

II. Überregionale Forschungsberichte mit MAB-Bezug

## Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten<sup>1</sup>

Armin Kullmann

Die Regionalvermarktung nachhaltig produzierter Agrarprodukte ist eine geeignete Strategie, nachhaltiges Wirtschaften als Ziel des UNESCO-Programms „Der Mensch und die Biosphäre“ im Rahmen der Biosphärenreservate umzusetzen. In einem Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, im Auftrag des Bundesamtes für Naturschutz (BfN), aus Mitteln des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), wurde untersucht, welche Faktoren regionale Vermarktungsprojekte erfolgreich machen und wie der Status-Quo der Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten bisher zu bewerten ist.

### 1. FuE-Vorhaben „Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten“

Auf der MAB-Konferenz von Sevilla 1995 wurde der ursprünglich stärker auf Naturschutz, Umweltbeobachtung und Umweltbildung ausgerichtete Auftrag der Biosphärenreservate weiterentwickelt. Das Ziel von Biosphärenreservaten ist es seither, auch Modellregionen für eine nachhaltige Entwicklung zu sein. Damit wurde die Ökologisierung der Landnutzung eine zentrale Aufgabe der Biosphärenreservate. Auf der MAB-Konferenz von Pamplona im Jahr 2000 wurde die Entwicklung einer „Quality Economy“ (Nachhaltiges Wirtschaften) ganz oben auf die Agenda der Biosphärenreservate gesetzt.

Die Vermarktung von nachhaltig erzeugten Produkten aus Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Weinbau etc. ist hierzu ein besonders naheliegendes Instrument, weil es Schutzaspekte mit ökonomischen Beiträgen für die Landnutzer verbinden kann und dadurch ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit gleichzeitig zu verwirklichen hilft. Ziel der Regionalvermarktung, nach dem bekannten Motto „Aus der Region – für die Region“, ist vor allem die Förderung regionaler Stoff- und Wirtschaftskreisläufe (Regionale Kreislaufwirtschaft). In der Region erzeugte Rohstoffe sollen in der Region verarbeitet, verkauft und konsumiert werden, um möglichst wenig Verkehr und möglichst viel regionale Wertschöpfung zu erzeugen. Auch eine Vermarktung in die benachbarten Städte ist notwendig.

Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“, wurde untersucht, ob es sich bei den deutschen Biosphärenreservaten bzgl. der Regionalvermarktung, im Vergleich zu anderen Regionen, tatsächlich um Modellregionen handelt. Dies konnte nicht vorausgesetzt werden. In Deutschland finden sich nach Zusammenstellungen des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege e.V. (DVL) sowie des Naturschutzbundes Deutschland e.V. (NABU) nahezu 400 regionaler Vermarktungsinitiativen, davon einige mit überregionalem Renommée (vgl. [www.reginet.de](http://www.reginet.de)).

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Deutsches MAB-Nationalkomitee (Hg.)(2003): Voller Leben, S. 225-233.

Armin Kullmann, Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten

Der Markt für Regionalprodukte muss heute noch als Nische im Qualitäts- und Hochpreis-Segment betrachtet werden. In diesem stellt der Markt für ökologisch erzeugte Produkte mit knapp 3 Prozent Marktanteil den wichtigsten Referenzmarkt dar, der nach dem BSE-bedingten Wachstumsschub in 2001 im Jahr 2002 erneut eher stagnierte. Die Premium-Nischen werden wohl noch wachsen, doch unter unveränderten Rahmenbedingungen sowie Konsumgewohnheiten im Bereich einstelliger Marktanteile bleiben. Im Jahre 2003 machte sich die Stagnation im deutschen Öko-Markt auch in den Biosphärenreservaten bemerkbar. Noch sind viele regionale Vermarktungsprojekte von öffentlicher Förderung abhängig. Diese wird jedoch, z.B. durch eine veränderte EU-Agrar- und Regionalpolitik, voraussichtlich abnehmen. Umso wichtiger sollte es sein, Finanz- und Fördermittel möglichst effizient einzusetzen.

## 2. Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung

Im Rahmen des FuE-Vorhabens wurden in einem ersten Schritt Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte identifiziert und in einer Evaluierung von zehn ausgewählten Modellprojekten der Regionalvermarktung außerhalb von Biosphärenreservaten getestet. Basierend auf den „Must-erlösungen im Naturschutz“ (BRENDLE 1999), die als Erfolgsfaktoren für regionale Entwicklungsprojekte allgemein übertragbar sind, sowie auf der Basis zentraler Arbeiten zum Thema Regionalvermarktung (BESCH/HAUSLADEN 1999, HENSCHKE ET AL. 2000, DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG 2000) wurde zunächst ein Set von 18 Erfolgsfaktoren identifiziert und formuliert.

Die untersuchten Modellprojekte außerhalb von Biosphärenreservaten wurden nach Konsultation zuständiger Experten des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege (DVL), des Naturschutzbundes Deutschland (NABU), der Centralen Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft e.V. (CMA) sowie des Verbandes deutscher Naturparke e.V. (VDN) ausgewählt. Befragt wurden jeweils die führenden Schlüsselpersonen dieser Modellprojekte oder aber von diesen als StellvertreterInnen benannte Personen. Die Bedeutung sowie die Zufriedenheit der Befragten mit der Erfüllung der Erfolgsfaktoren wurde bei den Modellprojekten, und später auch bei den Biosphärenreservaten, durch offene Fragen qualitativ sowie durch gestützte Abfragen quantitativ erfasst.

Die Experten der Modellprojekte wurden in einem zweiten Schritt nach ihrer persönlichen Zufriedenheit mit der Realisierung der Erfolgsfaktoren befragt. Der Vergleich zwischen Bedeutung der Erfolgsfaktoren und der Zufriedenheit der Experten mit ihrer Realisierung zeigte deutliche Abweichungen. Die Zufriedenheit wurde insgesamt geringer bewertet als die Bedeutung, was auf die Defizite der Realisierung schließen ließ (vgl. KULLMANN 2003a).

Auf der Basis der Evaluierung der Modellprojekte wurde das Set der Erfolgsfaktoren weiterentwickelt und in Anlehnung an HAMM (1991) um zentrale Marketingfaktoren ergänzt. Tabelle 1 nennt die weiterentwickelten Erfolgsfaktoren, die zur Status-Quo-Analyse der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten eingesetzt wurden. Diese werden in Tabelle 2 kurz erläutert. In Abbildung 1 wurde versucht, deren Wirkungsbeziehungen grafisch darzustellen. Auf dieser Basis wurde zum Abschluss des FuE-Vorhabens eine praxisnahe Methode zur Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) entwickelt (vgl. KULLMANN 2003c).

II. Überregionale Forschungsberichte mit MAB-Bezug

<b>Erfolgsfaktoren des Projektmanagements:</b>	<b>Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements:</b>
Eigenmotivation regionaler Akteure	Marketingstrategien zur Abhebung vom Wettbewerb
Engagierte Schlüsselpersonen	Sinnvoll abgegrenzte Herkunftsregion
Prozesskompetenz der Schlüsselpersonen	Marketingkompetenz von Akteuren und Personal
Starke Partner (Verbundprojekt)	Besondere Produktionsrichtlinien
Gute Beziehungen (Fürsprecher, Sachbearbeiter)	Effektives, transparentes Kontrollsystem
Aufgabengerechte Organisationsstruktur	Top-Qualität der Produkte und Dienstleistungen
Zugang zu Ressourcen (Finanzen, Arbeitszeit)	Abnehmergerechtes Preis-Leistungsverhältnis
Erfolg (auch ökonomischer Art)	Problemlose Distribution
Win-Win-Situation für versch. Interessengruppen	Professionelle Kommunikation

Tab. 1: Weiterentwickelte Erfolgsfaktoren in der Regionalvermarktung

<b>Erfolgsfaktoren des Projektmanagements</b>	<b>Kurze Erläuterung</b>
Eigenmotivation der regionalen Akteure	Problemdruck, Problembewusstsein, Veränderungswille, Engagement, Gewinnstreben, Einsatz von Eigenkapital
Engagierte Schlüsselpersonen	Zugpferde, Motoren, Macher, deren Herz für das Projekt schlägt die den Kopf bilden, das Projekt initiieren, Mitstreiter motivieren
Prozesskompetenz	Fähigkeit, eine Gruppe zu führen, ein Projekt zu managen, eine Organisation zu entwickeln, die Erfolgsfaktoren zu realisieren
Starke Partner	Gewinnung gesellschaftlich, politisch oder wirtschaftlich starker Partner wie Verbände, Minister, Kirchen, Firmen o.a. Schutzgebiete, Naturschützer und Landwirte sind selbst starke Partner.
Gute Beziehungen	Gute persönliche Kontakte zu Entscheidern (Landräten, Amtsleitern, Ministern), zu zuständigen Sachbearbeitern und zur Öffentlichkeit. Vorbeugendes Umfeldmanagement.
Zugang zu Ressourcen	Verfügbarkeit von Arbeitszeit und finanziellen Mitteln, durch Förderprogramme, politische o.a. öffentliche Unterstützung.
Aufgabengerechte Organisationsstruktur	1. Projektmanagement: Klare Ziele, Instrumente, Prozesse 2. Organisationsentwicklung: Rechtsform, Personal, BWL (Vom Projekt zum Unternehmen)
Win-Win-Situation	Kooperation statt Konflikt mit Gruppen unterschiedlicher Interessen. Alle müssen Gewinn oder Nutzen erreichen.
Erfolge	Erfolge erreichen, auch ökonomischer Art. Erfolgsbilanzen kommunizieren, Erfolgsketten erzeugen. Solide Entwicklung jedoch wichtiger als frühe Erfolge!

## Armin Kullmann, Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten

<b>Erfolgsfaktoren des Marketing-Managements</b>	
Marketingkompetenz von Akteuren und Personal	Marktkennntnis und Marktkontakte. Erfahrungen in Produktion, Verarbeitung, Vertrieb, Betriebswirtschaft, Personal- und Unternehmensführung. Ggf. Qualifizierung oder externe Beratung.
Marketingstrategien	Generallinie des Marketings: Alleinstellungsmerkmale zur Abhebung vom Wettbewerb, Kohärenz der Marketinginstrumente
Sinnvolle Abgrenzung der Herkunftsregion	Region gewisser Größe (z.B. Landkreis) für quantitativ und qualitativ ausreichendes Angebot. Endogene Nachfrage abhängig von Einwohnerzahl. Regionale Identität der Kulisse wichtig.
Definition besonderer Produktions-Richtlinien	Regionalmarken meist Herkunfts- und Qualitätszeichen. Regionalität allein kein ausreichender Zusatznutzen. Tierschutz, Gesundheit, Naturbelassenheit und Transparenz wichtiger
Effektives Kontrollsystem	Versprechen an die Kunden müssen gehalten werden. Keine Richtlinien ohne deren effektive Kontrolle. Unabhängige Kontrollstellen und Instanzen. Grundlage des Krisenmanagements.
Top-Qualität der Produkte und Dienstleistungen	Wichtigster Erfolgsfaktor! Geschmack, Geruch, Optik, Haptik, Konsistenz etc. entscheidend. Verpackung wichtig für's Image. Kundenorientierte Dienstleistungen immer wichtiger.
Abnehmergerechtes Preis-Leistungsverhältnis	Abhängig von Preispolitik im Rahmen der Marketingstrategie: Durchschnitts- oder Hochpreissegment? Zielgruppen? Endkunden oder Wiederverkäufer? Passend zu Qualität und Image.
Problemlose Distribution	Erreichbarkeit (Märkte, Absatzwege, Verkaufsformen), Erkennbarkeit (Kennzeichen, Marken). Technische Voraussetzungen (Lager, Kühlung, Fahrzeuge etc.) Zuverlässige, flexible Logistik.
Professionelle Kommunikation	Corporate Design (Logo, Marke). Zielgruppenorientierte Werbung. Verkaufsförderung am Point of Sale. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Tab. 2: Kurze Erläuterung der Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung

II. Überregionale Forschungsberichte mit MAB-Bezug

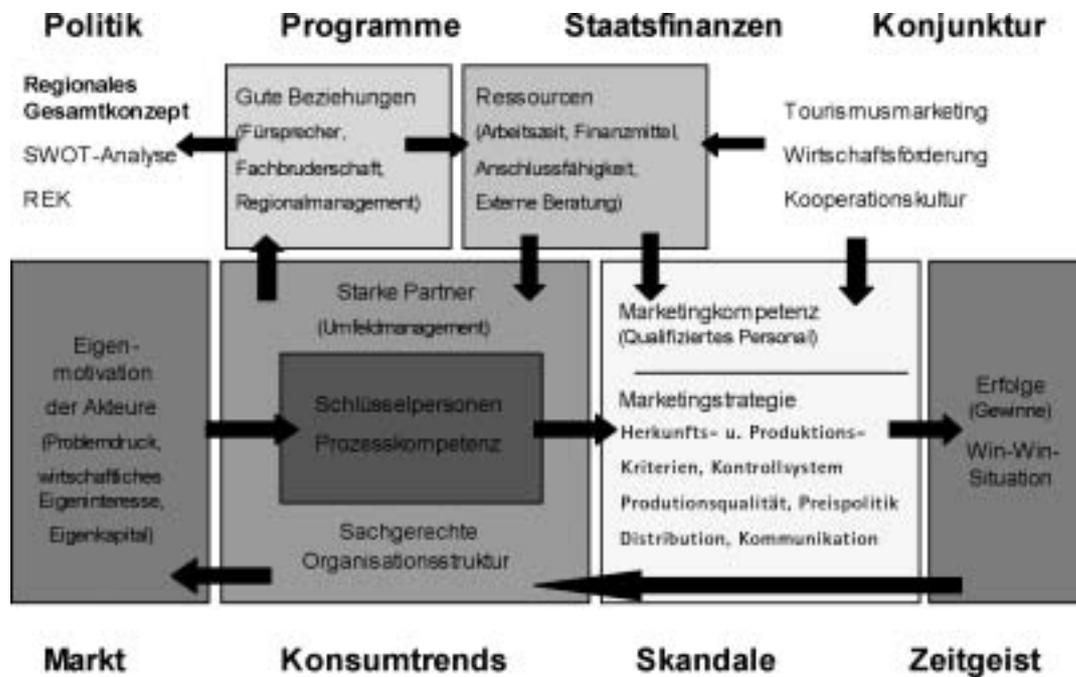


Abb. 1: Erfolgsfaktoren und externe Einflussfaktoren in der Regionalvermarktung

3. Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die Biosphärenreservate

In der zweiten Erhebungsphase des FuE-Vorhabens wurden die zuständigen Mitarbeiter der 20 Verwaltungsstellen der Bundesländer für die insgesamt 14 deutschen Biosphärenreservate mit ähnlich strukturierten Experten-Interviews zum Status-Quo der Regionalvermarktung sowie zu den weiterentwickelten Erfolgsfaktoren befragt. In einem Verwaltungsabschnitt waren weder Aktivitäten noch geeignete Ansprechpartner zu finden.

Die Bedeutung der getesteten Erfolgsfaktoren wurde von den Experten der Biosphärenreservate ungefähr genauso hoch eingestuft wie zuvor von den Experten der Modellprojekte (Modellprojekte: 1,39, ohne Abb.; BR: 1,32; s. Abb. 2). In der Bewertung der Bedeutung wurde ebenfalls die Produktqualität als am wichtigsten erachtet. Schlüsselpersonen, deren Prozess- und Marketingkompetenz sowie Marketingstrategien zur Abhebung vom Wettbewerb wurden ebenfalls als sehr wichtig bis wichtig beurteilt. Die Eigenmotivation der regionalen Akteure wurde von den Experten der Biosphärenreservate ähnlich bedeutsam eingeschätzt wie der entsprechende Faktor (Problemdruck) zuvor von den Modellprojekten.

Deutlich weniger wichtig erschien den Gesprächspartnern aus den Biosphärenreservaten eine sachgerechte Organisationsstruktur. Dies könnte darin begründet liegen, dass mit den Verwaltungsstellen, Fördervereinen und Betriebsgesellschaften in den Biosphärenreservaten bereits Strukturen vorliegen, die in anderen Regionen bzw. für einzelne Projekte erst aufgebaut werden müssen. Dies könnte die Befragten zu der Annahme verleiten, dadurch seien die vorhandenen Strukturen bereits

Armin Kullmann, Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten

geeignet. Davon sollte jedoch nicht ausgegangen werden. Die Verwaltungsmitarbeiter in Biosphärenreservaten sind in den allermeisten Fällen nicht mit dem operativen Geschäft mit regionalen Produkten betraut (und sollten es auch nicht sein), und deshalb vom Erfolg und der Effizienz ihrer Organisationsstrukturen weniger betroffen. Auch daher könnte eine Unterschätzung dieses Faktors rühren. Alle weiteren Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement entsprachen im relativen Ranking der Bedeutung durch die Biosphärenreservate ungefähr dem der Modellprojekte.

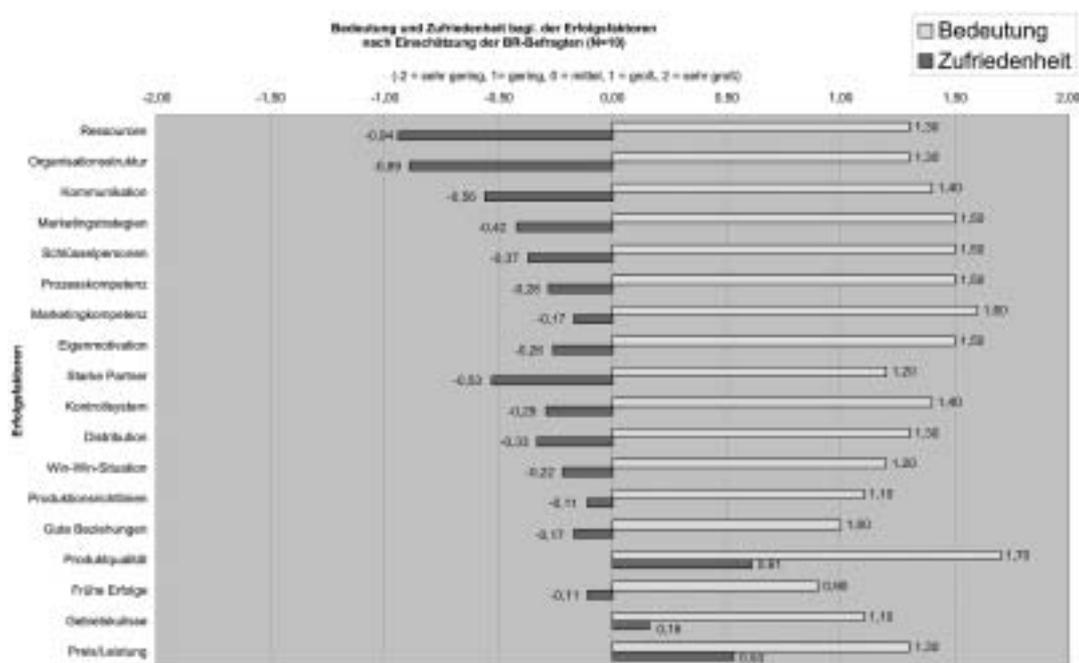


Abb. 2: Bedeutung und Zufriedenheit mit Erfolgsfaktoren

Innerhalb der Erfolgsfaktoren für das Marketingmanagement wurden Produktqualität, Marketing-Kompetenz und -Strategien, das Kontrollsystem, eine professionelle Kommunikation sowie eine problemlose Distribution als sehr wichtig bis wichtig eingestuft.

Die Einschätzung der gewichteten Zufriedenheit der Experten aus den Biosphärenreservaten mit der Realisierung der weiterentwickelten Erfolgsfaktoren zeigte, dass bei den Biosphärenreservaten (-0,34, s. Abb. 2) eine deutlich größere Unzufriedenheit bestand als bei den Modellprojekten (0,46, ohne Abb.). Die Zuständigen der Biosphärenreservate waren sich offensichtlich ihrer relativen Erfolge im Vergleich mit anderen Regionen bewusst. Die größte Unzufriedenheit bestand mit den Faktoren Ressourcen und Organisationsstruktur, gefolgt von Kommunikation, starken Partnern und Schlüsselpersonen (vgl. KULLMANN 2003b).

Demgegenüber zeigte die höchste Zufriedenheit mit Marketingstrategien, der Produktqualität und dem Preis-Leistungsverhältnis, dass die Befragten in den Biosphärenreservaten im Durchschnitt

## II. Überregionale Forschungsberichte mit MAB-Bezug

durchaus gute Grundlagen für die Regionalvermarktung sehen. Dies muss jedoch je nach Region unterschiedlich beurteilt werden. Aus dem Ranking der Zufriedenheit der einzelnen Befragten lassen sich nicht immer Rückschlüsse auf die Aktivitäten in den einzelnen Biosphärenreservat ziehen. Die Vertreter der Biosphärenreservate mit umfangreichen Aktivitäten stuften in der Regel ihre Erfolge und Defizite realistischer ein.

### 4. Status-Quo der Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten

#### Nur wenige Biosphärenreservate sind Modellregionen der Regionalvermarktung

Art und Anzahl, Größenordnungen und Erfolge der Aktivitäten und Projekte zur Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten unterscheiden sich erheblich. Die mit rund 50 größte Anzahl an Projekten und herausragenden Einzelakteuren wurde im BR Rhön genannt, wo fünf größere Kooperationen über die Landesgrenzen Hessens, Bayern und Thüringens hinweg tätig sind. Das Biosphärenreservat Rhön kann auch im bundesweiten Vergleich als führende Modellregion für eine nachhaltigkeitsorientierte Regionalvermarktung betrachtet werden. Doch auch die drei Biosphärenreservate Schaalsee, Schorfheide-Chorin und Spreewald haben, trotz ihrer Unterschiede bezüglich Größenordnung, Marketingkonzeptionen, Organisationsformen und wirtschaftlichen Erfolgen, durchaus Modellcharakter. In diesen waren zum Untersuchungszeitpunkt bereits Regionalmarken eingeführt worden. In der Rhön wurde in 2002/03 eine neue Regionalmarke entwickelt.

In vier weiteren Biosphärenreservaten (Südost-Rügen, Flusslandschaft Elbe in Brandenburg, Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft sowie Pfälzerwald/Nordvogesen) sind in den letzten Jahren regionale Aktivitäten mit anerkanntem Umfang und Erfolg durchgeführt worden. Von vier weiteren Verwaltungsstellen sind bisher nur Aktivitäten in geringem Umfang, in vier Verwaltungsbereichen keinerlei Aktivitäten zur Regionalvermarktung entfaltet worden. Die großen Unterschiede zwischen den Biosphärenreservaten bezüglich Art und Umfang der Aktivitäten in der Regionalvermarktung kann anhand der geprüften Erfolgsfaktoren erläutert werden (vgl. KULLMANN 2003b, c):

#### Eignung als Herkunftskulisse

Mehr als der Hälfte der Biosphärenreservate fehlt eine Entwicklungszone mit einer zur Nahrungsmittelerzeugung nutzbaren Land- oder Wasserfläche (z.B. die Nationalparke) oder sie sind eigentlich zu klein oder monostrukturiert, um eine sinnvolle Herkunftsregion zu bilden. Zu klein gewählte Herkunftskulissen können jedoch die Entwicklung regionaler Vermarktungsprojekte behindern. Die relative Geringschätzung der Bedeutung der Gebietskulisse sowie die relativ hohe Zufriedenheit der BR-Befragten mit diesem Erfolgsfaktor stehen häufig im Widerspruch zur Realität der Eignung als Gebietskulisse.

In diesen Fällen müssten entweder Entwicklungszonen ausgewiesen oder Kooperationen mit Unternehmen außerhalb der Grenzen des Biosphärenreservates gesucht werden. Deshalb wird es in der Regel sinnvoll sein, die Regionalmarke auch Unternehmen außerhalb, etwa in den angrenzenden Landkreisen, nutzbar zu machen, um diese einzubinden. So kann auch eher verhindert werden, dass sich in den Nachbarregionen weitere Vermarktungsprojekte bilden, die in Wettbewerb zu den BR-Aktivitäten treten und damit die Schlagkraft schwächen. Die Herkunftsregion Schaalsee umfasst bis-

Armin Kullmann, Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten

her nur vier Gemeinden und scheint auf Dauer zu klein. Das deutlich größere BR Schorfheide-Chorin erlaubt die Teilnahme für Betriebe nur bis zu 5 km außerhalb. In den BR Spreewald und Rhön wurde die Gebietskulisse der Herkunftsregion bereits deutlich größer gefasst als das eigentliche Biosphärenreservat.

Orientiert am Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens müssten Biosphärenreservate zukünftig nicht nur nach Naturräumen, sondern auch nach sozioökonomischen Kriterien abgegrenzt werden. Bis dahin könnte die Bezeichnung beteiligter Landkreise als „Biosphären-Regionen“ eine Strategie zur Ausweisung ausreichend großer Herkunftskulissen darstellen. Diese Gebietskulisse sollte gegenüber den Konsumenten selbstbewusst kommuniziert werden.

### **Produktions- und Qualitätsrichtlinien**

Nur die vier Biosphärenreservate mit Regionalmarken (Schaalsee, Schorfheide, Spreewald, Rhön) hatten bis Mitte 2003 Herkunfts- und Produktionskriterien erarbeitet. Das Niveau der Richtlinien ist in fast jedem regionalen Vermarktungsprojekt Gegenstand langer, z.T. heftiger Diskussionen und kann nur durch eine normative und marketingstrategische Grundsatzentscheidung entschieden werden. Nur rund 35 Prozent aller deutschen Regionalprojekte liegen (zumindest teilweise) die Standards des ökologischen Landbaus zugrunde (vgl. [www.reginet.de](http://www.reginet.de)). Viele BR-Verwaltungen sehen sich auch den konventionell wirtschaftenden Betrieben verpflichtet, die auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit unterstützt werden sollen. Diese Überlegungen betreffen entsprechend Nahrungsmittelhandwerk, Gastronomie etc.

Im Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin wirtschaften rund 50 Prozent der landwirtschaftlichen Zeichennutzer der Regionalmarke ökologisch; für konventionelle Betriebe gelten Umwelt- und Naturschutzauflagen. Im Biosphärenreservat Spreewald finden sich 70 Prozent und im Wirtschaftsraum Spreewald 30 Prozent Öko-Flächen. Eine besondere Förderung der Regionalvermarktung ökologischer Produkte fand jedoch bisher nicht statt.

Am Schaalsee wurden von den Zeichennutzern bisher freiwillige Leistungen aus einem Katalog ökologischer, sozialer und regionalökonomischer Aspekte verlangt. Dort forderten jedoch bereits einige Erzeuger eine Anhebung des Niveaus der Produktions- und Herkunftskriterien. Im BR Rhön wurden bisher als landwirtschaftliche „Partnerbetriebe des Biosphärenreservats“ nur Öko-Betriebe anerkannt. Ähnlich anspruchsvolle Richtlinien galten für andere Bereiche wie Nahrungsmittelhandwerk oder Gastronomie. Diese Richtlinien sollen zunächst auch die Grundlage des neuen Qualitätssiegels Rhön bilden. Mitte 2003 wurde allerdings noch über niedrigere Einstiegsniveaus diskutiert. Die ökologisch orientierten Akteure befürchteten dadurch eine Verwässerung des Qualitätssiegels des BR Rhön.

Als wichtigster Erfolgsfaktor in der Regionalvermarktung wurde jedoch von allen Experten die Produktqualität betrachtet, d.h. Aussehen (Verpackung), Geruch, Geschmack, Bekömmlichkeit etc. der Produkte selbst. Dies sollte dazu führen, sich auch in der Regionalvermarktung um Qualitätsmanagement (QM) zu bemühen. Das EU-Recht schreibt ohnehin die Notifizierung eines QM-Systems vor, wenn die Regionalvermarktung mit öffentlichen Mitteln gefördert wird. Über jährliche Wettbewerbe (ähnlich der DLG-Prämierungen) könnte das Qualitätsniveau auch auf freiwilliger Basis angehoben werden.

## II. Überregionale Forschungsberichte mit MAB-Bezug

### **Akteure, Produkte, Vermarktungswege**

Die Direktvermarktung ist auch in den Biosphärenreservaten die Basis der Regionalvermarktung. Je höher die Anzahl selbst verarbeitender und vermarktender landwirtschaftlicher Betriebe in der Region, desto besser. Dies gilt ebenso für andere wichtige Akteursgruppen wie Metzger, Bäcker, verarbeitendes Gewerbe und Industrie, den Einzelhandel sowie Gastronomie und Beherbergungsbetriebe. Ziel sollte natürlich stets sein, diese als Akteure und Partner zu gewinnen. Anzahl, Dichte und Qualitätsniveau der angesprochenen Akteursgruppen sind abhängig von den gewählten Gebietskulissen. Bezüglich Größe, Organisationsformen und Marketingstrategien regionaler Vermarktungsprojekte herrscht, wie auch außerhalb, große Formenvielfalt.

In den Marketingstrategien ist grundsätzlich ein Unterschied zwischen Tourismusregionen und weniger touristisch erschlossenen Regionen zu konstatieren. Urlauber und Tagesgäste stellen in den touristisch erschlossenen Biosphärenreservaten wie der Rhön eine wichtige Kundengruppe dar. Auf den Inseln sowie an der Nordseeküste der Wattenmeer-Biosphärenreservate finden sich sowohl eine größere Anzahl an Direktvermarktern als auch ausgeprägte Gastronomie und Hotellerie. Dies gilt mit Abstrichen auch für die BR Bayerischer Wald und Berchtesgaden. Allerdings liegen die Nutzflächen und Ansiedlungsgemeinden der angestrebten Akteure (Landwirte, Verarbeiter etc.) fast alle außerhalb der offiziellen Gebietskulissen und sind daher nur schwer zu integrieren. Hier sind die BR-Verwaltungen aufgefordert, ihre Grenzen zu überschreiten und, wie etwa im BR Schleswig-holsteinisches Wattenmeer, eine regionale Initiative außerhalb zu unterstützen.

Der Trend der Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung geht zu einem integrierten, umfassenden Regionalmarketing. Dem Tourismus- und Produktmarketing einer Region sollte deshalb grundsätzlich ein abgestimmtes, höheres Qualitätsniveau sowie einander ergänzende Strategien und Kooperationen zugrunde liegen. Natürlich sollte in diesem Zusammenhang auch die Kommunikation der Biosphärenreservate (Corporate Design, Medien etc.) selbst erstklassig sein. Dies ist jedoch in einigen Fällen noch nicht der Fall.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied findet sich zwischen West- und Ostdeutschland. Die Agrarstruktur in den neuen Bundesländern besteht zum überwiegenden Teil aus Großbetrieben, die meist als Massenproduzenten auftreten und sehr viel seltener selbst verarbeiten und regional vermarkten. Mit diesen gemeinsame Marketingstrategien zu entwickeln, stellt eine besondere Herausforderung dar, die im BR Spreewald aufgrund der regionalen Tradition des Gurkenanbaus in beispielhafter Form gelungen ist. In anderen ostdeutschen Regionen ist dies schwieriger, zumal auch die Verarbeitungsstrukturen (Molkereien, Schlachthöfe etc.) sehr stark zentralisiert oder ganz abgebaut wurden. Ähnlich wie in vielen Regionen Westdeutschlands besteht dort die Notwendigkeit, mittelgroße Verarbeitungsstrukturen kooperativ oder einzelbetrieblich wieder aufzubauen. Dazu ist vor allem die politische und finanzielle Unterstützung der jeweiligen Landesregierung notwendig.

Die Vermarktung kann sich jedoch in keiner Region nur auf die Herkunftsregion beschränken. So sind Fulda und Frankfurt/Main für die rhöner Regionalvermarkter wichtige Absatzmärkte sowie Berlin für die uckermärkischen, spreewälder und elbländischen. Diese Aufzählung zeigt, dass dort schon heute ein Wettbewerb zwischen den BR-Anbietern (und mit anderen Regionen) besteht, der noch zunehmen wird. In der Belieferung selbstständiger Lebensmitteleinzelhändler kann eine Zukunftsstrategie der Regionalvermarktung gesehen werden, da diese im Wettbewerb mit den Diskountern zunehmend darauf bedacht sind, sich als Qualitätsanbieter in der Region wieder stärker zu

Armin Kullmann, Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten

positionieren. Dafür gibt es bereits einige erfolgreiche Beispiele außerhalb der Biosphärenreservate (vgl. KULLMANN 2003a).

### **Modellregion BR Rhön**

Die größte Anzahl und Formenvielfalt regionaler Vermarktungsprojekte findet sich mit Abstand im BR Rhön. Entsprechend der „Leitprodukte des Biosphärenreservates“, die von den „Partnerbetrieben des Biosphärenreservates“ erzeugt und vermarktet werden, finden sich Projekte unterschiedlicher Größe und Organisationsform.

Während die Direktvermarkter, die überwiegend in der hessischen und bayerischen Rhön angesiedelt sind, ihre Produkte über Hofläden und Lieferdienste, an die Gastronomie sowie auf Wochen- und Bauernmärkten in benachbarten Städten und Großstädten absetzen, sind die größeren Erzeuger und Verarbeiter auf den Absatz an den Groß- und Einzelhandel angewiesen. Eine besondere Rolle spielt dabei die Einzelhandelskette Tegut mit Sitz in Fulda, welche die Biosphärenrinder sowie erhebliche Anteile von Öko-Bier, Apfelsaft- und Molkereiprodukten abnimmt. Daneben gibt es in der Rhön einige Regionalläden, die ein unterschiedliches Sortiment aus Nahrungsmitteln, Kunsthandwerk und Mitbringseln anbieten.

Zwischen den Erzeugern und Verarbeitern in der Rhön findet entlang der einzelnen Produktlinien und Vermarktungswege eine intensive Kommunikation und Kooperation statt. Diese reicht von Unterstützung bei der Logistik über Warenbezug untereinander, gemeinsame Produktentwicklung bis zu gemeinsamen Messeauftritten. Dies gilt auch für Kontakte mit Einzelbetrieben außerhalb und BR-übergreifenden Kooperationen wie die ökologischen Rhönhöfe, die Direktvermarkter, und die Beerenobstgemeinschaft Rhön-Vogelsberg oder ökologische Schweine- und Braugerstenerzeuger wie das Ökozentrum Werratal. Ähnlich wie im BR Schorfheide-Chorin war gut die Hälfte von jeweils 20 in Experteninterviews befragten Akteuren der Meinung, die Einrichtung einer zentralen Marketingorganisation sei sinnvoll.

### **Qualifizierungsbedarf**

Besonders deutlich zeigte sich in der Rhön der hohe Qualifizierungsbedarf der regionalen Akteure in der Regionalvermarktung. Der (Rück-) Gewinnung und der „Heranzüchtung von Zugpferden“, d.h. der Qualifizierung des Fach- und Führungspersonals in den Unternehmen und Projekten, wurde von den BR-Leitern wie auch von den wirtschaftlichen Akteuren für die Zukunft eine hohe Bedeutung beigemessen. In den BR Südost-Rügen und Schaalsee wurde in diesem Zusammenhang der „Jobmotor Biosphäre“ entwickelt.

Im BR Rhön führte u.a. ein Qualifizierungsprojekt für Landfrauen seit Mitte der 1990er Jahre zu einer Reihe von Existenzgründungen in der Direkt- und Regionalvermarktung. Führende Akteure im BR Rhön haben sich mittlerweile zu einem Ausbildungsverbund „Rhöner Qualitätsprodukte“ zusammengeschlossen, um im Verbund mit einer Berufsfachschule gezielt gute Schüler anzuwerben, in Praktika „schnuppern“ zu lassen sowie dann im Verbund auf hohem Niveau auszubilden. Die Auszubildenden und Personalverantwortlichen sollen erkennen, dass sich ein Engagement im „nachhaltigen Wirtschaften“ unternehmerisch lohnt und sich so zukünftig Leistungsträger entwickeln können. Die BR-Verwaltungen sollten dazu vor allem durch BR-bezogene Qualifizierungsangebote beitragen.

## II. Überregionale Forschungsberichte mit MAB-Bezug

### **Schlüsselpersonen, Organisationsstrukturen, Ressourcen**

In den meisten deutschen Biosphärenreservaten wurden bisher keine Planstellen zur Förderung der Regionalvermarktung geschaffen. Meist sind die Referate für die Ökologisierung der Landnutzung mit dem Thema betraut. Häufig sind jedoch zuständige Mitarbeiter nicht ausreichend qualifiziert (Prozess- und Marketingkompetenz) oder es stehen diesen keine ausreichenden Ressourcen (Arbeitszeit, Geld) zur Verfügung, um die Regionalvermarktung zu koordinieren. Die Einstellung eines regionalen Marketingmanagers oder die Gründung einer zentralen Vermarktungsorganisation sind dazu zwei mögliche Optionen.

Für das operative Geschäft, d.h. für Absatz, Vertrieb oder Handel der Regionalprodukte, sollten jedoch in jedem Fall die wirtschaftlichen Akteure zentral in die Entscheidungsprozesse integriert werden und mit diesen gemeinsam geeignete Marketingstrategien entwickelt werden. Die Zusammenarbeit einer staatlichen oder gemeinnützigen Institution (BR oder Förderverein), welche Zeichennutzung, Richtlinien und Kontrollen regelt sowie durch Öffentlichkeitsarbeit unterstützt, und einer Organisation (z.B. GmbH) für das operative Geschäft in Hand der wirtschaftlichen Akteure, hat sich als best-practice erwiesen.

Es zeigte sich, dass die Regionalvermarktung in den meisten Biosphärenreservaten intern wie extern nicht ausreichend gefördert wird. Dies liegt häufig in nicht ausreichender Ressourcenausstattung und in der Aufgabenvielfalt begründet. In manchen BR-Verwaltungen entspricht dies jedoch offensichtlich der Politik der Hausleitung bzw. der übergeordneten Verwaltungen und Ministerien. Diese übergeordneten Institutionen müssten grundsätzlich stärker informiert, miteinander in Kontakt gebracht und eingebunden werden. Bezüglich dem Engagement für eine nachhaltigkeitsorientierte Regionalentwicklung existieren jedoch in den Bundesländern sehr unterschiedliche Kulturen, die meist nur durch einen Politikwechsel im Sinne der Nachhaltigkeitsziele verändert werden kann.

### **Zwischen Konsens und Konflikt**

Die regionalen Akteure können auf Dauer nur für die Kooperation mit dem Biosphärenreservat gewonnen werden, wenn ihnen attraktive Beteiligungs- und Dienstleistungsangebote gemacht werden. Sehr erfolgreiche Unternehmen sowie bisherige Meinungsführer sind häufig schwieriger oder gar nicht zu einer Kooperation zu bewegen, da sie sich entweder keinen Zusatznutzen versprechen, oder aber sich in ihrer regionalen Meinungs- und Handlungsführerschaft bedroht fühlen. Beteiligungsprozesse sollten deshalb von Beginn an offen angelegt sein und niemanden ausschließen, ohne jedoch in der Marketingstrategie die Nachhaltigkeitsziele aufzugeben. Findet sich kein Miteinander, muss man mit der dauerhaften Opposition und Konkurrenz mit anderen Akteuren leben.

Gerade in den aktiveren Regionen wurde außerdem deutlich, dass ein all zu starkes und nachhaltigkeitsorientiertes Marketing der Biosphärenreservate und ihrer Produkte von weniger innovativen Akteuren (z.B. aus Land- und Ernährungswirtschaft, Gastronomie und Tourismus) oft nicht gewünscht wird. Der Einfluss dieser Kräfte auf die Leitungen der Biosphärenreservate ist nicht zu unterschätzen. Vor allem bezüglich Herkunfts- und Produktionskriterien drohen dann Kompromisse zu Lasten von Ökologie, Qualität und Image.

Biosphärenreservate, und die Regionalvermarktung in diesen, müssen immer mit und gegen regionale Akteure umgesetzt werden. Dies unterscheidet sie grundsätzlich nicht von anderen regionalen

Armin Kullmann, Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten

Entwicklungsprozessen. Innovationen sind stets auch mit Konflikten verbunden, und Konflikte haben immer Vor- und Nachnamen, wie einer der BR-Verwaltungsstellenleiter meinte. In manchen Biosphärenreservaten stagnieren oder scheitern Vermarktungsprojekte an andauernden Konflikten innerhalb der Verwaltung. Daraus folgt, dass in Biosphärenreservaten ein grundsätzlicher Bedarf an bewusstem und methodisch fundiertem Konfliktmanagement besteht, sowohl verwaltungsintern, als auch mit „anders denkenden“ Akteuren aus dem Umfeld. In der Wirtschaft werden heute zunehmend Supervision, Coaching und systemische Methoden zur Qualitätssicherung und Optimierung der Teamarbeit eingesetzt, warum nicht auch in Biosphärenreservaten?

### **Finanzierung und Wirtschaftlichkeit**

In den aktiven Biosphärenreservaten tragen die Verwaltungen über Jahre die organisatorischen Kosten der Regionalvermarktung. Im Falle von Fördervereinen oder Betriebsgesellschaften erfolgt dies meist über Projektförderung. In mehreren Regionen wurde das Handlungsfeld vollständig externen Organisationen übertragen bzw. überlassen, z.B. Direktvermarkterzusammenschlüssen oder landwirtschaftlichen Marketingorganisationen.

Zur Betriebswirtschaft regionaler Vermarktungsprojekte liegen noch keine wissenschaftlichen Untersuchungen vor. Die Rentabilität eines Projektes hängt jedoch immer von den zusätzlichen Stückkosten sowie den zusätzlichen Erlösen bei der Regionalvermarktung der Produkte für die Anbieter ab. Im Falle der gelungenen Aktivierung der regionalen Akteure zu selbst getragenen, kleineren Projekten, z.B. von Landwirten und Gastronomen im BR Rhön, wird die Marketingorganisation meist „nebenher“ geleistet. In diesen Projekten scheint die wirtschaftliche Motivation der Beteiligten ausreichend, um sich auf Dauer zu engagieren. Bundesweit betrachtet ist es erst wenigen Regionalprojekten gelungen, eine wirtschaftlich rentable zentrale Vermarktung und Distribution aufzubauen (vgl. KULLMANN 2003).

Die Regionalmarke Spreewald hat zwar durch die regionale Gurkenindustrie (40.000 t Jahresproduktion, mindestens 60 Prozent regionale Rohprodukte) eine außerordentliche wirtschaftliche Bedeutung erreicht, die zu einer vollständigen Refinanzierung ihrer Organisationskosten führt, steht jedoch nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Biosphärenreservat. Mit Ausnahme der Regionalmarke Spreewald wurde noch in keinem Biosphärenreservat eine sich selbst tragende, zentrale Marketingorganisation entwickelt.

### **Ausblick**

Ausgehend von den Ergebnissen in den BR Rhön und Schorfheide-Chorin, die im o.g. FuE-Vorhaben vertieft untersucht wurden, ist festzustellen, dass die BR-Verwaltungen ihre, insbesondere durch Regionalmarken mögliche Meinungs-, Markt- und Qualitätsführerschaft konsequent nutzen und ausbauen sollten, auch im Umland der offiziellen Grenzen der Biosphärenreservate. Tun sie dies nicht, überlassen sie das Feld anderen Akteuren oder politischen Kräften, welche dann die Entwicklung der BR-Regionalvermarktung erschweren können (vgl. KULLMANN 2003c).

Die wirtschaftlichen Akteure erwarten nach ersten gemeinsamen Aktivitäten eine Führungsrolle der BR-Verwaltungen hinsichtlich Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmarketing sowie eine personelle Kontinuität qualifizierter und engagierter BR-Mitarbeiter (Schlüsselpersonen). Bleibt diese aus, ziehen sich eher schwache Akteure auf bewährte Handlungsfelder zurück, während leistungsstarke Akteure ihre Aktivitäten auch ohne die BR-Verwaltung fortsetzen. Die wirtschaftlichen Akteure erwarten

## II. Überregionale Forschungsberichte mit MAB-Bezug

von den BR-Verwaltungen gradlinige Konzepte zum nachhaltigkeitsorientierten Marketing sowie deren konsequente, qualifizierte Umsetzung.

Der Trend in der Regionalentwicklung geht dahin, eine Großregion mit gemeinsamer Identität nach innen und außen zu „vermarkten“, und zwar abgestimmt im Innen- und Tourismusmarketing, in der Wirtschaftsförderung wie in der Regionalvermarktung. Die Biosphärenreservate sollten versuchen, solche Prozesse federführend mitzugestalten, ohne die eigene Identität im Sinne der UNESCO-Nachhaltigkeitsziele zu verlieren. Diese können in den Regionen aufgrund der Gegebenheiten unterschiedlich ausgelegt werden. Dabei dürfte es jedoch nicht möglich sein, auch alle nicht nachhaltig wirtschaftenden Akteure einzubeziehen.

Gemeinsame Rahmenregelungen und Strategien der Regionalvermarktung auf nationaler Ebene, etwa bezüglich Mindeststandards der Produktion oder einheitliche Kennzeichnung wurden von den Biosphärenreservaten bisher nicht diskutiert. „Regionalität + Ökologie + Qualität“, diese Mischung bezeichnete jedoch ein Regionalvermarkter als Erfolgs- und Überlebensformel für seine Region, die so für die meisten Biosphärenreservate gelten kann. „Plus Professionalität“ müsste man mit Blick auf die Erfolgsfaktoren ergänzen.

Die Regionalvermarktung bietet den Biosphärenreservaten große Handlungsspielräume zur nachhaltigen Regionalentwicklung, die jedoch meist noch nicht ausgeschöpft werden. Mit der im Rahmen des o.g. FuE-Vorhabens entwickelten Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) steht den Akteuren regionaler Vermarktungsprojekte eine praxisnahe Methode zur Verfügung, bisherige Stärken und Schwächen schnell zu erkennen und Strategien zu einer professionelleren Regionalvermarktung zu entwickeln.

### Zusammenfassung

Eine Status-Quo-Analyse der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten hat gezeigt, dass die meisten Biosphärenreservate in diesem Handlungsfeld des Nachhaltigen Wirtschaftens noch nicht den Status einer Modellregion erreichen. Neben dem führenden BR Rhön wurden auch in den BR Schaalsee, Schorfheide-Chorin und Spreewald bereits Regionalmarken eingeführt. Dennoch zeigte die Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) in vielen Biosphärenreservaten Defizite in den Erfolgsfaktoren des Prozess- sowie des Marketingmanagements. Die Gebietskulisse ist oft zu klein oder ohne Agrarflächen, und deshalb nicht als Herkunftsregion geeignet. Eine Kooperation mit Akteuren aus dem Umland wäre meist sinnvoll. Bei den Verwaltungen besteht ein großer Bedarf an Erfahrungsaustausch, Qualifizierung und Professionalisierung, an verbesserten Organisationsstrukturen sowie finanzieller und politischer Unterstützung. Über gemeinsame Marketingstrategien wurde bisher nicht gesprochen. Die wirtschaftlichen Akteure erwarten von den Biosphärenreservaten eine Führungsrolle im nachhaltigkeitsorientierten Marketing.

### Literatur

BESCH, M. / H. HAUSLADEN, 1999: Regionales Marketing im Agribusiness. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln, Frankfurt/Main, Schriftenreihe, Bd. 13. S. 7-50

Armin Kullmann, Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten

BRENDLE, U., 1999: Musterlösungen im Naturschutz – Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Bundesamt für Naturschutz (Hg.), Bonn, 261 S.

DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hg.), 2000: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft, Bd. 30, 211 S.

DVL – DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDSCHAFTSPFLEGE E.V., 1999: Verzeichnis der Regionalinitiativen, Ansbach, 274 S.

HAMM, U., 1991: Landwirtschaftliches Marketing, Stuttgart

HENSCHKE, H.-U. / H. ULLRICH-JÄKER / C. WILDRAUT, 2000: Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte. Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft in Nordrhein-Westfalen (Hg.), 92 S.

KULLMANN, A., 2003a: Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung. 1. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Überarbeitete Fassung. Institut für ländliche Strukturforchung (Hg.), Frankfurt/Main

KULLMANN, A., 2003b: Status-Quo der Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten. 2. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Institut für ländliche Strukturforchung (Hg.), Frankfurt/Main

KULLMANN, A. 2003c: Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten aus Sicht der wirtschaftlichen Akteure. 3. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Institut für ländliche Strukturforchung (Hg.), Frankfurt/Main