

Standortanforderungen und Erfolgsfaktoren für Unternehmen in ländlichen Räumen aus Sicht des Handwerks

Gerhard Schenk und Dr. Carsten Benke

In den ländlichen Räumen Deutschlands wird mehr als die Hälfte der nationalen Wirtschaftsleistung erbracht. Diese Regionen sind damit Standort für einen wesentlichen Teil des Mittelstandes; darunter befinden sich auch hunderttausende Handwerksunternehmen, die hier häufig seit Generationen ansässig sind. Diese mehrheitlich kleinen und mittelgroßen Betriebe sind nicht nur ein zentraler Teil der regionalen wirtschaftlichen Basis, sie tragen auch entscheidend zur Sicherung gesellschaftlicher Strukturen in den Dörfern und Kleinstädten bei.

Die Unternehmen sind aufgrund ihrer eher auf den Nahbereich gerichteten Einzugsbereiche und persönlicher wie familiärer Verwurzelung stark an ihre jeweiligen Standorte gebunden. Umso mehr sind sie durch diese Standorttreue jedoch auf passfähige Standortbedingungen in den Bereichen Infrastruktur, Flächenverfügbarkeit und Fachkräfteangebot angewiesen. Die Analyse notwendiger Standort- und Erfolgsfaktoren kann sich jedoch nicht nur auf die Sicherung von Bestand und Traditionen konzentrieren. Vielmehr müssen auch die notwendigen Rahmenbedingungen für Neuentwicklungen und Modernisierungen in den Blick genommen werden, die im gesamten Mittelstand für die Anpassung an Strukturveränderungen und Digitalisierung permanent notwendig sind. Werden diese Voraussetzungen nicht im erforderlichen Maße in den ländlichen Räumen gewährleistet, können wichtige Entwicklungsschritte nicht erfolgen und Innovationen sowie kommende Unternehmensübergaben werden gefährdet. Einmal weggebrochene Strukturen bilden sich in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte und begrenzter Nachfrage nicht automatisch neu. Es entstünden

dann Defizite hinsichtlich Nahversorgung und spezialisierter Tätigkeiten, die nur unzureichend durch Leistungserbringungen aus ferneren Ballungsräumen ausgeglichen werden könnten. In jedem Fall entfielen die Wertschöpfung vor Ort.

Besondere Rahmenbedingungen ländlicher Standorte

Betrieben in ländlichen Räumen stehen naturgemäß bestimmte Agglomerationsvorteile und Versorgungsangebote oberzentraler Orte nicht zur Verfügung, seien es Hochschulnähe, direkte Kontakte zu ansässigen Forschungsclustern oder ein dichter ÖPNV-Takt. Im Idealfall werden diese Einschränkungen der unternehmerischen Erfolgsfaktoren jedoch durch andere Standortvorteile der ländlichen Räume (z. B. Flächenverfügbarkeit, Lebensqualität, Kundenbindung) ausgeglichen.

Unabhängig von zentralörtlichen Differenzierungen sind jedoch auch in ländlichen Räumen leistungsfähige Anschlüsse an das Straßennetz, Ver- und Entsorgungsstrukturen und moderne Telekommunikationsangebote sicherzustellen. In Hinblick auf diese zentralen Infrastrukturen kann es vor dem Hintergrund

des grundgesetzlichen Postulates der Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen keine Abstriche im Rahmen zentralörtlicher Angebotsabstufung geben, die durch andere Vorteile ausgleichbar wären.

In Bezug auf die Entfernung zu wichtigen Autobahnanschlüssen sind in peripheren ländlichen Räumen fraglos Kompromisse notwendig. Da allerdings auch die Anfahrtswege zur Auftragserfüllung innerhalb einer ländlichen Region lang werden oder gar Kunden in Ballungsräumen zu bedienen sind, ist ein guter Anschluss an ein ausgebautes Land- und Bundesstraßennetz unabdingbar. Dieses Netz muss durch leistungsfähige Verteiler ergänzt werden, die auch für Fahrzeuge über 3,5t geeignet sind. Für die Verteilernetze müssen durch Bund und Länder dauerhaft nachhaltige Finanzierungsstrukturen bereitgestellt werden, da für die jeweiligen Baulastträger in Gemeinden und Landkreisen angesichts abnehmender Einwohnerdichte ansonsten Überforderungen drohen.

Dass Telekommunikationsanschlüssen auch und gerade in ländlichen Räumen derselbe Stellenwert zukommt wie guten Verkehrs-



Gerhard Schenk

Präsident des Deutschen Konditorenbundes und Beauftragter des Präsidiums des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks für ländliche Räume

Dr. Carsten Benke

Referatsleiter für Regional- und Stadtentwicklung, Infrastruktur und öffentliches Auftragswesen, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Berlin

Tel. (030) 20 619-264
benke@zdh.de
www.zdh.de



anschlüssen, bedurfte lange Zeit noch besonderer Begründung. Mittlerweile ist die Forderung nach einem flächendeckenden Breitbandzugang (fast) schon Allgemeingut. Dieses verbale Postulat muss jedoch für alle Unternehmen in ländlichen Räumen nun konkret in eine kalkulierbare, zeitnahe Anschlussperspektive umgesetzt werden. Hinzu kommen für viele Branchen massiv wachsende Anforderungen an mobiles Internet: Beim kommenden 5G-Standard sollte es von Anfang an Ziel sein, eine flächendeckende Versorgung auch in ländlichen Räumen sicherzustellen.

Letztlich entscheidend sind aber nicht die bloßen technischen Anschlussstrukturen, sondern deren Umsetzung in Innovationen. Die aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung im Handwerk sind enorm. Die Bildung einer „digitalen Kluft“ zwischen den Regionen muss vermieden werden, damit die Betriebe in den ländlichen Räumen schon heute an diesen Entwicklungen partizipieren, um z. B. auch von ihrem Sitz aus Dienste in Metropolen erbringen zu können, aber auch den Kund/-innen in den Regionen moderne Dienstleistungen zu bieten. Die Teilnahme an neuartigen Entwicklungen wie der interaktiven Umsetzung von komplexen Bauvorhaben (Stichwort B.I.M.), der Online-Einbindung von Kunden bei der Generierung von individuellen Produkten, der Fernwartung oder von intelligenten Mobilitätsdiensten würde ansonsten verhindert, was einen erheblichen Wertschöpfungsverlust in der Region bedeuten würde. Die junge Meisterin oder der junge Meister – und gleichermaßen potenzielle externe Nachfolger/-innen – werden den Familienbetrieb nur übernehmen und weiter modernisieren, wenn sie am Standort optimale Bedingungen vorfinden, um ihre Ideen zu realisieren.

Gerade kleinere Unternehmen müssen bei der Überwindung von Innovationshürden unterstützt wer-

den, da diese langfristig erforderlichen Investitionen gerade in ländlichen Räumen mit ihrer geringeren Bevölkerungsdichte vielfach nicht refinanzierbar wären. Notwendig ist deshalb im Rahmen der Weiterentwicklung der Politik für ländliche Räume ein umfassender strukturpolitischer Ansatz, der auch die Gemeinschaftsaufgaben „Agrarstruktur und Küstenschutz“ (GAK) und „Regionale Wirtschaftsstruktur“ (GRW) noch stärker als bisher auf die zielgerichtete und bürokratiearme Flankierung von Entwicklungsprozessen in kleinen, nichtlandwirtschaftlichen Unternehmen ausrichtet.

Einzugsbereiche, Kundenorientierung und Potenziale der Digitalisierung

Der Verzicht auf die Nähe zu großen Bevölkerungskonzentrationen ist aus Nachfragesicht zumindest so lange nicht entscheidend, wie im ländlichen Umfeld ausreichende und vertiefte Kundenbeziehungen bestehen. Sinkt die Bevölkerungsdichte oder orientieren sich die Bewohner/-innen in ihrem Konsumverhalten anders, sind die Ausweichmöglichkeiten jedoch beschränkt.

Abnehmende Bevölkerungsdichte stellt insbesondere ein Problem für diejenigen Branchen dar, die weitgehend auf Nachfrage in der direkten Umgebung angewiesen sind. Diejenigen Betriebe, z. B. des Baugewerbes, die ihren Standort in den ländlichen Räumen haben, den Hauptumsatz jedoch in den Ballungsräumen erzielen bzw. dort einen ausbaufähigen Absatzmarkt besitzen, können sich davon zwar zumindest teilweise abkoppeln: Dennoch bliebe der Rückgang von leicht erreichbaren Kunden in der Umgebung schmerzlich. Die Möglichkeiten zu kontinuierlichen Wartungsdiensten und Kleinaufträgen gingen zurück. Vollständig

davon emanzipieren können sich nur hochspezialisierte Betriebe, für die die Entfernung zum – teilweise im europäischen oder außer-europäischen Ausland sitzenden – Kunden keine entscheidende Rolle spielt. Hierfür wiederum sind die neuen, digitalen Kommunikationsmöglichkeiten ein zentraler Faktor.

Auch Unternehmen, die eher auf den Nahbereich angewiesen bleiben, müssen bei abnehmender Bevölkerungsdichte durch inhaltliche wie räumliche Angebotsausweitung ihre Marktposition verbessern. Die Strukturveränderungen – hinzu kommt der Onlinehandel mit Produkten und Diensten – erfordern generell einen stärkeren Blick über den eigenen „Tellerrand“ hinaus und die Suche nach Potenzialen jenseits von Gemeinde- und Gewerkschaftsgrenzen. Auch in ländlichen Räumen ist zu prüfen, wie Einzugsbereiche durch mehr Mobilität der Dienstleistungserbringung und bessere Ansprache von Kunden unterschiedlicher Altersstufen, u. a. durch den Einsatz moderner elektronischer Medien, erweitert werden können. Durch vertiefte Zusammenarbeit in den ländlichen Räumen lassen sich auch gemeinsame Wertschöpfungsketten mit Landwirtschaft, Handel und Tourismus entwickeln, um den wachsenden Ansprüchen an qualitätsvolle Lebensmittel und andere regionale Produkte zu entsprechen.

Sicherung kleinteiliger und bezahlbarer Gewerbeflächen

Ein entscheidender Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns sind die betrieblichen Flächen: Sie müssen verkehrsgünstig gelegen, möglichst flexibel nutzbar und auch an sich wandelnde Produktionsprozesse anpassbar sein. Im Handwerk dominiert die Nachfrage nach eher kleinteiligen Flächen in der Größenordnung von wenigen 100 bis 1 000 m².



Foto: © auremar – Fotolia.com

In der Theorie ist aus Sicht von Unternehmen ein großer Vorteil ländlicher Regionen, dass sie eine bessere und kostengünstigere Verfügbarkeit gewerblicher Flächen bieten können. Die zunehmend durch Umwidmung zu Wohnbauflächen oder durch Preissteigerungen aus den Kernen der Ballungsräume verdrängten Betriebe suchen deshalb hier neue Standorte. Zumindest was die Verfügbarkeit der Flächen betrifft, schwindet der klassische Vorteil in vielen Regionen jedoch zunehmend: Auch im ländlichen Raum werden die handwerksgerechten kleinteiligen und bezahlbaren Gewerbeflächen knapp. In großen Gewerbegebieten – häufig an Verkehrskreuzen gelegen – muss das Handwerk in eine schwierige Konkurrenz mit den zahlungskräftigen Flächengroßabnehmern aus Logistik und Handel treten. Die traditionellen kleinteiligen Standorte in Dorf- oder Kleinstadtlagen geraten gleichzeitig unter Druck, da sie vermehrt mit Immissionsproblemen und Nachbarschaftskonflikten konfrontiert sowie von heranrückender Wohnbebauung und direkter Verdrängung betroffen werden. Auch am Rande eines Dorfes wird eine Tischlerei oder ein Metallbaubetrieb nicht mehr per se akzeptiert, wenn das ehemals Nutzungsgemischte Dorf mittlerweile de facto eine reine Wohnsiedlung ist.

Die Neuausweisung von Gewerbeflächen an weniger konfliktträchtigen Standorten stößt allerdings immer mehr auf planerische Beschränkungen, die – sachlich durchaus nachvollziehbar – die Flächeninanspruchnahme verringern und eine Zersiedlung des Landschaftsraums sowie einen Verlust von Landwirtschaftsfläche verhindern wollen. Eine zu strikte Anwendung dieses Prinzips verhindert jedoch die notwendige Entwicklung von Angeboten für mittelständische Unternehmen. Hier sind zukünftig vermehrt intelligente Planungskonzepte anzuwenden, die eine verträgliche Gewerbeflächenentwicklung auch an ländlichen Standorten ermöglichen (Fokussierung auf die Schaffung kleinerer Gewerbegebiete am Siedlungsrand, Flächenrecycling, Umnutzung leerstehender Gebäude etc.).

Bauflächen sind jedoch für Unternehmen nur schnell und nachhaltig nutzbar, wenn auch die Gemeinden bzw. Landkreise die Planungs- und Genehmigungsprozesse sowie andere Verwaltungsakte schnell und rechtssicher absolvieren. Hier haben gerade kleinere Städte und Gemeinden durchaus Chancen, sich im Vergleich zu schwerfälligen Verwaltungskörpern in Ballungsräumen als mittelstandsgerecht zu positionieren.

Wichtige Standorte von mittelständischen Betrieben finden sich

aber nicht nur in Gewerbegebieten und Gemengelagen, sondern auch in den Ortsmitten und Einkaufstraßen. Die Lebensmittel- und Gesundheitshandwerke und andere Ladenhandwerke ebenso wie der kleinteilige Einzelhandel werden nur eine Zukunftsperspektive haben, wenn in Dörfern und Kleinstädten weiterhin funktionsfähige Ortsmitten erhalten bleiben, die weiterhin sowohl soziale und kulturelle Zentren als auch attraktive Orte für Einkauf und Dienstleistungen darstellen. Die ansässigen Unternehmen aus Ladenhandwerk, Handel und Dienstleistungen müssen ihrerseits zur Standortsicherung in der Fläche auch neue Konzepte der gemeinsamen bzw. zeitlich aufgeteilten Nutzung von Gewerbeflächen, ergänzende Onlineangebote und mittelständische Filialisierungsstrategien prüfen. Die traditionellen Versorgungsstrukturen sind aber nicht nur durch Bevölkerungsrückgang, sondern auch durch zunehmenden großflächigen Einzelhandel auf der „Grünen Wiese“ akut bedroht. Hier muss die Landesplanung entschieden gegensteuern.

Fachkräftesicherung im Vordergrund

Ganz im Vordergrund der Betrachtung unternehmerischer Erfolgsfaktoren steht aktuell die Fachkräftesicherung: Ihr Erfolg oder Misserfolg wird letztlich alle anderen Standortbedingungen dominieren. Betroffen von den direkten wie indirekten Wirkungen des demografischen Wandels sind nicht nur strukturschwache – und zusätzlich von Abwanderung betroffene – Gebiete, sondern auch strukturstarke Regionen; insbesondere dort, wo benachbarte industrielle Standorte mit Arbeitsplätzen locken. Ziel der Standortsicherungspolitik von Wirtschaft und örtlicher Politik muss es sein, die Jugendlichen schon in der Schule für Zukunftsarbeitsplätze in ihren Regionen zu begeistern und einer Abwanderung frühzeitig entgegenzuwirken. Hier engagieren sich die Handwerksorganisationen

und viele Kommunen bereits erheblich. Es wird aber nur möglich sein, Auszubildende anzuwerben und dauerhaft zu halten, wenn die Strukturen sowohl der schulischen wie auch der beruflichen Bildung in ländlichen Regionen in hoher Qualität in der Fläche erhalten werden. Im Bereich der beruflichen Bildung müssen sich beide Partner des dualen Systems noch stärker bemühen, die Berufsschulen und die Berufsbildungszentren sowohl modern als auch verkehrlich erreichbar zu erhalten. Die Betriebe müssen zudem permanent daran arbeiten, als Ausbilder und Arbeitgeber attraktiv zu bleiben und ihre Beschäftigten bei allen Modernisierungsschritten intensiv zu begleiten.

Lebensqualität als entscheidende Rahmenbedingung

Für den ansässigen Mittelstand sind in Hinblick auf die Standort-sicherung nicht nur Flächen, Straßen, Leitungen und Beschäftigte entscheidend: Zentrale Standortbedingung für das Handwerk ist die Lebensqualität der Region insgesamt. Nur in einer funktionierenden Region wird nachhaltig in baulichen Unterhalt und andere hochwertige Dienste und Produkte des Handwerks investiert. Ländliche Räume haben hinsichtlich der Lebensqualität traditionell gute Potenziale, die aber an gewandelte und gewachsene Ansprüche angepasst werden müssen. Nur wo Familien, Kinder

und Jugendliche auch in Zukunft gerne leben, wird es möglich sein, dauerhaft Fachkräfte und Unternehmensnachfolger/-innen zu gewinnen. Freizeit- und Kulturangebot, bauliche Attraktivität und Image einer Gemeinde sind als „weiche Faktoren“ deshalb ebenfalls herausragende Rahmenbedingungen für unternehmerischen Erfolg in ländlichen Regionen. Werden hier bestehende Potenziale gesichert und weiterentwickelt, können gerade Lebensqualität und Familien-gerechtigkeit auch in Zukunft besondere Qualitätsmerkmale ländlicher Unternehmensstandorte sein. ■

Die Literaturangaben finden Sie unter: www.asg-goe.de/LR0118-Literatur-Schenk-Benke.pdf

Intelligenterere Unternehmensförderung

In den letzten Jahren wurden intelligente Ansätze zur Unternehmensförderung entwickelt, die Unternehmen in die Lage versetzen sollen, sich besser an neue Entwicklungen anzupassen und sich zu verändern. Angestrebt werden die Förderung eines „Ökosystems“ mit unterschiedlichen Elementen und Verfahren (Peer Learning, gemeinsam genutzte Arbeitsräume, Coaching, Mentoring, Schulungen, Gründerzentren, Accelerators, Investitionsfinanzierungen, gemeinsam genutzte technische Ausrüstung usw.) und die Begleitung von Unternehmern im gesamten Prozess ihrer wirtschaftlichen Entwicklung.¹

Traditionelle Modelle zur Förderung von Unternehmen haben sich häufig auf ein einmaliges Eingreifen mithilfe gezielter Ausschreibungen beschränkt. Dieser Ansatz kann Unternehmern das Bemühen um angemessene Unterstützung zum richtigen Zeitpunkt erheblich erschweren und in der Regel entscheiden starre Förderkriterien über die Annahme oder Ablehnung von Anträgen. Dadurch entsteht ein risikoaverses Fördermodell nach dem Grundsatz „alles oder nichts“, der zum Vorteil einiger weniger Antragsteller ist und viele potenziell erfolgreiche, innovative Geschäftsideen vielleicht nicht berücksichtigt.

Intelligenterere Methoden folgen einem deutlich flexibleren Ansatz, bei dem Unternehmen auf dem Weg zum Erfolg über mehrere Schritte begleitet werden. Diese

neuen Modelle werden jedoch nur dann geschätzt, wenn sie aus zwei Perspektiven betrachtet werden: mit Blick auf das unterstützende Ökosystem und mit Blick auf die einzelnen Unternehmen.

Das „Ökosystem“ der Förderinstrumente und der Anbieter von Unterstützungsmaßnahmen trägt zur Schaffung einer von Wandel und Innovation geprägten Unternehmenskultur und zur Entwicklung neuer Ideen bei und ermöglicht Personen mit der erforderlichen Motivation und dem nötigen Potenzial die Bewältigung der nächsten Entwicklungsschritte. Dabei braucht nicht im Vorfeld beurteilt zu werden, welche Ideen tragfähig sein könnten. Es ist Teil des Systems – und kein Anzeichen für ein Scheitern –, dass sich in jeder Entwicklungsphase weniger Geschäftsideen behaupten.

¹ Gekürzte Fassung von Kapitel 4. „Beschleunigung des Wandels von Unternehmen im ländlichen Raum“, in: EU-Magazin Ländlicher Raum 24 (2017), S. 25–32. Die Langfassung kann heruntergeladen werden unter: https://enrd.ec.europa.eu/publications/eu-rural-review-24-re-imagining-rural-business-opportunities_de – This text is a partial version of an article that was first published in English by the European Network for Rural Development Contact Point in EU Rural Review No 24, 2017. The full original text can be found here: https://enrd.ec.europa.eu/publications/eu-rural-review-24-re-imagining-rural-business-opportunities_en

	Herkömmliche Formen der Unternehmensförderung	Intelligente Unternehmensförderung
Ziel	Einzelne Unternehmer und Vorhaben	Kohorten oder Gruppen von Unternehmern
Unternehmens-typen	Ausschreibungen in wichtigen oder „angesagten“ Sektoren, die von Fachleuten aus der Wirtschaft ermittelt wurden (Landwirtschaft, Fremdenverkehr, Slow Food usw.). Arten und Umfang von Unternehmen sowie die räumliche Abdeckung sind häufig festgelegt.	Fördert Kreativität und Wandel von Grund auf. Erfordert ein gründliches Zuhören und das Verständnis von Gegebenheiten und Zwängen in der Praxis. Offen für ungewöhnliche Kombinationen (z. B. sektorübergreifende Wertschöpfungsketten)
Zeitliche Planung	Einmalige Maßnahmen zu bestimmten Zeitpunkten	Schrittweiser Ansatz, Unterstützung während des jeweiligen Zeitrahmens individuell gestaffelt. Kann Elemente zur Lösung spezifischer Probleme enthalten, die auch über einen kürzeren Zeitraum wirken (beispielsweise Accelerators), wobei die im Laufe der Zeit erreichten Ergebnisse und die sich entwickelnden Erfordernisse beobachtet werden.
Art der Unterstützung und Methode	Bereitstellung, Gestaltung durch Fachleute – geringere Flexibilität bei der Gestaltung von Unterrichtsinhalten, Umsetzung häufig mit separaten und nicht zusammenhängenden Standardkursen und -modulen	An Erfordernissen der Unternehmen orientiert und flexibel gestaltet. Integriert – Bereitstellung einer Kombination von Förderinstrumenten, vom Vorschlag von Geschäftsideen bis zu Auskünften über Finanzierungsmöglichkeiten. Schwerpunkt Peer Learning, Netzworfbildung und Zusammenarbeit
Arten von Finanzierungen	Gewährung von Zuschüssen, Finanzierung im Rahmen von Programmen. Gefahr überhöhter Investitionen (Verpflichtung zur Einhaltung der ursprünglichen Projektpläne) bzw. in einigen Fällen auch Gefahr zu geringer Investitionen (wenn die Chancen größer als erwartet sind)	Kombination von Investitionen aus öffentlichen, privaten und gesellschaftlichen Mitteln. Gründungskapital für kleine Pilotprojekte und für die anfänglichen Betriebskosten, flexible Zuschüsse, Mikrokredite usw. Finanzierungen durch die Kommunen: Sozialfinanzierung, Crowd Funding usw.
Herangehensweise an Risiken	Gewährung von Zuschüssen ausschließlich nach festen Auswahl- und Förderkriterien. Nach Kontrollen können Strafzahlungen festgesetzt werden, wenn sich herausstellt, dass Kriterien nicht erfüllt wurden.	Learning by doing (praxisbezogener Ansatz); die Möglichkeit des Scheiterns ist Bestandteil des Konzepts, und die Teilnehmer lernen aus Fehlern. Der schrittweise Ansatz ermöglicht die Durchführung auch von Pilotprojekten.

Aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens (s. Abb. S. 35) ist es am wichtigsten, dass die gesamte Entwicklung des Unternehmens unterstützt wird. Die Unternehmen möchten bei der Vermarktung eines neuen Produkts oder einer neuen Idee nicht auf sich gestellt sein. Ihnen ist vielmehr an einem kontinuierlichen Förderweg von der kreativen Auseinandersetzung mit möglichen Herausforderungen und Chancen in ihrem Sektor bis zur Skalierung eines erfolgreichen Geschäftsplans gelegen. Die Unternehmer müssen immer wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie Unterstützung und Beratung benötigen.

Erschließung von Geschäftsmöglichkeiten von Grund auf

Am Anfang des Förderwegs steht die Arbeit mit lokalen Unternehmen und (potenziellen) Unternehmern. Die Unterstützung muss weniger von den neuesten Entwicklungen im Bereich der Unternehmensförderung geleitet sein, als vielmehr ange-

sichts der tatsächlichen Erfordernisse lokaler Unternehmen gewährt werden. Voraussetzung dafür ist, dass lokalen Interessenträgern genau zugehört wird und dass sorgfältig mit den betreffenden Personen zusammengearbeitet wird, um ihre Lage und ihre Chancen zu verstehen.

Am Anfang einiger der interessantesten und erfolgreichsten Modelle zur Gewährung bedarfsbezogener Unterstützung stehen Peer Learning und Inspiration. Unternehmen und Unternehmer werden in Gruppen zusammengebracht, in denen sie sich wechselseitig inspirieren und anregen und voneinander lernen, um Fehler nicht wiederholen zu müssen und Chancen im Idealfall sogar gemeinsam nutzen zu können.

Grundprinzipien sind die Vorstellung, dass aus einem größeren Ideen-Pool eher ein oder zwei tragfähige und erfolgreiche Unternehmen hervorgehen und dass sich unbedeutendere Ansätze wechselseitig befruchten und zu unerwarteten neuen Geschäfts-

Ideen führen können. Mit solchen Entwicklungen ist eher zu rechnen, wenn in Gruppen gearbeitet wird, Ideen gemeinsam verfolgt werden und die Beteiligten im Dialog miteinander stehen.

Ein weiteres Grundprinzip besteht darin, dass die Unterstützung sich an echten Erfordernissen orientieren muss und nicht an vorschnellen Urteilen oder Erwartungen ausgerichtet sein darf. Nach der Entwicklung von Ideen können Unternehmer auf die spezifischen Unterstützungsangebote verwiesen werden, die sie in ihrer besonderen Situation benötigen. Wenngleich bestimmte Elemente der Arbeit in Gruppen und des Austauschs beibehalten werden können, benötigen Unternehmen in vieler Hinsicht auch individuelle Unterstützung.

Unterstützungsbedarf kann in der Praxis beispielsweise im Hinblick auf benötigte Büroräume, technische Ausrüstungen und die Ausarbeitung von Geschäftsplänen sowie im Bereich des Finanzmanagements bestehen. Hilfreich ist, wenn Unterstützung durch ein umfangreiches Netz an Organisationen und Einrichtungen angeboten wird. Dieses Ökosystem von Fördermaßnahmen kann Universitäten und Forschungseinrichtungen, Beratungsdienste, Finanzierungseinrichtungen und bereits bestehende Unternehmen umfassen. Programme zur Unternehmensförderung müssen nicht alle Antworten „intern“ bieten. Sie können die wesentliche Funktion der Weiterleitung von Unternehmen an die „externen“ Anbieter von Unterstützungsleistungen wahrnehmen, die im jeweiligen Einzelfall benötigt werden, und sie können zur Herstellung erster Kontakte beitragen.

Häufig werden erfahrene Unternehmer zum individuellen Coaching und Mentoring von Start-ups herangezogen. Diese Mentoren können aus derselben Branche wie das jeweilige Start-up stammen. Dies ist aber deshalb keine unabdingbare Voraussetzung, weil die Kompetenzen zur Einführung von Innovationen eher nicht an bestimmte Wirtschaftszweige gebunden und vielfach branchenübergreifend anwendbar sind.

Fördermodelle können auch gemeinsame Angebote beinhalten. Der Zugang zu rechtlicher Beratung beispielsweise kann eine Hilfe für Start-ups sein, die ansonsten entweder nicht wüssten, an wen sie sich wenden sollten, oder die sich die benötigte Beratung nicht leisten könnten.

Die in digitalen Zentren im ländlichen Raum verbreitete gemeinsame Nutzung von Büroraum kann den zweifachen Vorteil haben, zum einen bezahlbare

Abbildung: Förderweg aus der Perspektive eines einzelnen Unternehmens



und trotzdem professionelle Arbeitsräume bereitzustellen und zum anderen den Austausch von Wissen zu fördern und neue Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zu eröffnen.

Der gemeinsame Zugang zu technischer Ausrüstung kann insoweit von entscheidender Bedeutung sein, als er Unternehmern, die dazu aus eigenen Mitteln ansonsten nicht in der Lage wären, die Entwicklung und Prüfung technisch fortgeschrittener Prototypen bereits in der Pilotphase ermöglicht.

An die Gegebenheiten im ländlichen Raum angepasste flexible Modelle

Entscheidend ist, dass bei der Unterstützung von Unternehmen im ländlichen Raum nicht nur flexiblere Modelle genutzt werden, sondern dass diese Modelle auch angemessen an die tatsächlichen Gegebenheiten in der jeweiligen ländlichen Region angepasst werden. Die Elemente einer guten Geschäftsplanung und -entwicklung werden in ländlichen und städtischen Gebieten gleich sein, und erfolgreiche Bestandteile von Gründerzentren und Accelerator-Modellen können Orientierung und Anregungen für die praktische Unternehmertätigkeit im ländlichen Raum bieten. Die bloße Nachbildung erfolgreicher Modelle aus städtischen Gebieten in ländlichen Gebieten wird jedoch nicht funktionieren.

Voraussetzung für die Förderung von Unternehmen im ländlichen Raum ist, dass zunächst einmal die Erfordernisse dieser Unternehmen verstanden werden. Dazu kann es ausreichen, die Unternehmen zu begleiten und sorgfältig zu ermitteln, welche Herausforderungen bestehen und welche Ideen von diesen Unternehmen entwickelt werden.

„Growbiz“ – Peer Learning im Rahmen von LEADER in Perthshire, Schottland, Vereinigtes Königreich

GrowBiz wurde 2007 zur Unterstützung von Unternehmen in der ländlichen Region Perthshire gegründet. Ursprünglich standen Maßnahmen zur individuellen Unterstützung im Vordergrund. Mit Unterstützung im Rahmen von LEADER hat sich der Schwerpunkt allerdings hin zur Unterstützung durch Peer Learning und durch andere Formen der Vernetzung verschoben.



GrowBiz bietet nun eine ganze Palette an Coaching-, Beratungs- und Mentoring-Leistungen für Unternehmen sowie an Maßnahmen für Peer Groups für alle an, die in der ländlichen Region Perthshire ein Unternehmen oder eine soziale Einrichtung gründen oder erweitern möchten oder den Schritt in die Selbständigkeit in Erwägung ziehen. Initiativen im Rahmen von GrowBiz sind beispielsweise GrowBiz Xchange und Women's Enterprise Network.

Da im Rahmen von LEADER ein Anteil von 10 % der für den Zeitraum 2014–2020 vorgesehenen Mittel der LAG (lokalen Aktionsgruppe) der Förderung von Unternehmen vorbehalten ist, wird das Modell Growbiz von mehreren LEADER-LAGs in Schottland als eine Möglichkeit gesehen, ihre Verpflichtungen hinsichtlich der Unternehmensförderung zu erfüllen.

Mittel insgesamt: 627 050 € / ELER-Anteil (LEADER 2007–2013): 166 360 €

www.growbiz.co.uk

„Academy on Tour“, Flandern, Belgien

Mit der „Academy in Tour“ sollen (potenzielle) Unternehmer im Agrar-Lebensmittel-sektor bei der Weiterentwicklung von Geschäftsideen zu konkreten Plänen und bei der Umsetzung dieser Pläne unterstützt werden. Die „Tour“ umfasst eine eintägige Auslandsreise in einem mit geeigneten Arbeitsplätzen ausgestatteten Konferenzbus.

Außerdem beinhaltet das Angebot Fachvorträge, individuelle Beratungsgespräche, gegenseitige Unterstützung und Besuche bei beispielhaften Unternehmen. Die erste Tour wurde mit ELER-Mitteln unterstützt und führte ins Vereinigte Königreich. Dort besuchten die Teilnehmer Supermärkte und Unternehmer im Agrarsektor und erhielten Anregungen zu den Themen Produktentwicklung, Verpackung und Markenpolitik.

Ergebnisse

- Im Rahmen der kostenlosen Tour absolvierten 24 Unternehmer aus dem Agrarsektor im Laufe eines Tages anregende Besuche, ließen sich von Fachleuten beraten und unterstützten sich gegenseitig bei der Entwicklung ihrer jeweiligen Produkt- und Geschäftspläne.



- Ein Teilnehmer hat bereits drei neue Produkte aufgrund einer Idee zur Marktreife geführt, die auf dieser Tour entwickelt wurde.
- Alle Teilnehmer bewerteten den Ansatz als ihrer bisherigen Erfahrung nach eines der besten Förderinstrumente.
- Der Anbieter der Maßnahme (Innovatiesteunpunt) konzentriert sich nun auf die Anschlussbetreuung und -beratung der Teilnehmer aufgrund der auf der Tour erarbeiteten Geschäftspläne.
- Weitere Touren zu anderen Themen wurden in die Niederlande und nach Frankreich organisiert.

Gesamtkosten einer Tour: 15 000 € / ELER-Beitrag 7 500 € (LEADER, M19)

www.innovatiesteunpunt.be

In diesem Zusammenhang können Berater, die sich auf den Agrarsektor spezialisiert haben, eine wichtige Rolle spielen. Auch LEADER hat sich seit Jahren als leistungsfähiges Instrument zur Förderung der Herstellung von Kontakten, zur Vernetzung und zur gegenseitigen Unterstützung in ländlichen Regionen bewährt. Diese Überlegungen stehen im Mittelpunkt der in Schottland angewendeten „GrowBiz“-Methode.

Im ländlichen Raum ist im Allgemeinen eine proaktivere Herangehensweise zur Ermittlung möglicher Teilnehmer und zur Herstellung erster Kontakte erforderlich. Zudem sind einige weitere praktische Aspekte zu berücksichtigen (etwa die Auswahl eines geeigneten und gut ausgestatteten Standorts für die Durchführung von Besprechungen und Einschätzungen dazu, wie häufig die Beteiligten Fahrten auf sich nehmen können).

Die gegenseitige Unterstützung ist im ländlichen Raum unter Umständen wichtiger als je zuvor. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass viele Landwirte Innovationen dann aufmerksamer verfolgen, wenn sie bereits von anderen Landwirten genutzt werden. Bloße Vorträge von Fachleuten oder eine Nutzung nur in modernsten landwirtschaftlichen Betrieben Europas hingegen wirken weniger motivierend.

Das belgische Beispiel der „Academy on Tour“ ist ein besonders kreativer Ansatz zur Bewältigung einiger der Herausforderungen im ländlichen Raum. Die Teilnehmer werden in einem Konferenzbus zusammengebracht, der im Laufe eines intensiven, aber äußerst anregenden Tages nicht nur Begegnungen ermöglicht und Gelegenheit zur Netzwerkbildung bietet, sondern die Teilnehmer auch zu Exkursionszielen befördert. ■

Erfolgreich Talente finden!

Optimieren Sie Ihren Recruiting-Prozess

Entdecken Sie schneller talentierte Schülerinnen und Schüler für Praktikum und Ausbildung.

www.dateyourjob.de



Warum sich **Date your Job!** auch für Sie lohnt:

- Kostenlos, mehrfach ausgezeichnet, innovativ.
- Große Wirkung bei kleinem Aufwand - schnell und unkompliziert.
- Sie präsentieren Ihr Unternehmen individuell und glaubwürdig.
- Einfache Bedienung ohne spezielle EDV-Kenntnisse.
- Automatische Schnittstelle zur Agentur für Arbeit spart doppelten Eingabeaufwand.
- Schüler direkt im Rahmen der Berufsorientierung an der Schule interessieren.

Erreichen Sie Ihre Zielgruppe in über 15 Kooperations-Schulen im Landkreis Hildesheim und **melden Sie sich jetzt kostenfrei an!**

www.dateyourjob.de

Info-Postkarte für Zielgruppe Unternehmen

Ein Jobportal für die Region:

DateYourJob!

Helmut Schiewe

Die Erfolgsgeschichte beginnt im August 2016. „DateYourJob!“ geht online und unterstützt seither Schüler ab Klasse 7 bei der Berufsfindung. Die Matching-Plattform begleitet die Berufsorientierung in den Schulen mit passenden Betrieben und Ausbildungsangeboten. Um junge Menschen in der ländlich geprägten Region zu halten, ziehen Schulen, Wirtschaft und Verwaltung an einem Strang. „DateYourJob!“ wurde mehrfach ausgezeichnet – u. a. mit dem Preis des Innovationsnetzwerkes Niedersachsen.

Ein Date mit einem Job – wie geht das? Jedes Jahr aufs Neue quälten sich bisher Schülerinnen und Schüler durch unzählige Online-Angebote, um Ausbildungsplätze zu erkunden. Keine dieser Quellen zeigte aber die ganze Vielfalt an Ausbildungsmöglichkeiten im Landkreis Hildesheim. Und viele Angebote stammten darüber hinaus aus anderen Regionen. Die Motivation der Jugendlichen sank sehr schnell.

„DateYourJob!“ vernetzt Schülerinnen und Schüler, Schulen und Betriebe schon im Prozess der Berufsorientierung im Unterricht miteinander. Dabei liegt der Fokus auf dem regionalen Wirtschaftsraum im Landkreis Hildesheim. Das effektive Werkzeug zur Berufsfindung spricht die jugendlichen Nutzer/-innen in ihrer Medienrealität auch auf mobilen Endgeräten an. Es ist zentrale Anlaufstelle und bündelt verfügbare Informationen rund um die Berufsausbildung.

Alle ausbildenden Betriebe im Landkreis Hildesheim sind eingeladen, sich mit ihren Ausbildungsangeboten und Praktika bei www.dateyourjob.de kostenfrei zu beteiligen. Eine Schnittstelle zur Agentur für Arbeit macht es auf Wunsch und ohne Mehraufwand möglich, Angebote auch dort zu melden. Die IHK Hannover und die Handwerkskammer (HWK) Hildesheim-Süd-niedersachsen kooperieren ebenfalls.

Schülerinnen und Schüler an der KGS Gronau sind von „DateYourJob!“ begeistert und wollen weitere Betriebe der Region überzeugen. Ihre geplante Schülerfirma wird spätestens nach den Sommerferien 2018 hierzu auch Unterstützungsdienstleistungen anbieten, um den Unternehmen den Einstieg bei „DateYourJob!“ zu erleichtern.

Getragen wird „DateYourJob!“ durch den Industrieverein Alfeld – Region e.V. Die erste Vorsitzende Anke Hoefler hat ein Team versammelt, das „DateYourJob!“ stetig weiterentwickelt: Jasper Elter, KGS Gronau und Fachberater der Landes-schulbehörde, Helmut Schiewe, Berufsbildende Schule Alfeld (Leine), und Andreas Gundelach, Geschäftsführer Greenmark it GmbH, sind die treibenden Kräfte.

Gemeinsam mit der Handwerkskammer Hildesheim-Süd-niedersachsen wurde außerdem das Projekt „BeAm“ konzipiert. Mit Hilfe eines „Bedarfsgerechten externen Ausbildungsmanagements“ soll die Ausbildungstätigkeit von Betrieben gesteigert werden. Die HWK unterstützt durch fachliche Begleitung bei der Schaffung, Bereitstellung und Qualitätsentwicklung von neuen Ausbildungsverhältnissen.

Ein umfassender Überblick aller Ausbildungen schließt auch das Studium ein. Erste Gespräche mit der Stiftung Universität Hildesheim erkunden die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit, u. a. zum Uni-Projekt BeSt F:IT, das Schülerinnen für IT-Berufe gewinnen möchte. ■

Helmut Schiewe

Ausbildungsplatzmatching,
Berufsbildende Schule Alfeld (Leine)

Tel. (05181) 706-0
h.schiewe@bbs-alfeld.de
www.dateyourjob.de



Foto: R. Zita



Bitte stellen Sie Ihr Unternehmen zunächst kurz vor.

Die Erfolgsgeschichte der Lampenwelt begann mit einer Nebentätigkeit – damals verkaufte der heutige Geschäftsführer Thomas Rebmann während seiner Ausbildung Leuchten über eBay. Gemeinsam mit seinem Bruder Andreas Rebmann gründete er 2004 die Lampenwelt GmbH in ihrem Heimatort Schlitz. Heute ist das Unternehmen Europas führender Onlinespezialist für Lampen und Leuchten und als einer der größten Arbeitgeber mit rund 300 Mitarbeiter/-innen in der Region fest verankert. Über 1,5 Mio. Kund/-innen, die ihre Begeisterung in 100 000 positiven Kundenbewertungen auf unabhängigen Bewertungsportalen zum Ausdruck gebracht haben, zählt Lampenwelt aktuell. Ein herausragender Kundenservice sowie ein facettenreiches Sortiment, das sowohl Eigenmarken als auch führende internationale Top-Marken wie FLOS, Artemide, Luceplan, Tecnolumen und Swarovski umfasst, bilden die Basis des Erfolges. In mittlerweile 15 europäischen Ländern ist die Lampenwelt mit eigenen Onlineshops vertreten.

Was sind Ihrer Einschätzung nach in der Vergangenheit wichtige Faktoren oder Bedingungen für den Erfolg Ihres Unternehmens gewesen?

Wichtige Faktoren gibt es neben dem günstigen Startzeitpunkt im Jahr 2004, als der Onlinehandel noch in den Kinderschuhen steckte, zahlreiche. In erster Linie ist es dem hohen Engagement unserer Mitarbeiter/-innen und ihrer Identifikation mit dem jungen Unternehmen zu verdanken, dass Lampenwelt früh hohe Wachstumsraten verzeichnen konnte. Lampenwelt hat sich stark an den Kund/-innen orientiert, eine Atmosphäre geboten, in der sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entfalten konnten, eine



Die Gründer Thomas Rebmann (CEO) und Andreas Rebmann (COO)

Kultur der Realisierung und Umsetzung von Maßnahmen gelebt und sich auch immer dem Rat guter und professioneller Dienstleister/-innen und Berater/-innen bedient. Außerdem haben wir den Logistikpart von Beginn an eigenständig abgewickelt. Denn uns war früh klar, dass eine eigene Service- und Logistikkzentrale eine wichtige Grundlage für höchste Kundenzufriedenheit ist: Unsere Kund/-innen schätzen es sehr, alles aus einer Hand zu erhalten und bei Bedarf auch Fachberatung in Anspruch nehmen zu können. Deshalb haben wir uns für den Bau eines eigenen Service- und Logistikzentrums entschieden, das wir im letzten Jahr noch einmal um 6 000 m² erweitert haben. Unsere Versandkapazität ist damit enorm gestiegen – eine Viertelmillion Pakete können wir nun pro Monat versenden.

Welche Rolle spielen dabei Ihr Standort und sein Umfeld? Worin sehen Sie Vorteile, worin Nachteile?

In Schlitz-Fraurombach bei Fulda stand die Garage, in der Thomas Rebmann 1999 mit dem Vertrieb von Leuchten über eBay angefangen hat. Aus heutiger Sicht können wir viele Vorteile mit dem Standort Schlitz verbinden. Die günstige geografische Lage, günstige Strukturkosten, eine über Jahre hinweg stabile und verlässliche politische Situation, ein im Vergleich zu großen Ballungszentren geringerer Kampf um Fachkräfte – um nur einige zu nennen.

Welche standortbedingten Hemmnisse gab oder gibt es für Ihr Unternehmen? Haben Sie sie aus eigener Kraft, in Kooperation mit anderen oder mit Unterstützung (z. B. Beratung, Förderung etc.) bewältigen können und wie?

Ungünstig ist aktuell noch die verhältnismäßig schlechte Internetanbindung. Wir erhoffen hier baldige Abhilfe und Unterstützung durch die Politik.

Was werden in Zukunft wichtige Faktoren sein, bzw. worin sehen Sie in den nächsten 10–15 Jahren evtl. (standortbedingte) Gefahren für den weiteren Erfolg Ihres Unternehmens?

Wir glauben an unseren Standort. Ein wichtiger Faktor für die Zukunft wird sein, trotz der wachsenden Unternehmensgröße eine TOP-Arbeitsatmosphäre zu erhalten und eine hohe Attraktivität für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszustrahlen.

In welchen Bereichen würden Sie sich (zusätzliche) Unterstützung wünschen? Durch wen?

Wie gesagt, würden wir uns umgehende Unterstützung für eine für uns adäquate Internetanbindung wünschen. ■



Das Logistikzentrum im Schlitzer Stadtteil Frauombach



Wettbewerb 2016 „Menschen und Erfolge – Ländliche Räume: produktiv und innovativ“

LESETIPP!

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.). BBSR-Online-Publikation Nr. 26, Bonn, November 2017, 77 S., ISSN 1868-0097.

Der Themenkomplex „Arbeit und Wirtschaft“ berührt zentrale Herausforderungen, vor denen ländliche Räume stehen. Nicht zuletzt hängt ihre Attraktivität vom Vorhandensein eines ausreichend großen und qualitativvollen Arbeits- und Ausbildungsplatzangebots ab. Dieses Angebot und die Art und Weise, wie wir arbeiten und wirtschaften, unterliegen jedoch tiefgreifenden strukturellen Veränderungsprozessen, z. B. in Form des demografischen Wandels oder von technologischen und sozialen Inno-

vationen, die für die ländlichen Räume sowohl Risiken als auch Chancen beinhalten.

Wie Chancen erkannt werden und welche Impulse sie für die ökonomische Entwicklung ländlicher Räume setzen, zeigen die Beiträge der sechsten Wettbewerbsrunde „Menschen und Erfolge“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), die unter dem Motto „Ländliche Räume: produktiv und innovativ“ stand. Die Broschüre dokumentiert die Ergebnisse des Wettbewerbs, stellt ausgewählte Projekte vor und benennt Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung. ■ ba



Abrufbar unter: www.menschenunderfolge.de



Inga Wiele und Dr. Christian Wiele

Bitte stellen Sie Ihr Unternehmen zunächst kurz vor.

Die gezeitenraum gbr wurde 2012 von Inga und Dr. Christian Wiele gegründet. Wir sind erfahrene Expert/-innen für Innovationsmanagement und Transformationsprozesse, die durch die Digitalisierung entstehen. Dabei nutzen wir methodisch den Design Thinking Ansatz. Wir moderieren Workshops, trainieren Mitarbeiter/-innen in der Anwendung von Design Thinking und begleiten Unternehmen, die sich strategisch neu ausrichten wollen.

Wir halten Unternehmen wach für neue Entwicklungen, indem wir die Neugier in Mitarbeiter/-innen wecken, die Offenheit für überraschende Problemlösungen herbeiführen und mit Hilfe von Prototypen deren Machbarkeit mit potenziellen Kund/-innen evaluieren.

Dass uns das gut gelingt, zeigt die Tatsache, dass gezeitenraum in der großen Studie von brand eins und statista 2014, 2015 und 2017 unter den besten deutschen Unternehmensberatungen für „Innovation, Wachstum und neue Geschäftsmodelle“ genannt wird – ausgewählt aus mehr als 15 000 deutschen Beratungsunternehmen. Darauf sind wir sehr stolz.

Was bewegt Menschen, von der Stadt aufs Land zu ziehen? Was waren Ihre Gründe?

Wir empfanden die Lebensqualität in der Metropolregion Rhein-Neckar als zunehmend belastend. Das tägliche Pendeln fraß unsere Zeit auf und wir nahmen die Geschäftigkeit der Menschen als gehetzt wahr.

Wir lieben das Leben in Meeresnähe, die Weite des Strandes und die Ruhe, die das Leben auf dem Land bietet. Es ist ein Rückzugsraum, der unser Denken freier macht. Wir schätzen die Bodenständigkeit und Entspanntheit der Menschen, die in St. Peter-Ording und auf Eiderstedt leben und schätzen Schleswig-Holstein wegen seiner landschaftlichen und kulturellen Vielfalt (z. B. Nordart in Rendsburg, Schleswig-Holstein Musikfestival, Karl-May-Festspiele in Bad Segeberg).

Was hat Ihnen ermöglicht, Ihren Wunsch in die Tat umzusetzen?

Wir hatten das Glück, durch unsere langjährige Tätigkeit bei SAP und anderen weltweit tätigen Unternehmen ein gutes Gespür für die Bedürfnisse von Unternehmen verschiedenster Größenordnungen zu entwickeln. Darüber hinaus haben wir bei SAP tiefe Expertise in der Nutzung von Design Thinking als Hilfsmittel für Transformationsprozesse erworben. Wir haben den Trend in diese Richtung früh erkannt und uns mit unserem Wissen und unserer Erfahrung selbständig gemacht.

Das Internet und vor allem Social Media haben einen maßgeblichen Beitrag zu unserem Marktzugang geleistet, da wir die Networking-Möglichkeiten über Twitter, Facebook und LinkedIn konsequent genutzt haben, um Kontakte zu knüpfen.

Darüber hinaus haben wir mit dem Beachcamp in St. Peter-Ording eine Plattform geschaffen, die es Menschen mit ähnlich gelagerten Interessen wie den unseren (Verknüpfung von Digitalisierung mit Landliebe) ermöglicht, einmal im Jahr Gleichgesinnte zu treffen und sich gegenseitig intensiv zu inspirieren.

Was sind für Sie als Beratungsunternehmen standortabhängige Bedingungen für Ihren Erfolg?

- schnelles Internet
- Unterstützung durch Institutionen wie Wirtschaftsförderung, Staatskanzlei und Interessenvertreter (z. B. Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein [DiWiSH])
- räumliche Möglichkeit, um Seminare, Konferenzen und Netzwerkveranstaltungen zu organisieren (z. B. Campus Nordsee in St. Peter-Ording oder die Tagungshotels)

Welches sind aus Ihrer Sicht generell wichtige Faktoren/Rahmenbedingungen, um Fachkräfte, Selbständige und Unternehmensgründer/-innen auch tatsächlich zum Umzug in ländliche Regionen zu bewegen bzw. wo tun sich ggf. Hindernisse auf?

Eine gute Infrastruktur ist wichtig. Wir wären vermutlich nicht in eine Gegend ohne (kleines) Kino, Schwimmbad und eine gute Nahversorgung gezogen.

Auch das Breitbandnetz ist nicht zu unterschätzen. Aus einer Umfrage des hiesigen Unternehmerverbandes ist mir bekannt, dass viele größere Unternehmen eine gute flächendeckende Versorgung als nicht mehr so wichtig erachten, da sie sich mittlerweile eigene Leitungen mit Glasfaser legen lassen. Für Arbeitnehmer/-innen ist das allerdings ein Problem, weil sie natürlich, wenn sie neu bei einem/-r Arbeitgeber/-in auf dem Land anfangen, auch darauf schauen, ob es in der Gegend weitere attraktive Arbeitgeber/-innen gibt. Besteht allerdings keine flächendeckende Breitbandversorgung, ist das vor allem für Gründer/-innen ein Hindernis.

Bei uns selbst reicht im Augenblick die Verkabelung über Kupfer gerade noch so aus. Allerdings ist davon auszugehen, dass die steigenden Datenvolumen durch private Nutzung (z. B. Netflix, Amazon Prime) dazu führen werden, dass wir in Stoßzeiten Probleme haben werden.

Eine weitere Sorge vieler hochqualifizierter und akademisch gebildeter Menschen ist, dass sie auf dem Land kein entsprechendes Netzwerk von Gleichgesinnten aufbauen können. Hier wären

Coworking-Spaces eine gute Möglichkeit, um Treffpunkte zu schaffen. Diese rentieren sich jedoch privatwirtschaftlich im Augenblick noch nicht.

Was können ländliche Regionen tun, um die Hürden für Zuzugsinteressierte möglichst zu senken?

Staatliche Förderung von Privat-Initiativen engagierter Landpioniere. Das kann in Form von Sponsorings für Veranstaltungen wie Barcamps oder Coworking-Initiativen geschehen. Das Land Schleswig-Holstein ist bezüglich Barcamps sehr aufgeschlossen. Eine tolle Initiative ist auch das Mitmachfestival Silicon Vilstal in Bayern.

Letztendlich ist es aber sehr kritisch, dass die örtlichen Verantwortlichen wie z. B. Bürgermeister/-innen und Ortsvorsteher/-innen nicht wissen, was ihren Ort für Menschen aus der Stadt interessant machen könnte. Das Potenzial wird nicht gesehen. In der Regel beschränkt sich die örtliche Politik auf die Bereitstellung günstiger Baugrundstücke. Die Zugezogenen bleiben aber in der Regel Fremde und unter sich. Eben weil neuartige Vernetzungsveranstaltungen fehlen.

Wir haben in St. Peter-Ording folgende Impulse selbst gesetzt:

Mit öffentlicher finanzieller Unterstützung durch Wirtschaftsförderung und Staatskanzlei:

- Beachcamp St. Peter-Ording
- Machine Learning Camp St. Peter-Ording

Rein privat organisiert:

- Vortragsreihe „Abends in der Manufaktur“ (unterhaltsame Vorträge zu aktuellen Trendthemen in der Wirtschaft mit Gelegenheit zum anschließenden Networking)
- Trainingsangebot Design Thinking in örtlichen Veranstaltungsräumen

Überregional organisieren wir in 4–6-wöchigem Rhythmus die „DiWiSH Fachgruppe Design Thinking“ mit Unterstützung der DiWiSH. Die Veranstaltung findet an wechselnden Orten innerhalb Schleswig-Holsteins statt und umfasst einen Interessentenkreis von ca. 50 Teilnehmer/-innen. ■





Ute Mushardt

Bitte stellen Sie Ihr Unternehmen zunächst kurz vor.

Auf unseren Ferienbauernhöfen „Katthusen“ (Nordseebad Otterndorf) und „Lafrenz“ (Nordseeheilbad Cuxhaven-Altenbruch) bieten wir unseren übernachtenden Gästen wie auch Tagestouristen Landwirtschaft zum Anfassen und ein vielfältiges Veranstaltungsangebot. Insgesamt verfügen wir über sechs Ferienwohnungen sowie drei mobile Ferienhäuser. Seit 1994, als wir den Betriebszweig Landtourismus gründeten, konnten wir so den Ferienbetrieb von 12 auf jetzt 40 Betten erweitern. Von April bis Oktober besuchen außerdem ca. 3 500 Tagesgäste (u. a. Schulklassen und Kindergärten) unsere Höfe. Unsere Gäste laden wir ein, an unserem bäuerlichen Leben auf unseren aktiv bewirtschafteten Höfen (Ackerbau und Mutterkuhherde) teilzuhaben.

Mit dem Einkommenszweig Tourismus erwirtschaften wir einen jährlichen Umsatz von etwa 150 000 € und tragen mit ca. 320 000 € (6 400 Übernachtungen x ca. 50 € Ausgaben pro Kopf) zur regionalen Wertschöpfung bei. Darüber hinaus bieten wir Arbeitsplätze für drei Festangestellte, acht geringfügig Beschäftigte und drei kurzfristig Beschäftigte.

Seit 2017 sind wir Partner des Nationalparks Wattenmeer. Mit unseren Kühen und der Grünlandbewirtschaftung leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Erhalt des UNESCO-Weltnaturerbes und bieten in Kooperation mit Nationalparkführer/-innen Veranstaltungen an, bei denen unsere Gäste viel über das Wattenmeer lernen können.

Was sind Ihrer Einschätzung nach in der Vergangenheit wichtige Faktoren oder Bedingungen für den Erfolg Ihres Unternehmens gewesen?

Auf unserem landwirtschaftlichen Betrieb waren leerstehende Zimmer sowie freie Arbeitskapazitäten vorhanden. Die Ausbildungen zur Hotelkauffrau und zur Meisterin der ländlichen Hauswirtschaft boten eine wichtige Grundlage für den Aufbau eines touristischen Betriebszweiges/Ferienbauernhofes. Zusatzqualifikationen, u. a. zur Bauernhofpädagogin oder zur Voltigierwartin (FN), haben uns geholfen, unser touristisches Angebot auszuweiten und vielfältiger zu gestalten. Die Beratung durch die Landwirtschaftskammer sowie die Unterstützung durch Marketingorganisationen wie die „AG Urlaub und Freizeit auf dem Lande“ und die Tourismus-Zentrale gehören ebenfalls zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Durch Onlinebuchbarkeit und hohe digitale Sichtbarkeit kommen auch im Winter Urlaubsgäste zu uns auf die Höfe, aber auch Wirtschaftsunternehmen nutzen diese Unterbringungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter.

Welche Rolle spielen dabei Ihr Standort und sein Umfeld? Worin sehen Sie Vorteile, worin Nachteile?

Von Vorteil sind die unmittelbare Nähe zum Nordseebad Otterndorf, die gute Verkehrsanbindung (nächste Bahnstation in 1 km Entfernung, 10 km bis zur Autobahn) und die Tatsache, dass Cuxhaven und Otterndorf jeweils ein eigenes Stadtmarketing besitzen. Außerdem gab es Mitte der 1990er Jahre in unserer ländlichen Region noch viele Arbeitssuchende.

Nachteilig ist jedoch das eingeschränkte Einzugsgebiet, da wir auf zwei Seiten von Wasser umgeben sind. Hinzu kommen die fehlende Fährverbindung über die Elbe nach Schleswig-Holstein, der schlecht ausgebaute ÖPNV im Hinterland und die relativ große Entfernung bis zur nächsten Großstadt (Bremerhaven 48 km, Hamburg 130 km).

Welche standortbedingten Hemmnisse gab oder gibt es für Ihr Unternehmen? Haben Sie sie aus eigener Kraft, in Kooperation mit anderen oder mit Unterstützung (z. B. Beratung, Förderung etc.) bewältigen können und wie?

Aufgrund der Einzelhoflage fallen wir unter § 35 des Baugesetzbuches (Bauen im Außenbereich). Daraus ergibt sich eine Einschränkung auf drei Wohneinheiten – was vom Landkreis Cuxhaven auch sehr restriktiv gehandhabt wird. Eine Erweiterung wäre nur durch Erstellung eines Bebauungsplanes möglich, was sehr kostspielig wäre, oder durch Beherbergungs-Alternativen. Diesen Weg haben wir beschritten und verfügen am Hof Katthusen über drei mobile Ferienhäuser.

Eine fehlende Spezialisierung für den Bereich Agrotourismus innerhalb der relevanten Ausbildungsgänge konnte nach und nach über Lehrgänge bei der Landwirtschaftskammer Niedersachsen ausgeglichen werden.

Verbandliche Unterstützung bei den für uns relevanten Themen erhalten wir durch die Bundesarbeitsgemeinschaft für Bauernhofurlaub und Landtourismus in Deutschland e.V., die seit 2003 fortlaufend entsprechende Leittritte an die Bundespolitik richtet. Fehlendes Zielgruppenmarketing vor Ort konnte durch den Landesverband AG Urlaub und Freizeit auf dem Lande aufgefangen werden. Durch Verbändekooperation ist mit dem Internetportal „Landsichten“ vor einigen Jahren eine bundesweite Vermarktungsplattform entstanden, die maßgeblichen Anteil an der besseren Vermarktung unseres Angebotes hat.

Weitere Kooperationen – mit dem Nationalpark Wattenmeer, Tourismusorganisationen vor Ort, Kirche im Tourismus (eigene Andachtsformate) sowie Künstlern und Kulturanbietern – erhöhen unsere Auslastung.

Finden Sie ausreichend Fachkräfte? Falls nicht, würden Sie sagen, dass es dafür u. a. auch standortbedingte Gründe gibt? Welche wären das?

Tatsächlich haben auch wir Schwierigkeiten, geeignete Arbeitskräfte zu finden, da der demografische Wandel im ländlichen Raum besonders stark ist. Ein weiterer Grund liegt darin, dass es innerhalb der haus-



Hof Katthusen bei Otterndorf

Foto: Nordseeferienhöfe

wirtschaftlichen Ausbildung bislang keinen Ausbildungszweig speziell für den Bereich Agrotourismus gibt.

Was werden in Zukunft wichtige Faktoren sein, bzw. worin sehen Sie in den nächsten 10–15 Jahren evtl. (standortbedingte) Gefahren für den weiteren Erfolg Ihres Unternehmens?

Damit wir auch in Zukunft erfolgreich Urlaub auf dem Bauernhof anbieten können, benötigen wir eine angemessene Infrastruktur. Dazu gehören Wegebau (multifunktionale Wirtschaftswege und Straßen, die verschiedene Nutzergruppen berücksichtigen), der Breitbandausbau (oder alternative Lösungen wie z. B. Sendemasten) und ein adäquates ÖPNV-Angebot auch im Hinterland sowie eine Vernetzung der Angebote. Darüber hinaus dürfte der Arbeitskräftemangel uns zunehmend Probleme bereiten.

In welchen Bereichen würden Sie sich (zusätzliche) Unterstützung wünschen? Durch wen?

Wir wünschen uns einen Abbau der Bürokratie und eine Beschleunigung von Genehmigungsverfahren. Neben ausreichenden Beratungsangeboten und Anpassungen im Bereich der beruflichen Qualifizierung wäre außerdem, wie gesagt, der Erhalt und Ausbau von öffentlicher Infrastruktur wichtig. ■



Land statt Stadt:

Den HEIMVORTEIL nutzen

Sandra Schmitt

Gegen den Trend der Abwanderung arbeitet der Hochsauerlandkreis mit dem Projekt HEIMVORTEIL HSK daran, junge Sauerländer/-innen zurück in die Region zu holen. Wie in dem über das Modellvorhaben Land(auf)Schwung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft geförderten Projekt vorgegangen wird, erläutert Projektleiterin Sandra Schmitt, Wirtschaftsförderung des Hochsauerlandkreises.



HEIMVORTEIL
DEIN KARRIERENETZWERK

Wie ist das Projekt HEIMVORTEIL HSK zustande gekommen?

Im Hochsauerlandkreis verlässt jede/-r dritte Sauerländer/-in zwischen 17 und 25 Jahren die Region. Gleichzeitig ist der Hochsauerlandkreis Teil von Südwestfalen, der drittstärksten Industrieregion Deutschlands mit über 150 Weltmarktführern. In der sehr ländlichen Region können Stellen oft nur schwer besetzt werden. Genau hier wollten wir einen Ansatz schaffen, die abgewanderte Zielgruppe an die Region zu binden. Alles begann mit der Idee, ein Netzwerk für „Exiler“ zu schaffen, um mit ihnen in Kontakt zu bleiben. Wir haben uns bewusst für Exil-Sauerländer/-innen als Zielgruppe für die Fachkräftesicherung entschieden, da diese Zielgruppe die Vorzüge dieser ländlichen Region kennt und wir somit in der Kommunikation den Schwerpunkt auf die beruflichen Möglichkeiten legen konnten.

Welche Zielgruppe sprechen Sie an?

Die Hauptaufgabe ist es, abgewanderte Sauerländer/-innen für eine Rückkehr zu begeistern. Dabei beginnen wir bereits bei den zukünftigen Exil-Sauerländer/-innen und sprechen darüber hinaus ganz gezielt das Umfeld der Exil-Sauerländer/-innen an, welches noch im Sauerland wohnt.

Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie, Ihre Ziele zu erreichen?

Die Maßnahmen greifen bereits vor dem Weggang in die Großstadt: Alle Abiturient/-innen und Fachabiturient/-innen erhalten zum Schulabschluss eine HEIMVORTEIL2Go-Box, die Produkte von heimischen Unternehmen beinhaltet. Produkte wie eine Handysocke von FALKE, eine Veltins-Bierdose, Nüsse von Ültje (FELIX) oder eine „I love HSK“-Tasse von REMBE sollen das Leben in der „großen weiten Welt“ ein bisschen versüßen, aber auch an die Heimat und die dort ansässigen Unternehmen erinnern. Frei nach dem Motto „Geht in die weite Welt, aber vergesst

nicht das Zurückkommen“ soll eine Bindung an die Heimat und an die Medienpräsenz von HEIMVORTEIL HSK geschaffen werden.

Um den in der Heimat verbliebenen Freundeskreis, die Familien und Bekannten von Exil-Sauerländer/-innen zu erreichen, wird das Projekt regelmäßig in der lokalen Presse und in diversen Medien für die Vorteile der Region. Die Idee ist, dass das Umfeld den Exil-Sauerländer/-innen die Vorteile der Region wie z. B. die vielfältigen Karrieremöglichkeiten mitteilt. Im Grunde machen wir uns hier das Empfehlungsmarketing zunutze, welches eine hohe Interaktionsrate aufweist. Viele Rückkehrwillige erzählen mir, dass sie von ihren Freund/-innen und Eltern oft Presseartikel über den Service von HEIMVORTEIL zugesendet bekommen. Ein netter Wink mit dem Zaunpfahl.

Was ist in der Kommunikation besonders wichtig?

Wir bedienen uns sehr stark der sozialen Medien und der Onlinepräsenz durch Onlinewerbung und unsere Homepage, um mit den Exil-Sauerländer/-innen in Kontakt zu bleiben. Während ihres Heimataufenthaltes, insbesondere in der Schützenfestsaison und zu Weihnachten, werden sie aktiv angesprochen. Dadurch vermitteln wir das Gefühl von Zugehörigkeit und von Heimat. Wir probieren vieles aus und fordern aktiv die Interaktion ein.



Sandra Schmitt

Projektleitung HEIMVORTEIL HSK,
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Hochsauerlandkreis mbH

Tel. (0291) 94 15 10
sandra.schmitt@hochsauerlandkreis.de
www.HEIMVORTEIL-hsk.de

Wie helfen Sie Rückkehrwilligen konkret?

Neben dem Baustein der Kommunikation sind wir auch Ansprechpartner und Kümmerer. Wir geben einen ersten Überblick und konkrete Hilfestellungen, wie das Projekt des Zurückkommens angegangen werden kann. Ein echter Mehrwert ist unsere Vernetzung mit Unternehmen: Wir zeigen den „Exilern“ berufliche Perspektiven und Karrieremöglichkeiten und versenden parallel kurze Steckbriefe von ihnen an lokale Unternehmer/-innen. Darüber hinaus unterstützen wir dabei, eine Immobilie oder einen Kita-Platz zu finden, indem wir das passende Netzwerk zur Verfügung stellen. Beim Ankommen selbst leben wir eine echte Willkommenskultur: Monatliche Sauerlanden-Stammtische, eine Whatsapp-Gruppe zum Verabreden und eine Facebook-Gruppe zum allgemeinen Austausch werden von uns betrieben.

Sie sind selbst eine Rückkehrerin. Was hat Sie bewogen zurückzukommen?

Nach gut achteinhalb Jahren Düsseldorf wollte ich schlicht und ergreifend wieder ein Teil meiner Familie sein. Darüber hinaus hat mich die Großstadt nur noch genervt. Ich fand durch die Dauerbespielung durch Lärm, Menschen und Gewusel keine Erholung mehr.

Gibt es bereits erste Erfolge?

Häufig werden wir gefragt, wie viele Sauerländer/-innen wir bereits zurückgeholt haben. Diese Frage lässt sich nicht so leicht beantworten. Was wir jedoch nennen können, ist die Anzahl von potenziellen Rückkehrer/-innen, die sich nach Hilfe bei der Rückkehr erkundigt haben. Hier sind wir bei knapp 100 konkreten



Heimvorteil2Go-Box

Anfragen und über 45 versendeten Steckbriefen zur Vernetzung zwischen Unternehmen und Exil-Sauerländer/-innen. Auch die Follower-Zahlen und die Interaktion auf Facebook, Instagram und XING zeigen ein hohes Interesse und einen hohen Informationsbedarf in der Zielgruppe.

Nach gut zweieinhalb Jahren haben wir einen hohen Bekanntheitsgrad innerhalb des Kreises. Nicht zuletzt sind auch die erreichten Werbekontakte von über 3 Millionen pro Jahr ein nennenswerter Erfolg, sowie die vorzeitige Verlängerung der Förderung des Projektes bis Ende 2019. ■



Stammtisch Neheim



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Unter dem Hashtag #meinheimvorteil und #sauerlanden können Exil-Sauerländer/-innen und Rückkehrer/-innen schnell alle Infos über HEIMVORTEIL HSK aufrufen. Weiterführende Informationen auf www.HEIMVORTEIL-hsk.de, Facebook und Instagram (#meinheimvorteil).