

**INFOBOX 1**

**Das Forschungsprojekt „Strategische Kooperationsregionen in ländlichen Räumen“**

Im Mittelpunkt des Projekts stehen ländliche Regionen, die ihre Ressourcen kreisübergreifend bündeln, um regionalen Herausforderungen zu begegnen.

Ihre Problemfelder und Schwerpunkte, Handlungsansätze und Lösungsstrategien, Organisationsstrukturen und Akteurskonstellationen bilden den Untersuchungsgegenstand des Projekts. Es wurden strukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet und Handlungsempfehlungen – gestaltet als Erfolgsfaktoren – für mögliche Nachahmer-Regionen entwickelt.

Um von und mit den Regionen zu lernen, wurden sieben Partnerregionen aus verschiedenen Teilen Deutschlands eng in das Projekt integriert. Regionale Fallstudien und thematische Vernetzungstreffen dienten dazu, den Erfahrungsaustausch zwischen den regionalen Akteur\*innen zu initiieren und anderen zugänglich zu machen.

Das Projekt wurde als anwendungsorientiertes Forschungshaben im Rahmen des Bundesprogramms ländliche Entwicklung (BULE) vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) finanziert. Verbundpartnerinnen waren die Wachstumsregion Ems-Achse GmbH (Praxispartnerin) und die SPRINT – wissenschaftliche Politikberatung PartG (Forschungspartnerin).

[www.starke-regionen.de](http://www.starke-regionen.de)


**Ziele des Projekts**



**Grundlagen schaffen:**  
Konzeptioneller Rahmen und wissenschaftliche Verortung



**Anwendungsorientierte Forschung:**  
Identifizierung der Fallregionen und vertiefende Untersuchung durch Zusammenarbeit mit und zwischen den Regionen



**Handlungsempfehlungen & Transfer:**  
Entwicklung einer Werkzeugkiste und eines Praxis-Leitfadens für Nachahmer-Regionen durch Herausarbeitung übertragbarer Ansätze und Instrumente

© SPRINT PartG

**PRAXISBEISPIEL 1**

**B2B-Plattform Bodensee**

Die Unterbrechung globaler Wertschöpfungs-systeme mit dem Ausbruch der Covid-19-Pandmie erforderte eine Umstellung der Liefer- und Absatzwege vieler Unternehmen.

Eine Antwort auf die Entwicklungen bietet die B2B-Plattform der Vierländerregion Bodensee.

Auf dem regionalen Online-Marktplatz können Produzenten nach einer Registrierung ihre Gesuche und Angebote kostenlos einstellen.

[www.b2b.standort-guide-bodensee.com](http://www.b2b.standort-guide-bodensee.com)



© Bodensee Standort Marketing GmbH

## 2 Wie der Leitfaden zu lesen ist

Der vorliegende Leitfaden mit dem Schwerpunkt „Erfolgsfaktoren für Vernetzung und Zusammenarbeit“ basiert auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Strategische Kooperationsregionen in ländlichen Räumen.“ Wesentliche Erkenntnisse werden aufgegriffen und für interessierte Akteur\*innen aufbereitet. Der Leitfaden richtet sich an Praktiker\*innen aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung, die eine regionale Kooperation zur wirtschaftlichen Stärkung der Region initiieren oder ausbauen möchten.

Es werden Erfahrungen mit möglichen Entwicklungswegen aufgezeigt, die interessierten Akteur\*innen Impulse geben sollen, eigene regionale Bedürfnisse und Ressourcen zu entdecken und daran anknüpfende Initiativen anzustoßen. Entsprechend zielt dieser Leitfaden nicht darauf ab, konkrete Handlungsanweisungen zu vermitteln.

Die Inhalte dieses Leitfadens basieren hauptsächlich auf den Diskussionen bei den Vernetzungstreffen sowie auf den Interviews und Gruppendiskussionen mit regionalen Akteur\*innen während der Fallstudienuntersuchungen.

Die folgenden Kapitel befassen sich mit zentralen Erkenntnissen aus dem Forschungsprojekt. Ausgewählte Aspekte hinsichtlich einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der ländlichen Regionalentwicklung sowie illustrative Beispiele aus den beteiligten Partnerregionen führen durch den Leitfaden. Darüber hinaus werden weiterführende Literatur, Internetangebote sowie Kontaktadressen wichtiger Akteur\*innen zur Verfügung gestellt.

Dieser Leitfaden ist neben einer Online-Toolbox und einem Ergebnisbericht eines der Produkte des Projekts. Die Online-Toolbox sowie weitere Informationen sind auf der Projekthomepage abrufbar: [www.starke-regionen.de](http://www.starke-regionen.de).

### INFOBOX 2

#### Vernetzungstreffen

Die Vernetzungstreffen dienen im Projekt dem systematischen Austausch zu gemeinsam definierten Fragestellungen. Dabei bildeten die Teilnehmenden aus den regionalen Entwicklungsagenturen der Partnerregionen eine Wissensgemeinschaft. Durch den Erfahrungsaustausch konnten die Beteiligten wertvolle Impulse geben und gleichzeitig neues Lernen. Um den Wissenstransfer zu unterstützen, sind die Ergebnisse auf Themenkarten dokumentiert, die online abrufbar sind:

- [Fachkräftesicherung](#), 09/2019
- [Wahrnehmung und Positionierung ländlicher Regionen](#), 01/2020
- [Regionale Arbeit in Zeiten der Covid-19-Pandemie](#), 04/2020
- [Regionale Arbeit in Branchenclustern](#), 09/2020
- [Arbeitsplatz ländlicher Raum](#), 01/2021
- [Förderung ländlicher Räume](#), 04/2021
- [Erfolgsfaktoren für Projekte und Strategien regionaler Bündnisse](#), 09/2021

[www.starke-regionen.de](http://www.starke-regionen.de)



© SPRINT PartG



Teilnehmende des Vernetzungstreffens in Kempten/Allgäu, September 2021

© Wachstumsregion Ems-Achse e. V.



Strategische Kooperationsregionen auf der IGW mit der Bundeslandwirtschaftsministerin

© Südwestfalen Agentur GmbH



Strategische Kooperationsregionen beim Bühnenprogramm der LandSchau der AGS

© SPRINT PartG



Hybrides Vernetzungstreffen unter Coronaschutz-Maßnahmen in Gießen, September 2020

© Wachstumsregion Ems-Achse e. V.



Teilnehmende des Vernetzungstreffens in Berlin, Januar 2020

© Wachstumsregion Ems-Achse e. V.



### 3 Die Partnerregionen und ihre Organisationen / Entwicklungsagenturen

#### WACHSTUMSREGION EMS-ACHSE

Fünf Landkreise und eine kreisfreie Stadt im Nordwesten Niedersachsens bilden die Kooperationsregion Ems-Achse. Das Ziel des 2006 gegründeten [Wachstumsregion Ems-Achse e. V.](#) ist die Profilierung einer gemeinsamen Wirtschaftsregion durch regionale Vernetzung der Wirtschaft in Clusterinitiativen, regionale Innovationsförderung, Regionallobbying sowie Sicherung und Gewinnung von Fachkräften. Der Vorstand des Vereins setzt sich zu etwa gleichen Anteilen aus Vertreter\*innen der Kommunen und der Unternehmen zusammen.

#### VORPOMMERN

Die beiden vorpommerschen Landkreise im Nordosten Deutschlands und im südlichen Ostseeraum bilden die Kooperationsregion Vorpommern. Dieses Gebiet stellt den Handlungsraum der 2002 bis 2021 aktiven [Wirtschaftsfördergesellschaft \(WFG\) Vorpommern mbH](#) dar. Aufgrund eines Beschlusses der Gesellschafterinnen werden die Aufgaben der Wirtschaftsförderung zukünftig von den Kommunen übernommen. Für das gemeinsame Regionalmarketing und die Regionenmarke wird die Initiierung eines neuen regionalen Bündnisses angestrebt.

#### SÜDWESTFALEN

Die [Südwestfalen Agentur GmbH](#) engagiert sich seit ihrer Gründung im Jahr 2007 über fünf Kreise hinweg für eine wettbewerbsfähige Positionierung der Region. Der Aufsichtsrat und die Gesellschafterversammlung setzt sich aus Vertreter\*innen der Kreise und aus dem Wirtschaft für Südwestfalen e. V. zusammen. Arbeitsschwerpunkte sind neben der Koordination des Strukturförderprogramms REGIONALE, Regionallobbying sowie Regional- und Fachkräftemarketing.

#### NORDTHÜRINGEN

In drei nordthüringischen Landkreisen ist seit 2017 das Regionalmanagement [Perspektive Nordthüringen](#) aktiv. Die Umsetzung eines regionalwirtschaftlichen Entwicklungskonzepts ist die Arbeitsgrundlage der Geschäftsstelle im Landratsamt Kyffhäuserkreis und der dezentral in den Landratsämtern organisierten Regionalmanager\*innen. Im Mittelpunkt steht die Unterstützung der regionalen Wirtschaft bei der Fachkräftesicherung, insbesondere durch Vernetzung und Regionalmarketing.

#### KOBLENZ-MITTELREIN

Die Region Koblenz-Mittelrhein liegt im nördlichen Rheinland-Pfalz und umfasst den ehemaligen Regierungsbezirk Koblenz, bestehend aus zehn Landkreisen und der Stadt Koblenz. Der [Initiative Region Koblenz-Mittelrhein e. V.](#) wurde im Jahr 2001 gegründet und arbeitet ehrenamtlich mit dem Schwerpunkt Regionallobbying sowie in thematischen Arbeitskreisen. Der Vorstand besteht aus Vertreter\*innen aus Politik und Verwaltung, Unternehmen sowie der Hochschule.

#### VIERLÄNDERREGION BODENSEE

Die Kooperationsregion Vierländerregion Bodensee definiert sich als transnationales Bündnis zwischen fünf baden-württembergischen Landkreisen, dem österreichischen Bundesland Vorarlberg, dem Fürstentum Liechtenstein sowie fünf Schweizer Kantone. Die seit 2000 überregional tätige Wirtschaftsförderung [Bodensee Standort Marketing \(BSM\) GmbH](#) ist Eigentümerin der 2011 aus einem INTERREG-Projekt hervorgegangenen Regionenmarke „Vierländerregion Bodensee“, einem seumspannenden Marketing- und Kommunikationsprojekt.

#### ALLGÄU

Seit 2011 ist die [Allgäu GmbH](#) Koordinatorin, Kommunikatorin und Interessensvertreterin der Kooperationsregion, bestehend aus vier Landkreisen, drei kreisfreien Städten im bayrischen und 15 Kommunen im baden-württembergischen Allgäu. Die Arbeitsschwerpunkte der Allgäu GmbH liegen in den Bereichen Tourismus, Markenmanagement, Standort- und Fachkräftemarketing. Ihr wichtigstes Gremium ist der Aufsichtsrat, bestehend aus Vertreter\*innen aus Politik, Tourismus und Kammern.

## 4 Regionale Handlungsansätze

Die folgenden Kapitel stellen ausgewählte Handlungsansätze der Partnerregionen vor. Jeder der dargestellten Themenbereiche wurde in je einer der Partnerregion mit ausgewählten regionalen Akteur\*innen diskutiert. Die Gruppendiskussionen fanden im Zeitraum von März bis Mai 2021 statt und wurden von der Forschungspartnerin SPRINT geleitet und ausgewertet. Je **Gruppendiskussionen** nahmen sechs bis zehn Personen teil. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte bewusst, je nach Schwerpunktthema und in enger Absprache mit den Vertreter\*innen der regionalen Organisationseinheiten.

Im Folgenden stehen die sechs ausgewählten **Handlungsansätze** im Fokus. Der **Aufbau** der Kapitel ist jeweils dreiteilig gegliedert.

**4.1 Regionale Innovationsförderung**  
Erfahrungen aus der Ems-Achse

**4.2 Fachkräftesicherung in regionalen Bündnissen**  
Erfahrungen aus dem Allgäu

**4.3 Regionale Wahrnehmung und Imagebildung**  
Erfahrungen aus Koblenz-Mittelrhein und Vorpommern

**4.4 Regionenmarke als Instrument des Regionalmarketings**  
Erfahrungen aus der Vierländerregion Bodensee

**4.5 Institutionalisierung und Einbindung der regionalen Wirtschaft**  
Erfahrungen aus Nordthüringen

**4.6 Regionale Beteiligungsprozesse**  
Erfahrungen aus Südwestfalen

1

PRAXISTIPPS



**Praxistipps** sind jedem Abschnitt vorangestellt. Sie verschaffen einen Überblick über themenspezifische Hinweise aus den Fallregionen.

2

### PRAXISBEISPIELE

Es folgt die Vorstellung konkreter **Beispiele** für Handlungsansätze aus den jeweiligen Fallregionen.

3

### WEITERE INFORMATIONEN

Abschließend bietet ein Blick in die Literatur **Hintergrundinformationen** zu den Herausforderungen der verschiedenen Themenbereiche.

## 4.1 Regionale Innovationsförderung



**Vorhandene Potenziale nutzen:** Regionale Stärken erkunden und weiterentwickeln; Kompetenzen der Akteur\*innen unterstützen und zusammenbringen.



**Offen kommunizieren:** Den vertrauensvollen Dialog zwischen potenziellen Partner\*innen (u. a. Wirtschaftsförderungen, Unternehmen, IHKs, Hochschulen) aufbauen und pflegen. Akzeptanz mithilfe sichtbarer Unterstützung der Führungsebene fördern.



**Koordinieren und moderieren:** Möglichst neutrale und professionelle Koordinationsstrukturen etablieren, um die Fäden zusammenzuhalten und die Vertrauensbildung zwischen den Akteur\*innen zu unterstützen.



**Außenwirksamkeit ausweiten:** Die Region durch Öffentlichkeitsarbeit und die Einbeziehung von Multiplikator\*innen klar und sichtbar positionieren.



**Wissenschaft-Wirtschafts-Kooperationen intensivieren:** Möglichkeiten und Chancen der Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU verdeutlichen; potenzielle Partner\*innen zusammenführen und niederschwellige Fördermöglichkeiten bieten.



**Digitale Rahmenbedingungen schaffen:** Mit schneller und verlässlicher Dateninfrastruktur sowie der Förderung von Digitalisierungskompetenzen wichtige Weichen für Innovationen stellen.



**Fehler als Lernprozess begreifen:** „Scheitern“ als integralen Bestandteil von Innovation verstehen und eine entsprechende Fehlerkultur etablieren.

### Das Beispiel Projektfabrik in der Ems-Achse

Nach einem jahrelangen Wachstumskurs steht die Ems-Achse vor erheblichen Herausforderungen: Diese zeigen sich vor allem im Kontext der Energie- und Mobilitätswende sowie der Digitalisierung. Um Prozesse des strukturellen Wandels aktiv zu gestalten, wurde die [Projektfabrik der Wachstumsregion Ems-Achse](#) initiiert. Ihr Ziel ist es, innovative Ideen zu identifizieren, zu generieren und weiterzuentwickeln. Außerdem gilt es, Kooperationen anzuregen und Innovationsprojekte sowohl inhaltlich als auch operativ zu unterstützen.

Das Hervorbringen von Innovationen, z. B. neuer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse, liegt in erster Linie in der Verantwortung der Unternehmen. Einen wichtigen Nährboden für Innovationen bildet jedoch der regionale Austausch zwischen Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie der öffentlichen Hand. Der strukturelle Wandel erfordert auch in wirtschaftlich erfolgreichen Regionen eine aktive Gestaltung der regionalen Innovationsfähigkeit.

Die Idee der Projektfabrik entstand im Vorstand der Ems-Achse, der darauf hinwies, dass in den Unternehmen zahlreiche innovative Ideen entstehen, diese jedoch aufgrund oftmals fehlender zeitlicher Kapazitäten im Tagesgeschäft oftmals nicht weiterverfolgt werden. Zudem wurde der Bedarf an einer systematischen Vernetzung potenzielle Kooperationspartner\*innen identifiziert.





Eine geeignete Förderung der Projektfabrik erfolgte schließlich über den „Ostfrieslandplan – Innovatives Ostfriesland“ des niedersächsischen Wirtschaftsministeriums. Ostfriesland soll sich dabei zu einer Modellregion für Innovation mit den Schwerpunkten Mobilität, Logistik, Energie und Digitalisierung entwickeln. Dabei sollen Effekte auch über die ostfriesischen Kreise hinaus sichtbar werden. Die Projektfabrik startete 2020 und wird zunächst über drei Jahre mit 1 Mio. Euro gefördert. Der Fördersatz liegt bei 80 %. Der verbleibende Anteil wird durch die Kommunen und Unternehmen kofinanziert. Das Personal wurde sukzessive auf derzeit sechs Mitarbeitende erhöht.

**PRAXISBEISPIEL 2**

**Allgäu Digital**

Als digitales Gründungszentrum unterstützt Allgäu Digital Start-ups in ihrer Entwicklung mit Arbeits-, Kommunikations- und Netzwerkinfrastrukturen sowie einem bayernweiten Coaching-Programm und einem regionalen Expertenpool.

Allgäu Digital gehört zum Digitalen Zentrum Schwaben und wurde Mitte 2017 in Kempten eröffnet.

Die 120 Jahre alte denkmalgeschützte Spinnerei und Weberei bietet auf ca. 400 qm Platz für insgesamt 16 Arbeitsplätze. Neben der Coworking-Area finden bis zu 100 Personen auf der Veranstaltungsfläche Platz.

[www.digital.allgaeu.de](http://www.digital.allgaeu.de)



© Allgäu GmbH

**PRAXISBEISPIEL 3**

**Clusterinitiativen Bodensee**

Clusterinitiativen stellen Möglichkeiten dar, regionale Branchenkompetenzen miteinander verbundener Unternehmen und Institutionen zu bündeln, KMU den Zugang zu Wissen und Innovation zu organisieren, deren wirtschaftliche Entwicklung zu fördern und damit die regionale Innovationskraft zu unterstützen.

Clusterinitiativen der Vierländerregion Bodensee sind über die CLIB-Plattform organisiert. Sechs Clusterinitiativen teilen hier ihre Erfahrungen:

- BioLAGO – the health network
- BodenseeAIRea – fascination aerospace
- cyberLAGO – digital competence network

- Kompetenznetzwerk Ernährungswirtschaft
- Nano-Zentrum Euregio Bodensee
- SolarLAGO – smart energy network

[www.clusterinitiativen-bodensee.com](http://www.clusterinitiativen-bodensee.com)



Die Clustervielfalt der Vierländerregion Bodensee

© Bodensee Standort Marketing GmbH

**PRAXISBEISPIEL 4**

**Transferverein Südwestfalen**

Ziel des Transfervereins ist die Unterstützung von KMU im Wettbewerb um Innovationen. Das Angebot umfasst die Vermittlung von Kontakten, den Austausch mit Technologiescouts, Fachveranstaltungen sowie Informationen zu Fördermöglichkeiten.

Träger des Transfervereins sind regionale Hochschulen, Wirtschaftsförderungen und Kammern.

[www.transferverein-sw.de](http://www.transferverein-sw.de)



Transferverein Südwestfalen

© Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH

## PRAXISBEISPIEL 5

**#innovationskunst**

Mit erfolgreichen Weltmarken, Hidden Champions und Forschungseinrichtungen sowie überdurchschnittlich vielen Patenten präsentiert sich die Metropolregion Nürnberg als „die ideenreichste Region Deutschlands“.

Die Initiative Innovationskunst wurde 2018 von Industrieunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen der Metropolregion gegründet, um die Stärken zu bündeln und die Innovationskraft der Region sichtbar zu machen. Dazu nutzt die Initiative z. B. Podcasts, Blogs sowie Veranstaltungen.

[www.innovationskunst.de](http://www.innovationskunst.de)



© Europäische Metropolregion Nürnberg e. V.

**Ansätze regionaler Innovationsförderung in ländlichen Regionen**

Die dringlichen Anforderungen des Klimawandels und des demografischen Wandels sowie die Globalisierung und Digitalisierung erfordern eine Anpassung etablierter Strukturen. Gerade in Regionen mit einer kleinteiligen Branchenstruktur kann die regionale Steuerung von Wissenstransfer dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit zu steigern.

Die strukturelle Wandlungsfähigkeit einer Region ist ein kontinuierlicher Prozess, der sowohl von endogenen als auch von exogenen Faktoren abhängig ist. Theoretische und empirische Arbeiten heben besonders die Bedeutung folgender Aspekte hervor:

- Soziales Kapital: Zusammenarbeit, Vernetzung und Wissenstransfer zwischen den Akteur\*innen;
- Institutionelle Rahmenbedingungen: Infrastruktur, Gesetzgebung, soziokulturelle Kontexte und Milieus;
- Zeitliche Entwicklungsmuster: traditionell gewachsene Strukturen;
- Organisationsstrukturen: Koordination, Moderation und Management von Innovation.

Erfolgreiche Innovationsförderung setzt bei der spezifischen Ausgangslage an und identifiziert strukturelle Stärken und Schwächen. Sie führt Akteur\*innen zusammen und bietet mit der Etablierung regionaler Strukturen eine Plattform für den Austausch von Wissen. Um keine Doppelstrukturen zu schaffen, sind Kenntnisse über die Region und die aktiven Akteur\*innen notwendig. Maßnahmen und Instrumente der Innovationsförderungen umfassen v. a. den Ausbau der Forschungsinfrastrukturen, die Ansiedlung dezentraler Standorte für Forschung und Entwicklung (FuE), die Anziehung von Talenten, Gründungsförderungen sowie den Netzwerkaufbau.<sup>14</sup>

In ländlichen Regionen stellen die oftmals großen Entfernungen zwischen den Akteur\*innen eine Hürde dar. Das gilt besonders für junge oder weniger gut vernetzte Unternehmen. Damit kommt interdisziplinären Begegnungsräumen eine hohe Bedeutung zu. Gründungszentren, Clusterinitiativen sowie

<sup>14</sup> BMWi (2020)



Think-Tanks oder Hubs stellen Möglichkeiten dar, unterschiedliche Akteur\*innen strukturiert zusammenzubringen.

Eine regionale Perspektive ermöglicht es, eine Vielzahl und Vielfalt potenzieller Partner\*innen hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenzen, Größe und Ressourcen zu integrieren.

Dezentrale Forschungs- und Entwicklungsstandorte stellen v. a. in ländlich geprägten Regionen Innovationstreiber dar. Wichtiger als die kurzfristigen Beiträge zu Wertschöpfung, Beschäftigung und Steuereinnahmen, sind die angebotsseitigen Multiplikatoreneffekte für die Regionalentwicklung. FuE-Partner\*innen produzieren Wissen und neue Erkenntnisse und tragen als potenzielle Verbund\*partnerinnen zur Lösung regionaler Herausforderungen bei.<sup>15</sup>

Die Adressierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellt ein wichtiges Handlungsfeld in der Innovationsförderung dar. Häufig ohne eigene FuE-Abteilung, sind diese vorrangig auf externe Innovationsimpulse angewiesen, z. B. durch die Vernetzung mit wissenschaftlichen Akteur\*innen aus Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen.<sup>16</sup>

#### WEITERE INFORMATIONEN

**BMBF (2019):** [Chancen.Regionen. Das BMBF-Konzept für strukturschwache Regionen.](#)

**BMWi (2017):** [Mustervereinbarungen für Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Ein Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.](#)

**BMWi (2020):** [Neue Ansätze der Innovationsförderung in Regionen des Wandels.](#)

**Fraunhofer ISI (2021):** [Regionale Innovationsökosysteme – Leistungszentren für innovative KMU.](#)

**Graffenberger, M.; Hof, D.; Lang, T. & Brachert, M. (2020):** [Innovation und Wissenstransfer außerhalb der Agglomerationsräume. Praktiken des Wissenstransfers](#), Band 2. Forum ifl, 37.

**Heinze, R. G.; Bogumil, J.; Beckmann, F. & Gerber, S. (2019):** [Vernetzung als Innovationsmotor – das Beispiel Westfalen.](#) Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative, Band 16, Stiftung Westfalen-Initiative für Eigenverantwortung und Gemeinwohl, Münster.

**Klein, O.; Gronemeyer, C. M.; Maschinski, S. & Born, K. M. (2016):** [Promotoren in regionalen Innovationssystemen – Drei Fallbeispiele aus Nordwestdeutschland. Raumforschung und Raumordnung](#) 74, 405–419.

**Koschatzky, K. & Stahlecker, T. (2018):** [Innovationsbasierter regionaler Strukturwandel in Deutschland. Chancen, Risiken und politische Perspektiven.](#)

**Postlep, R.D. & Blume, L. (2020):** [Hochschulen und nachhaltige Regionalentwicklung – Problemaufriss und Ergebnisse.](#) In: Postlep, R.D.; Blume, L. & Hülz, M. (Hrsg.): Hochschulen und ihr Beitrag für eine nachhaltige Regionalentwicklung. Forschungsberichte der ARL. Hannover, 3–23.

#### Hilfreiche Internetseiten:

- [Förderberatung des Bundes](#) (z. B. für Innovation und Strukturwandel, regionale Bündnisse)
- [Clusterplattform Deutschland](#)
- [Programmfamilie „Innovation & Strukturwandel“ des BMWi](#)
- [RKW Kompetenzzentrum](#)

<sup>15</sup> Postlep & Blume (2020)

<sup>16</sup> Koschatzky & Stahlecker (2018)

## 4.2 Fachkräftesicherung in regionalen Bündnissen



**Regionsspezifische Qualitäten integrieren:** Die Individualität und Glaubwürdigkeit von Fachkräftekampagnen durch das Aufgreifen regionsspezifischer Stärken und Alleinstellungsmerkmalen stärken.



**Ziele und Zielgruppen erarbeiten:** Durch Kenntnisse über die Zielgruppen ein differenziertes Problembewusstsein sowie darauf zugeschnittene Ziele und Maßnahmen entwickeln.



**Attraktive Jobs und Standorte fördern:** Attraktive Arbeitsplätze (z. B. Karrieremöglichkeiten, Gehälter, Wertschätzung), Infrastrukturausstattung und Lebensqualität (z.B. Freizeitmöglichkeiten, Wohnraum, Mobilität) als Voraussetzungen für erfolgreiches Fachkräftemarketing verstehen.



**Arbeitgeber\*innen einbeziehen:** Die Sichtbarkeit der Unternehmen durch praktische Beispiele und konkrete Stellenbeschreibungen stärken und für potenzielle Fachkräfte greifbar machen.



**Endogene Potenziale aktivieren:** Beschäftigungspotenziale und Diversität durch die Integration ungenutzter Fachkräftepotenziale in den Arbeitsmarkt ausweiten bzw. fördern.



**Exogene Potenziale erkunden:** Möglichkeiten zur (Rück-)Gewinnung von Fachkräften aus anderen Branchen, Regionen und dem Ausland ausloten und anbieten, z. B. Dual Career-Programme.

### Einblicke in das Standort- und Fachkräftemarketing des Allgäus

Das Thema Fachkräftesicherung stellt über alle Partnerregionen hinweg eine wesentliche regionale Gestaltungsaufgabe dar. In ihren Netzwerken und Fachkräfteinitiativen engagieren sich die regionalen Entwicklungsagenturen besonders durch Marketingkampagnen, Messeauftritte, Stellenportale und die Bündelung und Koordinierung von Maßnahmen.

Die Allgäu GmbH setzt sich im Rahmen des [Standort- und Fachkräftemarketings](#) seit vielen Jahren erfolgreich dafür ein, die Region als attraktiven Gestaltungsraum für Leben und Arbeiten zu positionieren. Das Engagement ist sowohl auf Fachkräftesicherung (innerhalb der Region) als auch auf Fachkräftegewinnung (außerhalb der Region) ausgerichtet.

Über alle Maßnahmen hinweg wird besonders die emotionale Verbundenheit mit der Region adressiert. Dabei werden z. B. Storytelling, Videos, Blogs, Podcasts und Social Media genutzt. Die Unternehmen sind dabei eng in das Fachkräftemarketing eingebunden.

Trotz der hohen Sichtbarkeit von Marketingkampagnen bleiben v. a. die Arbeitgeberattraktivität sowie die Lebensqualität der Region wichtige Stellhebel. Die Allgäu GmbH setzt sich z. B. durch Sensibilisierung und Professionalisierung der Unternehmen für flexible Arbeitsformen ein, ist Mitausrichter des regionalen Arbeitgeberwettbewerbs „Great Place to Work Allgäu“ und ist nicht zuletzt eine wichtige Akteurin im Bereich der Regionalentwicklung.

Im Allgäu und auch in anderen wachsenden ländlichen Regionen sowie in Tourismusregionen ist Wohnraum besonders für Geringverdienende ein ausschlaggebender Faktor. Die Unterstützung bei der Wohnraumsuche sowie die Bereitstellung von Betriebswohnungen für Auszubildende oder Ange-

stellte während der Probezeit stellen Möglichkeiten für Unternehmen dar, die Fachkräftesicherung im Betrieb zu unterstützen.

**PRAXISBEISPIEL 6**

**Meet 'n' match**

Das digitale Fachkräfteprojekt wurde mit den Kontaktbeschränkungen während der Covid-19-Pandemie in Südwestfalen neu eingeführt.

Im Fokus steht der niederschwellige Austausch zwischen Unternehmen und Studierenden, Absolvent\*innen und anderen Jobsuchenden.

Das Online-Format bietet Austauschmöglichkeiten zwischen Unternehmen und Praktikant\*innen, Werkstudierende oder Berufseinsteiger\*innen sowie die Option erste Vorstellungsgespräche zu führen.

[www.match-suedwestfalen.com](http://www.match-suedwestfalen.com)



© Südwestfalen Agentur GmbH

**PRAXISBEISPIEL 7**

**Jobchallenge: 30 Jobs in 180 Tagen**

Die Influencer-Fachkräftemarketing-Kampagne „Jobchallenge: 30 Jobs in 180 Tagen“ wurde 2019 im Allgäu erfolgreich durchgeführt.

Eine junge Frau testete über ein halbes Jahr verschiedene Berufe in Allgäuer Unternehmen. Die Einsatzbereiche bewegten sich quer durch alle Branchen- und Bedarfsbereichen, z. B. Hotellerie, Pflege, Bau, Maschinen-Anlagenbau, Freizeitsektor. Über ihre Erfahrungen berichtete die „Jobhopperin“ auf einem Blog sowie auf Social-Media-Kanälen.

Im Mai 2021 startete mit der „Job-WG Allgäu“ eine Neuauflage der Jobchallenge. Auch in Nordthüringen und in der Ems-Achse wurde die Idee – in abgewandelter Form – umgesetzt.

[www.jobwg.allgaeu.de](http://www.jobwg.allgaeu.de)



© Allgäu GmbH

**PRAXISBEISPIEL 8**

**ZUKUNFTSMACHER MV**

Im landesweiten Unternehmensnetzwerk Zukunftsmacher MV vernetzen sich Arbeitgeber\*innen zur Mitarbeitendenrekrutierung, Bindung und zur internen Entwicklung von Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften. Das Netzwerk dient dem Erfahrungsaustausch ebenso wie der gemeinsamen Nutzung von Beratungs- und Coachingangeboten und der Verbesserung des Arbeitgeber-Images des Landes. Derzeit sind zwölf Unternehmen im Netzwerk vertreten. Als Mitgliedsunternehmen zeichnen sie sich in ihrer Unternehmenskultur und Mitarbeitendenführung durch bestimmte Kriterien aus.

[www.zukunftsmacher-mv.de](http://www.zukunftsmacher-mv.de)



[www.zukunftsmacher-mv.de](http://www.zukunftsmacher-mv.de)



© C. Teich, Gleis 7 e. V.

## PRAXISBEISPIEL 9

**Heimathelden**

Mit den „Heimathelden“ präsentiert die Wachstumsregion Ems-Achse regionale Karrieremöglichkeiten anhand kurzer Videos.

Persönliche Geschichten geben Einblicke in den Alltag sowie das Engagement und die Zukunftspläne von Menschen, die in der Region leben.

Das Projekt ist eine Maßnahme der Fachkräfteinitiative der Ems-Achse.

[www.emsachse.de/heimathelden](http://www.emsachse.de/heimathelden)



© Wachstumsregion Ems-Achse e. V.

### **Fachkräftesicherung auch in strukturstarken Regionen eine Herausforderung**

Die Rekrutierung und langfristige Bindung von Fachkräften stellen anhaltende Herausforderungen für Unternehmen dar. Konjunkturumfragen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages weisen regelmäßig auf das Risiko des Fachkräftemangels für die Unternehmensentwicklung hin. Gründe hierfür liegen u. a. im demografischen Wandel, dem veränderten Bildungverhalten Jugendlicher sowie in der Beschäftigungssituation am Arbeitsmarkt. Allerdings unterscheiden sich die Fachkräfteengpässe je nach Berufen, Branchen, Qualifikation und Region. Mit der Digitalisierung wächst der Bedarf an IT-Fachkräften sowie an einer Anpassung der Qualifizierungsinhalte. Durch die Covid-19-Pandemie wurde z. T. der Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen besonders deutlich.

Besonders KMU haben häufig Probleme, ihre Fachkräftebedarfe zu decken. Sie haben i. d. R. geringe Ressourcen für das Recruiting zur Verfügung und sind potenziellen Bewerber\*innen weniger bekannt. Oftmals wird die Sicherung von Nachwuchs und Nachfolge zum Problem. Regionale Netzwerke können mit gemeinsamen Kampagnen und der Einbindung von verschiedenen Akteur\*innen Synergien heben und die Sichtbarkeit erhöhen.<sup>17</sup> Sie können eine aktive Unterstützung dabei leisten, dass KMU „in ihrer Rolle als Stabilisatoren ländlicher Räume“<sup>18</sup> fortbestehen können.

Regionale Vergleiche zeigen, dass v. a. ländliche Räume im Süden und Nordwesten Deutschlands stark von Fachkräfteengpässen betroffen sind. Ökonomisch dynamische ländliche Räume sind vielerorts infolge positiver konjunktureller Entwicklungen von einem Stellenzuwachs geprägt. Dieser kann allerdings häufig auch bei leichten Bevölkerungsgewinnen nicht gedeckt werden. In Abgrenzung zu den bei jungen, gut ausgebildeten Menschen oftmals beliebteren Metropolregionen, sind die in diesen Regionen vorliegenden Herausforderungen weitaus gravierender.<sup>19</sup>

Neben demografischen Veränderungen und der Konkurrenz zu Ballungsräumen ist auch die zunehmende Akademisierung eine Herausforderung. Der

<sup>17</sup> Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2019)

<sup>18</sup> Hercksen (2014)

<sup>19</sup> Schön et al. (2014)



Anstieg der Studierendenzahlen bedeutet Engpässe an Auszubildenden und an Beschäftigten mit beruflicher Bildung.<sup>20</sup>

In strukturschwachen ländlichen Räumen besteht die Gefahr, dass sich eine Abwärtsspirale durch verstärkte Abwanderung in Gang setzt: Schrumpfungprozesse, sinkende Infrastrukturversorgung und eine Verringerung der Lebensqualität führen zu einem Attraktivitätsverlust der Region. Wanderungsbewegungen infolge des strukturellen Wandels sowie Geburtenrückgänge führen dazu, dass die junge, besser ausgebildete Bevölkerung in Ballungsräume abwandert.<sup>21</sup>

#### WEITERE INFORMATIONEN

**Feuerbach, F.; Kosinski, J. & Schmidt, A. (2019):** [Studie zum Thema „Was macht den ländlichen Raum für junge Fachkräfte attraktiv?“](#) Literaturanalyse für das Programm [Perspektive Land](#). Im Auftrag der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)

**Hercksen, H. (2014):** Fachkräftesicherung in ländlichen Räumen. Handlungsoptionen für kleine und mittlere Unternehmen. In: Frenke, S. (Hrsg.), [Fachkräftesicherung im ländlichen Raum](#), Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen, Band 101. München, 29–34.

**Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (2019):** [Zur Relevanz der Arbeit regionaler Netzwerke. Der Einfluss von regionalen Aktivitäten zur Fachkräftesicherung auf die wirtschaftliche Entwicklung.](#)

**Kempermann, H. (2015):** [Fachkräftebedarf der Unternehmen in ländlichen Räumen.](#) In: Frenke, S. (Hrsg.), [Fachkräftesicherung im ländlichen Raum](#), Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen, Band 101. München, 19–28.

**Schön, S.; Horlemann, L.; Westenberg, D. & Maretzke, S. (2014):** [Sicherung des Fachkräfteangebotes im ländlichen Raum.](#) MORO Praxis, Heft 1. Berlin: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur.

#### Hilfreiche Internetseiten:

- [INQA – Initiative neue Qualität der Arbeit](#)
- [KOFA – Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen](#)
- [Fachkräfte-Dossier des BMWi](#)
- [Fachkräfte-Dossier des BMAS](#)
- [Förderdatenbank des BAFA](#)

<sup>20</sup> Kempermann (2015)

<sup>21</sup> Schön et al. (2014)

## 4.3 Regionale Wahrnehmung und Imagebildung



**Gemeinsames Votum vorantreiben:** Zustimmung und Unterstützung durch die verantwortlichen Stellen einfordern und die interne Akzeptanz durch eine offene Dialogkultur und das Herausstellen von Mehrwerten für alle Beteiligten fördern.



**Selbstbewusst kommunizieren:** Mit einer optimistischen und motivierenden Grundhaltung, statt Zweifel und Bescheidenheit andere von der Region überzeugen.



**Vorhandene Strukturen integrieren:** Regionale Akteur\*innen und ihre Kompetenzen frühzeitig auf verschiedenen Ebenen einbeziehen und zusammenführen, um Akzeptanz, Ressourceneffizienz und Wissenstransfer zu fördern.



**Professionelle Strukturen etablieren:** Tragende Strukturen aufbauen und in der Umsetzung gemeinsamer Inhalte aktiv werden. Für eine ausreichende Mittel- und Personalausstattung und die Neutralität der Plattform sorgen.



**Tradition und Innovation verbinden:** Zunächst gegensätzlich erscheinende Stärken wie eine innovative Unternehmenslandschaft und eine traditionsreiche Kultur sowie ein bodenständiges Wertebewusstsein in der Kommunikation aufgreifen und miteinander in Verbindung setzen.

### Auf der Suche nach gemeinsamen Identifikationsmerkmalen in Koblenz-Mittelrhein und Vorpommern

Die Wahrnehmung als Region für eine gemeinsame Profilierung nach außen ist eine der wesentlichen Aufgaben der regionalen Zusammenarbeit. Im Standortwettbewerb stellt das regionale Image einen wesentlichen Faktor, u. a. für die Gewinnung und die Bindung von Fachkräften, dar. Im Rahmen von Regionalmarketingstrategien und -kampagnen stehen besonders die Suche nach Alleinstellungsmerkmalen und die Kommunikation regionaler Stärken im Mittelpunkt.

Als Bezugsräume für die Bevölkerung wirken i. d. R. mehrere Teilregionen innerhalb der Partnerregionen, die weitere Interessensgemeinschaften darstellen, historisch gewachsen sind, spezifische Kultur- oder Naturräume oder einzelne Städte darstellen. Beispiele sind Ostfriesland in der Ems-Achse, das Sauerland in Südwestfalen oder der Westerwald in Koblenz-Mittelrhein.

Die Region Koblenz-Mittelrhein stellt mit zehn Landkreisen eine große und kleinteilige Region dar. Viele Teilbereiche sind weniger am Oberzentrum Koblenz orientiert als an angrenzende Regionen und Großstädte, z. B. das Sieger- oder Rheinland. Wenige Möglichkeiten der Rheinüberquerung sowie die landschaftliche Vielfalt führen dazu, dass sich einzelne Gebiete, bzw. Standorte nicht als Teil der Region Koblenz-Mittelrhein verstehen. Bereits zu Gründungszeiten der Initiative Koblenz-Mittelrhein drückte sich diese Herausforderung in einem langwierigen Prozess der Namensfindung für die Region aus. Auch in den aktuellen Diskussionen zur Gründung einer „Regiopolegion“ werden Schwierigkeiten sichtbar, „die Region“ als Einheit zu identifizieren.

In Vorpommern ist mit der Auflösung der Wirtschaftsfördergesellschaft unklar, inwiefern das kreisübergreifende Marketing fortgeführt wird. Die Kampagne „Vorpommern. Deutschlands Sonnendeck“ bewerten die Akteur\*innen zwar als etabliert und erfolgreich, ein gemeinsames Votum für das Regionalmarketing kam jedoch bislang nicht zustande. Die Erfahrungen aus



Vorpommern verdeutlichen, wie wichtig die Einigkeit der Beteiligten und das Engagement der Botschafter\*innen sind.

Im Austausch mit regionalen Akteur\*innen wurden die Voraussetzungen für erfolgreiches Regionalmarketing beleuchtet. Dabei wurde die Bedeutung der Erkundung verbindender Elemente sowie ein gemeinsames Verständnis von Symbolen und Narrativen, d. h. identitäts- oder sinnstiftender Erzählungen, hervorgehoben.

Ziel des gemeinsamen Regionalmarketings ist es in erster Linie, vorliegende Merkmale zu identifizieren und auf dieser Grundlage Strategien zu entwickeln. Dabei sind unterschiedliche Vorgehensweisen denk- und miteinander kombinierbar:

- a. Charakterisierung als eine regionale Einheit mit spezifischen positiv besetzten Merkmalen;
- b. Fokussierung der regionalen Vielfalt und Betonung der bestehenden Teilregionen und ihren jeweiligen Qualitäten;
- c. Definition der Region durch Abgrenzung nach außen, bzw. Herausstellung der regionalen Qualitäten – aber auch Herausforderungen – im Vergleich zu Nachbarstandorten.

Grundsätzlich ist die Berücksichtigung der Interessen der am Bündnis Beteiligten für den Erfolg der gemeinsamen Strategie erforderlich. Auch wenn die Gebietskulissen der Kooperationsregionen nicht zwangsläufig einen Identifikationsraum der Bevölkerung darstellen, können sie als Handlungsraum für die Erzeugung und Verbreitung von Images genutzt werden.

In diesem Sinne kann (land-)kreisübergreifendes Marketing eine „Klammer“ um bestehende teilregionale Marken und Marketingstrategien legen. Je nach organisatorischer Ausrichtung und Entwicklungsmöglichkeiten stehen sowohl Binnen- als auch Außenwahrnehmung im Zentrum der Arbeit regionaler Entwicklungsagenturen und ihrer Netzwerke.

Die Strategiefindung stellt häufig einen anspruchsvollen Aushandlungsprozess dar. Dieser variiert je nach Dauer und Intensität der (land-)kreisübergreifenden Zusammenarbeit sowie der Vielfalt und Ausprägung teilregionaler Identitäten. Erfahrungen aus einzelnen Partnerregionen zeigen, dass ein sensibler Umgang erforderlich ist und voreiliges Handeln das Risiko von Ablehnung erhöht.

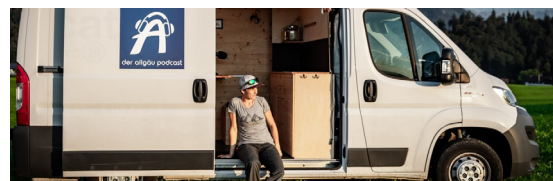
## PRAXISBEISPIEL 10

### Der Allgäu Podcast

Ob Landwirt\*in, Gründer\*in oder Sportler\*in – in jeder Folge steht die Geschichte ganz unterschiedlicher Menschen aus der Region im Fokus.

In den Interviews geht es neben persönlichen Erzählungen v. a. um die Beziehung zur Heimat und um die Vielfalt des Allgäus.

[www.podcast.allgaeu.de](http://www.podcast.allgaeu.de)



© Allgäu GmbH



PRAXISBEISPIEL 11

**Bilderpool Südwestfalen**

Eine gemeinsame Bildsprache soll die positive Wahrnehmung der Region steigern. Gemeinsam mit den Tourismusverbänden Sauerland und Siegerland-Wittgenstein stellte die Südwestfalen Agentur Bildmaterial zusammen, das Südwestfalen als Wirtschafts-, Lebens-, Erholungs- und Aktivraum zeigt. Der Bilderpool ist für alle frei nutzbar und als Gemeinschaftsprojekt angelegt, an dem sich jeder aktiv beteiligen kann.

[www.suedwestfalen.portal.pixelboxx.com](http://www.suedwestfalen.portal.pixelboxx.com)



© Südwestfalen Agentur GmbH

PRAXISBEISPIEL 12

**FilmCommission Bodensee**

In der Vierländerregion Bodensee unterstützt die Bodensee Standort Marketing GmbH (BSM) Filmschaffende mit kostenloser Beratung und Informationen rund um den Dreh. Sie ist Teil der von der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH initiierten und mitfinanzierten regionalen Anlaufstellen für Filmschaffende in Baden-Württemberg. Mit ihrem Angebot fördert die BSM nicht nur die regionale Filmwirtschaft, sondern zielt v. a. auch auf die Sichtbarkeit der Region in Film und Fernsehen ab.

[www.standort-guide-bodensee.com/de/filmcommission-bodensee.html](http://www.standort-guide-bodensee.com/de/filmcommission-bodensee.html)



Dynamisch, spannend, vielfältig  
Film ab in der Vierländerregion!

© Bodensee Standort Marketing GmbH

PRAXISBEISPIEL 13

**Pop-Up Coworking Sommertour**

Im Sommer 2021 bestand an drei Standorten die Möglichkeit, Coworking in Nordthüringen zu erproben. Ziel der Initiierung durch das Regionalmanagement war es, die Bekanntheit von Coworking in der Region zu steigern und Zukunftspotenziale zu identifizieren, Nutzungsoptionen für Leerstände zu erkunden und die Attraktivität der Region durch innovative Projekte zu steigern.

Besonders positiv war das große mediale Echo. Fernsehbeiträge und Einladungen zu Vorträgen haben Aufmerksamkeit für die Region und das Projekt erzielt. In der Region gibt es an verschiedenen Standorten Bestrebungen, dauerhaft Coworking Spaces zu etablieren.

Das Projekt wurde in Kooperation mit der CoWorkLand eG durchgeführt und durch Mittel des Regionalbudgets finanziert.

[www.perspektive-nordthueringen.de/regionalmanagement/projekte](http://www.perspektive-nordthueringen.de/regionalmanagement/projekte)



© Perspektive Nordthüringen

## Ländliche Räume als (Anti-)Idyll

Zunehmend werden stereotype Vorstellungen und überholte Bilder des Ländlichen hinterfragt.<sup>22</sup> Forschungsarbeiten über ländliche Imaginationen zeigen, dass einerseits im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung Urbanität verstärkt zu einem raumübergreifenden Lebensgefühl wird und andererseits der Wunsch nach Freiraum und Entschleunigung in den Städten wächst.<sup>23</sup>

Ländliche Räume sind häufig stereotypbehaftet – als romantisches Naturidyll ebenso wie als rückständige Provinz. Weder dies noch eine strikte Trennung vom Städtischen wird dem breiten Spektrum ländlicher Räume gerecht.

Eine Reaktion ist die Forderung danach, das Bild eines Stadt-Land-Dualismus nicht weiter zu reproduzieren. Förderlich sei hingegen ein Raumverständnis von hybriden Stadt-Land-Strukturen, z. B. in „rurbanen Landschaften“<sup>24</sup> oder „Urbanen Dörfern“<sup>25</sup>.

Parallel existierende Raumkategorien<sup>26</sup> zeigen, dass „Ländlichkeit“ weniger ein feststehender physischer Gegenstand als vielmehr ein soziales Konstrukt ist.

Empirische Arbeiten zeigen jedoch die Allgegenwärtigkeit von Stadt-Land-Kategorien im alltäglichen Denken, Sprechen und Handeln.<sup>27</sup>

Gerade das „Ländliche“ hat Konjunktur, was sich in Studien zu Wohn- und Lebenspräferenzen sowie dem Einzug von „Landlust“, etwa in Medienformaten, Architektur und Lebensstilen zeigt.<sup>28</sup>

Auch aktuelle Meinungsumfragen weisen auf eine Konjunktur des Wunsches nach Ländlichkeit hin:

- Einer Umfrage im Auftrag des BMEL aus 2021 zufolge bewertet die Bevölkerung in ländlichen Regionen ihren Wohnort durchschnittlich im Vergleich zur Stadtbevölkerung als attraktiver – sowohl zum Leben als auch zum Arbeiten. „Landbewohner\*innen“ sind mit der Natur und der Verwaltung in ihrem Wohnumfeld zufriedener, jedoch weniger mit der Erreichbarkeit von Leistungen der Daseinsvorsorge. Während Homeoffice seltener genutzt wird, besteht der Wunsch nach mehr Flexibilität.<sup>29</sup>
- Die Sparda-Studie „Wohnen in Deutschland“ 2021 untersuchte in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) und dem Institut für Demoskopie Allensbach (IfD) die langfristige Entwicklung des Immobilienmarkts in den Regionen Deutschlands. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Wohnpräferenzen mit der Covid-19-Pandemie verändert haben: Mehr Fläche, ein (größerer) Garten und eine

---

22 z. B. Kurz et al. (2014)

23 Baumann (2018)

24 Langner (2016)

25 Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung und Neuland 21 e. V. (2019)

26 Das BMEL folgt dem Ländlichkeitsindex des Thünen-Instituts, welcher sich sowohl von den Kategorien der Raumbeobachtung des BBSR als auch von der OECD Regional Typology unterscheidet.

27 Franzen et al. (2008)

28 Baumann (2018)

29 BMEL (2021): [Leben in ländlichen Regionen](#). Ergebnisse der repräsentativen Umfrage.



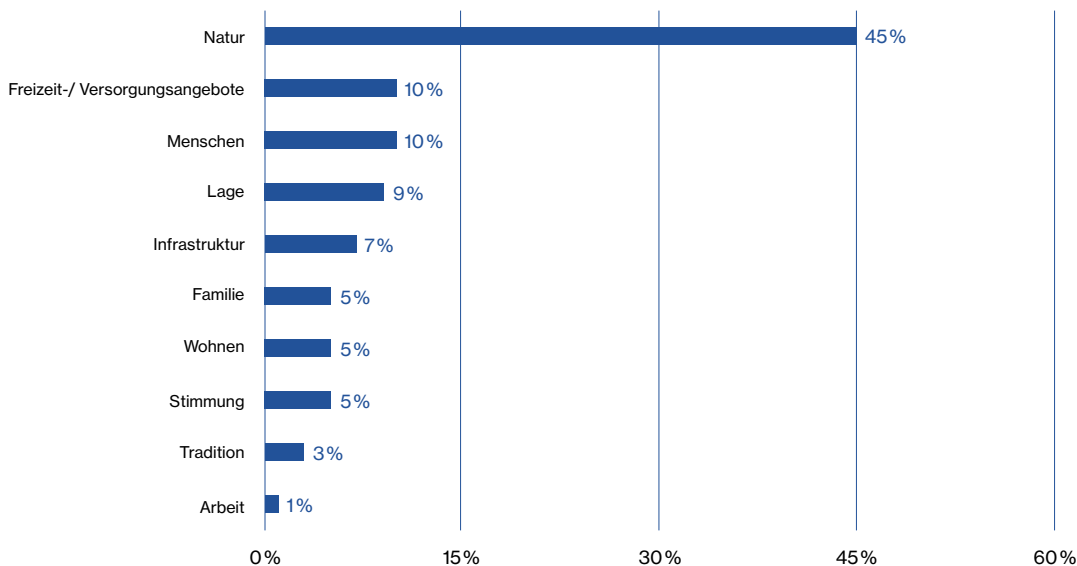
schnellere Internetverbindung stehen weit oben auf der Wunschliste. 12 % geben an, ihre Präferenz hätte sich zugunsten von Ländlichkeit geändert. Besonders im Umland der Metropolen steigen die Immobilienpreise enorm.<sup>30</sup>

- Laut einer Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im Auftrag des Projektentwicklers Bauwerk aus 2020 können sich 41 % der Stadtbewohner\*innen grundsätzlich vorstellen, aufs Land zu ziehen.
- Die Ergebnisse der Online-Befragung<sup>31</sup> in den sieben Kooperationsregionen zeigen, dass das jeweilige naturräumliche Umfeld das wichtigste regionale Qualitätsmerkmal darstellt (siehe Abbildung 2). Landschaftliche Charakteristika werden seitens der Kooperationsregionen häufig bereits für Marketingaktivitäten genutzt. Eine besondere Herausforderung ist die Identifizierung von Alleinstellungsmerkmalen sowie die Entscheidung, ob nach verbindenden Elementen für die gesamte Region gesucht wird oder einzelne Musterbeispiele in den Vordergrund gestellt werden. Der Erhalt bzw. die Pflege von Natur und Landschaften hat dennoch bislang nur vereinzelt Eingang in die Arbeit regionaler Entwicklungsagenturen gefunden.

Abbildung 2 : Qualitäten der Partnerregionen

**Welche Qualitäten schätzen Sie an Ihrer Region besonders?**

Bitte antworten Sie mit maximal drei Stichpunkten



n=1889; Mehrfachnennungen möglich; eigene Kategorisierung der offenen Antworten; Angaben in Prozent

© SPRINT PartG

30 Verband der Sparda-Banken (2021): [Sparda-Studie „Wohnen in Deutschland“](#) 2021.

31 Online-Befragung im März/April 2021 unter knapp 1.900 Beschäftigten in den sieben Kooperationsregionen. Informationen unter: [www.starke-regionen.de](http://www.starke-regionen.de)



## WEITERE INFORMATIONEN

**Baumann, C. (2018):** Idyllische Ländlichkeit. Eine Kulturgeographie der Landlust. Transcript Verlag: Bielefeld.

**Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung und Neuland21 e.V. (2019):** [Urbane Dörfer. Wie digitales Arbeiten Städte aufs Land bringen kann.](#)

**Fuchs, J. (2017):** [Ländlichen Raum neu entdecken. Roadmap für eine imaginative Reise.](#)

**Franke, N. M. & Ratter, B. M. W. (2017):** [Projektionen und Stereotype – Heimat und regionale Identität. Kultur prägt.](#) Region und Identität in Rheinland-Pfalz. Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz.

**Franzen, N.; Hahne, U.; Hartz, A.; Kühne, O.; Schafranski, F.; Spellerberg, A. & Zeck, H. (2008):** [Herausforderung Vielfalt – Ländliche Räume im Struktur- und Politikwandel.](#) E-Paper der ARL, Nr. 4.

**Kempa, D. & Krätzig, S. (2020):** [Ziele, Herausforderungen und Ansätze für eine Verknüpfung von Identitätsbildung und Regionalisierung.](#) Zukunftsdiskurs Raumbezogene Identitäten verstehen und nutzen – Eine Chance für zukunftsorientierte Regionen. Hannover.

**Kurz, O.; Hawel, B.W. & Döll, G. (2014):** [Thesenpapier zur Entwicklung des ländlichen Raums.](#)

**Langner, S. (2016):** Rurbane Landschaften. Landschaftsentwürfe als Projektionen produktiver Stadt-Land-Verschrankungen. Aus Politik und Zeitgeschichte, Zeitschrift der BpB, 66(46/47), 41–46.

**Schwerdtner, W. (2008):** Erfolgsfaktoren im Regionalmarketing ländlicher Räume: Eine empirische Studie der LEADER+ und REGIONENaktiv-Regionen in Deutschland und Österreich. Norderstedt.

**Seidel, M. A. (2016):** Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument. Grundlagen, Konzepte, Fallbeispiele. Wiesbaden.

## Hilfreiche Internetseiten:

- [BBSR Forschungsprogramm für regionale und kulturelle Identität „Region gestalten“](#)
- [„smarte Regionalentwicklung“ Digitale Provinz](#)

## 4.4 Regionenmarke als Instrument des Regionalmarketings

### PRAXISTIPPS



**Markenbotschaft schärfen:** Die Markenwahrnehmung durch die Positionierung mit Werten oder Eigenschaften an Qualitätsansprüche binden. Hierbei sind die Erfüllung von Qualitätskriterien im Sinne eines Siegel ein geeignetes Instrument.



**Sichtbarkeit erlangen:** In der Frühphase das Marketing im Kanon der regionalen Akteur\*innen schnell verbreiten. Förderlich sind eine breite Medienarbeit und eine Initialzündung mit symbolischem Charakter.



**Regionale Identitäten einbeziehen:** Wahrgenommene regionale Stärken oder positiv besetzte Alleinstellungsmerkmale identifizieren und zum Ausgangspunkt für eine authentische, glaubwürdige und damit akzeptierte Marke machen.



**Breite regionale Trägerschaft etablieren:** Von Beginn an die regionale Unterstützung für die Marke nachhaltig vorantreiben. Die Kompatibilität von Träger\*innenstruktur und Gebietskulisse beobachten und gezielt fördern.

### Formierung und Umstrukturierung der Marke Vierländerregion Bodensee

Die [Marke Vierländerregion Bodensee](#) wurde 2011 als seeumfassendes Marketing- und Kommunikationsprojekt initiiert, um die Wahrnehmung der Region rund um den Bodensee als Wissens- und Wirtschaftsstandort zu stärken. Ursprung der länderübergreifenden Marke war ein gemeinsames INTERREG-Projekt der Projektpartner\*innen aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein. Die Bodensee Standort-Marketing GmbH (BSM) setzt sich als Koordinatorin im Auftrag der Projektpartner\*innen für Aktivitäten rund um die Marke ein.

Rund zehn Jahre nach Einführung hat die Marke eine hohe Präsenz und Bekanntheit erlangt. Jedoch wurde festgestellt, dass sie überwiegend auf deutscher Seite genutzt wird und nur eingeschränkt die Gesamtregion widerspiegelt. Um die Markenstrategie und -architektur zu überprüfen und zu überarbeiten, werden Strategieworkshops mit unterschiedlichen Akteursgruppen durchgeführt. Sie sollen Aufschluss über die sich ändernden Bedarfe der Lizenznehmer\*innen, Partner\*innen und Gesellschafter\*innen geben und zu einer zielgerichteten Überprüfung des Markenkerns beitragen.

Grundsätzlich bedarf die Etablierung einer Regionenmarke strategischer Entscheidungen über Ziele und Zielgruppen:

- a. Stakeholderanalyse: Zunächst werden regionale Akteur\*innen und ihre jeweiligen Strukturen identifiziert, die aktiv in den Strategieprozess miteinbezogen werden sollen. Ihr Votum ist elementar, um die Marke zu repräsentieren und bekannt zu machen.
- b. Definition der Markenbotschaft: Gemeinsam mit den Stakeholdern werden die mit der Marke verfolgten Ziele klar definiert. Die Ausrichtung der Marke ist also eng verbunden mit den Interessenlagen der Stakeholder.
- c. Grundlagen schaffen: Um die Marke in die bestehenden Kontexte einzubetten, sind das Wissen um vorhandene Images sowie die in den



Regionen repräsentierten Identitäten wichtig. Durch eine enge Abstimmung mit den bestehenden Marken (z. B. in Teilregionen, Städten, auf dem Land) können Synergien nutzbar gemacht werden.

- d. Zielgruppenanalyse: Kenntnisse über die Zielgruppen tragen dazu bei, die Markenbotschaft zu schärfen und geben Auskunft über wichtige Kommunikationskanäle.
- e. Gestaltung des Markenbilds: Das Design umfasst Überlegungen hinsichtlich der Ästhetik und Symbolik sowie zur Finanzierung.

Der langfristige Erfolg der Marke erfordert eine regelmäßige Überprüfung von Zielerreichung, Transferwirkungen sowie erforderlichen Anpassungen, und gleichzeitig einen kontinuierlichen Austausch mit den Markenpartner\*innen, bzw. Lizenznehmer\*innen. Die Entwicklung einer Regionenmarke muss daher als fortlaufender Prozess verstanden werden.

**PRAXISBEISPIEL 14**

**Regionalmarke EIFEL**

Mit der Regionalmarke EIFEL und ihrem Slogan „EIFEL – Qualität ist unsere Natur“ sollen qualitätsorientierte Klein- und mittelständische Strukturen in der Region gestärkt werden. Ziel ist es, die Region als Lebens-, Wirtschafts- und Kulturraum von innen heraus zu stärken.

Die Zertifizierungen für Arbeitgeber\*innen, Energiepartner\*innen, Gastgebende und Produzierende ist an Qualitäts- und Regionalitätskriterien gekoppelt.

Neben dem Zugang zum Netzwerk liegen die Vorteile in einer Schärfung des eigenen Unternehmensprofils, in der Möglichkeit, Verantwortung in der Region zu übernehmen und somit Entwicklungen anzustoßen. Die Mitgliedsbetriebe profitieren von der Bekanntheit des EIFEL Qualitätslogos.

[www.regionalmarke-eifel.de](http://www.regionalmarke-eifel.de)  
[www.jobs-in-der-eifel.de](http://www.jobs-in-der-eifel.de)



© Regionalmarke EIFEL GmbH

**PRAXISBEISPIEL 15**

**Marke TIROL**

Die Marke Tirol wurde bereits in den 1980er Jahre markenrechtlich geschützt und gehört heute zu den bekanntesten und etabliertesten Destinationsmarken.

Ziel ist es, den Standort Tirol insbesondere als Kompetenzführer im alpinen Tourismus, aber auch als Lebens- und Erholungsraum zu profilieren. Die Tourismusvision „Tirol ist der Inbegriff alpinen Lebensgefühls“ setzt v. a. auf die Auseinandersetzung und Vermittlung der eigenen Identität.

Es stehen besonders Qualitätsversprechen auf Basis der traditionellen, familiengeführten und generationsübergreifenden Strukturen im Vordergrund.

Mit der Bündelung der Landes-Marketing-Organisationen (Tirol Werbung, Standortagentur Tirol und Agrarmarketing Tirol) in der Lebensraum Tirol Holding im Jahr 2019, zielen die Profilierungsbestrebungen zunehmend auf eine Erweiterung des Markennutzens.

Ohne die bestehenden Stärken als alpiner Erholungs- und Freizeitraum zu schwächen, stehen vermehrt Themen wie Kulinarik, Gesundheit, Technologie, Forschung und Bildung, sowie Kultur zwischen Tradition und Moderne im Zentrum der Markenentwicklung.

Ein laufender Re-Design Prozess des ikonischen Logos in Zusammenarbeit mit der Kreativwirtschaft, schafft für diese Öffnung der Marke hin zu einer ganzheitlichen Regionalmarke die grafischen und stilistischen Grundlagen.

[www.lebensraum.tirol/marke](http://www.lebensraum.tirol/marke)



© Lebensraum Tirol Holding GmbH



PRAXISBEISPIEL 16

**Markenstrategie Allgäu**

Bei der Weiterentwicklung der Marke Allgäu stand die Analyse der Werte und der wahrgenommenen Kompetenzen im Mittelpunkt.

Eine Befragung der Bevölkerung, Experteninterviews und Workshops mit verschiedenen Zielgruppen sowie Analysen von Social-Media-Plattformen und LEADER-Projekten dienten dazu, gemeinsam getragene Werte zu extrahieren und eine Markenessenz zu formulieren.

Unterstützt wurde dieser Prozess durch eine Agentur, die auf die wissenschaftliche Analyse von Markenkernen spezialisiert ist. Als Ergebnis ließen sich die vier Markenkernwerte „ehrenwert“, „heilsam“, „friedlich“ und „originell“ identifizieren, aus denen wiederum die Markenessenz mit dem Oberbegriff „frisch“ resultierte. In diesem Sinne wird der Begriff als zentrale Markenidentität verstanden. Diese trägt vor allem zur internen strategischen Positionierung der Marke bei und stellt die Grundlage dar, an der sich die nach außen gerichtete Kommunikationsstrategie orientiert.

[www.marke.allgaeu.de](http://www.marke.allgaeu.de)



© Allgäu GmbH

**Funktionen von Regionenmarken und ihre Abgrenzung**

Die fortschreitende Globalisierung führt zu neuen wettbewerblichen Voraussetzungen für Regionen und Standorte, wobei sich auch die Standortpolitiken und -strategien deutlich verändert haben. Dabei gewinnt die regionale Profilierung mit ausgewählten Leistungen, die gegenüber Wettbewerbsregionen einzigartig sind, an Bedeutung. Neben harten Standortfaktoren (z. B. physische Infrastrukturen) bieten sogenannte weiche Faktoren (z. B. sozio-kulturelles Umfeld) weitere entscheidende Wettbewerbskriterien.<sup>32</sup>

Die Integrierung dieser Faktoren in eine sogenannte „identitätsorientierte Markenführung“ kann wichtige Identifikations- und Orientierungsfunktionen erfüllen. Mit der Einführung einer Regionenmarke wird das Ziel verfolgt, die Sichtbarkeit des Wirtschaftsstandorts für interne und externe Zielgruppen zu erhöhen. Konkret geht es darum, den Wiedererkennungswert zu steigern und die Kooperation bzw. das Leistungsspektrum zu visualisieren. Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, das Marketing an den vorherrschenden Gegebenheiten zu orientieren und so langfristig glaubwürdig und authentisch zu gestalten.

Eine Region wird dann zur Marke, wenn sie Identifikationsmöglichkeiten bietet und sich durch emotionale Bedeutung von Mitbewerber\*innen unterscheidet. Das erstrebte Image bzw. Profil setzt sich damit sowohl aus sachlichen als auch aus emotionalen Eindrücken zusammen.<sup>33</sup>

Im Gegensatz zu Regionalmarken, welche auf die Qualitätsvermittlung regional erzeugter Produkte und Dienstleistungen abzielen, vertreten Regionenmarken im Sinne einer Dachmarke das gesamte Leistungsspektrum einer

<sup>32</sup> Kirchgeorg (2005)

<sup>33</sup> Balderjahn (2004)



Region (Infrastruktur, Wirtschaft, Kultur- und Bildungsangebote, Bevölkerung etc.).

Die Regionenmarke ist durch ihre spezifische Zusammensetzung einmalig, wobei ihr Markenkern von der Region selbst bestimmt wird. Damit grenzt sie sich von einem Label ab, das verschiedenen Regionen verliehen werden kann und dessen Kriterien durch externe Stellen definiert und kontrolliert werden.<sup>34</sup>

Anders als ein produktfokussierter Markenansatz bei Unternehmen zeichnen sich Regionenmarken durch ein breites regionales Leistungsangebot sowie eine Vielfalt örtlicher Qualitäten aus. Die damit verbundenen vielfältigen Akteursstrukturen machen die Identifikation des Kristallisationskerns für die Region zur Herausforderung. Zudem müssen häufig Zielkonflikte zwischen den unterschiedlichen regionalen Funktionen und ihren Zielgruppen, z. B. in Bezug auf Wirtschaftsförderung, Umwelt- und Naturschutz sowie Tourismus ausgeräumt werden.<sup>35</sup> Gelungene positive Beispiele führen eindrucksvoll vor Augen, dass sich diese gemeinsame Anstrengung lohnt und auch auf lange Sicht tragen kann.

#### WEITERE INFORMATIONEN

**Balderjahn, I. (2004):** [Markenführung für Städte und Regionen](#). In: Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, 2. Aufl., Wiesbaden, 2357–2374.

**Enke, M. & Schöpe, T. (2015):** Dachmarken im Regionenmarketing – Akzeptanz und Einsatzmöglichkeiten, dargestellt am Beispiel der Region „Erzgebirge“. In: Bauer, H. H.; Huber, F. & Albrecht, C. (Hrsg.), Erfolgsfaktoren der Markenführung. Know-how aus Forschung und Management. München, 473–486.

**Jacobi, A. (2019):** [Identitätsorientierte Markenführung von Regionen am Beispiel der Region Sauerland](#). Hochschulschriften der Fachhochschule Südwestfalen, 2(16).

**Johnson, J. (2006):** [Marken und Label im Regionenmarketing](#). CoSeReg Workshop, Luzern 5. Mai 2006. Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen.

**Kirchgeorg, M. (2005):** Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hrsg.), Markenmanagement: identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung mit Best Practice-Fallstudien. Wiesbaden, 589–617.


**Völkening, N. (2017):** Place Branding ist kein Schnellschuss: Kulturlandschaftsbezogene Markenbildung auf Basis regionaler Identität im Projekt „Regiobranding“. Im Gespräch: PD Dr. Sylvia Herrmann und Falco Knaps“. Standort, 4, 266–270.


<sup>34</sup> Johnson (2006)


<sup>35</sup> Johnson (2006)


## 4.5 Institutionalisierung und Einbindung der regionalen Wirtschaft


### PRAXISTIPPS


- 

**Vorhandene Strukturen integrieren:** Etablierte Netzwerke und Formate zusammenführen und Synergieeffekte nutzen. Auch inhaltlich auf Bestehendes, z. B. Regionale Entwicklungskonzepte, aufbauen.
- 

**Multiplikator\*innen gewinnen:** Einzelne Engagierte aus Wirtschaft und Politik identifizieren und einbeziehen. Durch eine transparente, offene Kommunikationskultur und sichtbare Erfolge weitere Interessierte gewinnen.
- 

**Aktivitäten konkret und sichtbar machen:** Den Mehrwert der Kooperation durch öffentlichkeitswirksame Maßnahmen verdeutlichen. Alle Aktivitäten und Maßnahmen an einer übergeordneten Zielsetzung bzw. Strategie ausrichten.
- 

**Strukturen stabilisieren und Redundanzen schaffen:** Besonders zu Beginn der Kooperation den Aufbau von Vertrauen vorantreiben und dabei auf Kontinuität des Personals setzen. Da Fluktuationen nicht immer vermeidbar sind, von Einzelnen unabhängige Strukturen etablieren.
- 

**Mehrwerte und Partizipationsmöglichkeiten kommunizieren:** Die Vorteile regionaler Kooperation sowie Möglichkeiten des Engagements aufzeigen und – zunächst niederschwellige – Partizipationsmöglichkeiten entwickeln.
- 

**Regionale Wirtschaft stärken:** Bei Ausschreibungen und Projekten konsequent qualifizierte regionale Anbieter\*innen berücksichtigen und damit den Identifikationsgrad und die Bindung an die Region fördern.

### Das Regionalmanagement Perspektive Nordthüringen

Das Regionalmanagement Perspektive Nordthüringen wurde 2017 im Rahmen der Landesförderung gegründet. Um auch nach Auslaufen der Förderung eine Fortsetzung der Arbeit zu ermöglichen und die Zielgruppe „regionale Wirtschaft“ stärker einzubeziehen, wird zukünftig eine (Mit-)Trägerschaft von Wirtschaftsvertreter\*innen geplant.

In der Verstetigung der Strukturen kann auf geknüpfte Kontakte, sichtbare gemeinsame Erfolge in Projekten und eine gewisse Bekanntheit durch eine gemeinsame Außendarstellung aufgebaut werden. Die bereits „erprobte“ Zusammenarbeit und das daraus gewachsene Vertrauen kann genutzt werden, um langfristige und eigenständige Strukturen zu schaffen.

Ein Gewinn in diesem Prozess ist die dezentrale Organisation über Projektmanager\*innen in den kooperierenden Kreisen sowie die übergreifende Koordination im Kyffhäuserkreis. Dies ermöglicht es, bereits vorhandene Kontakte aus den drei beteiligten Kreisen, bestehenden Netzwerken und Kooperationen zu nutzen. Gemeinsam können die unterschiedlichen Anforderungen an die Kooperation identifiziert werden. Darauf aufbauend arbeiten die einzelnen Akteur\*innen den Mehrwert regionaler Kooperationen hinsichtlich eigener Bedarfe heraus und kommunizieren diesen auch gegenüber potenziellen Mitstreitenden.

Engagement seitens der politischen Ebene bietet eine ideelle Unterstützung und ist auch mit Blick auf die Grundfinanzierung der Geschäftsstellen förderlich. Zudem verdeutlicht politische Rückendeckung die Relevanz gemeinsamer Vorstellungen und eines geteilten Kooperationswillens: Diese Unterstützung kann wiederum positive Effekte auf weitere Mitstreitende haben.



Die Neustrukturierung bietet zudem eine Chance für die Evaluation von Fortschritten wie auch von Hindernissen und eine Weiterentwicklung des angestoßenen Prozesses.

**PRAXISBEISPIEL 17**

**Wirtschaft für Südwestfalen e. V.**

Die südwestfälische Wirtschaft ist eng in das Regionalmarketing eingebunden. Neben den fünf südwestfälischen Landkreisen ist der Verein der größte Gesellschafter der Südwestfalen Agentur.

Die Regionsgründung im Jahr 2007 ging auf den Bewerbungsprozess im Zuge des Landesförderprogramms REGIONALE zurück.

Mit der Gründung des Vereins Wirtschaft für Südwestfalen konnte eine förderunabhängige Finanzierung des Regionalmarketings sichergestellt werden.

Die Anzahl der Mitglieder hat sich von zunächst 30 Unternehmen, Kammern und Arbeitgeberverbänden auf mittlerweile über 370 erhöht.

Die Vereinsmitglieder sind so nicht nur in die Finanzierung der des Regional- und Fachkräftemarketings eingebunden, sondern steuern diese im Regionalmarketing-Ausschuss mit.

[www.jetzt-zusammenstehen.de](http://www.jetzt-zusammenstehen.de)



ALLES ECHT!

© Südwestfalen Agentur GmbH

**PRAXISBEISPIEL 18**

**Vom Lückenschluss der A31 zur Ems-Achse**

Durch ein gemeinsames Bündnis aus Wirtschaft und Kommunen konnte im Jahr 2004 – und damit etwa 10 Jahre früher als geplant – ein 42 km langer Lückenschluss der A31 zwischen Ochtrup und Twist realisiert werden. Gemeinsam brachten die Akteur\*innen aus dem nordwestlichen Niedersachsen sowie der angrenzenden niederländischen Provinzen 53,7 Mio. € auf.

Die erfolgreiche Kooperation zeigte den regionalen Akteur\*innen einen Möglichkeitsraum auf, auch mit den Metropolregionen zu konkurrieren.

Auf diesem Erfolg aufbauend, hat sich im Jahr 2006 der Verein Wachstumsregion Ems-Achse gegründet, dem heute 630 Mitglieder angehören.

[www.info.emsachse.de](http://www.info.emsachse.de)



© Wachstumsregion Ems-Achse e.V.

**PRAXISBEISPIEL 19**

**Produkt des Jahres**

Der jährlich stattfindende Wettbewerb richtet sich an Unternehmen in der Wachstumsregion Ems-Achse. Sie können sich mit innovativen Produkten, Dienstleistungen oder Software bewerben, die in den vergangenen drei Jahren auf den Markt gekommen sind.

Die Prämierung erzeugt v. a. für die teilnehmenden Unternehmen und ihre Produkte bzw. Services Öffentlichkeit. Zudem soll der Preis zeigen, wie vielfältig, innovativ und leistungsfähig die Unternehmen in der Ems-Achse sind.

Über den Erfolg der Bewerbung anhand eines ca. einminütigen Videos stimmen die Mitglieder der Wachstumsregion Ems-Achse e. V. gemeinsam ab.

[www.info.emsachse.de/abstimmung.html](http://www.info.emsachse.de/abstimmung.html)



© Wachstumsregion Ems-Achse e.V.

## PRAXISBEISPIEL 20

**Foren der Initiative Region Koblenz-Mittelrhein**

Die Aktivitäten der Initiative Region Koblenz-Mittelrhein werden nahezu ausschließlich durch ehrenamtliches Engagement bestritten.

Um die Aufgaben des Vereins zu organisieren, arbeiten die Mitglieder in Arbeitskreisen, sogenannten Foren zu verschiedenen Themen.

Das Engagement in den Foren ist freiwillig. Die Mitglieder treffen sich in regelmäßigen Abständen, um sich über regionale Herausforderungen auszutauschen und gemeinsame Projekte anzustoßen.

[www.region-koblenz-mittelrhein.de/index.php/die-initiative/arbeitskreise](http://www.region-koblenz-mittelrhein.de/index.php/die-initiative/arbeitskreise)



© Initiative Region Koblenz-Mittelrhein e. V

**Regionalentwicklung in Public-Private-Partnerships**

Im verstärkten Wettbewerb sowie durch die sich verändernden Steuerungsbedarfe wandelt sich das Rollenverständnis in den Regionen. Statt passiv staatliche Vorgaben entgegenzunehmen, ergreifen sie zunehmend aktiv die Initiative.

Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Akteur\*innen erfreuen sich wachsender Beliebtheit, um die Vorteile des öffentlichen (institutionelle Kapazitäten) und des privaten Sektors (operative Flexibilität) zu vereinen. Die institutionelle Vereinigung in Form von Public-Private-Partnerships (PPP) soll Problemlösungsressourcen aktivieren und ist „weniger eine Alternative unter anderen, sondern nahezu ein Erfolgsfaktor.“<sup>36</sup>

Kooperationsbeziehungen umfassen neben wechselseitigen Leistungen die Nutzung von Synergieeffekten: Vergleichsweise höhere Planungssicherheiten und Finanzierungsspielräume der Gebietskörperschaften gepaart mit der stärkeren Flexibilität und Erfolgs- bzw. Effizienzorientierung der Privatwirtschaft ergeben neue regionale Handlungsspielräume.<sup>37</sup>

Im Fokus stehen dabei institutionalisierte Formen dauerhaft-komplexer projektübergreifender Kooperationen. Bei diesen Formen der Zusammenarbeit werden Planungs-, Implementations- und Finanzressourcen koordiniert, um regionale Problemlagen zu bewältigen und lokale sowie regionale Wirtschaftsstrukturen zu modernisieren.

Einen Ausgangspunkt stellen häufig Interessennetzwerke zu einem spezifischen Thema dar. Mitglieder sind z. B. Vertreter\*innen von Gebietskörperschaften sowie privater Wirtschaft und Wissenschaft. Infolge positiver Erfahrungen in Kooperationsprojekten bilden sich aus losen, zeitlich begrenzten

<sup>36</sup> Seidel (2016), S. 28.

<sup>37</sup> Mäding (2012)



Zusammenschlüssen langfristig angelegte, institutionalisierte Strukturen. Dadurch entstehen Kooperationsregionen nicht in einem luftleeren Raum, sondern beziehen sich auf bestehende regionale Netzwerkstrukturen, die aufgegriffen, zusammengeführt und koordiniert bzw. moderiert werden.

Die Gründung einer regionalen Entwicklungsagentur mit eigener Rechtsform (zumeist GmbH und/oder e. V.) ermöglicht, einen Rahmen für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu setzen und eine neutrale Plattform für die regionale Koordination und Moderation bereitzustellen. Sowohl Verlässlichkeit, Kontinuität und Transparenz als auch gesicherte und ausreichende finanzielle sowie personelle Ressourcen sind hierfür Grundvoraussetzungen.

Obgleich meist bottom-up initiiert, sind dennoch häufig staatliche Anreize erforderlich, um – insbesondere anfänglich – Kosten-Nutzen-Ungleichgewichte auszugleichen.<sup>38</sup> Diese werden z. B. mit Mitteln des EFRE oder der EU-Gemeinschaftsinitiativen INTERREG und LEADER, der Landesentwicklungsprogramme sowie der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ bestritten.

Mit Ablauf der Förderung für regionale Strukturen stellt sich die Frage, wie eigenständige Strukturen verstetigt und aufgebaut werden können. Eine stärkere Einbindung regionaler Unternehmen und entsprechende Orientierung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Wirtschaftsakteur\*innen könnten hierfür einen Lösungsansatz bieten.

#### WEITERE INFORMATIONEN

**Buchholz, F. (2009):** [Kooperative Regionalentwicklung durch Regionalmanagement?](#) Eine Analyse am Beispiel der Regionen Chemnitz-Zwickau, Magdeburg und Braunschweig. Schriftenreihe des IÖW 182/06.

**Bühler, J. (2015):** [Aktives privates Kapital für die Region erschließen: Instrumente und Beispiele.](#) Lokale-Aktionsgruppe Wirtschaftsraum Schraden e. V. und Lokale-Aktionsgruppe Märkische Seen e.V. (Märkische Schweiz).

**Diller, C.; Löb, S. & Nischwitz, G. (2009):** [Theoretische Ausgangsüberlegungen und Leitfragen der empirischen Untersuchungen.](#) In: Bernat, E.; Diller, C.; Frank, K.; Hirschfeld, M.; Löb, S.; Mensing, K. & Nischwitz, G. (Hrsg.), Regionalisierung und Regionalbildung im Norden. ARL-Arbeitsmaterial, 347. Hannover, 3–12.


**Fischer, M.; Reiner, K.; Hiess, H. & Pfefferkorn, W. (2020):** [Die regionale Handlungsebene stärken: Status, Impulse & Perspektiven.](#) Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK), Wien.


**Mädig, H. (2012):** [Strategische Regionsbildung: ein neuer Ansatz zur Positionierung der Kommunen im Standortwettbewerb.](#) In: Kauffmann, A. & Rosenfeld, M.T.W. (Hrsg.), Städte und Regionen im Standortwettbewerb: neue Tendenzen, Auswirkungen und Folgerungen für die Politik. ARL-Forschungs- und Sitzungsberichte. Hannover, 108–122).


**Seidel, M. S. (2016):** Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument. Grundlagen – Konzepte – Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer-Gabler.


38 Diller, Löb & Nischwitz (2009)


## 4.6 Regionale Beteiligungsprozesse


- 

**Beteiligung strategisch einsetzen:** Beteiligungsformate gezielt einsetzen und die Ergebnisse konsequent in Maßnahmen oder Veränderungsprozessen aufgreifen.
- 

**Bestehende Strukturen einbeziehen:** Akteur\*innen in Scharnierfunktionen einbeziehen, um die lokale Ebene zu erreichen und zu aktivieren.
- 

**Teilnehmende zielgerichtet auswählen:** Personen für Beteiligungsprozesse auswählen, die ein begründetes Interesse am jeweiligen Thema haben.
- 

**Breite Öffentlichkeitsarbeit durchführen:** Möglichst viele Kanäle nutzen, um die Zielgruppen zu erreichen und zur Beteiligung aufzurufen.
- 

**Formate bedarfsgerecht gestalten:** Die jeweiligen Vor- und Nachteile der Formate (z. B. Digital und Präsenz, Konferenzen und enge Gesprächskreise) beachten und bei der Auswahl berücksichtigen.
- 

**Beteiligungsformate erproben:** Beteiligungsformate mithilfe einer guten Vorbereitung selbstständig umsetzen und externe Beratung im Bedarfsfall gezielt einsetzen.

### Partizipation in der Regionalentwicklung Südwestfalens

In der Region Südwestfalen wird eine erfolgreiche Beteiligung besonders im Rahmen von REGIONALE-Projekten in der Regionalentwicklung deutlich. Alle drei Jahre können sich Regionen um die Strukturfördermaßnahmen des Landes Nordrhein-Westfalen bewerben. Gemeinsam erarbeiten die beteiligten Städte, Gemeinden und Kreise ein Konzept, das die geplanten Strategien, Projekte und Ereignisse beschreibt. Im Fokus steht die Gestaltung des Strukturwandels ausgehend von den regionalen Stärken. Maßnahmen werden über mehrere Jahre entwickelt und im REGIONALE-Jahr präsentiert.

Südwestfalen ist bereits zum zweiten Mal Ausrichter-Region der REGIONALE und kann die bereits 2013 gesammelten Erfahrungen für 2025 einbringen und weiterentwickeln.

Im Dialog mit regionalen Akteur\*innen wurden die breiten Einsatzmöglichkeiten und die vielfältigen Formate erarbeitet. Dazu gehören in Südwestfalen z. B. runde Tische, moderierte Workshops, Impulsvorträge und Befragungen. Beteiligungsformate finden nicht nur Anwendung, um Grundlagen, Leitlinien und Impulse für die Region zu setzen, sondern zielen besonders auch auf konkrete Maßnahmen und Instrumente ab.

Beispiele sind neben der Partizipation im REGIONALE-Prozess die Jugendbeteiligung an den UTOPIA-Konferenzen oder die im Rahmen des Modellvorhabens „Smart Cities – 5 für Südwestfalen“ durchgeführten Workshops und Befragungen.

Die Erfahrungen aus Südwestfalen zeigen, dass sich die Wahl geeigneter Beteiligungsformate an der jeweiligen Zielsetzung und Zielgruppe sowie an dem erforderlichen Beteiligungsgrad orientiert. Mit Beginn der Corona-Pandemie wurden digitale Formate bei Beteiligungsprozessen vielfach erprobt.



Gerade mit Blick auf Reichweite und Effizienz sind deren Vorteile nicht von der Hand zu weisen. Allerdings bestehen auch Einschränkungen: Sie sind weder barrierefrei noch inklusiv und auch die Erarbeitung kreativer Ansätze wird deutlich erschwert.

Der Zugang zur Zielgruppe erfolgt auf regionaler Ebene, wenn möglich unter Einbezug vorhandener Strukturen. Die Beteiligung von Multiplikator\*innen bzw. Personen mit Scharnierfunktionen (z. B. Regionalmanager\*innen in LEADER-Regionen) gewährleistet einen direkten Draht zur lokalen Ebene. Bei öffentlichen Aufrufen zu Beteiligungsprozessen lohnt sich i. d. R. eine breite Nutzung der verfügbaren Kanäle, um möglichst viele und unterschiedliche potenzielle Teilnehmende zu erreichen.

**PRAXISBEISPIEL 21**

**LEADER**

Das EU-Programm LEADER zielt u.a. auf die Stärkung des Engagements, die Kooperation vor Ort sowie die Bündelung von Kompetenzen ab.

Dazu erarbeiten lokale Aktionsgruppen vor Ort Entwicklungskonzepte, welche die selbstbestimmte Entwicklung in ländlichen Räumen unterstützen sollen.

Projektträger\*innen können ihre Ideen zur Umsetzung der Entwicklungsziele einbringen. Das jeweilige Regionalmanagement ruft zum Einreichen von Projektskizzen auf und unterstützt bei der Weiterentwicklung.

Der bottom-up-Ansatz ist einer der wesentlichen Merkmale des Programms: Die Menschen vor Ort sollen die Region, in der sie leben, selbst mitgestalten und den regionalen Entwicklungsprozess mit seinen Zielen, Projekten und Entscheidungen erarbeiten.

[www.netzwerk-laendlicher-raum.de/dorf-region/leader/](http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/dorf-region/leader/)



**PRAXISBEISPIEL 22**

**Jugendkonferenz – UTOPIA**

UTOPIA richtet sich an junge Menschen zwischen 16 und 26 Jahren aus Südwestfalen, die gemeinsam Ideen entwickeln sowie im Dialog mit Projektträger\*innen aus dem REGIONALE-Prozess Impulse für die Regionalentwicklung geben.

Im Juni 2021 fand erstmalig eine bundesweite UTOPIA-Konferenz zur Zukunft ländlicher Räume statt.

Das Projekt wird mit Mitteln des BMEL, aus der REGIONALE 2025 sowie durch die südwestfälischen Sparkassen gefördert.

[www.utopia-suedwestfalen.com](http://www.utopia-suedwestfalen.com)



© Südwestfalen Agentur GmbH



PRAXISBEISPIEL 23

**Smart Cities – 5 für Südwestfalen**

Im Rahmen des Bundesmodellvorhabens „Modellprojekte Smart Cities“ des BMI haben sich fünf südwestfälische Kommunen gemeinsam mit der Südwestfalen Agentur zu einem Konsortium zusammengeschlossen, um das kooperative Projekt „Smart Cities: 5 für Südwestfalen“ bis Herbst 2026 durchzuführen.

Ein zentraler Bestandteil des Projekts ist die Beteiligung der Bevölkerung durch digitale Tools. In allen Kommunen konnten die Bürger\*innen Ideen einbringen, die in die Strategien eingeflossen sind und in Projekten umgesetzt werden. Der Projektfortschritt kann durch regelmäßige Veranstaltungen verfolgt werden.

Der Dialog findet z. B. über eine online-Pinnwand statt: Über ein Google Document kann die Diskussion nachvollzogen und eigene Hinweise hinzugefügt werden.

[www.smartcities-suedwestfalen.com](http://www.smartcities-suedwestfalen.com)



**FÜR SÜDWESTFALEN**  
★ SMART CITIES ★

© Südwestfalen Agentur GmbH

PRAXISBEISPIEL 24

**Alles auf offen**

Das Open Government-Projekt „Alles auf offen – Das Fläming-Labor für Transparenz und Beteiligung“ lädt Bürger\*innen in den brandenburgischen Kommunen Bad Belzig und Wiesenburg zur Mitgestaltung ihrer Region ein.

Ziel der verschiedenen Mitmachformate ist es, die Transparenz und den Wissenstransfer zwischen der Bevölkerung und dem Rathaus zu stärken und die regionalen Angebote zu verbessern sowie stärker miteinander zu verknüpfen.

Dabei werden v. a. digitale Anwendungen und kommunale Open Data genutzt. Ein Beispiel ist die Einführung einer Open-Source-Beteiligungsplattform, die den Austausch zwischen Bürger\*innen, Politiker\*innen und Verwaltungsmitarbeitenden verbessern soll. Zudem dient ein Online-Forum der Vernetzung zwischen Engagierten in der Region. Im Rahmen der Smart-City-Strategie der Stadt Bad Belzig dient das Projekt als Impulsgeber, z. B. durch Workshops zum Thema Open Data.

Ein Ergebnis aus dem Projekt ist der monatlich stattfindende „OK Lab Fläming“, ein Austauschformat für die Arbeit an gemeinwohlorientierten Digitalisierungsprojekten. Ein Netzwerk lokaler Akteur\*innen trägt und begleitet das Projekt. „Alles ist offen“

ist ein Modellprojekt des Think & Do Tanks Neuland 21 und wird durch die Förderinitiative Regionale Open Government Labore des Bundesministerium des Innern und für Heimat gefördert.

[www.neuland21.de/projekte/alles-auf-offen](http://www.neuland21.de/projekte/alles-auf-offen)



Regionale  
Open Government  
Labore

Das Fläming-Labor  
für Transparenz  
und Beteiligung

© neuland 21 e. V.

**Beteiligung in der Regionalentwicklung**

Lebenswerte Regionen ermöglichen Teilhabe und Mitgestaltung der Bevölkerung. Durch die Integration verschiedener Anforderungen und Bedarfe können unterschiedliche Perspektiven in Planungsprozesse einfließen und so eine möglichst hohe Akzeptanz erzielt werden.

Nicht zuletzt aus finanziellen Gründen ist eine frühzeitige Legitimation seitens der Bürger\*innen sinnvoll, da Konflikte frühzeitig identifiziert und angegangen werden.<sup>39</sup>

39 Herntrei (2018)





Zudem kann der Austausch oder auch die Zusammenarbeit mit interessierten Bürger\*innen wertvolle Einblicke in die Bedürfnisse und Meinungen unterschiedlicher Gruppen geben und dabei helfen, Maßnahmen zielgruppengerecht zu gestalten. Eine Mitwirkung schärft somit auch das demokratische Bewusstsein der Beteiligten und stärkt das Vertrauen untereinander.<sup>40</sup> Auch Marketingkampagnen können von regionalen Beteiligungsprozessen profitieren. Beteiligte identifizieren sich verstärkt mit der Region und können als Multiplikator\*innen das regionale Bewusstsein in ihrem Umfeld fördern.

Bei initialen Überlegungen zur Umsetzung von Beteiligungsprozessen stellt v. a. der Zugang eine Herausforderung dar. In den meisten Fällen geht es nicht darum, „Alle“, sondern die „Richtigen“ zu erreichen. Je nach Beteiligungsabsicht unterscheiden sich die einzelnen Zielgruppen, die nicht unbedingt über Interessenvertretungen oder Multiplikator\*innen abgebildet werden können – oft sind qualitative Aspekte relevanter als repräsentative Ergebnisse.<sup>41</sup>

Partizipation bedeutet Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung und Einbeziehung. Dies verdeutlicht die Unterschiede in dem Umfang, der Reichweite und Qualität bzw. Tiefe von Partizipation. Je nach Anwendungsbereich in der Regionalentwicklung kann zwischen unterschiedlichen Formaten gewählt werden:<sup>42</sup>

- Information: z. B. Info-Veranstaltung, Konferenz, Aushang, Website, Leitfaden
- Mitwirkung: z. B. Dialogwerkstatt, Petition, Mapping
- Mitentscheidung: z. B. partnerschaftliche Kooperation, Runder Tisch
- Selbstbestimmung: z. B. Bürger\*innenhaushalt

Um Beteiligung transparent zu gestalten und eine möglichst große Reichweite zu erzielen, ist eine den Prozess unterstützende Öffentlichkeitsarbeit von großer Bedeutung.<sup>43</sup>

#### WEITERE INFORMATIONEN

**atene KOM (o.J.):** [Regionalentwicklung partizipativ gestalten. Bayrisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr \(2019\): Bürgerbeteiligung im Städtebau. Ein Leitfaden.](#)

**Günther, J. C.; Gluns, D. & Gramsch, J. L. (2021):** [Mitmachen. Mitgestalten, Mitbestimmen?! Kommunale Beteiligung von Zugewanderten in ländlichen Räumen.](#) Robert Bosch Stiftung, Hildesheim.

**Herntrei, M. (2018):** Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor in der Regional- und Standortentwicklung. In: Pechlaner, H. & Tretter, M. (Hrsg.), Keine Strategie ohne Verantwortung, Entrepreneurial Management und Standortentwicklung. Wiesbaden, 67–78.

**Nanz, P. & Fritsche, M. (2012):** [Handbuch Bürgerbeteiligung.](#) Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen. BpB, Bonn.

**Renn, O. & Benighaus, C. (2019):** Bürgerbeteiligung – Konzepte, Methoden, Umsetzung. In: Patze-Diordiyuchuk, P. & Renner, P. (Hrsg.), Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung. Moderationsphasen produktiv gestalten, Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung München, 25–41.

**Schmettow, P. & Isermann, P. (2016):** [\(Neu\)Land gestalten. Methoden und Praxisbeispiele für Bürgerbeteiligung in kleinen Städten und Gemeinden.](#)

#### Hilfreiche Internetseiten:

- [Neuland 21 – Think & Do Tank](#)
- [Netzwerk Bürgerbeteiligung](#)

40 Nanz & Fritsche (2012)

41 Bayrisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr (2019)

42 atene KOM (o.J.)

43 atene KOM (o.J.)

## 5 Erfolgsfaktoren strategischer Kooperation in ländlichen Räumen

Die vorangegangenen Kapitel haben Einblicke in die wesentlichen Elemente zur Ausgestaltung der regionalen Zusammenarbeit in den Partnerregionen bei zentralen Themen gegeben.

Themenübergreifend lassen sich zusammenfassend die folgenden Erfolgsfaktoren für regionale Zusammenarbeit herausstellen:

- ✓ Projekte, die eine große Öffentlichkeit erreichen können und **einfach und schnell** umsetzbar sind, sind v. a. zu Beginn der Zusammenarbeit wichtig, um erste Impulse zu setzen. Erfolgreiche Projekte ziehen auch zunächst skeptische Akteur\*innen an. Auf das „erprobte“ Vertrauen kann in späteren Projekten aufgebaut werden.
- ✓ **Rückendeckung** für regionale Kooperation ist vor allem von politischen Akteur\*innen gefragt. Sie ist wichtig, um Druck von den Organisationsstrukturen zu nehmen, eine Fehlerkultur zu ermöglichen und um ständige Rechtfertigungen zu vermeiden.
- ✓ Zusammenarbeit erfordert Vertrauen, das nur über die **Zeit und gemeinsame Erfahrungen** wächst. Entsprechend wichtig für den Aufbau von Kooperationsstrukturen sind Kontinuität, Erfahrung und Geduld.
- ✓ Regionale Zusammenarbeit sollte auf einer **breiten Basis** stehen. Ein klares Votum der Beteiligten für die Zusammenarbeit schafft einen Rahmen, in dem weiterhin kritische Debatten geführt werden können und sollten. Kritische Stimmen sollten bewusst einbezogen werden.
- ✓ **Offenheit gegenüber neuen Akteur\*innen** ist wichtig, um neue Impulse zu bekommen, weitere Perspektiven einzubeziehen und um eine breite Akzeptanz für Projekte zu erzielen. Breite Zugänge in das Netzwerk durch verschiedene Formate, zielgruppengerechte Ansprache sowie eine transparente Öffentlichkeitsarbeit können dazu beitragen.
- ✓ Die Bereitschaft für die Mitwirkung im Netzwerk hängt von Kosten-Nutzen-Abwägungen ab. Um Mitstreiter\*innen dauerhaft für die Zusammenarbeit zu begeistern, müssen **Mehrwerte für alle Beteiligten** klar und auch sichtbar sein.
- ✓ Das zentrale Ziel der Zusammenarbeit sollte stets die positive Entwicklung der Region sein. Dabei sind sachliche Diskussionen und eine moderate Vermittlung wichtiger als die eigene Profilierung. Eine **neutrale Plattform** mit professionellen und verlässlichen Strukturen sowie fairen und transparenten Mitspracherechten bietet einen Rahmen für die handelnden Akteur\*innen. Zudem ist sie ein Sprachrohr für die Region, die mehr Sichtbarkeit erlangen kann.
- ✓ **Fördermittel** werden beantragt, wenn sie zu den Zielen und Herausforderungen der Region passen – nicht umgekehrt. Förderprogramme können eine initiale Finanzierung sichern. Für die nachhaltige Sicherung der „Kümmererstrukturen“ ist jedoch Verantwortung und Verbindlichkeit der Begünstigten wichtig.



- ✓ Kümmerstrukturen sind besonders für die interne Moderation und Koordination wichtig. Nach außen ist oftmals die **Zurücknahme** der eigenen Organisation und das Hervortreten zentraler Mitstreiter\*innen wichtig.
- ✓ **Gemeinsame Ziele** sind wichtig, um den Beteiligten eine klare Richtung zu geben und dienen der Entwicklung einer Strategie für die Region. Diese gibt den Projekten, Maßnahmen und Instrumenten einen „roten Faden“.
- ✓ Strategien und Ziele sollten regelmäßig überprüft, hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Der Austausch mit anderen Regionen sowie der Blick über eigene Grenzen hinweg kann **Neuerungen anstoßen** und alte Strukturen aufbrechen.
- ✓ Die Zusammenarbeit wird über **Gemeinsamkeiten** definiert. Um die vorhandenen Ressourcen bestmöglich nutzen zu können, bedarf es zunächst einer Identifizierung der eigenen Qualitäten und Werte, aber auch von Schwächen und Herausforderungen.
- ✓ Die Kommunikationsstrategie sollte auf **regionale Stärken** ausgerichtet sein und dennoch die Region authentisch repräsentieren.
- ✓ Die Umsetzung neuer Ideen bedeutet zwangsläufig, dass hin und wieder **Fehler** gemacht werden. Diese sollten als Teil des Innovationsprozesses und als Chance verstanden werden, um zu lernen.

Die Relevanz von Kooperation in ländlichen Räumen nimmt im **Standortwettbewerb** zu: Die gemeinsame Darstellung nach außen kann eine größere Sichtbarkeit erzielen und so Vorteile für alle Beteiligten bedeuten. Durch die Zusammenführung von Kompetenzen und finanziellen Ressourcen können knappe Mittel gezielt eingesetzt und Mehrfachstrukturen vermieden werden.

Die große **Bedeutung von Zusammenarbeit** für den Erfolg der Partnerregionen wurde im Projekt unterstrichen: In insgesamt 70 Interviews wurden regionale Akteur\*innen aus den Partnerregionen u. a. zu den Gründen für den Erfolg der Regionen befragt.

Die folgende **Wortwolke** fasst die Ergebnisse zusammen und verdeutlicht die herausragende Stellung von vertrauensvoller Kommunikation und Offenheit in Netzwerken.



„Was mit Sicherheit eine Erfolgsgeschichte ist, dass es die Ems-Achse überhaupt gibt als Region. Das heißt, man hat sich doch zusammengesetzt und hat irgendein Dach gefunden, wo **alle mitmachen**. Das ist schon so eine Erfolgsgeschichte, weil man schon so eine besondere Wahrnehmung dann auch erfährt.“

- Ems-Achse

„Also hier in der Region können Sie mit einem **Handschlag** noch alles besiegeln. Es gibt Unternehmer, die nichts anderes machen.“

- Südwestfalen

„Das sind ganz, ganz viele tolle Dinge, dieses **moderne, innovative**, aber gleichzeitig auch dieses **naturverbundene und bodenständige und auch entspannte**. Das finde ich total gut.“

- Südwestfalen

„Es braucht nicht mehr den großen Guru, der das Ganze vorantreibt, sondern die anderen haben kapiert: **Gemeinsam** kommst du deutlich weiter.“

- Allgäu

Hochschulentwicklung | Wissenstransfer  
 Wirtschaftsdynamik | Konjunktur | Rezession  
 Image | Sichtbarkeit | Regionalmarke(ting)  
 Politik | Verwaltung | Bürokratie | Lobbying  
 Lage | Regionalstruktur | Stadt-Land-Verflechtungen  
 Projekte | Anlässe | Erfolge  
 Tourismus | Freizeit | Kultur | Lebensqualität  
**Kommunikation | Vernetzung | Offenheit | Vertrauen**  
 Mentalitäten | Werte | Persönlichkeiten  
Beschäftigung | Einkommen | Investitionen | Gewerbeflächen | Umsetzbarkeit von Projekten  
**Branchenstruktur | Strukturwandel**  
 Organisationsentwicklung | Strategien | Leitbilder  
 regionale Identität(en)  
Bildung | Qualifizierung  
 Naturraum | Landschaft  
 Branchencluster | Arbeitskreise | Verbände  
Digitalisierung | Innovation | Gründungsförderung  
Verkehrsinfrastruktur | Mobilität | ÖPNV

„Sehr angenehmer **Menschenschlag**. Man kommt als Fremder hier her und wird sofort aufgenommen. Also diese Region fremdelt nicht mal ansatzweise. Man ist - wenn man es will - sehr schnell integriert in den gesellschaftlichen Kreisen, in den Sportvereinen oder wo man auch hinwill.“

- Koblenz-Mittelrhein

„Wenn Sie **Vertrauen und Kommunikation** nicht haben, dann können Sie noch so viele Wachstumsregionen gründen. Dann funktioniert das so wieso nicht. Das ist etwas, das immer ausbaufähig ist und da muss man auch einfach lernen, wenn man durch Kommunikation zu Vertrauen kommt, dann ist es am Ende des Tages auch nicht am wichtigsten, wer da in der Zeitung steht, sondern dass es um das Projekt geht.“

- Ems-Achse

„Das gibt es vielleicht überall, aber ich würde sagen, wir haben sehr fleißige und innovative Leute. Land der **Dichter, Tüftler und Denker** - Das sagt man ja zu Baden-Württemberg. Man spürt schon, dass die Menschen etwas bewegen wollen.“

- Vierländerregion Bodensee

„Das sind ganz, ganz viele tolle Dinge, dieses **moderne, innovative**, aber gleichzeitig auch dieses **naturverbundene und bodenständige und auch entspannte**. Das finde ich total gut.“

- Südwestfalen