Bundesministerium
für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat

BULE plus
Bundesprogramm
Ländliche Entwicklung
und Regionale Wertschöpfung

Regionale Wertschöpfung stärken, ländliche Nahversorgung sichern

Erkenntnisse aus den BULEplus-Fördermaßnahmen Regionalität und Mehrfunktionshäuser, LandVersorgt sowie zwei thematisch zugehörigen Einzelprojekten

ERGEBNISSE UND PRAXISEMPFEHLUNGEN

bmleh.de

Liebe Leserinnen und Leser,

Nahversorgung auf dem Land wandelt sich: Während kleine Gemischtwarenläden aus vielen Dorfzentren weichen, entstehen neue Konzepte. Sie reichen zum Beispiel von hybriden Dorfläden über digitale Verkaufsplattformen bis hin zu Lieferdiensten mit Drohnen. Mit innovativen Ansätzen bei Vermarktung, Logistik und Qualifizierung kann die Regionalität des Warenangebots gestärkt werden.

Um neue Lösungen für die Nahversorgung und regionale Wertschöpfungsketten in ländlichen Räumen zu entwickeln, hat das Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) in den Jahren 2016 bis 2025 bundesweit Modellprojekte gefördert. Ziel ist es, dass die Erfahrungen der Projekte auch anderen Regionen zugutekommen und erfolgreiche Ansätze Nachahmer finden. Für die vorliegende Ergebnispublikation wurden exemplarisch 21 Projekte aus den Fördermaßnahmen „Regionalität und Mehrfunktionshäuser" und „LandVersorgt – Neue Wege zur Nahversorgung in ländlichen Räumen" sowie thematisch passende Einzelprojekte betrachtet.

Dank des großen Engagements der Projektverantwortlichen und -beteiligten konnten in vielen Regionen wichtige Erkenntnisse sowie spürbare Verbesserungen erzielt werden.

Die Ergebnisse zeigen, wie lokale Initiativen die Daseinsvorsorge stärken, die regionale Wirtschaft unterstützen und ländliche Regionen als Lebens- und Arbeitsorte attraktiver machen können.

Die Publikation richtet sich an Entscheiderinnen und Entscheider auf kommunaler, Landes- und Bundesebene sowie an Wissenschaft und Forschung. Sie bietet praxisnahe Einblicke in die gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen für zukunftsfähige Nahversorgungskonzepte in ländlichen Räumen.

Damit möchten wir Ihnen Anregungen geben, wie Sie zur Weiterentwicklung der Nahversorgung in ländlichen Regionen und damit zu gleichwertigen Lebensverhältnissen beitragen können.

Viel Erfolg bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse!

Ihr Redaktionsteam
im Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat

INHALT

Kurzfassung 8

1 Einleitung 12

1.1 Anlass der fachlichen Auswertung ***13***

1.2 Ziele und Methodik ***14***

1.3 Kontext: Ländliche Nahversorgung und regionale Wertschöpfungsketten ***15***

2 Projektansätze und Wirkungen 22

2.1 Die geförderten Projekte im Überblick ***23***

2.2 Zentrale Ansätze für die Zielerreichung ***32***

2.3 Zielerreichung und Wirkungen ***37***

3 Empfehlungen für Praktikerinnen und Praktiker 44

3.1 Gut vorbereitet dank Anschluss an Bestehendes ***45***

3.2 Fokus auf das Wesentliche – Flexibilität behalten ***50***

3.3 Nutzen stiften – gemeinsam profitieren ***53***

3.4 Beteiligung als Schlüssel zum Erfolg ***56***

3.5 Strukturell gut aufgestellt – tragfähig und zukunftssicher ***59***

3.6 Sichtbar werden und Nutzende erreichen ***64***

3.7 Weitere Informationen ***66***

4 Empfehlungen für Fördermittelgeber 70

4.1 Projektförderung in Konzept- und Umsetzungsphase gliedern ***71***

4.2 Verstetigung als Teil der Förderbedingungen verankern und gezielt unterstützen ***72***

4.3 Förderbekanntmachungen thematisch breit gestalten – Kooperationsanreize setzen ***73***

4.4 Bewährte Konzepte auf andere Regionen übertragen ***74***

4.5 Wirkungsmodelle in die Förderpraxis integrieren ***75***

4.6 Prozessbegleitung als Bestandteil von Förderprogrammen anbieten ***76***

4.7 Regelförderung für Nahversorgung – Finanzierung dauerhaft sichern ***78***

5 Fazit 80

Literaturverzeichnis 82

Anhang 84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Übersicht der Lage der geförderten Modell- und Demonstrationsvorhaben ***25***

Abbildung 2 Differenzierung der Analyseschritte nach Fördermaßnahme ***26***

Abbildung 3 Teilnehmende des Initiativen-Coachings ***27***

Abbildung 4 Marktplatz in Bayreuth ***27***

Abbildung 5 Luftaufnahme der Insel Juist ***28***

Abbildung 6 Dorfladen in Pfaffenhausen ***28***

Abbildung 7 Marktplatz in Feuchtwangen ***29***

Abbildung 8 Angebote und Lieferfahrzeug der Meck-Schweizer ***29***

Abbildung 9 EMMA am Standort Niederhambach ***30***

Abbildung 10 Eine Kundin entlädt die Lieferdrohne ***30***

Abbildung 11 Markthalle Neun in Berlin-Kreuzberg als Ausgangsort der Plattform Neun ***31***

Abbildung 12 Teilnehmende der Jurysitzung Die Besten 100 ***31***

Abbildung 13 Ansätze der Modell- und Demonstrationsvorhaben ***32***

Abbildung 14 Ergebnisse der Online-Befragung zur Selbsteinschätzung des Projekterfolgs, Angaben in Anzahl der Nennungen ***37***

Abbildung 15 Ergebnisse der Online-Befragung zur Erreichung von Akteuren entlang der Lebensmittel-Wertschöpfungskette, Angaben in Anzahl der Nennungen ***37***

Abbildung 16 Erfolgs- und Hemmfaktoren für die Zielerreichung der BULEplus-Projekte ***38***

Abbildung 17 Verkaufsautomat „Ein|laden im Spessart“ im hessischen Marjoß, der aus dem Netzwerk des Projekts „RegioDorfLaden“ entstand ***46***

Abbildung 18 Markthalle Neun in Berlin-Kreuzberg ***47***

Abbildung 19 Dorfladen in Gessin, Mecklenburg-Vorpommern, als Zentrum und Experimentierraum des Regionalnetzwerks „Die Meck-Schweizer“ ***50***

Abbildung 20 Teilnehmende des Initiativen-Coachings ***52***

Abbildung 21 Cover „Handbuch zur Regionalvermarktung“ ***52***

Abbildung 22 Kennzeichnung der über „Die Meck-Schweizer“ gelieferten Produkte im Dorfladen Gessin ***53***

Abbildung 23 Regionalladen im hessischen Alsfeld mit professionellem Corporate Design ***55***

Abbildung 24 Partizipationsstufen nach Maria Lüttringhaus ***56***

Abbildung 25 Projektteam Stadt-Land-Drohne auf dem Marktplatz von Wusterhausen/Dosse, Brandenburg ***60***

Abbildung 26 Workshop zum Einsatz von Drohnen in der Logistik, Wusterhausen/Dosse, Brandenburg ***63***

Abbildung 27 Professionelles Foto zur Vermarktung der Imkerei Klinkenberg im hessischen Vogelsbergkreis ***65***

Abbildung 28 Cover „Vogelsberg Original – Regionale Erkundungen“ ***65***

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMFTR	Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt
BMWE	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMLEH	Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat
BULEplus	Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes
GAK	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“
GRW	Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“
ILE	Integrierte Ländliche Entwicklung (Förderbereich 1 der GAK)
KomLE	Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung
LEADER	Liaison entre actions de développement de l‘économie rurale

Kurzfassung

Verschaffen Sie sich in der Kurzfassung einen Überblick über die zentralen Inhalte der fachlichen Auswertung zu Projekten verschiedener Fördermaßnahmen des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULEplus) in den Themenbereichen regionale Wertschöpfung und ländliche Nahversorgung. Gewinnen Sie einen Überblick über verschiedene Projektansätze, die Wirkungen der Projekte sowie über die Handlungsempfehlungen für Praktikerinnen und Praktiker.

Kurzfassung

Die Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, ländliche Regionen zu fördern, um **gleichwertige Lebensverhältnisse im ganzen Land** zu schaffen. So unterstützt das Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) im Rahmen des Bundesprogramms Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULEplus) gezielt Projekte zur nachhaltigen Entwicklung ländlicher Räume. Die vorliegende fachliche Auswertung untersucht exemplarisch **21 Modell- und Demonstrationsvorhaben** aus der Fördermaßnahme **„Regionalität und Mehrfunktionshäuser"** (nur Teil Regionalität), aus der Konzept- und Umsetzungsphase der Fördermaßnahme **„LandVersorgt – Neue Wege zur Nahversorgung in ländlichen Räumen"** sowie aus thematisch zugehörigen Einzelprojekten. Inhalt der fachlichen Auswertung ist es, die Zielerreichung der Projekte inklusive Erfolgs- und Hemmfaktoren sowie Wirkungen zu reflektieren, um praxisrelevante Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche und wirkungsvolle Umsetzung abzuleiten.

Die in die fachliche Auswertung einbezogenen Modell- und Demonstrationsvorhaben vereint das übergeordnete **Ziel der Förderung regionaler Wertschöpfungsketten und ländlicher Nahversorgung**, mit einem besonderen Fokus auf der Stärkung regionaler Lieferbeziehungen. Neben diesem primären Ziel konnte in allen Projekten das Querschnittsziel der Förderung der Vernetzung von (relevanten) Akteuren ausgemacht werden. Zur Erreichung des übergeordneten Ziels wurden in den Projekten **fünf zentrale Ansätze** ausgemacht, die teils auch kombiniert wurden:

- *Stationäre Nahversorgung unter Einbeziehung regionaler Produkte:* Dieser Ansatz bezweckt den Ausbau und die Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen durch **Dorfläden, Markthallen oder hybride Modelle mit verknüpften analogen und digitalen Angeboten**, die systematisch regionale Produkte integrieren und lokale Wertschöpfungsketten stärken.

- *Online-Vermarktung regionaler Produkte:* Im Fokus steht hier der **Aufbau digitaler Verkaufsplattformen**, um regionale Produkte sichtbarer und breiter zu vermarkten – insbesondere auch im B2B-Bereich, wie in der Gastronomie und dem Einzelhandel.

- *Qualifizierung für die Regionalvermarktung:* Dieser Ansatz setzt auf **praxisorientierte Weiterbildungen und Coachings**, um Akteure vor Ort in Vermarktung, Logistik, rechtlichen Fragen und Technologieeinsatz zu schulen und zu begleiten.

- *Logistik und Aufbau eines Transportsystems:* Es werden **neue logistische Lösungen** wie Drohnentransporte erprobt, um entlegene Regionen effizient mit regionalen Produkten zu versorgen und bestehende Lieferstrukturen innovativ zu ergänzen.

- *Regionalmarken-Aufbau:* Dieser Ansatz fördert die **Entwicklung starker regionaler Marken** durch einheitliches Design, Öffentlichkeitsarbeit und Produktzertifizierungen, um die Sichtbarkeit und Identifikation der Bevölkerung mit Erzeugnissen aus ihrer Region zu steigern.

Die Auswertung zeigt, dass die überwiegende Anzahl der Projekte ihre selbst gesteckten Ziele im Projektantrag vollständig oder zumindest teilweise erreichte. Durch die BULEplus-Projekte gab es vor Ort direkte **Verbesserungen in den Bereichen Nahversorgung und Regionalvermarktung**. Besonders im Bereich stationärer und digitaler Vermarktung wurden **neue Strukturen geschaffen** und **Innovationen erprobt** sowie **Qualifizierungen durchgeführt.** Noch fehlten manchem Projekt klare Strategien zur Verstetigung, einige wenige erreichten trotzdem eine langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit. Viele Vorhaben wurden nach der Förderlaufzeit in abgewandelter Form weitergeführt, etwa durch kommunale Trägerschaft oder Folgeförderungen. Insgesamt zeigt sich eine **positive Wirkung auf Netzwerkbildung und Innovationsförderung**. Viele der etablierten Netzwerke bestehen auch nach Projektende weiter und tragen zur regionalen Zusammenarbeit bei.

Aus den Ergebnissen der fachlichen Auswertung können folgende **Handlungsempfehlungen für Praktikerinnen und Praktiker** abgeleitet werden.

Gut vorbereitet dank Anschluss an Bestehendes

Das Projekt sollte an vorhandene Vorarbeiten, Strukturen und Netzwerke anknüpfen.
(→ Kapitel 3.1)

- → Umfassende Marktanalyse und realistische Einschätzung der Nachfrage
- → Stakeholdermanagement und Netzwerkarbeit personell stärken
- → Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch priorisieren
- → Verbündete identifizieren und eine gemeinsame Vision entwickeln

Fokus auf das Wesentliche – Flexibilität behalten

Das Projekt sollte eine Kernidee im Fokus haben.
(→ Kapitel 3.2)

- → Projektansätze modular planen und systematisch betrachten
- → Angestrebte Veränderungen als Ziele definieren

Nutzen stiften – gemeinsam profitieren

Das Projekt sollte allen beteiligten Akteuren einen konkreten Mehrwert bieten.
(→ Kapitel 3.3)

- → Mehrwerte für jede Zielgruppe frühzeitig identifizieren und kommunizieren
- → Wirtschaftliche Anreize für Unternehmen setzen
- → Effizienzgewinne für Kleinstunternehmen durch gemeinsame Vermarktung erzielen
- → Risiken minimieren und Vertrauen aufbauen

Beteiligung als Schlüssel zum Erfolg

Das Projekt sollte durch die Einbindung relevanter Akteure die Identifikation und Akzeptanz des Vorhabens stärken. (→ Kapitel 3.4)

- → Externe Expertie für professionelle Beteiligung einholen
- → Partizipation als Investition betrachten
- → Zentrale Akteure persönlich einbinden
- → Zielgruppenspezifische Beteiligung planen
- → Bedarfe der Zielgruppen im Blick behalten

Strukturell gut aufgestellt – tragfähig und zukunftssicher

Die Projektverantwortlichen sollten sich frühzeitig um eine Trägerschaft bemühen und die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projekts prüfen. (→ Kapitel 3.5)

- → Ressourcen für Verstetigungsmaßnahmen in der Projektplanung berücksichtigen
- → Pilotphasen planen
- → Projektfinanzierung realistisch planen
- → Genehmigungsverfahren planen und Rechtsrahmen klären
- → Die richtige Rechtsform finden
- → Bei Verstetigung als wirtschaftliche Tätigkeit: Unternehmensgründung planen
- → Verstetigung in Kooperation planen
- → Flächen und Räume multifunktional nutzen

Sichtbar werden und Nutzende erreichen

Das Projekt sollte effiziente und wirksame Maßnahmen entwickeln, um die Idee in die Nutzung zu bringen. (→ Kapitel 3.6)

- → Effektive Vertriebsstrategien entwickeln
- → Professionelle Öffentlichkeitsarbeit betreiben
- → Gezielte Auswahl von Kommunikationskanälen

1

Einleitung

In den Fördermaßnahmen „Regionalität und Mehrfunktionshäuser“, „LandVersorgt – Neue Wege zur Nahversorgung in ländlichen Räumen“ und weiteren Einzelprojekten wurden insgesamt 21 Projekte in der Entwicklung von Konzepten und Modellprojekten gefördert. Diese wurden nun im Rahmen einer fachlichen Auswertung untersucht, um Praktikerinnen und Praktikern, aber auch Politik und Fördermittelgebern Handlungsempfehlungen für die zukünftige Arbeit zu geben. Auch über die Fördermaßnahmen hinaus gibt es verschiedene Lösungsansätze und Innovationspotenziale im Thema, die für die Zukunft beachtenswert sind.

1.1 Anlass der fachlichen Auswertung

Das BULEplus umfasst unterschiedliche Förderansätze, darunter Modell- und Demonstrationsvorhaben, Modellregionen und Forschungsprojekte. Die vorliegende fachliche Auswertung betrachtet ausgewählte Modell- und Demonstrationsvorhaben, die einen Fokus auf regionale Wertschöpfungsketten und verbesserte Nahversorgungsstrategien hatten. Für die fachliche Auswertung wurde neuland21 e.V. gemeinsam mit der Syspons GmbH damit beauftragt, 21 Projekte auszuwerten, darunter sechs Regionalitätsprojekte aus der Fördermaßnahme „Regionalität und Mehrfunktionshäuser“, zwei thematisch zugehörige Einzelprojekte sowie 13 Projekte aus der Konzeptphase der Fördermaßnahme „LandVersorgt – Neue Wege zur Nahversorgung in ländlichen Räumen“ („LandVersorgt”), davon wurden zwei auch in der sich anschließenden Umsetzungsphase gefördert. Von den insgesamt 21 Projekten wurden zehn umgesetzt, bei elf Projekten wurde ein Konzept entwickelt.

Alle Projekte hatten das Ziel, einen Beitrag zur Lösung zentraler Herausforderungen in ländlichen Gebieten zu leisten. Mit der vorliegenden fachlichen Auswertung soll übergreifend zu den Förderansätzen die Zielerreichung, Wirksamkeit und Verstetigung der Projekte analysiert werden. Im Kern geht es um die Frage, welche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung auschlaggebend beziehungsweise hemmend waren und welche Lernerfahrungen und Empfehlungen sowohl für die Praxis vor Ort als auch für die politische und administrative Ebene zur Unterstützung von regionalen Wertschöpfungsketten und ländlicher Nahversorgung abgeleitet werden können.

DAS BUNDESPROGRAMM LÄNDLICHE ENTWICKLUNG UND REGIONALE WERTSCHÖPFUNG

Die Bundesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, ländliche Regionen als attraktive, lebenswerte und vitale Lebensräume zu erhalten und zu gleichwertigen Lebensverhältnissen in Deutschland beizutragen. Daher fördert das Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat (BMLEH) mit dem Bundesprogramm Ländliche Entwicklung (BULE) seit 2015 die Entwicklung, Erprobung und den Transfer modellhafter, innovativer Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen der ländlichen Räume. Insbesondere die Ideen der Menschen vor Ort werden im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes unterstützt. 2023 wurde das BULE zum Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULEplus) thematisch erweitert. Das Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung (KomLE) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) setzt das Bundesprogramm im Auftrag des BMLEH um.

Ziel des BULEplus ist es, bundesweit Impulse für die ländliche Entwicklung zu geben und über praxisnahes, zielgruppengerecht aufbereitetes Wissen langfristige Wirkungen zu erzielen. Neue Ideen und zukunftsweisende Lösungen für aktuelle und künftige Herausforderungen in ländlichen Regionen werden erprobt, unterstützt, systematisch ausgewertet und die Erkenntnisse daraus bekannt gemacht. Denn die Erkenntnisse aus den geförderten Vorhaben liefern das nötige Wissen und praktische Empfehlungen, um erfolgreiche Konzepte auch auf andere Regionen zu übertragen. So können gute Ideen überregionale Wirkung entfalten und weiterer Erprobungs-, Handlungs- und Forschungsbedarf aufgedeckt werden. Darüber hinaus fließen die Erkenntnisse in die Politikgestaltung auf Bundes- und Länderebene und insbesondere in die Weiterentwicklung der Regelförderung für ländliche Entwicklung ein.

Weitere Informationen: → ***www.land-zukunft.de***

1.2 Ziele und Methodik

Die Auswertung der Modell- und Demonstrationsvorhaben verfolgte zwei zentrale Ziele:

1. **Praxisnahe Empfehlungen für Akteure vor Ort:** Konkrete Handlungsempfehlungen wurden erarbeitet, um erfolgreiche Projektansätze in andere Regionen zu übertragen.

2. **Politikgestaltung und Optimierung von Förderverfahren:** Es wurden praxisnahe Erkenntnisse gewonnen, die zur Weiterentwicklung politischer Rahmenbedingungen beitragen sollen. Gleichzeitig wurde untersucht, wie bestehende Förderverfahren verbessert werden können.

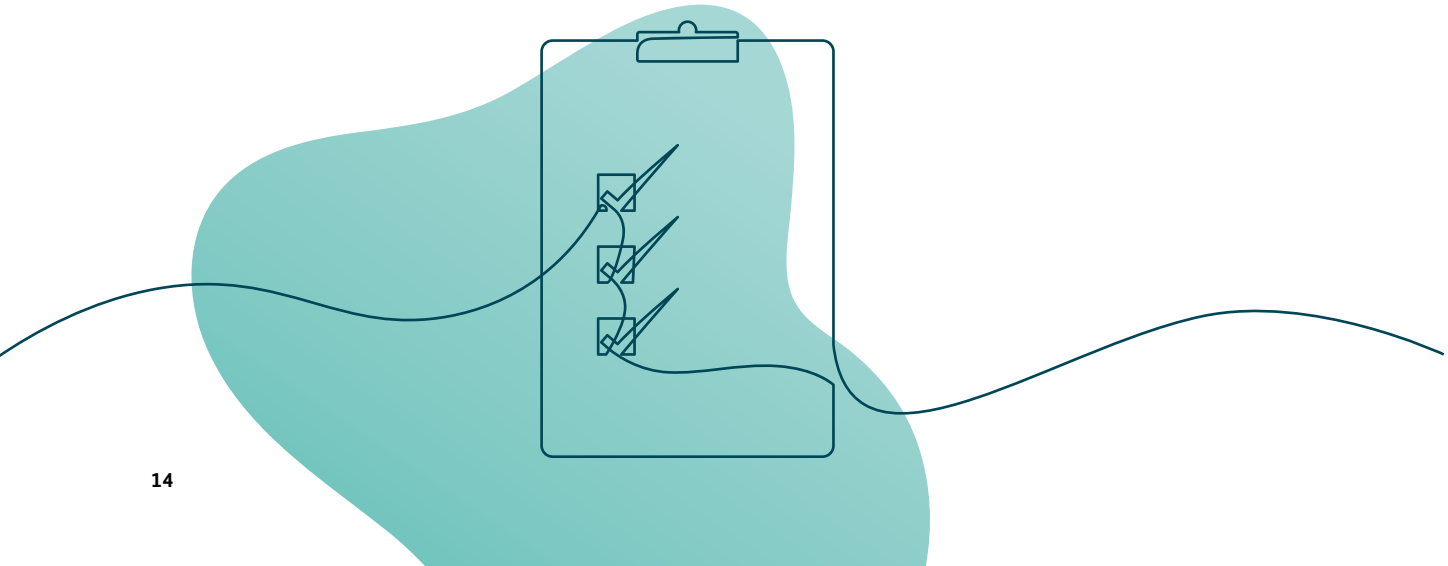
Um diese Ziele zu erreichen, wurden die Rahmenbedingungen von Fördermaßnahmen, deren Wirksamkeit, die Erreichung von Ziel- und Interessensgruppen, Erfolgs- und Hemmfaktoren, die Übertragbarkeit von Projektansätzen sowie übergeordnete Fragen zum Beitrag der Förderungen zur Verbesserung der Nahversorgung und Daseinsvorsorge vor Ort untersucht.

Die Auswertung basiert auf einem Mixed-Methods-Ansatz, der qualitative und quantitative Methoden kombiniert. Zentrale Grundlage ist ein Wirkungsmodell (Theory of Change, siehe Anhang), das auf vorher formulierten Leitfragen basiert. Dieses Modell stellt dar, wie Inputs (zum Beispiel finanzielle Mittel, fachliche Expertise) über Projektaktivitäten zu Ergebnissen (Outcomes) auf Projekt- und regionaler Ebene sowie zu langfristigen gesellschaftlichen Wirkungen (Impact) führen sollen.

Um die Annahmen des oben dargestellten Wirkungsmodells zu überprüfen, wurde eine umfassende Analyse der Programmdokumente sowie eine Online-Befragung unter den Verantwortlichen der 21 Projekte durchgeführt. Der genutzte Fragebogen umfasst fünf Themenblöcke: 1) Informationen zur Fördermaßnahme und Rolle der Befragten, 2) Einschätzungen zu Rahmenbedingungen und Verbesserungsvorschlägen für das Förderverfahren, 3) Beteiligung von Zielgruppen, Zielerreichung und Projekterfolg, 4) Fortbestehen der Projekte und Perspektiven für die weitere wirtschaftliche Tragfähigkeit und 5) Vertiefungsfragen zur Maßnahme „LandVersorgt". Der Befragungszeitraum lag im Mai 2024. Es wurde eine hohe Beteiligung von rund 81 Prozent erreicht, wobei Projekte aus beiden Fördermaßnahmen sowie Einzelprojekte vertreten waren.

Zur Validierung und Vertiefung der Befragungsergebnisse wurden zwischen Juli und Oktober 2024 Fallstudien zu neun ausgewählten Projekten durchgeführt. Dabei wurden sowohl interne Perspektiven (Projektleitungen, -teams, Kooperationspartnerinnen und -partner) als auch externe Sichtweisen (Vertretungen der Zielgruppen, lokale Akteure sowie Expertinnen und Experten) durch leitfadengestützte Interviews erhoben. Im Januar 2025 wurde ein Online-Workshop mit den Projektverantwortlichen aus den geförderten Modell- und Demonstrationsvorhaben durchgeführt, in welchem die Ergebnisse und Empfehlungen diskutiert und ergänzt wurden.

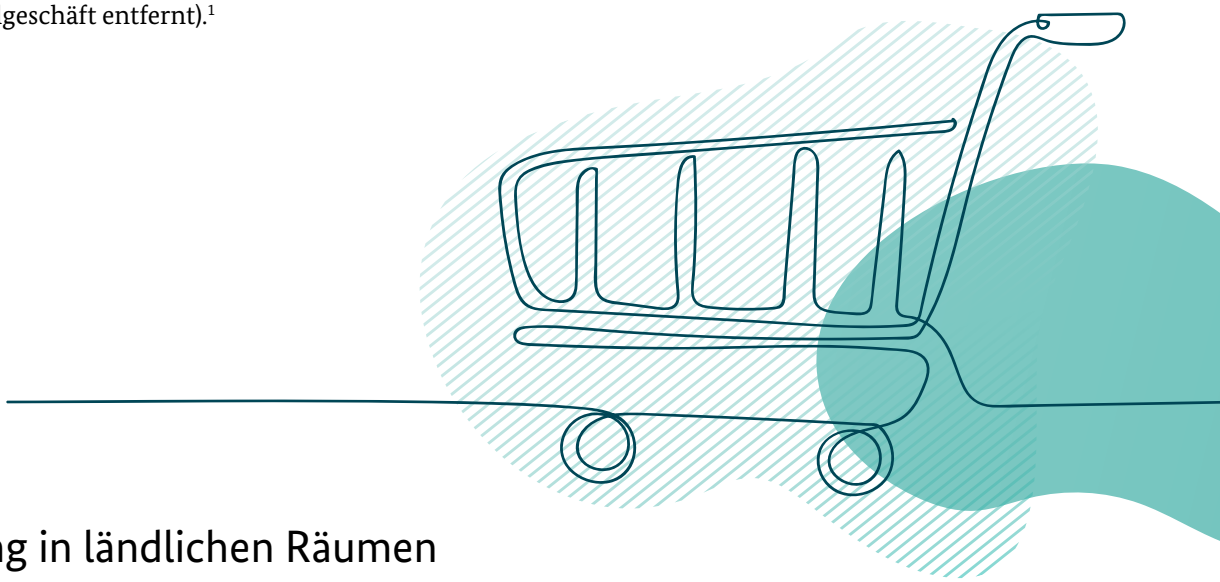
Die Kombination aus Dokumentenanalyse, Online-Befragung, Vor-Ort-Interviews und konstruktivem Austausch ermöglicht eine fundierte Analyse der Projekte und liefert praxisnahe Erkenntnisse für die künftige Gestaltung von Fördermaßnahmen und die erfolgreiche Umsetzung ähnlicher Projekte. Die Ergebnisse aus diesen Datenquellen sowie deren übergeordnete Einordnung und Bewertung stellen die Grundlage für die nachfolgenden Ergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen dar.



1.3 Kontext: Ländliche Nahversorgung und regionale Wertschöpfungsketten

Die Versorgung mit Lebensmitteln in ländlichen Räumen bietet aktuell Innovationspotenzial in zwei Themenbereichen: der Nahversorgung und regionaler Wertschöpfungsketten. Weniger als die Hälfte der Bevölkerung in ländlichen Räumen gilt als nahversorgt (das heißt, sie wohnt weiter als einen Kilometer vom nächsten Lebensmittelgeschäft entfernt).[1]

Die Studienlage zeigt, dass die Herausforderungen und Handlungsbedarfe der Projektregionen keinesfalls lokale Phänomene sind, sondern für viele ländliche Regionen zutreffen. Sie deutet zudem darauf hin, dass bisher ungenutzte Wertschöpfungspotenziale kreative Lösungswege notwendig machen.



Nahversorgung in ländlichen Räumen

Im Mittelpunkt der Nahversorgung in ländlichen Räumen Deutschlands steht die Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs. Von einer gesicherten Nahversorgung wird ausgegangen, wenn entsprechende Angebote weniger als einen Kilometer oder zehn Gehminuten vom Wohnort einer Person entfernt sind.[2] Der Sicherstellung der Nahversorgung kommt insbesondere in ländlichen Räumen eine zentrale Bedeutung zu, da rund 57 Prozent der Bevölkerung Deutschlands in diesen Regionen leben.[3] Unter den verschiedenen Bereichen der ländlichen Daseinsvorsorge stellt die Nahversorgung denjenigen dar, der am stärksten zur Zufriedenheit der Menschen vor Ort beiträgt.[4]

Das hängt auch damit zusammen, dass Dorfläden oder andere lokale Einkaufsmöglichkeiten wichtige Begegnungsorte sind und somit eine soziale und emotionale Funktion erfüllen. Sie sind zunehmend der letzte dörfliche Treffpunkt für die Bevölkerung vor Ort. Insgesamt ist bundesweit ein zahlenmäßiger Rückgang von Lebensmittelgeschäften zu verzeichnen: Während im Jahr 1990 noch etwa 85.000 Lebensmittelgeschäfte die Nahversorgung sicherten, ist die Zahl im Jahr 2020 auf knapp unter 40.000 gesunken. Besonders die Anzahl kleiner Lebensmittelgeschäfte unter 400 m² Verkaufsfläche – die oft für die dörfliche Nahversorgung zentral sind – ist deutlich zurückgegangen und von 66.000 im Jahr 1990 auf 8.450 im Jahr 2020 gesunken.[5]

1 Küpper, Patrick; Mettenberger, Tobias; Bermes, Linda (2023): „Pilotprojekte zur Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen. Start-ups, sozialorientiertes Unternehmertum und Fördermittel als Treiber?“, in: Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning 82 (2): S. 99-113.

2 Eberhardt, Winfried; Küpper, Patrick; Seel, Matthias (2021): Dynamik der Nahversorgung in ländlichen Räumen verstehen und gestalten. Impulse für die Praxis. https://literatur.thuenen.de/digbib_extern/dn064077.pdf, abgerufen am 22. April 2024.

3 Johann Heinrich von Thünen-Institut, Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei (2020): Thünen-Landatlas, www.landatlas.de/, abgerufen am 22. April 2024.

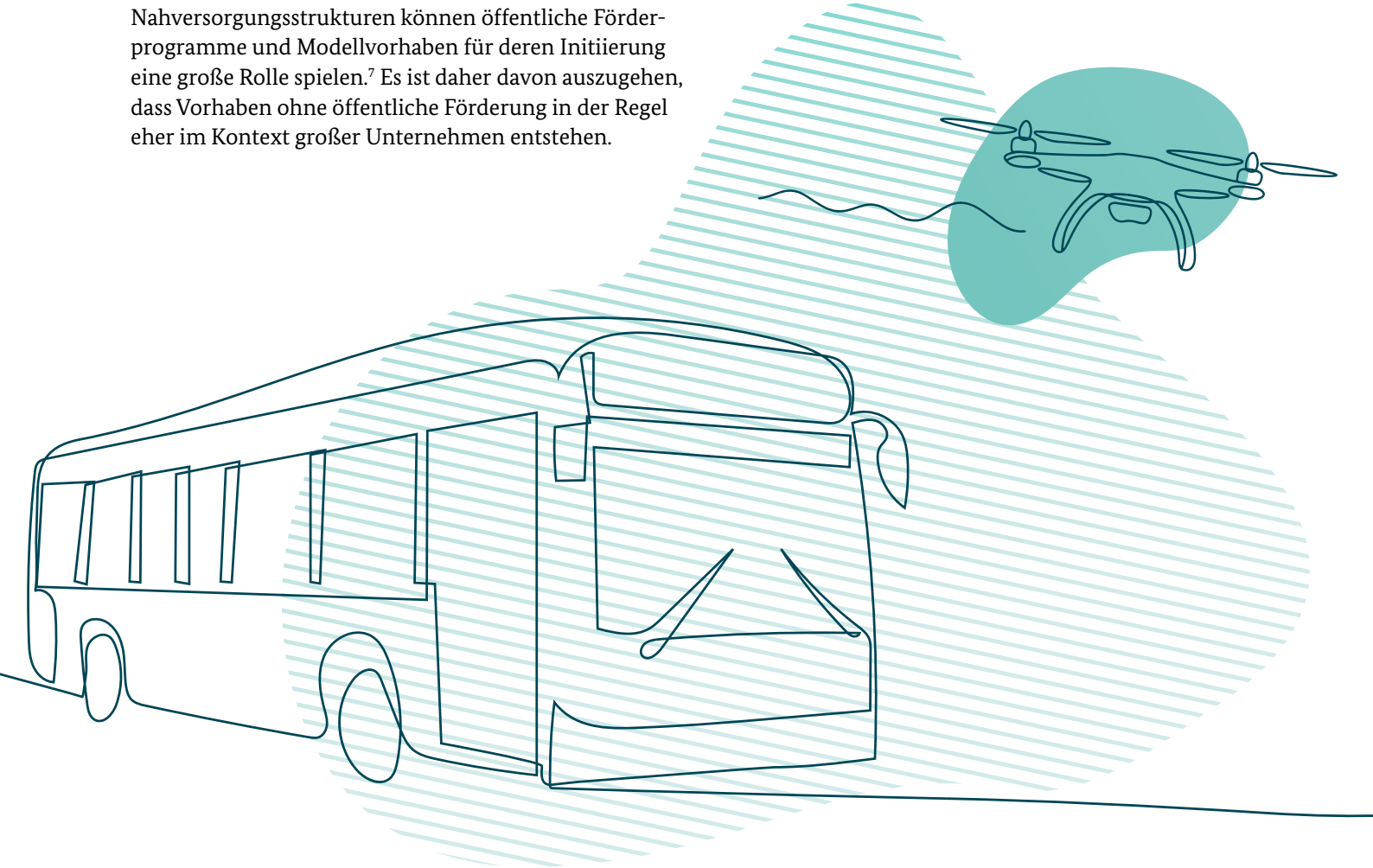
4 Küpper, Patrick; Mettenberger, Tobias (2020): „Regionale Anpassungsstrategien der Daseinsvorsorge für schrumpfende ländliche Räume“, in: Europa Regional 26 (3): S. 22–39.

5 Eberhardt et al. (2021)

Neben dem Rückgang der Nahversorgungseinrichtungen teilen ländliche Regionen weitere Herausforderungen. Zu diesen gehören oftmals die Abwanderung und Alterung der Bevölkerung, eine Ausdünnung von Dienstleistungen, Gesundheitsversorgung und Verwaltungsleistungen vor Ort sowie ein Mangel an Räumen des sozialen Austausches.[6]

Für alltägliche Erledigungen entstehen oft lange Wege, wobei insbesondere strukturschwache Räume oft nur unzureichende Nahverkehrsangebote haben und ihre Einwohnerinnen und Einwohner auf einen Pkw angewiesen sind. Dies schränkt vor allem ältere Menschen, Jugendliche sowie weitere Personengruppen ein, die keinen Zugriff auf ein Fahrzeug besitzen. Ohne Nahversorgungsangebote und grundlegende Dienstleistungen verlieren ländliche Regionen an Attraktivität. Um die Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs zu stärken, wurden in den letzten Jahren sowohl innovative stationäre als auch mobile, dezentrale und/oder digitale Konzepte entwickelt (siehe Exkurs: Beispiele für innovative Konzepte in der Nahversorgung). Aufgrund der oft schwierigen wirtschaftlichen Situation von kleinen Nahversorgungsstrukturen können öffentliche Förderprogramme und Modellvorhaben für deren Initiierung eine große Rolle spielen.[7] Es ist daher davon auszugehen, dass Vorhaben ohne öffentliche Förderung in der Regel eher im Kontext großer Unternehmen entstehen.

Projekte im Kontext von regionalen Wertschöpfungsketten und ländlicher Nahversorgung haben oft große Schnittmengen: Inhaltlich geht es jeweils um die Vermarktung von (häufig regionalen) Lebensmitteln und den damit einhergehenden logistischen Strukturen. Doch zur Verbesserung der Nahversorgung in ländlichen Räumen reicht das ausschließliche Angebot regionaler Produkte in der Regel nicht aus. Für eine gute Versorgung der Kundinnen und Kunden ist ein Vollsortiment notwendig, das kaum vollständig innerhalb einer Region erzeugt werden kann. Dennoch verfolgen Nahversorgungsprojekte oftmals auch das Teilziel, den Anteil regionaler Produkte im gesamten Sortiment zu erhöhen.



6 Gohla, Vera; Hennicke, Martin (2023): Ungleiches Deutschland. Sozioökonomischer Disparitätenbericht 2023, http://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20534-20240307.pdf, abgerufen am 22. April 2024.

7 Eberhardt et al. (2021)

Exkurs: Beispiele für innovative Konzepte in der Nahversorgung

Die im Folgenden vorgestellten Beispiele sind Ansätze, die in Deutschland umgesetzt werden oder wurden. Einige sind Förderprojekte der öffentlichen Hand, andere werden durch Unternehmen umgesetzt und können daher mit regulären Aktivitäten querfinanziert werden. Es wurden ausschließlich Beispiele jenseits der BULEplus-Förderung ausgewählt, um zusätzliche Erfahrungsschätze und Potenziale aufzuzeigen.

Stationäre Angebot

- *Personalfreie 24/7-Märkte:* Konzepte wie „Tegut…teo“, „REWE nahkauf Box“ und „Tante-M“ ermöglichen durch digitale Zugangssysteme und Selbstbedienungskassen einen durchgängigen Betrieb.
- *Verkaufsautomaten & Abholboxen:* Automaten und Abholboxen ergänzen die stationäre Nahversorgung durch jederzeit zugängliche (regionale) Produkte, wenn auch mit begrenztem Sortiment.

Mobile Konzepte

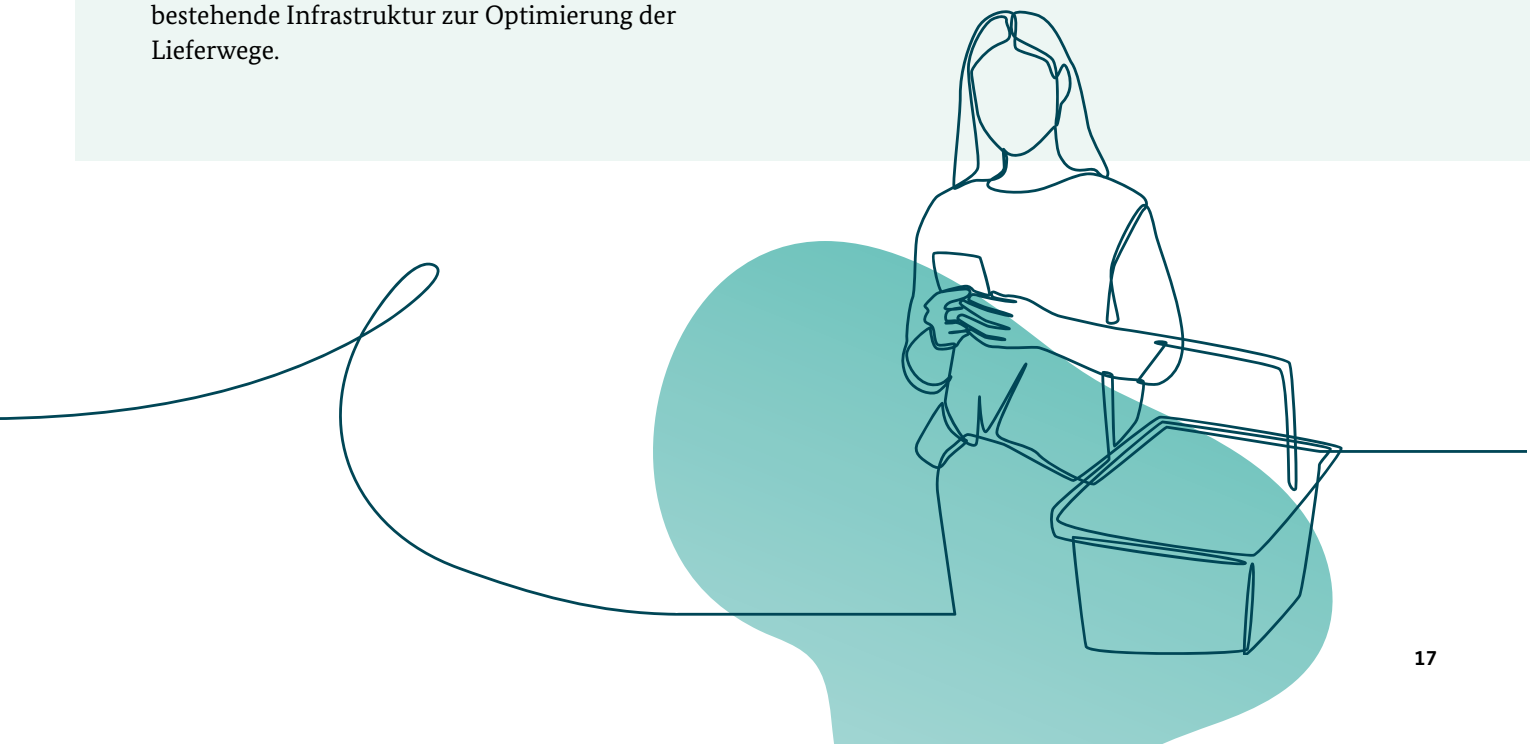
- *Mobile Märkte:* Initiativen wie rollende Supermärkte oder mobile Wochenmärkte bieten flexible Einkaufsmöglichkeiten und schließen Versorgungslücken in gering besiedelten Regionen.
- *Kombinierte Modelle:* Projekte wie „UCKER Warentakt“ in Brandenburg verbinden den Warentransport mit dem öffentlichen Personennahverkehr und nutzen bestehende Infrastruktur zur Optimierung der Lieferwege.

Hybride Konzepte

- *Mehrfunktionshäuser:* Kombinierte Nahversorgungsmodelle, wie „MarktTreffs“ in Schleswig-Holstein sind multifunktionale Orte, die Lebensmittel-Einzelhandel mit Orten des bürgerschaftlichen Engagements, Dienstleistungen (Banken, Post) und Gastronomie verbinden.
- *Online-Supermarkt und stationärer Nahversorger:* Die Kette „Tante Enso“ verknüpft 24/7 stationären Einzelhandel mit Online-Bestellungen und Abholmöglichkeiten in ländlichen Räumen. Durch eine Kombination aus digitalen und analogen Verkaufsmodellen wird eine größere Zielgruppe erreicht.

Lieferdienste & Drohnen

- *Digitaler Marktplatz:* Das Modellprojekt „Smart Village St. Wendel“ verbindet im saarländischen Dorf Rammesweiler den Aufbau regionaler Liefernetzwerke mit digitalen Bestellplattformen. Damit soll eine nachhaltige und kosteneffiziente Verteilung von Waren ermöglicht werden.
- *Lieferung per Drohne:* Im Modellprojekt „LieferMichel“ wurde in entlegenen Ortsteilen im hessischen Michelstadt erprobt, wie der Drohnen- und Lastenradtransport zur Verbesserung der Nahversorgung in ländlichen Gebieten funktionieren kann.



Regionale Wertschöpfungsketten

Wertschöpfungsketten beschreiben die verschiedenen Stationen, die ein Produkt von der Herstellung bis zum Verbrauch, vom Erzeugerbetrieb bis zu den Endkundinnen und -kunden, zurücklegt. Sie beinhalten oft mehrere Stufen der Verarbeitung und Wertschöpfung, die räumlich teils weit voneinander entfernt liegen. Neben Kooperationen auf einer Stufe der Wertschöpfungskette („horizontale Kooperation“) sind auch Kooperationen zwischen Akteuren verschiedener Stufen („vertikale Kooperation“) möglich. Viele Wertschöpfungsketten im Lebensmittelbereich sind heute global geprägt: Seit 1995 beträgt der Anteil der Lebensmittel am Welthandel, die im Laufe ihres Produktionsprozesses mindestens zwei Staatsgrenzen überschritten haben, etwa ein Drittel. Dies sorgt einerseits für günstige Produktionskosten der Lebensmittel und auf globaler Ebene zu Wohlfahrtsgewinnen. Andererseits können sich durch einseitige Abhängigkeiten von einzelnen Ländern Auswirkungen auf Preisschwankungen oder die Versorgungssituation ergeben. Die langen Transportwege erhöhen zudem die CO_2-Emissionen der Produkte.[8]

Die Regionalisierung von Wertschöpfungsketten kann zu langfristigen Verbesserungen der ökonomischen Entwicklung ländlicher Räume beitragen.[9] Mit dem Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten und der dazugehörigen Netzwerke können ländliche Räume als attraktive Wirtschafts- und Lebensräume erhalten und das Miteinander gefördert werden. Vor allem durch die handwerkliche Lebensmittelverarbeitung können vor Ort positive Effekte auf die Beschäftigung erzielt werden, auch in nachgelagerten Bereichen wie dem Tourismus.[10] Kleinbäuerliche Betriebe profitieren besonders von regionalen Strukturen, da sie in der Direktvermarktung die Mehrwerte ihrer Produkte abbilden und höhere Preise erzielen können.[11]

8 Dalheimer, Bernhard (2023): Globale Nahrungsmittelketten: Auslöser oder Stoßdämpfer von Preis- und Lieferkrisen?, www.welthungerhilfe.de/welternaehrung/rubriken/entwicklungspolitik-agenda-2030/volatilitaet-in-globalen-nahrungsmittellieferketten, abgerufen am 09. April 2025.

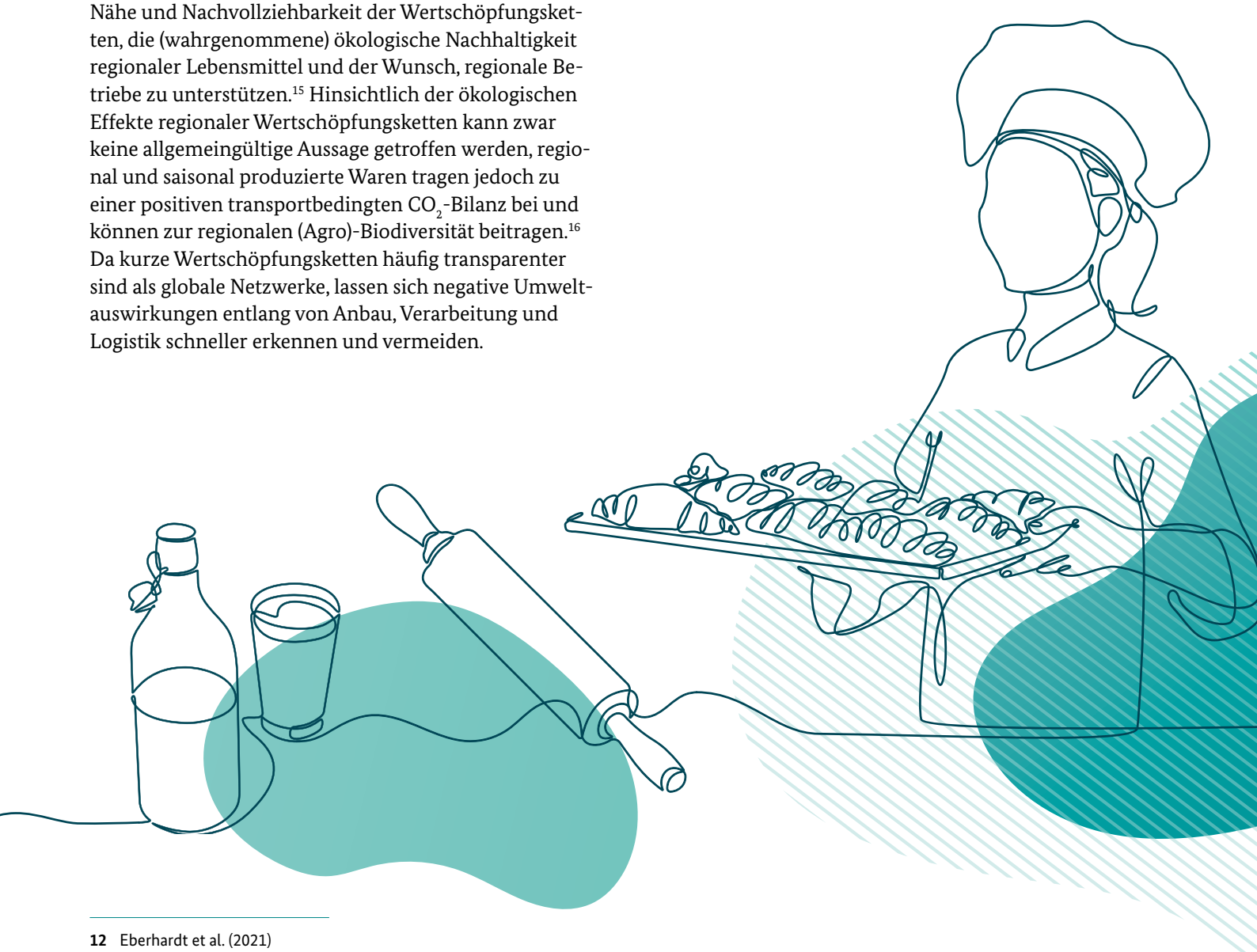
9 Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden, www.bmleh.de/SharedDocs/Downloads/DE/_laendliche-Regionen/LeitfadenIntegrierteLaendlicheEntwicklung.pdf, abgerufen am 09. Oktober 2024.

10 Thurn, Valentin; Oertel, Gundula; Pohl, Christina (2018): „Genial lokal: so kommt die Ernährungswende in Bewegung“, München: oekom verlag.

11 Hanke, Gerolf; von Mering, Friedhelm; Wunder, Stephanie (2023): Regionalisierung von Ernährungssystemen: Einschätzung von Nachhaltigkeitspotenzialen und Darstellung politischer Handlungsansätze. Teilbericht (AP2) des Projekts „Nachhaltiges Wirtschaften: Sozialökologische Transformation des Ernährungssystems (STErn)“, www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/89_2023_texte_regionalisierung_von_ernaehrungssystemen.pdf, abgerufen am 09. April 2025.

Insbesondere im Lebensmittelbereich trägt der Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten dem zunehmenden Interesse von Verbraucherinnen und Verbrauchern an regionalen und saisonalen Produkten[12] sowie an Herkunft und Transparenz von Produkten Rechnung.[13] Für sie stehen dabei besonders frische und unverarbeitete (oder wenig verarbeitete) Produkte im Fokus, die mit der Erwartung verknüpft sind, dass sie gesünder, nachhaltiger und besser überwacht sind.[14] Gründe für den Kauf regionaler Produkte sind dabei ein Bedürfnis nach Nähe und Nachvollziehbarkeit der Wertschöpfungsketten, die (wahrgenommene) ökologische Nachhaltigkeit regionaler Lebensmittel und der Wunsch, regionale Betriebe zu unterstützen.[15] Hinsichtlich der ökologischen Effekte regionaler Wertschöpfungsketten kann zwar keine allgemeingültige Aussage getroffen werden, regional und saisonal produzierte Waren tragen jedoch zu einer positiven transportbedingten CO_2-Bilanz bei und können zur regionalen (Agro)-Biodiversität beitragen.[16] Da kurze Wertschöpfungsketten häufig transparenter sind als globale Netzwerke, lassen sich negative Umweltauswirkungen entlang von Anbau, Verarbeitung und Logistik schneller erkennen und vermeiden.

Gleichzeitig kann die Wertschätzung für die Arbeit von Landwirtinnen und Landwirten gestärkt werden – was das Verständnis für deren Leistungen fördert und eine engere Verbindung zwischen Konsumierenden und Erzeugerbetrieben von Lebensmitteln ermöglicht. Der Mehrwert regionaler Lebensmittel reicht somit über ökologische und ökonomische Aspekte hinaus: Er trägt auch zur Stärkung regionaler Identität und Zugehörigkeit bei.[17]



12 Eberhardt et al. (2021)

13 Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2023): Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2023, www.bmleh.de/DE/themen/ernaehrung/ernaehrungsreport2023.html, abgerufen am 06. Juni 2024.

14 Bundesverband der Verbraucherzentralen (2021): Verbrauchererwartungen gegenüber regionalen Lebensmitteln. Ergebnisbericht für den Bundesverband der Verbraucherzentralen, www.vzbv.de/sites/default/files/2022-03/22-03-07_Ergebnisbericht-Regionale-Lebensmittel.pdf, abgerufen am 05. Mai 2024.

15 Jetzke, Tobias; Abel, Sebastian; Meißner, Lia et al. (2023): Von Quantencomputing über die Zukunft der Innenstädte bis zu einer neuen Weltordnung. Umweltrelevante Zukunftsthemen. Ergebnisse des zweiten Horizon Scanning-Zyklus für das Umweltressort, www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/fb_umweltrelevante_zukunftsthemen_von_quantencomputing_ueber_die_zukunft_der_innenstaedte_bis_zu_einer_neuen_weltordnung.pdf, abgerufen am 06. Juni 2024.

16 Malak-Rawlikowska, Agata; Majewski, Edward; Was, Adam et al. (2023): „Measuring the Economic, Environmental, and Social Sustainability of Short Food Supply Chains“, in: Sustainability 11(15), 4004.

17 Hanke et al. (2023)

Für den Erfolg neuer Projekte im Bereich regionaler Wertschöpfungsketten sind insbesondere das Vorhandensein oder die Förderung notwendiger Infrastrukturen sowie der Aufbau eines engagierten Netzwerks durch regionale Akteure zentral. Der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten muss aufgrund der notwendigen Netzwerkarbeit und der Komplexität der anfallenden Aufgaben oft intensiv begleitet werden, wozu ein moderierender Akteur notwendig ist (zum Beispiel eine Regionalinitiative, eine Erzeugergemeinschaft oder eine Lokale Aktionsgruppe im Kontext der LEADER-Förderung), dem von allen Beteiligten Vertrauen entgegengebracht wird. Den potenziellen Netzwerkmitgliedern müssen die Vorteile der Kooperation deutlich werden.

Insgesamt gehen regionale Wertschöpfungsketten in Relation zu den abgefertigten Produktmengen mit teils hohen Kosten für Kommunikation und Koordination einher. Globalisierte Wertschöpfungsketten mit großen Produktionsmengen und optimierten Handelsbeziehungen können Skaleneffekte erzielen und so die Transaktionskosten pro Stück senken. Die Stärkung regionaler Lieferbeziehungen geschieht daher oft aus ideellen Motivationen heraus und weniger aus wirtschaftlichen Beweggründen. Aus diesem Grund werden regionale Wertschöpfungsketten nicht als generelle Lösung von Problemen des bestehenden Systems der Lebensmittelproduktion gesehen, sondern vielmehr als Wegbereiter für eine Transformation hin zu einem nachhaltigeren gesellschaftlichen Gesamtsystem.[18]

LEADER

LEADER ist ein methodischer Ansatz für die Regionalentwicklung, der mit Mitteln des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) finanziert wird, ergänzt durch Mittel von Bund, Ländern und Kommunen. Die Abkürzung steht für steht für „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale", also die Verbindung von Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft. Voraussetzung für eine Förderung ist, dass sich das Projekt in einer über die Europäische Union geförderten LEADER-Region befindet und zu den Zielen der jeweiligen Entwicklungsstrategie passt. Diese wird in den Lokalen Aktionsgruppen erstellt, die sich aus öffentlichen und privaten Interessenvertreterinnen und -vertretern zusammensetzen. Als Fördernehmende einer LEADER-Förderung werden Privatpersonen, kleine Unternehmen, Vereine oder Kommunen angesprochen, weshalb insbesondere auch gemeinwohlorientierte Akteure für eine Förderung geeignet sind.

18 Tuitjer, Gesine (2021): „Kurze Ketten im Lebensmittelbereich: Herausforderungen und Potenziale von verschiedenen Typen von Short Food Supply Chains", in: Standort 45 (3): S. 181–86.

Exkurs: Beispiele für innovative Vorhaben im Bereich regionaler Wertschöpfungsketten

Die hier dargestellten Beispiele werden in Deutschland umgesetzt und sind teils gemeinnützig organisiert, teilweise aber auch kommerzielle Ansätze. Auch hier können nur begrenzt Aussagen zur langfristigen Tragfähigkeit gemacht werden, bisher entwickeln sie sich jedoch erfolgreich.

Business-to-Consumer-Ansätze (B2C)

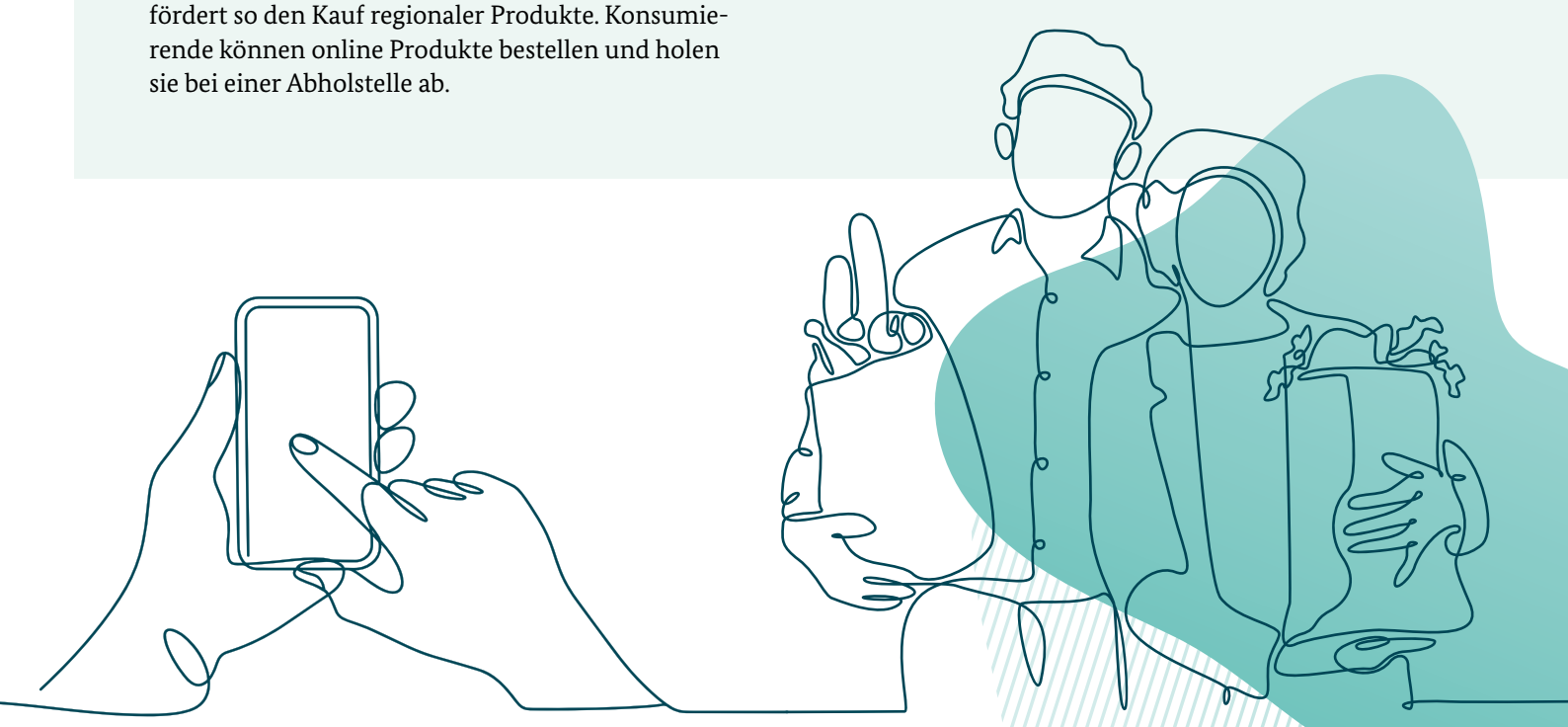
- *Digitale Einkaufsplattformen:* Regionale Plattformen wie „Wäller Markt“ im Westerwald erleichtern den Online-Kauf regionaler Produkte und fördern die Direktvermarktung.
- *Solidarische Landwirtschaft:* Wirtschaftsgemeinschaften zwischen Privathaushalten und einem oder mehreren landwirtschaftlichen Betrieben bieten alternative Vermarktungsmodelle und ermöglichen eine enge Verbindung zwischen Produzierenden und Verbrauchenden.
- *Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften:* Die Online-Plattform „Marktschwärmer“ verbindet Konsumierende in Stadt und Land direkt mit Erzeugern und fördert so den Kauf regionaler Produkte. Konsumierende können online Produkte bestellen und holen sie bei einer Abholstelle ab.

Business-to-Business-Ansätze (B2B)

- *Handels-Plattformen:* „Nearbuy“ ist eine Online-Plattform für den regionalen Lebensmittelhandel, die produzierende Betriebe mit dem Einzelhandel vernetzt.
- *Vertriebsplattformen:* Die digitale Plattform „Regiothek“ soll regionale Lieferbeziehungen sichtbar machen und Kleinproduzierende unterstützen.

Regionalisierung der Außer-Haus-Verpflegung

- *Beratung:* Die „Kantine Zukunft“ berät Kantinen in Berlin und Brandenburg mit dem Ziel, mehr regionale und ökologische Produkte in die Gemeinschaftsverpflegung zu integrieren.
- *Netzwerke:* Das Netzwerk „Feinheimisch“ aus Produzenten, Gastronomen, gewerblichen und privaten Förderern in Schleswig-Holstein unterstützt regionale Produzentinnen und Produzenten sowie Gastronomiebetriebe, die auf nachhaltige Lebensmittel setzen.



2

Projektansätze und Wirkungen

So vielfältig wie die Regionen waren auch die umgesetzten Projekte. Die fachliche Auswertung fasst zentrale Erfahrungen zusammen, benennt Erfolgsfaktoren und Herausforderungen und zeigt, welche Wirkung die Projekte vor Ort, in ihren Netzwerken und darüber hinaus erzielt haben.

2.1 Die geförderten Projekte im Überblick

Die in der fachlichen Auswertung betrachteten BULEplus-Modell- und Demonstrationsvorhaben umfassen sechs Projekte aus der Fördermaßnahme „Regionalität und Mehrfunktionshäuser"[19], zwei thematisch zugehörige Einzelprojekte sowie 13 Projekte aus der Konzeptphase der Fördermaßnahme „LandVersorgt", von denen zwei in der anschließenden Umsetzungsphase fortgesetzt wurden.

Die Charakteristika der drei beteiligten Fördermaßnahmen („LandVersorgt" untergliedert in Konzeptions- und Umsetzungsphase) sind den nachfolgenden Infoboxen zu entnehmen. In Abbildung 1 werden die in der fachlichen Auswertung berücksichtigten Modell- und Demonstrationsvorhaben geografisch in Deutschland verortet.

Fördermaßnahme: **LandVersorgt – Neue Wege zur Nahversorgung in ländlichen Räumen**

Konzeptphase

- **Fördervolumen:** bis zu 50.000 € pro Projekt
- **Zuwendungsempfänger:** Kommunen
- **Laufzeit der Projekte:** max. 12 Monate
- **Umsetzungszeitraum:** Februar 2021 bis Februar 2022
- **Ziel der Fördermaßnahme:**
  Durchführung von beispielhaften Projekten auf regionaler oder lokaler Ebene, die geeignet sind, die Nahversorgung der Menschen in den ländlichen Räumen zu verbessern.
- **Geförderte Projekte:**
  BiWi_Nahversorgung, OMA, DorfMarkt24, MONA LiSA (Verbundprojekt mit zwei Teilprojekten), KORB, Lebens.Mittel.Punkte, AJregionaldigital, RegioLMP, Hofer Land-Liefer-Bus, NordlippeVersorgt, Dorfnah, EMMA, Stadt-Land-Drohne
- **Anzahl der geförderten Projekte:**
  13 Projekte, davon ein Verbundprojekt mit zwei Teilprojekten.

Umsetzungsphase

- **Fördervolumen:** bis zu 200.000 € pro Teilprojekt
- **Zuwendungsempfänger:** Kommunen, Unternehmen
- **Laufzeit der Projekte:** max. 24 Monate
- **Umsetzungszeitraum:** März 2023 bis Mai 2025
- **Geförderte Projekte:** EMMA, Stadt-Land-Drohne
- **Anzahl der geförderten Projekte:**
  Zwei Verbundprojekte mit jeweils drei Teilprojekten.

19 Die Vorhaben zu den Mehrfunktionshäusern wurden separat ausgewertet. Die Ergebnisse und Empfehlungen der Auswertung sind hier veröffentlicht: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2023): Begegnung, Nahversorgung, gemeinschaftliches Arbeiten – vielfältige Angebote unter einem Dach. Ergebnisse und Empfehlungen aus den BULE-Mehrfunktionshäusern, www.bmleh.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/mehrfunktionshaus-band-1.pdf, abgerufen am 05. Juni 2025.

Fördermaßnahme:
Regionalität und Mehrfunktionshäuser

- **Fördervolumen:** bis zu 100.000 €; ein Leuchtturmprojekt mit 115.000 €
- **Zuwendungsempfänger:** Vereine, Unternehmen, Kommunen
- **Laufzeit der Projekte:** zwischen 7,5 und 31 Monaten
- **Umsetzungszeitraum:** Januar 2016 bis Oktober 2018
- **Ziel der Fördermaßnahme:**
  Erprobung neuer Ansätze und Angebote, die sowohl der Versorgung mit Waren des täglichen Bedarfs dienen als auch einen Beitrag zur Sicherung der regionalen Daseinsvorsorge leisten und multifunktionale Dorfmittelpunkte und Anlaufstellen für verschiedene Basisdienste bilden.
- **Geförderte Projekte:**
  Genusshäuser, Initiativen-Coaching, Online-Markthalle (im) Norden, RegioDorfLaden, Nahversorgungszentren, Meck-Schweizer

Einzelprojekte

- **Fördervolumen:** 183.000 € und 192.000 €
- **Zuwendungsempfänger:** Unternehmen und ein Landkreis
- **Laufzeit der Projekte:** 15 Monate und 26,5 Monate
- **Umsetzungszeitraum:** November 2017 bis Dezember 2020
- **Ziele der Projekte:**
  Aufbau einer digitalen Direktvermarktungs-Plattform für kleinbäuerliche Betriebe im Berliner Umland und Gastronomen aus Berlin (Plattform Neun) und Aufbau eines Netzwerks zur Vermarktung regionaler Produkte mit Betriebs- und Produktionscoaching (Die Besten 100).

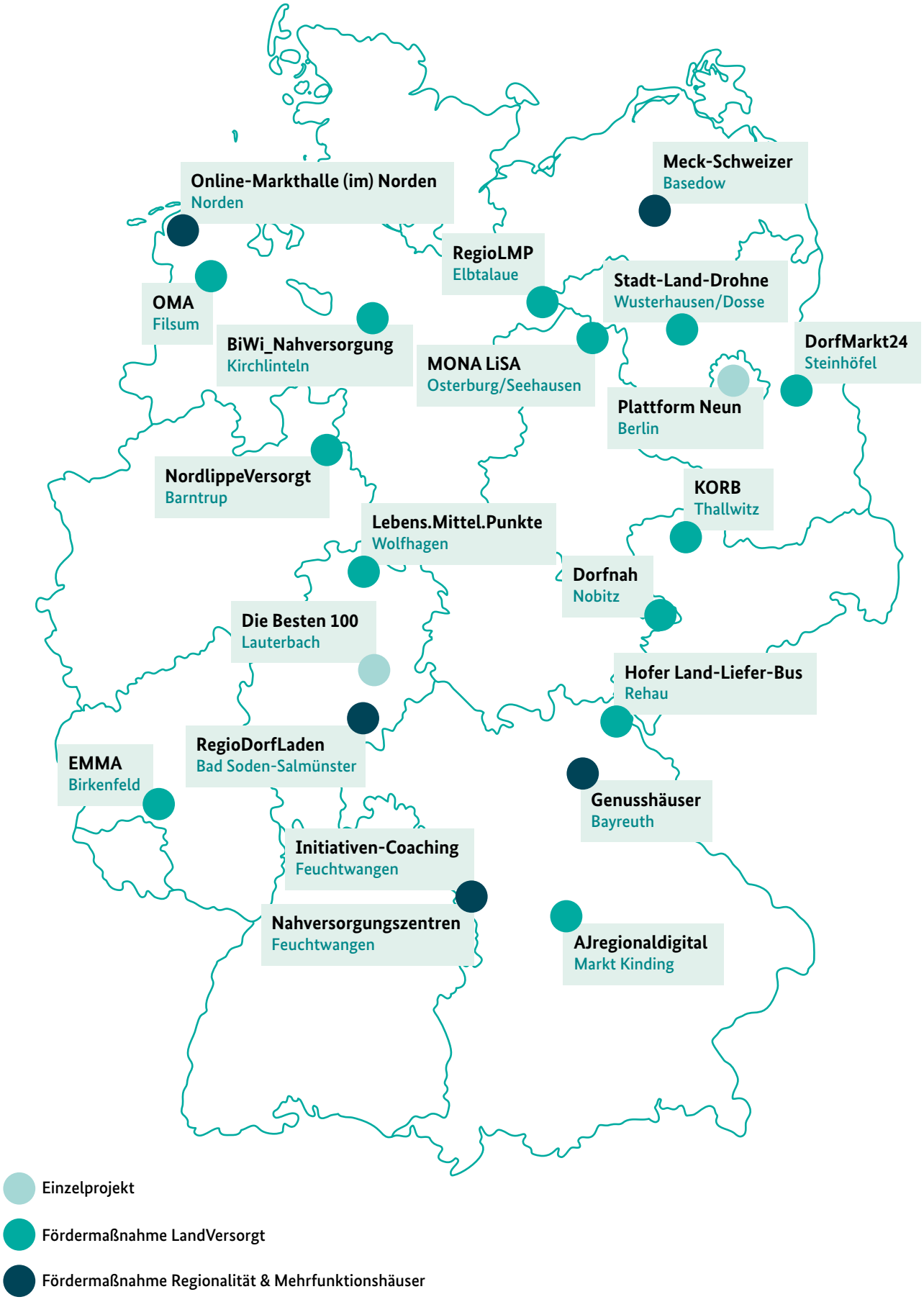


Abbildung 1: Übersicht der Lage der geförderten Modell- und Demonstrationsvorhaben

Bei elf der insgesamt 21 Projekte wurde die Entwicklung eines Konzeptes gefördert, eine Umsetzung dieser Konzepte war hingegen nicht Teil der BULEplus-Förderung. Für die nähere Betrachtung und Auswertung in Form von Fallstudien wurden die zehn Projekte ausgewählt, die für die Umsetzung ihres Vorhabens gefördert wurden. Abbildung 2 zeigt, wie die untersuchten Projekte nach Fördermaßnahme differenziert werden und in welchen Analyseschritten sie untersucht wurden.

Abbildung 2: Differenzierung der Analyseschritte nach Fördermaßnahme

Im Folgenden werden die zehn umgesetzten Projekte vorgestellt. Bei diesen Projekten ist das größte Potenzial an Erfahrungswerten und Erkenntnissen erwartbar, welche wiederum die Grundlage für die Formulierung von Empfehlungen bilden. Die hier genannten Projektnamen werden im weiteren Verlauf des Berichts als Referenz verwendet.

Abbildung 3: Teilnehmende des Initiativen-Coachings

Abbildung 4: Marktplatz in Bayreuth

Nr. 1: Initiativen-Coaching

Ziel des Projekts war es, bestehende und sich im Aufbau befindliche Regionalinitiativen bei der Entwicklung ihrer Strukturen und Konzepte zu unterstützen. Von 2016 bis 2017 wurde dazu ein Qualifizierungs- und Coaching-System pilotiert, an dem acht Regionalinitiativen teilnahmen. Vertreterinnen und Vertreter dieser Initiativen besuchten drei mehrtägige Seminare und sieben Vor-Ort-Coachings. Der Austausch zwischen den Initiativen sowie eine begleitende Auswertung der Module führten zur Weiterentwicklung des Programms. Nach Ende des Programms wurden Erfahrungen und das gesammelte Wissen aus der Projektlaufzeit in einem Handbuch zur Regionalvermarktung veröffentlicht, welches als Praxisleitfaden und Nachschlagewerk für Regionalinitiativen dient.

Träger: Bundesverband der Regionalbewegung e.V.

Ort: Feuchtwangen (rund 12.600 Einwohnerinnen und Einwohner), Bayern

Mehr unter → ***www.regionalbewegung.de/initiativen-coaching***

Nr.2: Genusshäuser

Aufbauend auf dem Erfolg der bereits etablierten Genussregion Oberfranken verfolgte das Projekt das Ziel, mit dem „Genusshaus“ ein lokales Verkaufszentrum – ähnlich einem Supermarkt – für regionale Spezialitäten zu entwickeln. Das Projekt stärkte während seiner Laufzeit vor allem die Vernetzung der Akteure der Region. Nach Projektende entstanden in den Folgejahren weitere Ansätze zur regionalen Vermarktung, die die Projektidee aufgriffen und fortsetzten.

Träger: Genussregion Oberfranken e.V.

Ort: Bayreuth (rund 73.000 Einwohnerinnen und Einwohner), Bayern

Mehr unter → ***www.genussregion-oberfranken.de***

Abbildung 5: Luftaufnahme der Insel Juist

Abbildung 6: Dorfladen in Pfaffenhausen

Nr.3: Online-Markthalle (im) Norden

Mit dem Projekt sollte ein Regionalvermarktungssystem geschaffen werden, das regionale Produkte in der Stadt Norden, dem Umland und auf der Insel Juist für Bevölkerung, Gastronomie und Gäste verfügbar macht. Der Vertrieb sollte über eine Online-Markthalle sowie einen Wochenmarkt auf Juist erfolgen. Bis heute finden auf der Insel regelmäßige regionale Genusstage statt, bei denen Gastronomiebetriebe regionale Produkte anbieten. Der in der Förderlaufzeit gefundene Betreiber der Online-Markthalle war jedoch vor allem daran interessiert, die entwickelte Logistik in eine bestehende Plattform zu integrieren. Dennoch bleiben die Genusstage auf Juist ein positiver Effekt des Projekts, der zur Stärkung der Regionalvermarktung beiträgt, auch wenn die Plattform nicht wie geplant in Betrieb genommen wurde.

Träger: ARSU GmbH, Stadt Norden, Inselgemeinde Juist, Genossenschaft Grön Nörderland

Ort: Norden (rund 25.200 Einwohnerinnen und Einwohner), Niedersachsen

Mehr unter → ***www.arsu.de/de/projekte/bule***

Nr.4: RegioDorfLaden

Um die Versorgung von Dorfläden mit regionalen Produkten zu verbessern, regionale Liefernetzwerke zu stärken und gemeinsame Vermarktungsstrategien im Spessart zu etablieren, wurde 2017 das Projekt „RegioDorfLaden“ durchgeführt. Zu den Zielen gehörten Weiterbildungs- sowie Beratungsangebote für die teilnehmenden Pilotläden sowie die Vernetzung zentraler Akteure in der Region. Das Projekt konnte seine Ziele erfolgreich umsetzen, wodurch der Umsatz mit regionalen Lebensmitteln gesteigert und Arbeitsplätze in den Zulieferbetrieben gesichert wurden. Auch nach dem Projektende erhielten die teilnehmenden Dorfläden weiterhin Beratung und Begleitung. Obwohl die Pilotläden nach Auslaufen der Förderung teilweise geschlossen wurden oder den Besitzer wechselten, bleibt das etablierte Netzwerk aus Erzeugern, Verarbeitern und Dorfläden bestehen. Das Netzwerk hat unter anderem neue Angebote wie Verkaufsautomaten hervorgebracht, auch ehemalige Dorfladen-Betreiber sind nach wie vor aktiv.

Träger: Spessart Regional e.V.

Ort: Bad Soden-Salmünster (rund 13.600 Einwohnerinnen und Einwohner), Hessen

Mehr unter → ***www.spessartregional.de/regio-dorf-laden***

Abbildung 7: Marktplatz in Feuchtwangen

Abbildung 8: Angebote und Lieferfahrzeug der Meck-Schweizer

Nr.5: Nahversorgungszentren

Das Projekt hatte zum Ziel, ein Konzept für eine funktionierende Stadt-Land-Beziehung zur Sicherung der regionalen Nahversorgung in Feuchtwangen zu entwickeln. Dies sollte erreicht werden, indem die Produktions-, Verarbeitungs- und Vertriebsstrukturen der umliegenden Ortsteile erfasst und geordnet werden. Zudem wurde eine multifunktionale Markthalle im Stadtzentrum geplant, die als bedarfsgerechter Verkaufsort dienen sollte. Das Projekt wurde von 2016 bis 2017 als Verbundprojekt zwischen dem Verein Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt e.V. (ALLES e.V.) und der Stadt Feuchtwangen durchgeführt. Der ALLES e.V. entwickelte wie geplant ein Konzept für eine funktionierende Stadt-Land-Beziehung zur Sicherung der regionalen Nahversorgung. Die Markthalle konnte nicht realisiert werden.

Träger: Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt e.V., Stadt Feuchtwangen

Ort: Feuchtwangen (rund 12.600 Einwohnerinnen und Einwohner), Bayern

Nr.6: Die Meck-Schweizer

Im Fokus des Projekts stand die Weiterentwicklung eines Dorfladens zu einer Regionalvermarktungsinitiative, die Landwirtschafts- und Gartenbaubetrieben sowie Lebensmittelherstellern eine gemeinsame Online-Plattform zur Verfügung stellt. Mithilfe der BULEplus-Förderung wurde zwischen 2016 und 2017 eine entsprechende digitale B2B-Plattform entwickelt. Aus dem BULEplus-Projekt entstanden diverse Folgeprojekte, unter anderem wurden eine Lieferinfrastruktur und ein B2C-Angebot aufgebaut. In diesem Kontext wurden eine Genossenschaft und eine GmbH gegründet, die für das operative Geschäft verantwortlich waren. Wichtige Zielgruppen wie Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung und Einzelhandel konnten jedoch nicht erreicht werden. Zudem führte die inflationsbedingte Teuerung durch die Corona-Pandemie und den Krieg Russlands gegen die Ukraine zu einem Rückgang der Nutzung der Plattform. Infolgedessen wurde die regionale Genossenschaft liquidiert, während gleichzeitig das Angebot der Online-Plattform (ohne Lieferdienst) auf die Bundesebene ausgeweitet wurde.

Träger: Regionales Unternehmensnetzwerk Die Meck-Schweizer e.V.

Ort: Basedow (rund 650 Einwohnerinnen und Einwohner), Mecklenburg-Vorpommern

Mehr unter → ***www.meck-schweizer.de***

Abbildung 9: EMMA am Standort Niederhambach

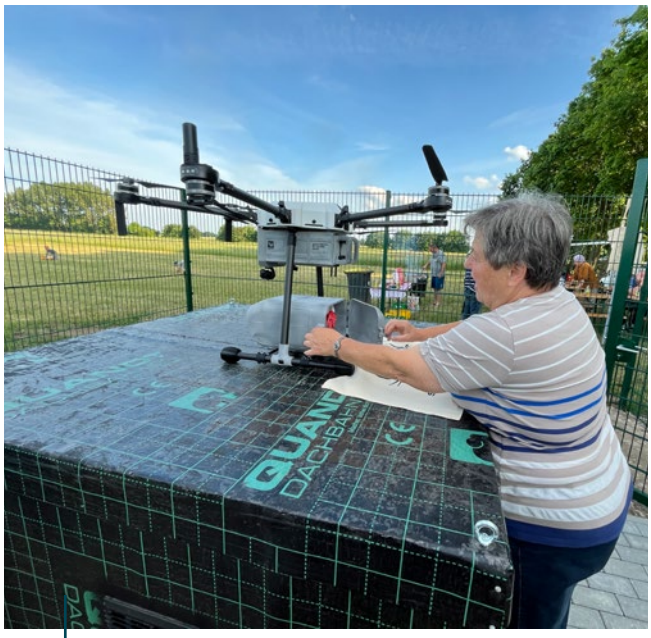


Abbildung 10: Eine Kundin entlädt die Lieferdrohne

Nr.7: EMMA

Das Projekt befand sich zum Zeitpunkt der fachlichen Auswertung in der Umsetzung. Es zielt darauf ab, modulare, nachhaltige Versorgungsstationen zu schaffen, welche die Daseinsvorsorge in der Region stärken und den sozialen Zusammenhalt fördern. In einem partizipativen Prozess wurden im Vorläuferprojekt SMART-FOR-BIR von 2021 bis 2022 Bedarfe und Versorgungslücken identifiziert und Lösungsansätze entwickelt. Das „EMMA"-Konzept sieht die Etablierung vier personalfreier Nahversorgungsstationen in unterschiedlichen Ortsteilen der Stadt Birkenfeld vor und wurde von Februar 2023 bis Mai 2025 umgesetzt. Die Stationen sind mit digitalen Technologien wie Low-Power Wide Area Netzwerkprotokoll (eine Funktechnologie mit sehr geringem Energieverbrauch) und zum Teil Photovoltaikanlagen ausgestattet, um Bezahlmöglichkeiten, Füllstandsmessungen und Stromversorgung zu ermöglichen. Erweiterungen wie Bürgercafés, Gepäckaufbewahrung oder die Abholung von Bestellungen sollen in Zukunft ebenfalls integriert werden.

Träger: Verbandsgemeinde Birkenfeld

Ort: Birkenfeld (rund 7.200 Einwohnerinnen und Einwohner), Rheinland-Pfalz

Nr.8: Stadt-Land-Drohne

Dieses Projekt befand sich während der fachlichen Auswertung noch in der Umsetzung. Vorab (2021 bis 2022) wurde ein Konzept entwickelt und eine Machbarkeitsstudie durchgeführt. Im Mittelpunkt stand die Frage, ob und wie Transportdrohnen zur Verbesserung der Nahversorgung in ländlichen Regionen beitragen können. Dafür wurde ein Drohnenliefersystem installiert, bei dem an einem zentralen Platz in der Gemeinde Wusterhausen/Dosse sowie in zwei abgelegenen Ortsteilen Start- und Landeplätze (Drone Ports) für die Drohnen errichtet wurden. Die im Projekt als Marktschwalben bezeichneten Drohnen liefern Produkte an, welche von Einzelhändlern in Wusterhausen bezogen werden. Die Umsetzung des Projekts begann im April 2023, die erste Marktschwalbe flog im Mai 2024. Auch wenn die Marktschwalbe zum Zeitpunkt der Auswertung noch nicht im Regelbetrieb unterwegs war, wurden mit dem innovativen Projekt Meilensteine hinsichtlich der rechtlichen Regelungen beim Einsatz von Drohnen für die Daseinsvorsorge erreicht.

Träger: Gemeinde Wusterhausen/Dosse

Ort: Wusterhausen/Dosse (rund 5.700 Einwohnerinnen und Einwohner), Brandenburg

Mehr unter → ***www.stadt-land-drohne.de***

Abbildung 11: Markthalle Neun in Berlin-Kreuzberg als Ausgangsort der Plattform Neun

Abbildung 12: Teilnehmende der Jurysitzung der Besten 100

Nr.9: Plattform Neun

Das Ziel des Projekts war es, die Direktvermarktung regionaler kleinbäuerlicher Erzeugnisse an Gastronomien in Berlin über eine Online-Plattform zu stärken und so ländliche Räume zu unterstützen. Das Projekt lief von 2017 bis 2019. Während der Projektlaufzeit wurde die Plattform erfolgreich entwickelt, aufgrund der Corona-Pandemie kam sie anschließend aber nicht wie geplant in Betrieb. Engagierte Akteure setzten jedoch die Direktvermarktung durch das bestehende regionale Netzwerk und über etablierte Kommunikationswege wie Messengerdienste aktiv fort. Im Jahr 2024 griff das ausgegründete Unternehmen Plattform 2020 die ursprüngliche Idee wieder auf und entwickelte sie gezielt weiter: Der digitale Marktplatz, der den direkten Kontakt zwischen Erzeugernetzwerk und Verbrauchenden herstellt, wurde überarbeitet und neu gestartet. Die Plattform ermöglicht nun insbesondere Gastronominnen und Gastronomen in Berlin einen direkten Zugang zu regionalen Erzeugnissen aus ländlichen Räumen.

Träger: Markthalle Neun GmbH

Ort: Berlin (rund 3,8 Millionen Einwohnerinnen und Einwohner)

Mehr unter → ***www.plattform2020.berlin***

Nr.10: Die Besten 100

Dieses Projekt wurde von 2018 bis 2020 gefördert. Der Fokus lag auf der Entwicklung einer starken Regionalmarke für den Vogelsbergkreis, die regionale Food- und Non-Food-Produkte sichtbarer machen und stärken soll. Es wurde eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut, ein einheitliches Corporate Design gestaltet und eine Bilderwelt für die neu geschaffene Regionalmarke „Vogelsberg Original“ kreiert. Mehr als 300 Produkte wurden seither zertifiziert, die Marke gewann über Social-Media-Kanäle 2.000 Follower. Aus Sicht des Landkreises ist die Marke besonders relevant als Bestandteil des Standortmarketings und der regionalen Wirtschaftsförderung und soll perspektivisch auch eine überregionale Wirkung und Strahlkraft entwickeln. Zur Zeit der fachlichen Auswertung stand die Entwicklung einer professionellen Betriebs- und Organisationsstruktur im Fokus, die das Einwerben von Fördermitteln und ein stärker unternehmerisch ausgerichtetes Agieren ermöglichen soll. Hinsichtlich der zukünftigen Finanzierung ist zudem das Erheben von Mitgliedsbeiträgen für die bis dato kostenfreie Nutzung der Marke und in Zusammenhang damit die Wirtschaftlichkeit ein relevantes Thema.

Träger: Amt für Wirtschaft und den ländlichen Raum, Vogelsbergkreis

Ort: Lauterbach (rund 13.000 Einwohnerinnen und Einwohner), Hessen

Mehr unter → ***www.vogelsberg-original.de***

2.2 Zentrale Ansätze für die Zielerreichung

Das übergeordnete Ziel aller Projekte war die Förderung der regionalen Wertschöpfungsketten und Nahversorgung, mit einem besonderen Fokus auf der Stärkung regionaler Lieferbeziehungen. Um dieses Ziel zu erreichen, kristallisieren sich fünf zentrale Ansätze heraus, die in den Projekten verfolgt wurden. Einige der Projekte kombinierten mehrere dieser Ansätze, um umfassendere Lösungen zu bieten.

Neben dem primären Ziel der Stärkung der regionalen Wertschöpfungsketten und Nahversorgung war ein Querschnittsziel in allen Projekten die Förderung der Vernetzung von (relevanten) Akteuren. Diese spielt eine zentrale Rolle, um die Nachhaltigkeit und die langfristige Wirkung der Projekte zu sichern und die Entwicklung regionaler Strukturen voranzutreiben. Alle Projekte führten daher zu neuen oder gestärkten wirtschaftlichen oder sozialen Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren und Zielgruppen.

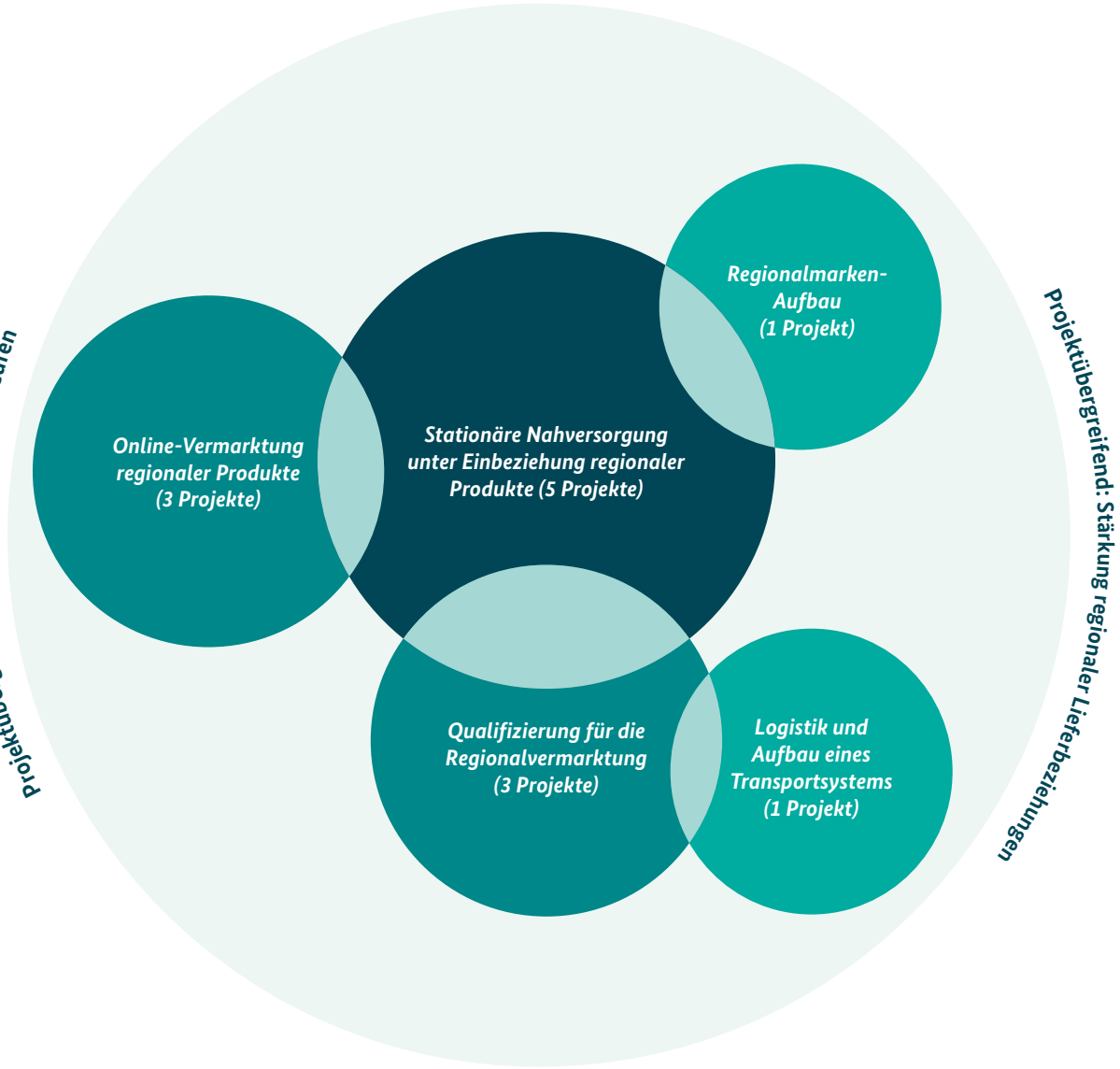


Abbildung 13: Ansätze der Modell- und Demonstrationsvorhaben

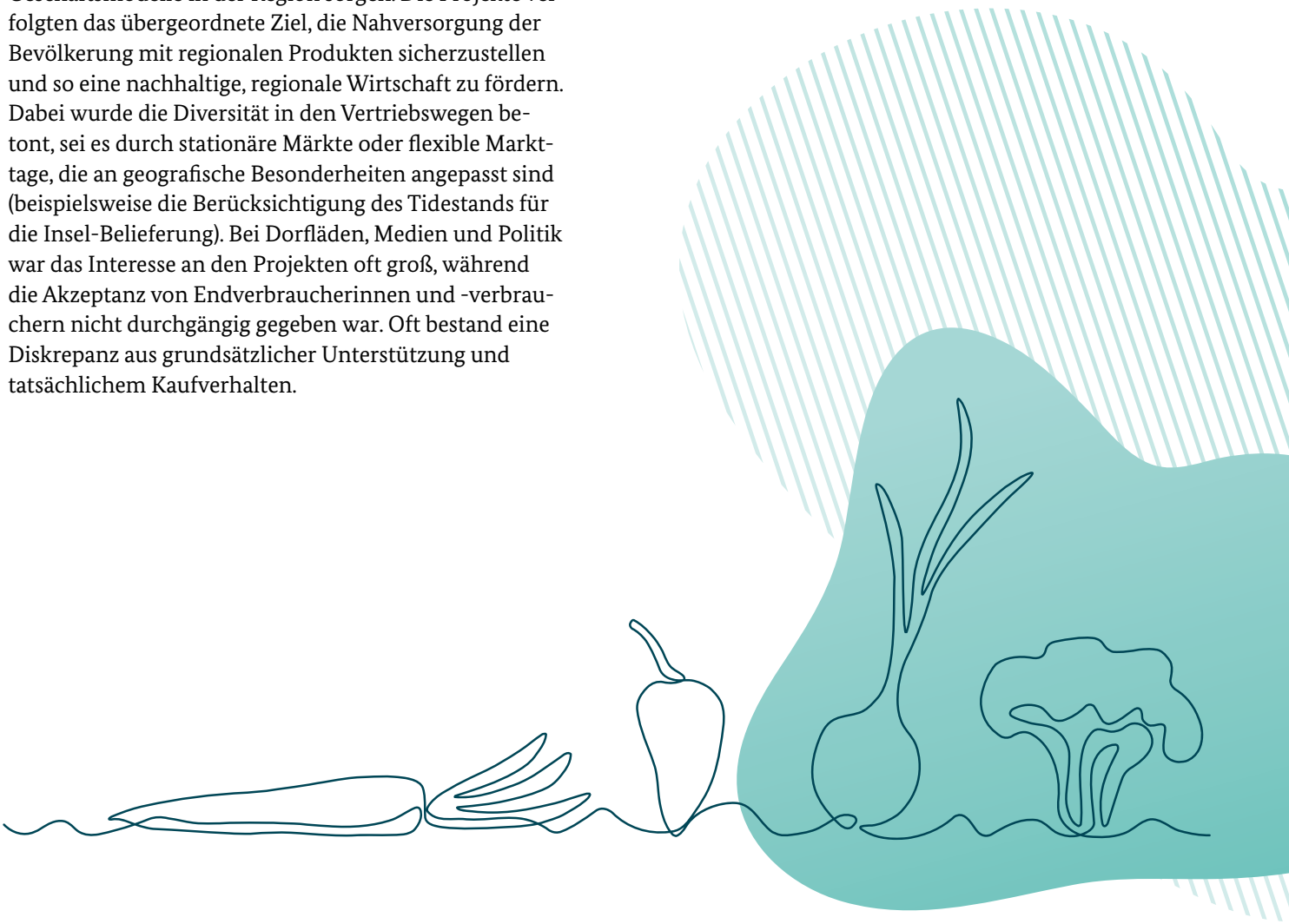
Stationäre Nahversorgung unter Einbeziehung regionaler Produkte

Diesem Ansatz können die meisten Projekte zugeordnet werden:

- → Genusshäuser
- → Online-Markthalle (im) Norden
- → RegioDorfLaden
- → Nahversorgungszentren
- → EMMA

Alle Projekte konzentrierten sich darauf, den Zugang zu regionalen Lebensmitteln und Produkten zu verbessern, sei es durch die Förderung von Dorfläden, Markthallen oder Online-Verkaufsplattformen. Dabei stärkte jedes Projekt regionale Liefernetzwerke, indem es die Zusammenarbeit zwischen Erzeugerbetrieben, verarbeitenden Betrieben und dem Handel unterstützte. Dies sollte für eine stärkere lokale Wertschöpfung und nachhaltige Geschäftsmodelle in der Region sorgen. Die Projekte verfolgten das übergeordnete Ziel, die Nahversorgung der Bevölkerung mit regionalen Produkten sicherzustellen und so eine nachhaltige, regionale Wirtschaft zu fördern. Dabei wurde die Diversität in den Vertriebswegen betont, sei es durch stationäre Märkte oder flexible Markttage, die an geografische Besonderheiten angepasst sind (beispielsweise die Berücksichtigung des Tidestands für die Insel-Belieferung). Bei Dorfläden, Medien und Politik war das Interesse an den Projekten oft groß, während die Akzeptanz von Endverbraucherinnen und -verbrauchern nicht durchgängig gegeben war. Oft bestand eine Diskrepanz aus grundsätzlicher Unterstützung und tatsächlichem Kaufverhalten.

In allen zugeordneten Projekten kamen innovative Konzepte zum Einsatz. Sie setzten auf Strategien und Modelle wie Multifunktions-Markthallen, regionale Veranstaltungen oder die Integration regionaler Spezialitäten in das Angebot von Supermärkten, um die Verfügbarkeit regionaler Produkte zu erhöhen und die Vermarktung zu optimieren. Die Modell- und Demonstrationsvorhaben dieses Ansatzes waren oft mit hohen personellen und finanziellen Aufwänden verbunden, insbesondere für die Netzwerkarbeit und Begleitungsangebote, aber auch für Investitionen. Zwei Projekte wurden nicht wie geplant umgesetzt, und auch in den umgesetzten Vorhaben ist die Wirkung lokal begrenzt. So werden – trotz positiver Veränderungen – die Kosten höher als der Nutzen eingeschätzt.[20]



20 Auch einige Projekte, die in der Konzeptphase der Fördermaßnahme „LandVersorgt" gefördert wurden, verfolgten den Ansatz Stationäre Nahversorgung unter Einbeziehung regionaler Produkte. Weil die Umsetzung nicht gefördert wurde, wurden keine Fallstudien zu ihnen erstellt.

Online-Vermarktung regionaler Produkte

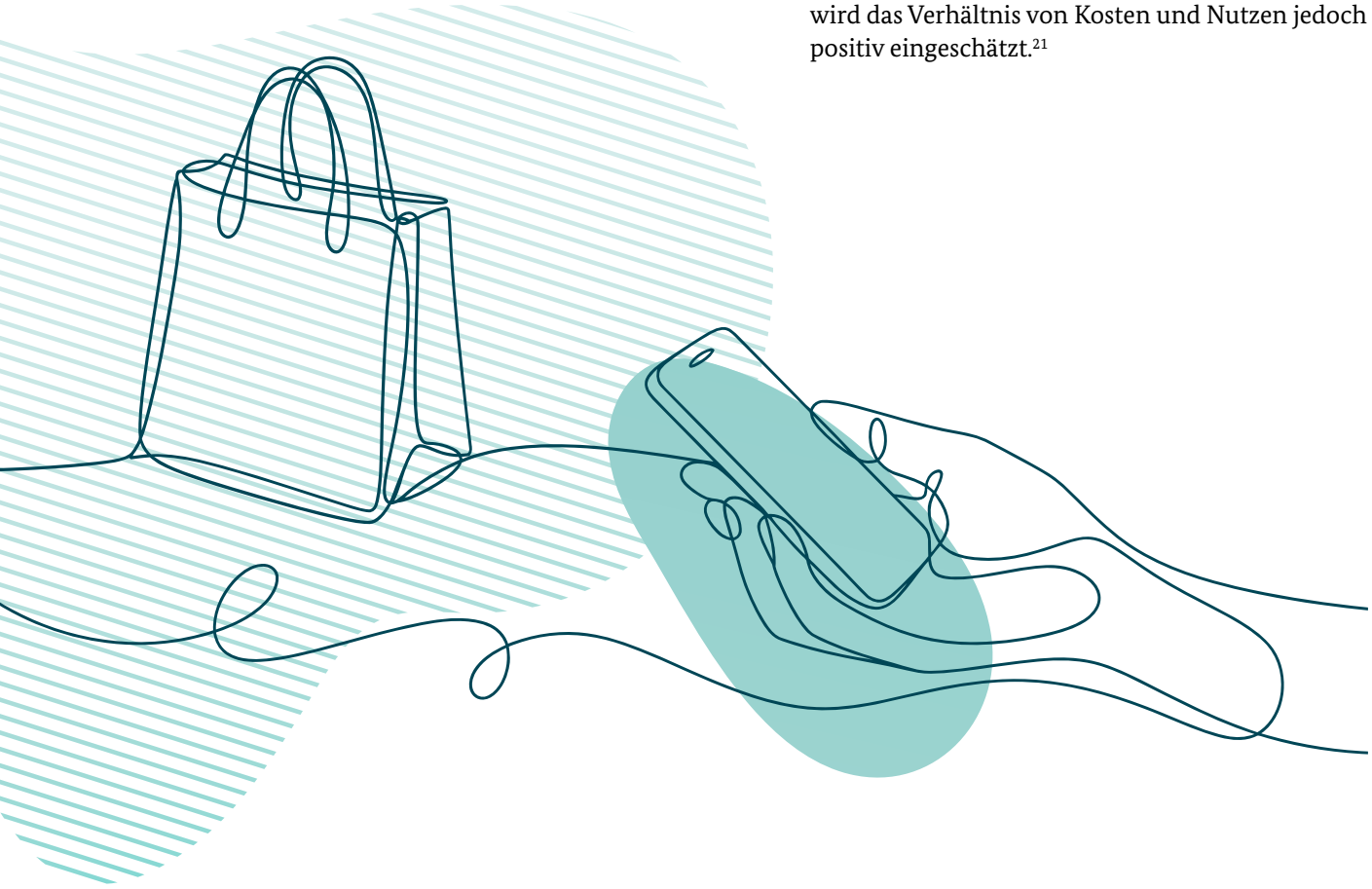
Drei Projekte fokussierten sich auf die Online-Vermarktung regionaler Produkte:

- → Online-Markthalle (im) Norden
- → Die Meck-Schweizer
- → Plattform Neun

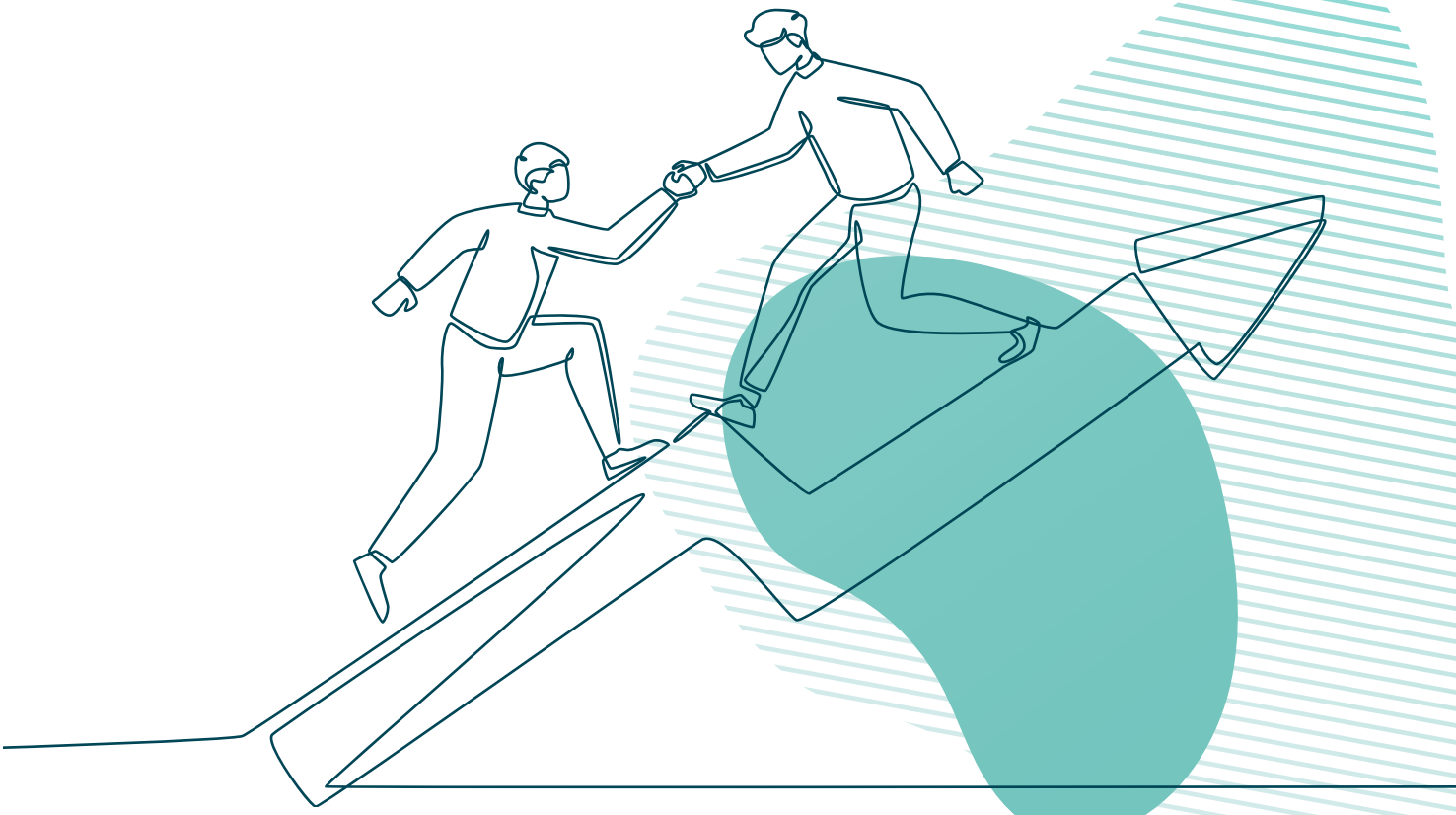
Die Projekte verfolgten das Ziel, regionale Produkte über Online-Plattformen zu vermarkten, um die Reichweite für Erzeugerbetriebe zu erhöhen und gleichzeitig die Sichtbarkeit und den Absatz regionaler Produkte auch außerhalb des Herkunftsgebiets zu stärken. Alle Projekte planten ihre Plattformen nicht nur für Endverbrauchende, sondern vor allem als B2B-Verkaufsplattform für Gastronomie, Einzelhandel und Gemeinschaftsverpflegung zu nutzen. Dabei setzten die Projekte auf digitale Lösungen, um regionale Produkte für die Zielgruppen zugänglich zu machen. Sie wollten die Vermarktung durch Online-Plattformen stärken, um einen besseren Zugang zu lokalen Erzeugnissen zu schaffen und eine breitere Abnehmerbasis zu erreichen.

Durch den innovativen Charakter war vor allem die mediale Aufmerksamkeit, das Interesse von Politik und regionalen Verbänden hoch. Erzeugerbetriebe zeigten häufig eher mäßiges Interesse, auch die Gastronomie und Endverbrauchende als Zielgruppen konnten nur in Teilen erreicht werden.

Projekte stießen während der Projektlaufzeit auf wirtschaftliche Herausforderungen, wie etwa einen Nachfrage-Rückgang während der Corona-Pandemie, die Teuerung der Lieferungen oder die Schwierigkeit, einen nachhaltigen wirtschaftlichen Betrieb aufzubauen. Insbesondere logistische Herausforderungen, die bei einer Online- und Direktvermarktung zu bewerkstelligen sind (zum Beispiel zusätzlich Lagerung von Produkten, Abholung- und Auslieferungskoordination), haben die Projektkapazitäten schnell überfordert. Die dargestellten Herausforderungen führten unter anderem dazu, dass nur die im Projekt „Die Meck-Schweizer“ entwickelte Online-Plattform im ursprünglich geplanten Umfang umgesetzt werden konnte. Der Aufwand für die Entwicklung der Plattform war zwar hoch, durch die langfristige Nutzbarkeit und Möglichkeit der Übertragbarkeit wird das Verhältnis von Kosten und Nutzen jedoch als positiv eingeschätzt.[21]



21 Auch einige Projekte, die in der Konzeptphase der Fördermaßnahme „LandVersorgt” gefördert wurden, verfolgten den Ansatz Online-Vermarktung regionaler Produkte. Weil die Umsetzung nicht gefördert wurde, wurden keine Fallstudien zu ihnen erstellt.



Qualifizierung für die Regionalvermarktung

Es wurden drei Projekte umgesetzt, die jeweils auf spezifische Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen für die beteiligten Akteure setzten:

- Initiativen-Coaching
- RegioDorfLaden
- Stadt-Land-Drohne

Es wurde eine praxisorientierte und zielgruppenspezifische Herangehensweise verfolgt, um den Teilnehmenden Fähigkeiten zu vermitteln, die direkt in der regionalen Arbeit angewendet werden können (zum Beispiel Marketing, Lebensmittelrecht und -deklaration, Logistik, Technologie). Die Zielgruppen umfassten dabei ein breites Spektrum und schlossen Regionalinitiativen, Dorfläden, Privataushalte und den Einzelhandel ein.

Eine fortlaufende Begleitung und Auswertung der Maßnahmen ermöglichte es, die Qualifizierungsangebote anzupassen und die Entwicklung langfristig zu fördern. Das Interesse an den Qualifizierungsangeboten war bei den Zielgruppen durchgängig hoch, die Angebote wurden sehr positiv aufgenommen. Die Maßnahmen sind in ihrer Durchführung insgesamt zwar aufwändig, haben aber auch eine große und vor allem langfristige Wirkung – die im „Initiativen-Coaching“ beratenen Teilnehmenden profitieren teils bis heute von dem Angebot.

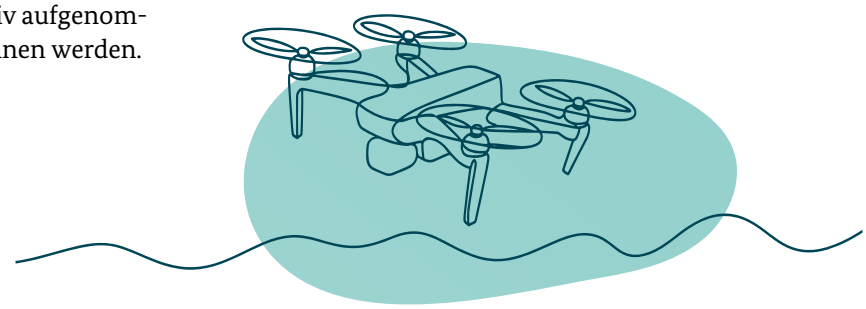
Logistik und Aufbau eines Transportsystems

Ein Projekt bezog sich primär auf diesen Ansatz:

→ Stadt-Land-Drohne

Im Mittelpunkt stand die effiziente Versorgung abgelegener Gebiete mit Gütern des täglichen Bedarfs. Für den Einsatz von Drohnen wurden logistische Infrastrukturen wie Start- und Landeplätze und eine digitale Bestellplattform entwickelt, um die Nahversorgung zu verbessern und bestehende Lieferstrukturen zu erweitern. Ziel war es, ein innovatives Transportsystem in einem abgelegenen Ortsteil zu erproben und langfristig nachhaltige Versorgungsstrukturen zu schaffen beziehungsweise diese zu ergänzen. Das Angebot wurde bei Verbraucherinnen und Verbrauchern und medial sehr positiv aufgenommen, auch Einzelhändler konnten gewonnen werden.

Projekte mit diesem Ansatz sind oft herausfordernd, da Logistik- und Transportsysteme aufwändig und kostenintensiv in der Umsetzung sind. So wird auch hier der Aufwand für Investition und die Klärung rechtlicher Rahmenbedingungen als hoch bewertet, während der direkte Nutzen nur eine lokal begrenzte Zielgruppe erreicht. Der Mehrwert des Projektes wird vor allem in der geleisteten Pionierarbeit gesehen, die einen Präzedenzfall für Lieferungen per Drohne in ganz Deutschland schafft und so für weitere Projekte die Kosten senkt. Ein hoher Reifegrad und realistische Einschätzungen sind hier die Voraussetzung für eine Verstetigung und eine Übertragung des Angebots.[22]



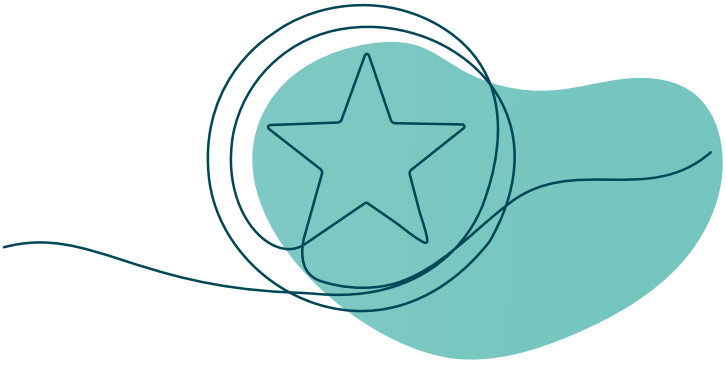
Regionalmarken-Aufbau

Ein Projekt verfolgte das Ziel eine Regionalmarke aufzubauen:

→ Die Besten 100

Das Projekt veranschaulichte den Ansatz durch den Aufbau einer Regionalmarke zur Förderung und Steigerung der Sichtbarkeit regionaler Produkte und Spezialitäten. Wesentliche Maßnahmen waren die Entwicklung eines einheitlichen Corporate Designs, gezielte Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit sowie die Zertifizierung von regionalen Produkten. Social Media wurde genutzt, um die Reichweite zu erhöhen und die regionale Identifikation zu stärken. Die Aufwendungen für diese Maßnahmen werden als hoch bewertet und sind für einen erfolgreichen weiteren Betrieb gleichbleibend hoch.

Die Kosten werden im Vergleich zum Nutzen als angemessen eingeschätzt, da insgesamt eine zufriedenstellende Wirkung eingetreten ist. Bei Verbraucherinnen und Verbrauchern, bei Tourismusakteuren und Erzeugerbetrieben wurde die Regionalmarke sehr positiv aufgenommen, wobei letztere vor allem an Sichtbarmachung und Vernetzung Interesse hatten.



22 Auch ein Großteil der Projekte, die in der Konzeptphase der Fördermaßnahme „LandVersorgt" gefördert wurden, verfolgten den Ansatz Logistik und Aufbau eines Transportsystems. Weil die Umsetzung nicht gefördert wurde, wurden keine Fallstudien zu ihnen erstellt.

2.3 Zielerreichung und Wirkungen

In der Gesamtbetrachtung der Zielerreichung der geförderten Projekte zeigt sich, dass die überwiegende Anzahl ihre selbst gesteckten Ziele vollständig oder zumindest teilweise erreichten. Diese Bewertung beruht einerseits auf der Dokumentenanalyse und den Fallstudien, andererseits deckt sich dies auch mit der Selbstwahrnehmung der Projekte. So gaben über 82 Prozent der Projekte in der Online-Befragung an, ihr Projekt als sehr beziehungsweise eher erfolgreich einzuschätzen (siehe Abbildung 4). Besonders häufig wurden gemäß der Online-Befragung dabei die Ziele zur Einbindung von Akteuren entlang der Lebensmittel-Wertschöpfungskette erreicht: 76 Prozent der Projekte werten die Zielerreichung als gegeben (siehe Abbildung 5). Auch die Ziele zum Aufbau und zur Stärkung von Netzwerken regionaler Akteure, zur Einbindung kommunaler Entscheidungsträgerinnen und -träger sowie von Bürgerinnen und Bürgern wurden von jeweils knapp zwei Dritteln der Projekte positiv bewertet.

Haben Sie Ihre Ziele zur Einbindung von Akteuren vor Ort entlang der Lebensmittel-Wertschöpfungskette erreicht?

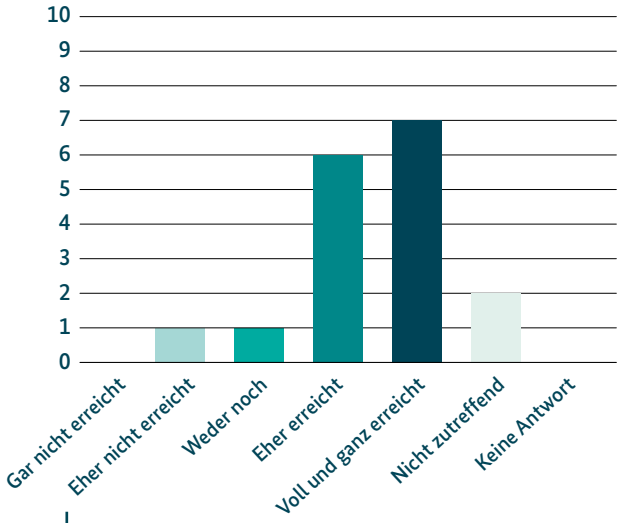


Abbildung 15: Ergebnisse der Online-Befragung zur Erreichung von Akteuren entlang der Lebensmittel-Wertschöpfungskette, Angaben in Anzahl der Nennungen

Wie schätzen Sie selbst den Erfolg Ihres Projektes ein?

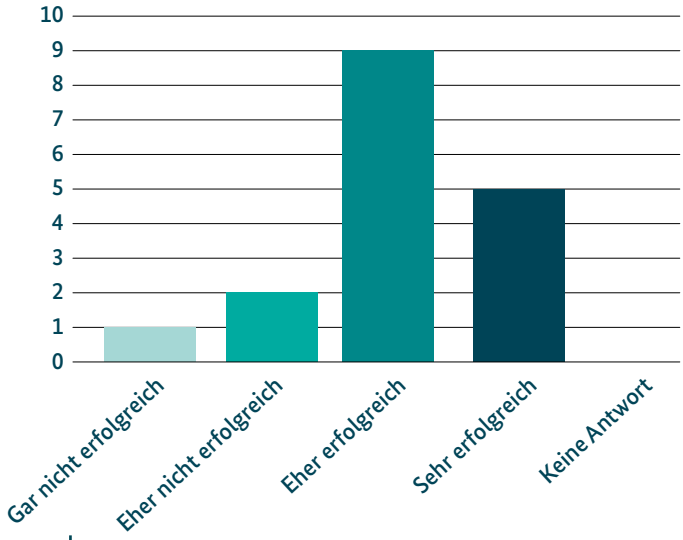


Abbildung 14: Ergebnisse der Online-Befragung zur Selbsteinschätzung des Projekterfolgs, Angaben in Anzahl der Nennungen

Einflussfaktoren für die Zielerreichung

Es gibt verschiedene Einflussfaktoren, die den Projekterfolg förderten oder hemmten. Dabei spielten projektimmanente Faktoren, aber auch externe Einflüsse eine Rolle. Abbildung 6 zeigt Erfolgs- und Hemmfaktoren für die Zielerreichung der Modell- und Demonstrationsvorhaben, die jeweils in projektinterne und projektexterne Faktoren unterschieden werden können. Die Faktoren wurden im Rahmen der Fallstudien identifiziert und im Synthese-Prozess konkretisiert.

Projektinterne Erfolgsfaktoren

Als projektinterne Faktoren haben sich insbesondere fundiertes Wissen zu bestehenden Bedarfen vor Ort sowie zu Besonderheiten regionaler Wertschöpfungsketten als positiv auf die Zielerreichung ausgewirkt. So konnten die Projekte von vornherein bedarfsgerecht konzipiert und umgesetzt werden, sodass die Zielgruppen erreicht werden konnten und die Maßnahmen den Beteiligten einen echten Mehrwert verschafften. Zusätzlich war für den Aufbau regionaler Netzwerke im Lebensmittelbereich das Wissen über die vorhandenen Akteure und Lieferstrukturen von großem Vorteil, da diese notwendige Wissensbasis nicht erst im Projekt aufgebaut werden musste. Teilweise bestand auch schon ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Projektverantwortlichen und -partnern. Dabei war es nicht zwingend erforderlich, dass diese Expertise innerhalb des Projektteams abgebildet wurde. Auch eine externe Beratung zu diesen Themen zeigte sich als erfolgreiche Strategie.

Projektexterne Erfolgsfaktoren

Als wichtige externe Faktoren für den Projekterfolg haben sich insbesondere die regionalen Strukturen und das Engagement der beteiligten Akteure erwiesen. Dort, wo Projekte an bereits etablierte (über-)regionale Strukturen und Netzwerke anknüpfen konnten, erwies sich dies als Startbonus, der sich insbesondere im Hinblick auf die Unterstützung durch Verwaltung und Politik bei den notwendigen Genehmigungsverfahren oder Entscheidungen als sehr förderlich erwies.

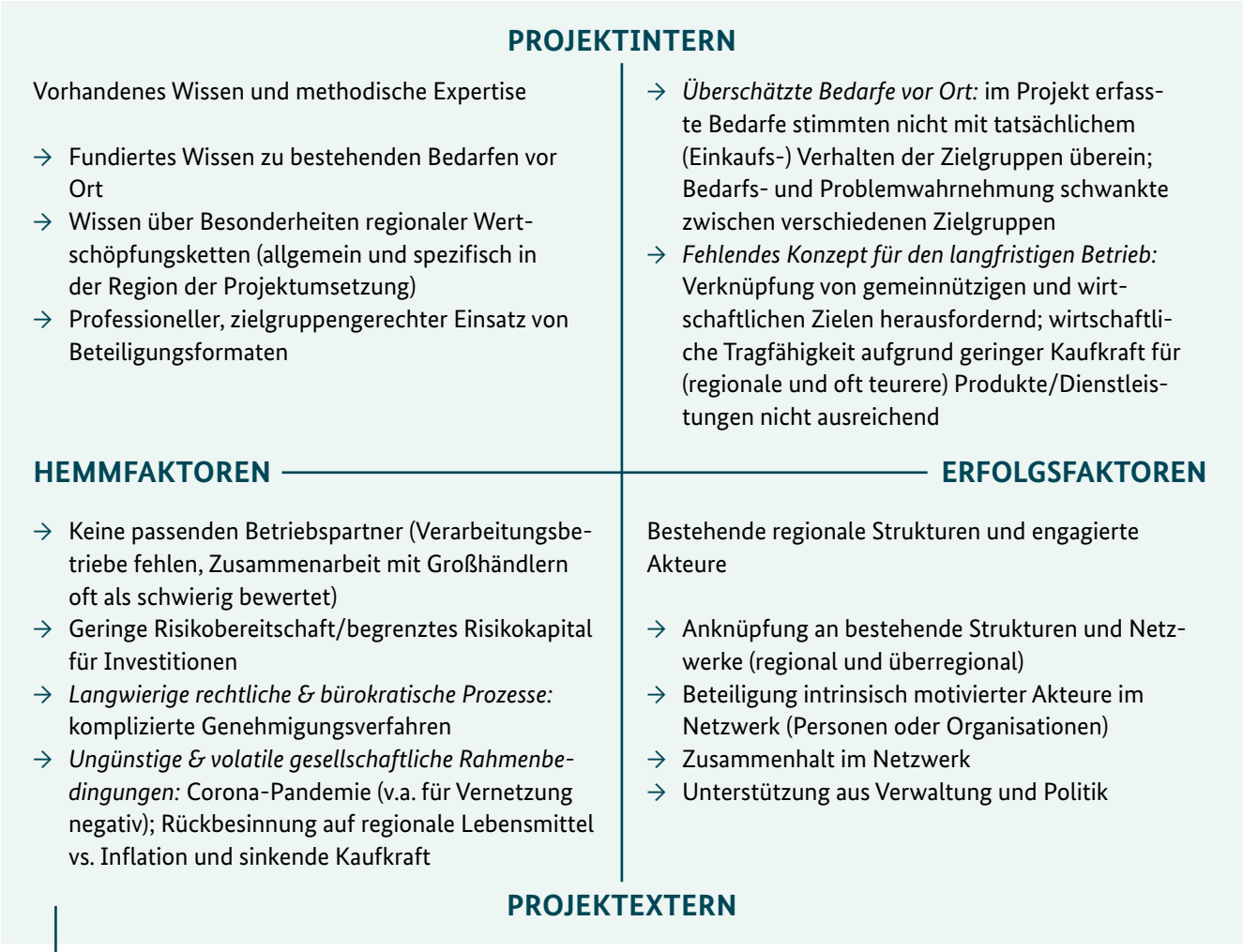


Abbildung 16: Erfolgs- und Hemmfaktoren für die Zielerreichung der BULEplus-Projekte

Projektinterne Hemmfaktoren

Ein zentraler, projektinterner hemmender Faktor war eine Überschätzung der tatsächlichen Bedarfe der Zielgruppen vor Ort. In der fachlichen Auswertung zeigte sich häufig, dass die in der Konzeptphase ermittelte oder angenommene Bedarfslage als (sehr) hoch eingeschätzt wurde. Allerdings basierte die Bedarfsanalyse oft auf methodisch unzureichenden Verfahren, wie der Sammlung von Unterschriften oder der Erhebung von unverbindlichem Interesse am zukünftigen Einkaufsangebot. In vielen Projekten stimmten die erfassten Bedarfe daher nicht mit dem späteren tatsächlichen (Einkaufs-)Verhalten der Zielgruppen überein, sodass die wirtschaftliche Tragfähigkeit nicht gewährleistet war.

Darüber hinaus fehlte es in vielen Projekten an einem tragfähigen Konzept für den langfristigen Fortbestand des Projektes. Dies lag insbesondere an zwei Ursachen: Einerseits erwies sich die Verknüpfung von ideellen beziehungsweise gemeinnützigen und wirtschaftlichen Zielen – beispielsweise die Leistung eines Beitrags zur Daseinsvorsorge und das Generieren von Einkünften über einen Online-Shop – als bürokratische und rechtliche Hürde. Andererseits wurde auch die Kaufkraft beziehungsweise die Preissensibilität der lokalen/regionalen Zielgruppe in Bezug auf den Erwerb regionaler, häufig teurerer Produkte und Dienstleistungen überschätzt. Dies führte zu einer zu geringen wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells.

Projektexterne Hemmfaktoren

Projektexterne Hemmfaktoren lagen vor allem in der schwierigen und langwierigen Suche nach einem passenden Betriebspartner für die in den Projekten entwickelten Konzepte. Dabei wurde je nach Projekt und regionalen Strukturen von Lücken auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette berichtet. Während es in einigen Regionen an geeigneten Verarbeitungsbetrieben fehlte, beschrieben andere die Herausforderung bei der Einwerbung von Risikokapital für notwendige Investitionen. Auf Ebene der Vertriebspartner blieb in vielen Fällen nur die Zusammenarbeit mit Großhändlern als mögliche Option, die sich häufig jedoch als schwierig beziehungsweise unwirtschaftlich herausstellte. Gründe hierfür liegen in den unterschiedlichen Vertriebs- beziehungsweise Absatzmengen von Großhändlern gegenüber Dorfläden oder regionalen Plattformen. Während sich der Vertrieb kleinerer Mengen regionaler Produkte für den Großhandel nicht lohnt, beziehungsweise nur mit preislichem Aufschlag realisierbar wäre, können die regionalen Absatzwege die üblichen Liefermengen des Großhandels nicht verarbeiten.

Schließlich sind als einschränkende externe Faktoren auch die ungünstigen und volatilen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu nennen, die den Projektzeitraum der untersuchten 21 Projekte prägten. So fiel der Zeitraum für viele Projekte in die Corona-Pandemie. Die unterschiedlichen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie, allen voran die Kontaktbeschränkungen, wirkten sich negativ auf die Vernetzungsmöglichkeiten aus. Gerade diese waren in vielen Fällen jedoch ein zentraler Baustein zur Projektumsetzung (siehe hierzu auch Kap. 2.2). Auch die starke Inflation in den vergangenen Jahren hemmte die Zielerreichung der Projekte. Die damit einhergehende sinkende Kaufkraft wirkte dabei konträr zu der Zielsetzung der Projekte, eine Rückbesinnung auf regionale – häufig teurere – Lebensmittel in der Gesellschaft zu fördern.

Meist ließ sich keine dauerhafte Lösung für die Probleme finden, weshalb die betroffenen Projekte stagnierten oder ihren Umfang reduzierten. Ein Großteil der Hemmnisse wirkte sich vor allem auf die Verstetigung der Projekte und nicht die unmittelbare Projektdurchführung aus, weshalb die Maßnahmen zwar planmäßig umgesetzt wurden, nach Ende der Förderung aber nicht fortgesetzt werden konnten. Lediglich die Kontaktbeschränkungen während der Corona-Pandemie hatten direkte Auswirkungen für den Projektablauf. Die geplanten Beteiligungsprozesse wurden durch Informationsmaßnahmen ersetzt und bestmöglich durchgeführt, aber auch hierfür konnte keine befriedigende Lösung gefunden werden.

Zur Einordnung der Zielerreichung ist hervorzuheben, dass es sich überwiegend um Ziele auf Output-Ebene handelte – also beispielsweise die Durchführung bestimmter Aktivitäten oder die Erreichung einer vorab definierten Anzahl an Akteuren. Inwiefern die Ziele erreicht werden konnten, hat also nur begrenzt Aussagekraft über die direkten und/oder längerfristigen Wirkungen der Projekte mit Blick auf die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten und Nahversorgung. Im Folgenden werfen wir daher einen genaueren Blick auf die tatsächlich eingetretenen Veränderungen vor Ort, die durch die Projekte bewirkt wurden.

Wirkungen der Projekte

Mit Blick auf die Wirksamkeit der Projekte kann zunächst übergeordnet festgestellt werden, dass insgesamt durch die BULEplus-Fördermaßnahmen Netzwerke regionaler Akteure als Transformationsagenten und Impulsgebende in ländlichen Räumen gestärkt werden konnten. Diese Akteure sind Personen oder Institutionen, die aktiv Veränderungsprozesse in ihren Regionen anstoßen, begleiten und gestalten – insbesondere im Kontext gesellschaftlicher, ökologischer oder wirtschaftlicher Transformationen. Im Rahmen der Fallstudien zeigte sich ein Gesamtbild von engagierten Stakeholdern in ländlichen Regionen, die in den geförderten Modell- und Demonstrationsvorhaben wertvolle Erfahrungen sammeln und ihre Expertise weiter ausbauen konnten. Die in den Projekten entstandenen Netzwerke bestehen häufig über das Projektende hinaus und sind auch mehrere Jahre danach aktiv. Dabei unterscheiden sich Art und Tiefe der Netzwerke. Während sich einige Beziehungen aus den Projektkontexten als aktive Partnerschaften verstetigt haben, handelt es sich in anderen Fällen um losere Kontakte, die bei Bedarf als Austausch- oder Kooperationspartnerinnen und -partner aktiviert werden.

Über diese übergeordneten Wirkungen hinaus erzielten die Projekte vielfältige direkte Effekte auf regionaler Ebene. Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die Vorhaben durch Innovationscharakter auszeichneten und Impulse für Folgeaktivitäten lieferten. Die bisherigen messbaren Wirkungen in Bezug auf die Wertschöpfung, Verstetigung und Übertragbarkeit fallen dabei aber gering aus. In den Projekten wurden jedoch wertvolle Netzwerke aufgebaut und Erfahrungen im Umgang mit herausfordernden Rahmenbedingungen gemacht, aus denen in den Kapiteln 3 und 4 Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die Projekte der Fördermaßnahme „LandVersorgt" hatten das übergeordnete Ziel, die Nahversorgung zu verbessern. Die beiden Projekte, bei denen die Umsetzung gefördert wurde, waren zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht abgeschlossen, weshalb keine finale Bewertung vorgenommen werden konnte. Bereits jetzt haben sie aber überregionale Impulse gesetzt, indem sie Neuartiges erprobt und rechtliche sowie technische Möglichkeiten ermittelt haben, sodass Praktikerinnen und Praktiker – auch in anderen Regionen – auf diesem Wissen aufbauen können.

Die sechs untersuchten Projekte der Fördermaßnahme „Regionalität und Mehrfunktionshäuser" setzten die Förderung der Daseinsvorsorge als eines von mehreren Teilzielen um und konnten somit einen Beitrag zur Nahversorgung leisten. Dieser ist vor allem qualitativer Natur und betrifft eine Verbesserung des Sortiments und Angebots durch Einbeziehung regionaler Erzeugnisse. Zudem konnten in einem Projekt Schließungen von Dorfläden verhindert beziehungsweise neue Lösungen für die Standorte gefunden werden, sodass die lokale Versorgung auf gleichbleibendem Niveau gehalten wurde.

Die Projekte leisteten somit einen Beitrag zur Erreichung der Ziele des BULEplus. Die gestärkten Akteursnetzwerke entwickelten stetig neue Ansätze in ihren Regionen und wirken weiterhin vorteilhaft für die Zukunftsfähigkeit ländlicher Räume. Sie setzten Impulse, entwickelten Lösungen und konnten aus deren Erprobung Erkenntnisse für Praktikerinnen und Praktiker generieren.

Wirkungen in den Projektregionen

Die fachliche Auswertung zeigt, dass durch die BULEplus-Förderung ein positiver Beitrag zur *stationären Nahversorgung und Vermarktung regionaler Produkte* geleistet wurde. Der Aufbau oder die Vergrößerung eines starken Netzwerks aus Vermarktungsorten und Erzeuger- sowie Verarbeitungsbetrieben ist die oft effektvollste und in vielen Fällen bis heute bestehende Wirkung der Modell- und Demonstrationsvorhaben. Im Projekt „RegioDorfLaden“ wurden beispielsweise durch den Aufbau eines Netzwerks aus Dorfläden und Erzeugern in einigen Fällen Schließungen verhindert, einstmalige Standorte von Dorfläden durch Automaten abgefangen und auch zusätzliche Standorte für die stationäre Nahversorgung aufgebaut. Insgesamt konnte so in vielen Dörfern auch eine qualitative Verbesserung von Nahversorgungsangeboten erreicht werden, während durch die verhinderten Schließungen das Versorgungsniveau gehalten wurde. Auf Seiten der Betreibenden wurde das Vermarktungsvolumen regionaler Produkte gesteigert, was in mindestens einem Vorhaben zur Sicherung von Arbeitsplätzen führte.

Auch mit Blick auf die *Online-Vermarktung regionaler Produkte* können direkte Wirkungen der geförderten Projekte festgestellt werden. Insbesondere wurde die Koordination von Erzeugerbetrieben und Kundschaft verbessert, die gemeinsame Verwendung von Online-Lösungen führte zudem zu effizienteren regionalen Vermarktungswegen beziehungsweise auch dem Aufbau neuer Lieferbeziehungen. So wurde im Projekt „Die Meck-Schweizer“ eine B2B-Handelsplattform entwickelt, die in angepasster Form bis heute besteht und den direkten Handel zwischen Produzierenden und Gewerbekundinnen und -kunden aus einer Region ermöglicht. Ausgehend von der Handelsplattform legte das BULEplus-Projekt zudem die Grundlage für weitere Projekte zur Logistik und Regionalvermarktung der Beteiligten. Allerdings wurden viele Güter auch abseits der Plattform gehandelt. Im Projekt „Plattform Neun“ wurde ebenfalls eine Handelsplattform für Direktvermarktung zwischen regionalen Erzeugern und Gastronomie in Berlin entwickelt. Dass diese online geschaltet werden konnte, ist der Fortführung der Zusammenarbeit der Projektakteure nach Förderende und dem Netzwerk zuzuschreiben, das im Projektverlauf gestärkt und ausgebaut werden konnte.

Eine weitere Wirkung der BULEplus-Förderungen kann hinsichtlich der *Qualifizierung und Beratung zu Regionalvermarktung* festgestellt werden. So konnten beispielsweise für die Teilnehmenden am „Initiativen-Coaching“ individuelle, konkrete Veränderungen festgestellt werden. Eine Regionalvermarktungsinitiative befand sich in der Aufbauphase und konnte durch den fachlichen Input und die kollegiale Beratung im Coaching-Prozess ein tragfähiges Finanzierungsmodell entwickeln. Eine andere Initiative wurde im Rahmen des Coachings dazu ermutigt und befähigt, einen Landesverband innerhalb des Bundesverbands der Regionalbewegung e.V. zu gründen. Durch die Coaching- und Schulungsangebote wurde der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen etablierten und neuen Initiativen gefördert, was zu einem Wissenszuwachs bei den Teilnehmenden führte. Das Projekt leistet zudem durch das entwickelte Handbuch bis heute einen Beitrag zur Qualifizierung von Regionalvermarktungsinitiativen.

Mit dem *Aufbau einer Regionalmarke* konnten im Rahmen der BULEplus-Förderung Wirkungen bei den Erzeugerbetrieben sowie auch in der Region erzielt werden. Im Projekt „Die Besten 100“ wurde durch die Etablierung einer Regionalmarke die Sichtbarkeit regionaler Produktionsbetriebe in der Region gestärkt. Im Rahmen einer Weihnachtsaktion wurde zudem mindestens temporär die Nachfrage nach den regionalen Produkten deutlich erhöht und einige Produkte konnten bei Einzelhändlern gelistet werden. Auf regionaler Ebene trug der Aufbau der Regionalmarke zum Standortmarketing bei, schuf regionale Identifikationspunkte und wirkte sich nach Aussage des Projektverantwortlichen positiv auf die Verbundenheit von Erzeugern mit der Region Vogelsbergkreis aus.

Mit Blick auf *Logistik-Lösungen* erfolgte durch die BULEplus-Förderung eine praktische Erprobung von Drohnen für den Transport von Waren des täglichen Bedarfs. Im Projektrahmen konnten gute Voraussetzungen für die Verbesserung der Nahversorgungssituation und die dafür notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen identifiziert werden. Eine tatsächliche Verbesserung der Nahversorgung ist jedoch bislang nicht eingetreten, da das Projekt während der Umsetzungsphase nur im Testbetrieb agierte. Auch weitere Projekte, die nicht primär den Aufbau einer Logistik-Lösung zum Ziel hatten, haben zumindest geeignete Ansätze für ihre regionalspezifischen Bedarfe identifiziert und in Folgeprojekten erprobt. Dies umfasst beispielsweise dezentrale Mikrologistik-Lösungen oder den Aufbau eines eigenen Lieferdienstes, beides in Verbindung mit einem Online-Tool.

Klima- und Umweltschutz wird durch die Projektverantwortlichen als selbstverständlicher Vorteil von regionalen Wertschöpfungsketten betrachtet, vor allem durch die Verkürzung von Transportwegen. Zudem wird die Sensibilisierung von Verbraucherinnen und Verbrauchern hinsichtlich regionaler und saisonaler Produktion als wichtiger Beitrag benannt, da so das Einkaufsverhalten nachhaltiger gestaltet werden kann. Die Kundschaft gab zumeist positives Feedback zur Produktqualität, wobei allerdings nur eine begrenzte Zielgruppe regelmäßig zu regionalen Produkten greift und den oft höheren Preis in Kauf nimmt. Eine Beeinflussung des lokalen Wettbewerbs oder anderer Anbieter konnte in keinem Projekt nachgewiesen werden, wobei seit der Corona-Pandemie bundesweit der Regionalität von Produkten ein höherer Stellenwert eingeräumt wird. Die Reichweite der Modell- und Demonstrationsvorhaben beschränkte sich vor allem auf die eigene Region, wobei durch den Tourismus auch Kundengruppen von außerhalb angesprochen wurden.

Verstetigung zwischen Wirtschaftlichkeit und gemeinnützigen Betriebskonzepten

Von den 21 untersuchten Projekten befanden sich aus der Fördermaßnahme LandVersorgt zum Zeitpunkt der fachlichen Auswertung zwei Projekte in der Umsetzungsphase. Auf Grundlage der vorliegenden Informationen und Daten kann keine Aussage über die langfristige Stabilität der Geschäftsmodelle getroffen werden. Das Ziel der wirtschaftlichen Tragfähigkeit erwies sich in allen anderen Projekten während der Förderlaufzeit überwiegend als nicht erreichbar. Eine Ursache stellte die Unsicherheit dar, inwieweit ein wirtschaftliches Handeln – im Sinne einer Gewinnerzielung – mit einer laufenden Projektförderung vereinbar sei.

Zugleich konnten jedoch auch Verstetigungsmodelle von Betriebskonzepten jenseits einer eigenen wirtschaftlichen Tragfähigkeit identifiziert werden. So gaben im Rahmen der Online-Befragung mehrere Projekte an, dass sie in veränderter Form fortbestünden. Die abgeänderten Konzepte beinhalten dabei beispielsweise kommunale oder ehrenamtliche Trägerschaften sowie reduzierte Aktivitäten der Projekte. Hierbei spielten zudem auch Folgeförderungen eine wichtige Rolle: Oftmals wurden Projekte oder Projektteile in Folgeprojekten weiterentwickelt.

Übersicht zum Fortbestehen der Modell- und Demonstrationsvorhaben zum Zeitpunkt der Erhebung:

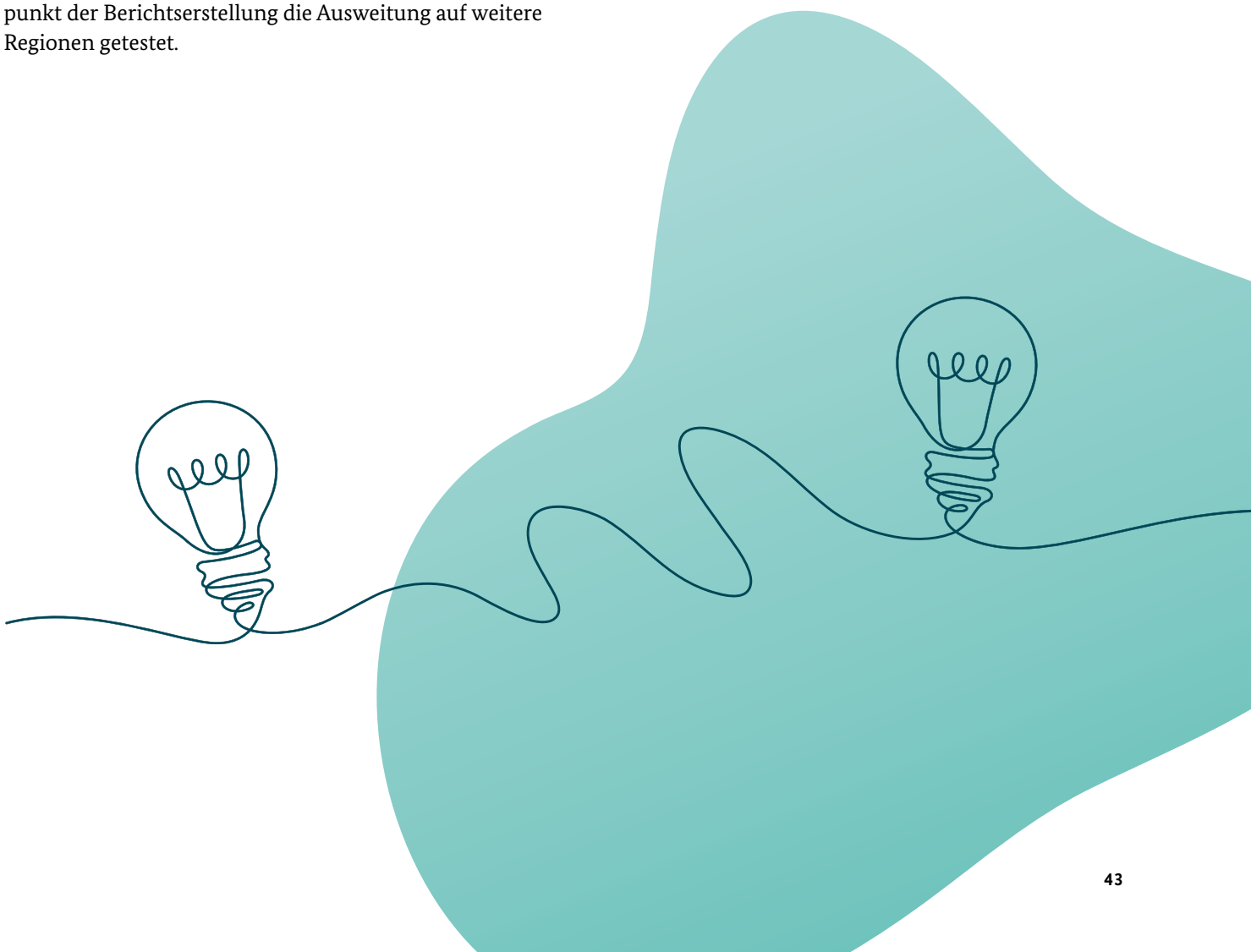
- Zwei Projekte waren zum Zeitpunkt der Erhebung noch in Umsetzung
- Fortbestehen der Projekte:
  - Ein Projekt läuft weiter und erwirtschaftet eigene Erlöse
  - Ein Projekt läuft weiter durch Unterstützung des Landkreises
- Bestehen in abgewandelter Form:
  - Drei Projekte haben geförderte Anschlussprojekte durchgeführt und verfolgen ihre Ziele damit weiter (BULEplus, LEADER, Darlehen der Regionalwert AG)
  - Vier Netzwerke existieren weiter, jedoch ohne Finanzierung
- Fünf Vorhaben beendeten ihre Aktivitäten mit Projektende
- Fünf Projekte haben keine Informationen angegeben

Chancen und Grenzen der Übertragbarkeit auf andere Regionen

Innerhalb der fachlichen Auswertung wurde weiterführend untersucht, inwiefern die geförderten Modellprojekte übertragbar sind oder übertragen wurden. Übertragbarkeit bedeutet, dass Ergebnisse oder Methoden in anderen (regionalen) Kontexten oder Projekten angewendet werden können. Verstetigung hingegen bedeutet, dass Ergebnisse oder Veränderungen langfristig und dauerhaft in einem bestehenden System oder in der Organisation erhalten bleiben. Im vorliegenden Kontext wird die Übertragbarkeit untersucht, inklusive der Nutzbarmachung von einzelnen Ergebnissen, Methoden, Konzeptteilen oder Erfahrungen in einem anderen Projekt oder Umfeld. Die tatsächliche Übertragung von Projekten und Nutzbarmachung von Projektkomponenten fällt dabei gering aus.

Eines der zehn umgesetzten Projekte konnte zum Zeitpunkt der fachlichen Auswertung auf einen anderen Projektkontext übertragen werden. Die im Projekt „Die Meck-Schweizer“ (Ansatz *Online-Vermarktung regionaler Produkte*) entwickelte digitale Plattform wird gegen Gebühr zur ortsunabhängigen Verwendung angeboten und in zwei weiteren Regionen genutzt. In dem Projekt „Stadt-Land-Drohne“ (Ansatz *Logistik und Aufbau eines Transportsystems*) wurde zum Zeitpunkt der Berichtserstellung die Ausweitung auf weitere Regionen getestet.

Weitere Konzepte sind grundsätzlich übertragbar, ein Transfer hat jedoch bisher noch nicht stattgefunden. Für eine erfolgreiche Umsetzung bestehender Konzepte an anderen Orten sind verschiedene Rahmenbedingungen entscheidend, die nicht bei allen Projekten gleichermaßen gegeben waren: Dazu zählen geeignete und vorteilhafte regionale Wertschöpfungsketten-Strukturen vor Ort, wie ein vielfältiges Erzeugernetzwerk und kostengünstige Logistikoptionen. Ebenso erforderlich ist eine ausreichend große Nachfrage bei der Zielgruppe, einschließlich Interesse, Kaufkraft und einem ausreichend großen Einzugsgebiet zum Erreichen einer kritischen Masse. Zudem muss die Klärung relevanter rechtlicher und technischer Rahmenbedingungen im Vorfeld erfolgen.



3

Empfehlungen für Praktikerinnen und Praktiker

Wer in ihrer oder seiner Region oder in Netzwerken Projekte zur Stärkung der Nahversorgung oder regionaler Wertschöpfungsketten umsetzen möchte, findet in den Erfahrungen der untersuchten Projekte wertvolle Orientierung. Die Handlungsempfehlungen helfen, eigene Vorhaben fundiert zu planen und bewährtes Praxiswissen erfolgreich zu nutzen.

Die Empfehlungen richten sich an Praktikerinnen undPraktiker, das heißt, an all jene, die die Nahversorgung oder die Versorgung mit regionalen Lebensmitteln in ihrer Region verbessern möchten. Dies können beispielsweise engagierte Bürgerinnen und Bürger sein, Vereins- oder Gemeindevertreterinnen und -vertreter, Akteure aus den Bereichen Lebensmittelhandel, Erzeugergemeinschaften und Landwirtschaft, Regionalentwicklerinnen und -entwickler. Idealerweise geschieht dies ohnehin nicht im Alleingang, sondern im Rahmen eines starken Netzwerks regionaler Akteure, die ein gemeinsames Ziel verfolgen: Die Stärkung der regionalen Lebensmittelversorgung und die nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume.

Dabei zeigt die Analyse der umgesetzten Projekte, dass Erfolg nicht allein von guten Ideen oder engagierten Akteuren abhängt. Entscheidend sind auch die Rahmenbedingungen vor Ort – von der Bevölkerungsstruktur und Kaufkraft über bestehende Wertschöpfungsketten bis hin zu wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen. Einige Projekte waren mit großen Herausforderungen konfrontiert, weil zentrale Voraussetzungen fehlten oder sich im Verlauf veränderten. Diese Erkenntnisse sind ebenso wertvoll wie klassische Best Practices: Sie zeigen, welche Strategien unter welchen Bedingungen funktionieren – und wo es notwendig ist, flexibel auf Herausforderungen zu reagieren.

Die nachfolgenden Empfehlungen basieren daher nicht nur auf Erfolgsmodellen, sondern auch auf den Erfahrungen aus Projekten, die mit herausfordernden Rahmenbedingungen umgehen mussten. Sie sollen helfen, tragfähige Konzepte zu entwickeln, die an die jeweilige Region angepasst sind – denn die beste Lösung ist immer diejenige, die sich dauerhaft in der Praxis bewährt.

3.1 Gut vorbereitet dank Anschluss an Bestehendes

Das Projekt sollte an vorhandene Vorarbeiten, Strukturen und Netzwerke anknüpfen.

Vertrauen und Verbindlichkeit profitieren von bestehenden guten Beziehungen. In den Modell- und Demonstrationsvorhaben war ein zentraler Erfolgsfaktor, bereits existierende Strukturen vor Ort zu nutzen und die Vernetzung der bestehenden Akteure zu stärken. Gemeint sind damit zum Beispiel informelle und formelle regionale Netzwerke, bestehende Vertriebsstrukturen, Lieferbeziehungen oder gemeinsame Vermarktungskonzepte.

Auch das Wissen über die Region aus Vorarbeiten trägt in hohem Maße dazu bei, diese Netzwerke und Beziehungen richtig einzuschätzen, wodurch auch das Projekt besser an deren Bedarfen ausgerichtet werden kann.

Der Fokus auf bestehende Strukturen schont finanzielle und personelle Ressourcen und vermeidet Konkurrenzsituationen. Netzwerke, die durch starken Zusammenhalt und Eigeninitiative geprägt sind, tragen nicht nur zum kurzfristigen Projekterfolg bei, sondern verfolgen gemeinsam Ziele und entwickeln langfristige Strategien und innovative Handlungsansätze. Damit machen diese Strukturen eine erfolgreiche Verstetigung wahrscheinlicher.

PROJEKTBEISPIEL: **REGIODORFLADEN**

Abbildung 17: Verkaufsautomat „Ein|laden im Spessart“ im hessischen Marjoß, der aus dem Netzwerk des Projekts „RegioDorfLaden“ entstand

Das Projekt „RegioDorfLaden“ konnte das in Teilen schon bestehende regionale Netzwerk festigen und erweitern, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Projekt kurzfristig erreichbar waren, kontinuierlich im Austausch mit den Partnern und so immer im Bilde über aktuelle Herausforderungen und Fragen waren. Projektverantwortlich ist die Lokale Aktionsgruppe des LEADER-Programms, die stabile Akteursbeziehungen pflegt und bereits Vertrauen genießt. Das bis heute bestehende äußerst zuverlässige Netzwerk mit regionalen Anbietern und weiteren Akteuren ist eines der zentralen Ergebnisse des Projekts RegioDorfLaden und bildete die Grundlage für Anschlussvorhaben, die sich zum Beispiel mit regionaler Mikrologistik beschäftigen. Vor allem aber konnte durch den Austausch im Netzwerk die Schließung einiger Dorfläden verhindert werden, indem neue Betreiber gefunden wurden und weggefallene Dorfläden durch Verkaufsautomaten ersetzt wurden.

„Ausschlaggebend ist, dass gerade die regionalen Anbieter sehr verlässlich sind. Wenn was ist – sie helfen, sie versuchen Lösungen zu finden.“

Projektleitung „RegioDorfLaden“

Tipps zur Umsetzung

Umfassende Marktanalyse und realistische Einschätzung der Nachfrage

Ein Projekt wird nur dann erfolgreich, wenn Bedarf an dem Projektziel besteht. Eine sehr gute Kenntnis über regionale Strukturen, Prozesse, Angebot und Nachfrage ist daher zentral für die Projektarbeit. Wissenslücken sollten durch eine gründliche Markt- oder Stakeholder-Analyse vor der Projektumsetzung geschlossen und die zentralen Zielgruppen frühzeitig am Projekt beteiligt werden (siehe Handlungsempfehlungen 3 und 4).

→ Das grundsätzliche Interesse an regionalen Produkten oder eine suboptimale Nahversorgungslage allein garantieren keinen Projekterfolg für neue Ansätze. Zur realistischen Einschätzung der Ausgangslage sollten Expertinnen und Experten aus der empirischen Sozialforschung, Regionalentwicklung oder Marktforschung eingebunden werden.

Dies können beispielsweise Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Hochschulen und Instituten für Stadt- und Regionalentwicklung, Marktforschungsunternehmen oder Fachberatungen für ländliche Entwicklung sein. Sie können qualitative und quantitative Analysen durchführen, um realistische Bedarfsprognosen zu erstellen und strukturelle Rahmenbedingungen zu bewerten.

→ Darüber hinaus können neue Initiativen von Erfahrungen anderer Projekte und Akteure profitieren, wenn sie sich innerhalb eines bundesweiten Netzwerks aktiv am Wissensaustausch beteiligen. Auch der Bundesverband der Regionalbewegung e.V. und die BLE stellen vielfältige Wissensressourcen zur Verfügung.

Stakeholdermanagement und Netzwerkarbeit personell stärken

In Projekten zu Auf-, Ausbau und Weiterentwicklung regionaler Wertschöpfungsketten und ländlicher Nahversorgung spielen Netzwerke (zum Beispiel aus Erzeugerbetrieben, Nahversorgern, Zivilgesellschaft) eine zentrale Rolle.

- Schon in der Vorbereitung des Projektes – im Antragsprozess – sollten relevante Netzwerke identifiziert und involviert werden. In der Regel pflegen Erzeugerbetriebe, Dorfläden oder Mitglieder derselben Wertschöpfungskette bereits Kontakte untereinander.
- Für den langfristigen Erfolg des Projekts ist anschließend eine verlässliche Netzwerkarbeit auf Augenhöhe notwendig, die personell angemessen ausgestattet sein sollte und idealerweise finanzielle Mittel für Veranstaltungen und Marketing zur Verfügung hat. Maßnahmen, die in den untersuchten Projekten zum Erfolg beigetragen haben, waren beispielsweise regelmäßige Netzwerktreffen, Veranstaltungsformate mit klar formulierten Zielen und Inhalten und der kontinuierliche bilaterale Kontakt mit den wichtigsten Akteuren. Hilfreich kann zudem sein, wenn der Projektträger eine dauerhaft bestehende Organisation ist, die unabhängig von einzelnen Projekten und deren Laufzeiten als Ansprechpartner erreichbar ist.

In Projekten mit erfolgreicher Netzwerkarbeit trug diese erheblich zur Verbesserung der regionalen Wertschöpfung und zur Schaffung neuer Lieferbeziehungen bei.

PROJEKTBEISPIEL: **PLATTFORM NEUN**

Dass das Projekt „Plattform Neun“ mit einiger zeitlicher Verzögerung und trotz verschiedener Herausforderungen umgesetzt werden konnte, lag vor allem am großen Engagement der involvierten Akteure. Nachdem die Plattform im Projektzeitraum programmiert wurde, aber ungenutzt blieb, setzte das Netzwerk die Direktvermarktung zunächst über andere Kommunikationswege fort (zum Beispiel Messenger-Dienste). Durch hohes individuelles Engagement und eigene Finanzierung wurde die Projektidee im Kontext eines neu ausgegründeten Unternehmens wieder aufgenommen. Ein zentraler Gelingensfaktor dafür war das etablierte Netzwerk – darunter lokale Kontakte zu kleinbäuerlichen Betrieben sowie zu Köchinnen und Köchen in Berlin – und das Engagement von Akteuren mit hoher intrinsischer Motivation, die über relevantes Fachwissen und wichtige Verbindungen verfügten.

Abbildung 18: Markthalle Neun in Berlin-Kreuzberg

„Es braucht eine Dynamik und ein starkes Netzwerk in der Region [als Voraussetzung für eine gelingende Online-Direktvermarktungsplattform].“

Plattform 2020, ehemaliger Projektberater

Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch priorisieren

Praktische Qualifizierungsaktivitäten und der direkte Austausch zwischen Projektbeteiligten, mit anderen Projekten oder mit externen Expertinnen und Experten erweisen sich immer wieder als besonders wirkungsvolle Aktivitäten. Akteure haben oft eigene Erfahrungswerte oder Fachwissen, das für das eigene Projekt hilfreich ist. Um dies in die Anwendung zu bringen und um Fehler zu vermeiden, muss daher der Austausch eine hohe Priorität genießen.

- → Infrage kommen beispielsweise gezielte Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, Beratungsangebote durch Fachexpertinnen und -experten, kollegiale Austauschformate und Netzwerkveranstaltungen.
- → Zudem können Kontakte zu überregionalen Akteuren wie dem Bundesverband der Regionalbewegung e.V. oder dem Bundesverband der Bürger- und Dorfläden e.V. hilfreich sein, um Orientierung zu gewinnen und aus dem Erfahrungswissen überregionaler Netzwerke zu schöpfen.

Es sind bereits umfassende Wissensressourcen vorhanden, neue Initiativen sollten deshalb gezielt darauf zurückgreifen und gut vorbereitet das Projekt starten. Wertschöpfung und zur Schaffung neuer Lieferbeziehungen bei.

Verbündete identifizieren und eine gemeinsame Vision entwickeln

Nicht überall kann auf bestehende Netzwerke im Bereich der Nahversorgung oder regionaler Wertschöpfungsketten zurückgegriffen werden. Motivierte Akteure sollten sich in diesem Fall zunächst über eine gemeinsame Zielrichtung verständigen und in den Aufbau eines aktiven und starken Netzwerks investieren – idealerweise vor oder während der Antragstellung, spätestens mit Projektbeginn.

- → Wichtig ist es dabei, die richtigen Mitstreiterinnen und Mitstreiter – echte „Überzeugungstäter“ – zu finden: Regional- und Nahversorgungsinitiativen generieren in der Regel keine übermäßigen Umsätze und durchlaufen kritische Phasen, in denen Herausforderungen überwunden werden müssen. Damit sie erfolgreich und langfristig bestehen, sind intrinsisch motivierte Personen für die Umsetzung elementar. Auch Projekte, die in ihrem Prozess stagniert sind oder sogar als „gescheitert” betrachtet wurden, haben oft Stakeholder aktiviert und regionale Netzwerke aufgebaut, die für neue Projekte zur wertvollen Ressource werden können.
- → Diese Schlüsselakteure in Partnerunternehmen, Kommunen und der Zivilgesellschaft machen oft den Projekterfolg aus, insbesondere wenn das Projekt deren Zielen zugutekommt, sie etablierte Akteure sind und im Idealfall personelle oder finanzielle Ressourcen aufwenden können. In den untersuchten Modell- und Demonstrationsvorhaben waren dies zum Beispiel engagierte Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Akteure der Regionalentwicklung (LEADER-Regionen, Wirtschaftsförderung), Betreiber von Dorfläden oder Vertriebsstrukturen.

Insgesamt hängt die Wahl der richtigen Verbündeten aber immer von der spezifischen Region und der konkreten Projektidee ab. Eine starke politische Unterstützung der Gemeinde ist dabei in aller Regel ein förderlicher Faktor, gleichzeitig zeigen einige der bis heute bestehenden Projekte, dass dies nicht zwingend notwendig ist.

Exkurs: Welche Akteure sind relevant?

In den Modell- und Demonstrationsvorhaben hat es sich bewährt, eine große Anzahl an unterschiedlichen Akteuren und Stakeholdern einzubinden. Im Folgenden werden Akteure aufgezeigt, die im Rahmen der Modell- und Demonstrationsvorhaben als Partner oder Zielgruppen involviert waren und die als unterschiedliche Stakeholdergruppen zum Projekterfolg beigetragen haben. Je nach Projektausrichtung waren die Akteure Projektpartner und haben selbst an den Maßnahmen mitgewirkt, wurden in Beteiligungsprozesse involviert oder waren wichtige Ermöglicher der Projektaktivitäten.

Regionalentwicklung

- Kommunale Vertreter aus Politik und Verwaltung
- Lokale Aktionsgruppen des LEADER-Programms
- Regionalmanagement
- Tourismus/Regionalmarketing
- Akteure aus Klima- und Landschaftsschutz, zum Beispiel Klimaschutzleitstelle oder Biosphärenreservat
- Wirtschaftsfördergesellschaften

Regionale Daseinsvorsorge

- Regionale Verkehrs-, Personentransport- und Logistikunternehmen
- Einzelhändler (Buchhandel, Zeitschriftengeschäft)
- Schulen
- Kitas
- Apotheken
- Sonstige Dienstleister

Lebensmittel-Wertschöpfungsketten

- Landwirtschaftliche Betriebe
- Lebensmittelverarbeiter, Lebensmittelhandwerk (zum Beispiel Bäckerei, Fleischerei, Brauerei)
- Direktvermarkter
- Dorfläden
- Gastronomie

Fachliche Netzwerke

- Industrie- und Handelskammer
- Handwerksverband
- Bauernverband
- Genossenschaften
- Erzeugergemeinschaften
- Maschinenring
- Regionale Produktmarken

Zivilgesellschaft und breite Öffentlichkeit

- Bürgerinnen- und Bürgerversammlungen
- Vereine zur ideellen Unterstützung und Umsetzung der Projektidee
- Endkundinnen und -kunden
- Kirche und nahestehende Organisationen
- Landfrauenverband
- Hochschulen
- Umweltinitiativen

3.2 Fokus auf das Wesentliche – Flexibilität behalten

Das Projekt sollte eine Kernidee im Fokus haben.

Es lohnt sich, frühzeitig im Projektverlauf den Kern einer (oft umfassenden) Projektidee herauszuarbeiten und sich darauf zu fokussieren. Die Fokussierung erhöht die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung, wenn man die Abhängigkeiten von externen und potenziell störenden Einflüssen geringhält und Zwischenergebnisse vor weiteren Schritten absichert. Projektmodule, die sich im Projektverlauf bewährt und zur Erreichung der Ziele maßgeblich beigetragen haben, sollten unabhängig vom Gesamtkonzept auf eine Verstetigung und Übertragbarkeit geprüft werden. In mehreren Fällen konnten einzelne Teile von Regionalitäts- und Nahversorgungs-Projekten erfolgreich weitergeführt werden. Auch ein teilweiser Fortbestand ist als Erfolg zu werten und sollte projektintern und -extern als solcher kommuniziert werden.

PROJEKTBEISPIEL: **DIE MECK-SCHWEIZER**

Abbildung 19: Dorfladen in Gessin, Mecklenburg-Vorpommern, als Zentrum und Experimentierraum des Regionalnetzwerks „Die Meck-Schweizer“

Die Regionalinitiative „Die Meck-Schweizer“ entwickelte eine B2B-Plattform zur Online-Vermarktung regionaler Lebensmittel in der Mecklenburgischen Schweiz. Nach Projektende stellte sich die Online-Plattform als sehr zeitintensiv in der Wartung und Pflege heraus. Zudem war die Einrichtung eines Zahlungsdienstes zum damaligen Zeitpunkt enorm aufwändig. Als es neue standardisierte Lösungen gab, zog die Plattform schließlich auf ein anderes System um, was viele der Probleme lösen konnte und bis heute praktikabel ist. Zusätzlich wurden immer wieder neue Ideen entwickelt, beispielsweise regionale Logistikstrukturen. Die Initiative hält das Gesamtziel der Förderung regionaler Vermarktungsstrukturen stets im Blick und entscheidet immer wieder neu, welche Maßnahmen dazu hilfreich sind. Die Plattform trägt dazu seit fast zehn Jahren bei.

„Wir waren früh dran mit unserer Plattformtechnologie und es dauert immer eine Weile, bis sich das etabliert. Wir haben viel Pionierarbeit geleistet.“

Projektleiter „Die Meck-Schweizer“

Tipps zur Umsetzung

Projektansätze modular planen und systematisch betrachten

Häufig ist zur Erreichung eines Veränderungsziels eine Einzelmaßnahme nicht ausreichend: Um beispielsweise auf einer Online-Plattform regionale Lebensmittel zu vertreiben, sind eine funktionierende Mikrologistik und ein Lieferantennetzwerk notwendig.

Diese scheinbaren Nebenbaustellen stellen eigene Ziele dar und müssen für den Erfolg der Plattform ebenfalls in den Blick genommen werden.

Viele Projekte bestehen so aus mehreren Modulen, die in Verbindung miteinander betrachtet und angegangen werden. Oft ist zu Beginn eines Projektes nicht bekannt, welche Module insgesamt nötig sind – hier hilft es, auf bestehende Wissensressourcen zuzugreifen und mit erfahrenen Akteuren in den Austausch zu gehen.

Angestrebte Veränderungen als Ziele definieren

Die Wirkung eines Projektes kann besser erreicht und nachjustiert werden, wenn die Lösungen, die im Projekt umgesetzt werden, übergeordnete Interessen oder Visionen verfolgen. Wichtig ist dabei, dass die gesetzten Ziele realistisch sind. Aus der Auswertung ging hervor, dass viele Projekte eine Wirkung erreicht haben, auch wenn zum Beispiel die Verstetigung nicht geglückt ist.

→ Bei der Formulierung von Zielen kann es hilfreich sein, sie nach der sogenannten IOOI-Methode zu strukturieren. Die Abkürzung steht für Input – Output – Outcome – Impact und differenziert die Wirkung eines Projektes also nach benötigten Ressourcen, den im Projekt erbrachten Leistungen oder durchgeführten Maßnahmen, deren direkten Wirkungen auf die Zielgruppen und den angestrebten langfristigen Veränderungen für die Region.[23]

Eine solche Veränderung kann dabei mit unterschiedlichen Maßnahmen erreicht werden: Die untersuchten Modell- und Demonstrationsvorhaben waren beispielsweise mit sehr volatilen Rahmenbedingungen konfrontiert, die die Nachfrage nach regionalen Produkten schwer einschätzbar machten. Ein zielführendes Vorgehen war hier, die angestrebten Ziele im Blick zu behalten und die dazu notwendigen Maßnahmen an die sich schnell verändernden Gegebenheiten anzupassen. Wenn sich ein Projektziel als nicht mehr realistisch erweist, sollten die Projektinitiativen einen kreativen Prozess anstoßen, erfolgreiche Projektbausteine in den Fokus nehmen und Alternativen suchen.

23 Stiftung Mercator Schweiz (2020): Projekte mit Wirkung, https://www.projekte-mit-wirkung.ch/, abgerufen am 18.06.2025.

PROJEKTBEISPIEL: **INITIATIVEN-COACHING**

Abbildung 20: Teilnehmende des Initiativen-Coachings

Das Projekt „Initiativen-Coaching“ setzte sich dafür ein, dass Erfahrungswerte und Fachwissen zwischen verschiedenen Initiativen ausgetauscht werden und so eine gemeinsame, breite Wissensbasis für neue Initiativen zur Verfügung steht. Hierzu wurde im Rahmen des Projekts auf der Output-Ebene ein Qualifizierungs- und Coaching-System pilotiert, an dem acht Regionalinitiativen an drei mehrtägigen Seminaren sowie sieben Coachings vor Ort teilnahmen. Für die Coachings selbst konnte zwar keine Verstetigungslösung gefunden werden, aber das Wissen wurde in Form eines Handbuches für neue Initiativen dokumentiert. Indem der Outcome des Projektes angepasst wurde – ein Handbuch anstelle eines dauerhaften Coaching-Systems – konnte die wesentliche Vision des Projektes weiterhin verfolgt werden. Der angestrebte Impact des Projektes, nämlich das Vermitteln von Erfahrungs- und Fachwissen zur Unterstützung von Regionalvermarktungsinitiativen, konnte so erreicht werden, obwohl keine Verstetigungslösung gefunden wurde.

ZUM WEITERLESEN

→ Handbuch zur Regionalvermarktung:
www.regionalbewegung.de/publikationen-handbuch-zur-regionalvermarktung

Handbuch zur Regionalvermarktung

Praxisleitfaden für Regionalinitiativen:
Strategien und Konzepte zur
Vermarktung regionaler Lebensmittel

Abbildung 21: Cover „Handbuch zur Regionalvermarktung“

3.3 Nutzen stiften – gemeinsam profitieren

Das Projekt sollte allen beteiligten Akteuren einen konkreten Mehrwert bieten.

Erfolgreiche Projekte schaffen für alle Beteiligten einen klar erkennbaren Nutzen. Für einige Akteure mag der ideelle Nutzen – also die Förderung nachhaltiger Ernährung und regionaler Kooperation – bereits ein ausreichender Mehrwert sein, aber insbesondere für beteiligte Unternehmen ist die wirtschaftliche Perspektive entscheidend. Ohne überzeugende Anreize bleiben Akteure oft unverbindlich oder verlassen das Projekt. Das Herausarbeiten konkreter, gut kommunizierbarer und sichtbarer Mehrwerte stärkt die Motivation zur Teilnahme, die Identifikation mit dem Projekt und die Bereitschaft zu längerfristigem Engagement. Ein klarer Mehrwert für die beteiligten Akteure ist somit entscheidend für den Projekterfolg. Dieser Mehrwert muss sich nicht sofort in Verkaufszahlen beweisen lassen, ein Mehrwert kann für Unternehmen auch darin liegen, dass ihnen Arbeit abgenommen wird. Die Interessen der einzubindenden Akteure sollten frühzeitig identifiziert (siehe Kapitel 3.1) und Vorteile des Projektes klar kommuniziert werden.

Die Initiative „Die Meck-Schweizer“ betreibt nicht nur die mit BULEplus-Förderung entwickelte B2B-Plattform für regionale Lebensmittel, sondern entstand ursprünglich aus dem Dorfladen Gessin heraus. Die Plattform wurde daher vor allem aus der Perspektive von regionalen Dorfläden aufgebaut, deren Bestellvorgänge erheblich erleichtert werden konnten. Auch für die potenziellen Lieferanten konnte das Projekt einen konkreten Mehrwert bieten: Weil der Dorfladen Gessin selbst auch Kunde auf der Plattform sein wollte, konnte regionalen Produzierenden direkt Absatz versprochen werden.

PROJEKTBEISPIEL: **DIE MECK-SCHWEIZER**

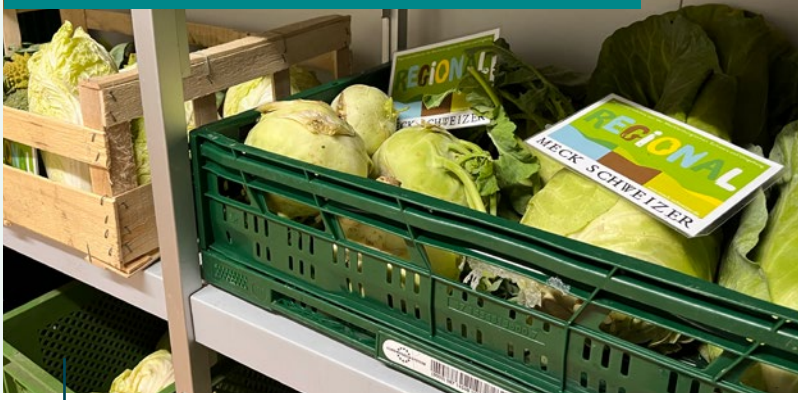


Abbildung 22: Kennzeichnung der über „Die Meck-Schweizer“ gelieferten Produkte im Dorfladen Gessin

Tipps zur Umsetzung

Mehrwerte für jede Zielgruppe frühzeitig identifizieren und kommunizieren

Der beste Weg, um Zielgruppen zu aktivieren, ist, ihnen konkrete Vorteile in ihrem Alltag zu bieten. Die Vermittlung eines Mehrwerts für alle relevanten Stakeholder durch die Projektbeteiligung ist auch deshalb wichtig, da das Engagement und die Verfügbarkeit der Beteiligten kritische Erfolgsfaktoren sind – auch wenn sich dies in den untersuchten Projekten teilweise als herausfordernd dargestellt hat. In der Folge führte dies teilweise zu einer geringen Nachfrage von Beratungsangeboten, fehlender Beteiligung von erzeugenden Betrieben regionaler Produkte oder auch geringem politischen Rückenwind.

Beispiele für konkrete, kommunizierbare Vorteile sind:

- **Für Produzierende:** neue Absatzkanäle, höhere Sichtbarkeit, gemeinsames Marketing, sichere Abnahmemengen, neue Lieferbeziehungen
- **Für den Einzelhandel:** effizientere Logistik, differenziertes Angebot, größere Reichweite, Ansprache neuer Kundengruppen oder verbesserte Kundenbindung durch neue Produkte

- **Für Kommunen:** Stärkung lokaler Wirtschaftskreisläufe, Sicherung von Nahversorgung, Steigerung der Attraktivität des Ortes oder der Region
- **Für Verbraucherinnen und Verbraucher:** Verfügbarkeit frischer Lebensmittel, Unterstützung von Betrieben in der Region, Verfügbarkeit regionaler Spezialitäten, Vorhandensein einer lokalen Einkaufsmöglichkeit und damit eines sozialen Treffpunkts für das Dorf

In einigen Fällen ist der Erfolg einer Projektinitiative direkt von der Beteiligung lokaler Akteure abhängig – ein Mehrwert für Letztere ist daher zwingend notwendig, damit das Projekt umsetzbar ist. Die Interessen der einzubindenden Akteure sollten frühzeitig identifiziert und Vorteile im Projekt klar kommuniziert werden. Hier können Markt- oder Bedarfsanalysen hilfreich sein, diese sollten jedoch im persönlichen Gespräch verifiziert werden (siehe Kapitel 3.1 und 3.4).

Wirtschaftliche Anreize für Unternehmen setzen

Für beteiligte Unternehmen ist die Sicherung oder Steigerung von Umsätzen oft der zentrale Mehrwert eines neuen Projektes. Selbst wenn wirtschaftlich agierende Akteure aus ideellen Gründen der neuen Initiative beitreten und die angestrebten nicht-wirtschaftlichen Ziele unterstützen, können sie sich die Teilnahme langfristig oft nur bei konkreten, wirtschaftlichen Vorteilen leisten.

- Die geplanten Aktivitäten sollten deshalb möglichst wirtschaftliche Anreize setzen und der Nutzen für Unternehmen klar kommuniziert werden. Letzterer kann auch darin bestehen, dass Abläufe vereinfacht werden, Logistikkosten reduziert werden oder der Zugang zu potenziellen Kunden erleichtert wird.

Effizienzgewinne für Kleinstunternehmen durch gemeinsame Vermarktung erzielen

Die gemeinsame Vermarktung regionaler Produkte wurde in mehreren Projekten als erfolgreiche Maßnahme identifiziert. Hintergrund ist hierbei, dass die Vermarktung durch einzelne Projekte – ob stationär oder online – insbesondere für Kleinstproduzierende sehr ressourcenintensiv ist.

- Die Bündelung von Vermarktungsaktivitäten bietet somit potenziell einen großen Mehrwert für die Beteiligten in Form von Effizienzgewinnen. Gemeinsame Maßnahmen können zum Beispiel die Entwicklung eines Corporate Designs für regionale Erzeugnisse sein, die Ausweisung regionaler Produkte im Einzelhandel, der Aufbau einer gemeinsamen Marke und gebündelte Marketing- und Vertriebsstrategien.

Das Projekt „Die Besten 100“ entwickelte mit der Regionalmarke „Vogelsberg Original“ eine professionelle Markenstrategie samt einem umfassenden Corporate Design. Für die „Vogelsberg Original“-Erzeuger stellt die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit einen zentralen Mehrwert des Projekts dar. Auch aus Sicht des Landkreises spielt die Marke eine wichtige Rolle im Standortmarketing und der regionalen Wirtschaftsförderung. Wurde während der Projektlaufzeit von „Die Besten 100” noch eine Zielmarke von 100 zertifizierten regionalen Produkten angestrebt, sind heute mehr als 300 Produkte aus dem Food- und Non-Food-Bereich als „Vogelsberg Original” ausgezeichnet. Die Regionalmarke führte dabei nicht nur zur Steigerung der Bekanntheit regionale Erzeugnisse, sondern auch zur Erschließung eines neuen Kundenkreises.

PROJEKTBEISPIEL: **DIE BESTEN 100**

Abbildung 23: Regionalladen im hessischen Alsfeld mit professionellem Corporate Design

Risiken minimieren und Vertrauen aufbauen

Regionalitäts- und Nahversorgungsinitiativen sind häufig mit Unsicherheiten verbunden, die weder Unternehmen noch Kommunen allein tragen möchten. Um dennoch tragfähige und verbindliche Partnerschaften aufzubauen, ist es entscheidend, frühzeitig Vertrauen im Netzwerk zu etablieren.

- Eine offene und transparente Kommunikation über Risiken, Herausforderungen und Erfolgsaussichten schafft die Grundlage dafür, potenzielle Partner vom Gelingen des Vorhabens zu überzeugen. Vertrauen und gute Beziehungen erhöhen die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit und stärken die Resilienz des Projekts – insbesondere in schwierigen Phasen.
- Wichtig ist zudem, ein Gemeinschaftsgefühl zu fördern, das alle Beteiligten miteinander verbindet. Die Identifikation mit dem Projekt kann gestärkt werden, wenn Partner bereits im Antragsprozess als Zuwendungsempfänger eingebunden sind.

3.4 Beteiligung als Schlüssel zum Erfolg

Das Projekt sollte durch die Einbindung relevanter Akteure die Identifikation und Akzeptanz des Vorhabens stärken.

Ein klarer Mehrwert für die beteiligten Akteure entsteht auch durch die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung des Projekts mitzuwirken. Partizipation kann die Identifikation mit dem Projekt stärken, das Engagement der Akteure erhöhen und dazu beitragen, nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Eine frühzeitige und aktive Einbindung relevanter Stakeholder wurde von mehreren der untersuchten Projekte als zentrale Maßnahme beschrieben, um rechtzeitig die Perspektiven und Bedürfnisse aller Beteiligten zu kennen. Zudem ermöglichte der frühe Austausch, mögliche Bedenken und Widerstände rechtzeitig zu adressieren, bevor diese zum Hindernis für die Projektumsetzung werden konnten. Ein erfolgreicher Partizipationsprozess geht über reine Information und formale Beteiligung hinaus und ermöglicht es, verschiedene Perspektiven zu erfassen und frühzeitig umsetzungsrelevante Hemmnisse zu identifizieren. Projekte, die zentrale Akteursgruppen frühzeitig einbinden und deren Perspektiven ernst nehmen, erzielen höhere Akzeptanz, eine stärkere Identifikation der Beteiligten und tragfähigere Ergebnisse.

Exkurs: Stufen der Beteiligung

Mit den Begriffen Beteiligung und Partizipation sind verschiedene Formate gemeint, in denen Zielgruppen an Entscheidungsprozessen mitwirken können.

Oft wird dabei von verschiedenen Stufen der Beteiligung gesprochen, die aufeinander aufbauen. Das Modell von Maria Lüttgenhaus (2000) unterscheidet fünf Stufen:

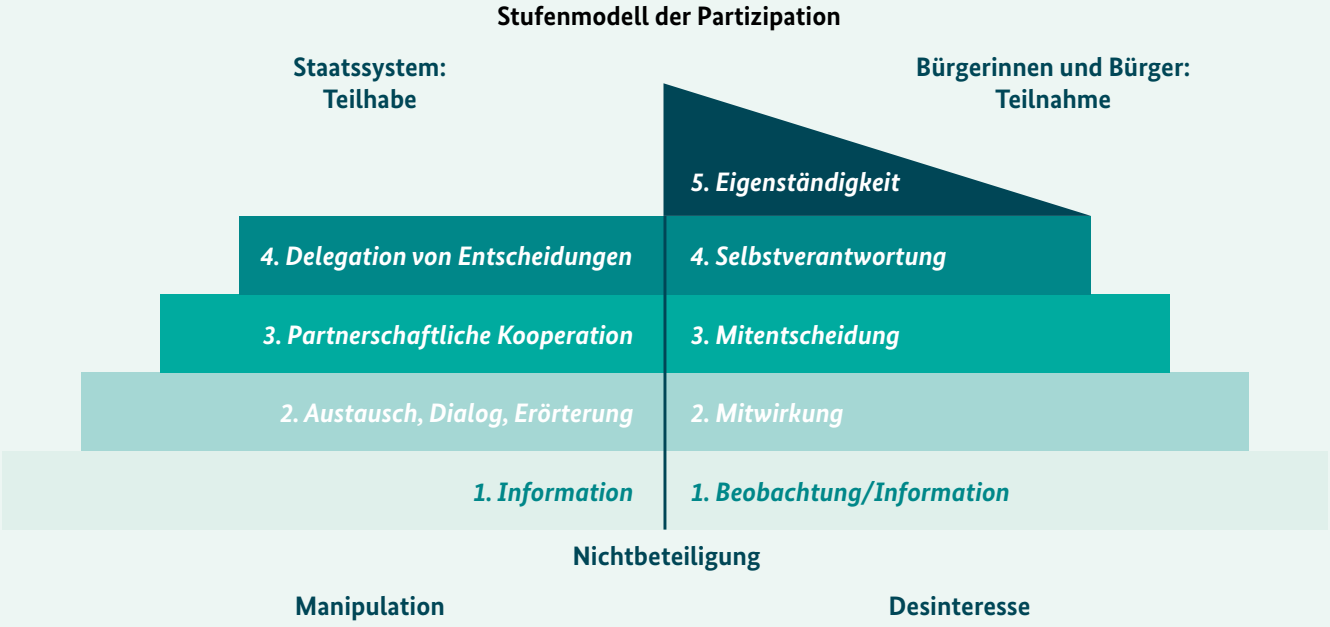


Abbildung 24: Partizipationsstufen nach Maria Lüttringhaus[24]

24 Darstellung aus: Lüttringhaus, Maria (2009): Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer – Grundvoraussetzungen für Aktivierung und Partizipation, https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_luettringhaus_091009.pdf, abgerufen am 17. April 2025.

1. **Information:** In dieser Stufe werden Informationen über die Zielgruppen gesammelt und diese wiederum über Aktivitäten informiert.

2. **Mitwirkung:** Über das Informieren hinaus können Zielgruppen dazu angeregt werden, ihre Meinungen und Positionen einzubringen. Dazu sind Austauschformate, Dialoge oder Stellungnahmen geeignet. Die letztendliche Entscheidung wird aber durch die zuständigen Institutionen getroffen.

3. **Mitentscheidung:** In der dritten Stufe können Beteiligte über die Entscheidung mitbestimmen, wozu sie gemeinsam mit Verantwortlichen zum Beispiel Ziele oder Maßnahmen festlegen und deren Umsetzung planen. Hier gehen Beteiligte und Verantwortliche eine partnerschaftliche Kooperation ein.

4. **Selbstverwaltung:** In der vierten Form der Beteiligung entscheiden die Beteiligten über Ziele und Maßnahmen, sodass sie in einer Position der Selbstverantwortung sind.

5. **Eigenständigkeit:** Beteiligte entscheiden eigenständig.

Projektverantwortliche können diese Stufen als Orientierung nutzen, um zu entscheiden, welche Zielgruppe sie auf welche Art und Weise beteiligen möchten. Auch können an dem Modell Erwartungshaltungen besprochen werden. Im Vorfeld eines Beteiligungsprozesses sollte der Zielgruppe transparent gemacht werden, welche Art der Partizipation stattfinden wird und welche Rahmenbedingungen (zum Beispiel Gesetzesgrundlagen, Pfadabhängigkeiten oder Haftungsfragen) die Partizipationsmöglichkeiten einschränken.

ZUM WEITERLESEN

→ Stufenmodell der Partizipation nach Maria Lüttringhaus:
www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_luettringhaus_091009.pdf

→ Beteiligungsstufen und Praxisbeispiele im Land Brandenburg:
www.buergerbeteiligung-mil.brandenburg.de/bbp/de/wege-zur-beteiligung/beteiligungsstufen

Tipps zur Umsetzung

Externe Expertise für professionelle Beteiligung einholen

→ Die Vielfalt an Interessen und Perspektiven macht Partizipationsprozesse komplex. Eine externe Moderation kann dabei helfen, Diskussionen zu strukturieren und eine neutrale Vermittlerrolle einzunehmen. Somit werden die Projektbeteiligten beim Ziel unterstützt, gleichberechtigte Beteiligung sicherzustellen und divergierende Wahrnehmungen über Herausforderungen und Lösungen in Einklang zu bringen.

Die Moderation entlastet das Projektteam, indem sie eine neutrale Rolle einnimmt und bei der Abwägung unterschiedlicher Aspekte und Meinungen unterstützt – so können auch Konflikte und Interessengegensätze konstruktiv gelöst werden. Zudem ermöglicht sie dem Projektteam, die eigene Perspektive in Diskussionen einzubringen.

Partizipation als Investition betrachten

Externe Expertise zu Beteiligungsprozessen sollte finanziell eingeplant werden. Dies umfasst sowohl Personalaufwand für Netzwerkarbeit als auch Mittel für Veranstaltungen, Umfragen oder digitale Beteiligungstools.

Ein gelungener Partizipationsprozess stellt das Projekt auf sichere Füße, baut Vertrauen im neuen Netzwerk auf und kann späteren Widerständen oder Akzeptanzproblemen vorbeugen.

Zentrale Akteure persönlich einbinden

→ Die direkte und persönliche Ansprache zentraler Akteure wurde in den untersuchten Modell- und Demonstrationsvorhaben als erfolgreichste Kommunikationsstrategie genannt. In vielen Projekten zeigte sich, dass individuelle Gespräche effektiver sind als allgemeine Einladungen zu Veranstaltungen oder Umfragen.

Besonders Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, Transformationsagentinnen und -agenten (zum Beispiel Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Regionalmanagement, Verbände) sollten frühzeitig als strategische Partnerinnen und Partner eingebunden und der bilaterale Austausch kontinuierlich geführt werden.

Zielgruppenspezifische Beteiligung planen

Verschiedene Zielgruppen haben verschiedene Bedürfnisse und Voraussetzungen, die ein Engagement in einer neuen Initiative bedingen: In ehrenamtlichen Strukturen sind fehlende Zeitressourcen oft ein limitierender Faktor, Unternehmen müssen auf die Wirtschaftlichkeit ihrer Aktivitäten achten, Kommunen mit knappen Kassen können sich nur bedingt finanziell oder personell beteiligen.

Diese Rahmenbedingungen gilt es zu identifizieren und einen respektierenden Umgang damit zu finden. Eine klare Kommunikation, eine strukturierte Aufgabenteilung, die Reduktion von Zeitaufwänden und die interessante und zielführende Gestaltung persönlicher Treffen können sinnvolle Ansatzpunkte sein.

Bedarfe der Zielgruppen im Blick behalten

Bei der Planung einer Regional- oder Nahversorgungsinitiative müssen unterschiedliche Akteure mit teils unterschiedlichen Interessen eingebunden werden. Während Projektinitiativen eine bestimmte Problemlage identifizieren, kann die Wahrnehmung bei den angesprochenen Zielgruppen abweichen. Projekte sollten daher ergebnisoffen auf die Bedarfe der Akteure und neu gewonnene Erkenntnisse reagieren, die in Analysen oder Beteiligungsprozessen zutage treten.

→ Projektinitiativen sollten ihre geplanten Maßnahmen ändern, wenn sich im Beteiligungsprozess herausstellt, dass ihre Lösungsidee nicht den Bedarfen der Zielgruppe entspricht. Anpassungen gehören zur Entwicklung passgenauer Lösungen und müssen nicht zwingend ein Ende des Projektes bedeuten – vielmehr kann durch die Berücksichtigung verschiedener Blickwinkel die Ursprungsidee optimiert werden.

3.5 Strukturell gut aufgestellt – tragfähig und zukunftssicher

Die Projektverantwortlichen sollten sich frühzeitig um eine Trägerschaft bemühen und die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projekts prüfen.

Viele Regional- oder Nahversorgungsinitiativen agieren in einem Raum zwischen wirtschaftlichen Aufgaben und gemeinnützigem Handeln. Für die Verstetigung von Vorhaben sind klare Verantwortlichkeiten notwendig, für die sowohl rechtliche als auch finanzielle Rahmenbedingungen abgesteckt werden müssen.

Die Klärung von Verantwortung und Trägerschaft bringt Transparenz in den Prozess und (mehr) Klarheit hinsichtlich der Umsetzbarkeit eines Vorhabens. Auch eine sehr gute Idee kann daran scheitern, dass nach Auslaufen der Förderung niemand die Verantwortung übernehmen kann oder möchte. So waren fehlende Verstetigungskonzepte oder fehlende Betreiber zentrale Hemmfaktoren für den langfristigen Erfolg der Projekte. Das Thema Trägerschaft sollte daher schon in der Projektplanung Berücksichtigung finden und während der Konzeptphase aktiv adressiert werden. Dabei muss auch diskutiert werden, ob der Schwerpunkt des Projektes im wirtschaftlichen oder gemeinnützigen Bereich liegt. Bei Projekten mit wirtschaftlichen Anteilen müssen sich die umsetzenden Akteure über notwendige Umsätze, Investitionen und das unternehmerische Risiko im Klaren sein, auch steuerrechtliche Fragen sollten beantwortet werden. Sofern keine (allein) wirtschaftlich tragfähige Umsetzung des Konzepts möglich ist, sollten Fördermöglichkeiten für eine Anschlussphase frühzeitig geprüft werden.

Tipps zur Umsetzung

Ressourcen für Verstetigungsmaßnahmen in der Projektplanung berücksichtigen

→ Maßnahmen zur langfristigen Absicherung, wie Fundraising-Aktivitäten oder die Gründung einer Betreibergesellschaft, benötigen viele personelle Ressourcen. Dieser Aspekt wird oft unterschätzt, was die Verstetigung schließlich erschwert. Viele Projekte, insbesondere, wenn sie an der Schnittstelle von wirtschaftlichem und ideellem Handeln stehen, verstetigen sich nicht von allein. Vielmehr ist eine klare Strategie notwendig, für deren Erarbeitung Kapazitäten vorhanden sein müssen. Entsprechende finanzielle Mittel sollten daher schon in der Projektplanung berücksichtigt werden.

Die zur Verstetigung notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen werden sonst oft erst zu einem späteren Zeitpunkt im Projektverlauf thematisiert, wenn bereits Handlungsdruck besteht. Besonders bei Projekten, die auf externe Finanzierung angewiesen sind, ist es wichtig, frühzeitig alternative Förderquellen zu identifizieren und Fundraising-Strategien zu entwickeln (siehe Kapitel 3.7).

Pilotphasen planen

Da viele Regional- und Nahversorgungsprojekte innovative Ansätze verfolgen und teils erhebliche finanzielle Risiken mit sich bringen, ist es sinnvoll, zunächst mit einer geförderten Pilotphase zu starten, um die wirtschaftliche Machbarkeit in einem kleineren Rahmen zu erproben. Innerhalb eines Testbetriebs können beispielsweise reale Personalaufwände, Mieten, Transport- und Nebenkosten und damit die tatsächlichen Betriebskosten des Projekts erprobt und eingeschätzt werden. Gleichzeitig kann die Nachfrage beziehungsweise der Bedarf konkreter benannt werden:

Eine unrealistische Bedarfsprognose wurde in der fachlichen Auswertung als zentraler Hemmfaktor identifiziert, mit einer Pilotphase hingegen kann diese Fehleinschätzung vermieden werden. Testbetriebe ermöglichen es den Akteuren so, Erfahrungen zu sammeln, Geschäftsmodelle zu optimieren und die Tragfähigkeit eines Vorhabens realistisch einzuschätzen. Bestenfalls können sich Akteure so ohne finanzielles Risiko als Betreiber erproben, die Idee optimieren und mit gutem Gewissen die Umsetzung nach Ende der Förderung angehen.

PROJEKTBEISPIEL: **STADT-LAND-DROHNE**

Abbildung 25: Projektteam Stadt-Land-Drohne auf dem Marktplatz von Wusterhausen/Dosse, Brandenburg

Das Projekt „Stadt-Land-Drohne“ hatte zum Ziel, eine neue Regionallogistik für die Regionalvermarktung mit Hilfe von Drohnen aufzubauen. Dafür waren nicht nur vielfältige rechtliche und formale Hürden zu überwinden, sondern es musste auch praktisch erprobt werden, wie die Belieferung funktionieren kann. Dazu mussten Details wie die Standorte der Start- und Landepunkte, sogenannter Drone Ports, festgelegt, die Handhabung der Hardware durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort erlernt und Berührungsängste von Zielgruppen abgebaut werden. Der Testbetrieb diente als Beweis dafür, dass auch der Regelbetrieb funktionieren kann, und stellt damit die Grundlage für die Verstetigung dar.

„Es lässt sich auf die Finanzierungsfrage reduzieren: So gut die Idee sein mag, so breit die Akzeptanz – wenn sie am Ende nicht finanziert werden kann, bringt es nichts. Die Finanzierungsfrage muss frühzeitig geklärt werden.“

Fachbeirat „Genusshäuser“

ZUM WEITERLESEN

→ Wirtschaftlichkeitsberechnung für Mikrologistik: ***www.regionalbewegung.de/regiologistik***

Projektfinanzierung realistisch planen

→ Um ein Projekt finanziell gut zu planen und Kosten realistisch einzuschätzen (inklusive Kostensteigerungen dauerhafter Aufwendungen oder Wartungskosten) sind oft Vorerfahrung und Expertise notwendig. Die Finanzplanung sollte daher detailliert durchdacht werden und ggf. externe Expertise herangezogen werden.

Auch der Bundesverband der Regionalbewegung e.V. stellt hierzu Wissensressourcen zur Verfügung. Finanzierungsoptionen sollten mit Kreativität und Offenheit geprüft werden, in einigen Fällen können auch Mittel jenseits von eigenen Umsätzen oder Förderungen eingeworben werden (siehe Kapitel 3.7).

Genehmigungsverfahren planen und Rechtsrahmen klären

In manchen Projekten bedarf es für die Umsetzung des Vorhabens der Einholung von Genehmigungen oder der Klärung rechtlicher Fragen. Dieser Prozess kann erhebliche Zeiträume einnehmen und sollte daher nicht unterschätzt werden. Neue Initiativen sollten sich daher frühzeitig informieren, welche Genehmigungen notwendig sind, welche Fristen bestehen und wie lange der Prozess andauern kann. Da rechtliche und Versicherungsfragen ein entscheidender Flaschenhals für die Fortführung und Verstetigung von Projekten sind, gilt es, auf diese Fragen rechtzeitige und verbindliche Antworten zu finden.

Die richtige Rechtsform finden

Um langfristig bestehen zu können, müssen im Projektkonsortium die strategische Ausrichtung und die Rechtsform diskutiert werden. Zentral ist hierbei die Frage, ob die Verstetigung in einer wirtschaftlichen Tätigkeit stattfinden kann oder ob das Projekt gemeinnützig fortbestehen soll. Oft befinden sich Initiativen in der Regionalvermarktung und der ländlichen Nahversorgung genau auf der Schnittstelle: Sie verfolgen ideelle Werte, die der Allgemeinheit zugutekommen, gleichzeitig ist die Lebensmittelversorgung privatwirtschaftlich organisiert.

→ Wenn eine Initiative Einnahmen erzielen kann, beispielsweise durch Transportgebühren oder den Warenverkauf, befindet sich ihre Tätigkeit in der Regel im wirtschaftlichen Bereich, wodurch eine Vielfalt an unternehmerischen Rechtsformen infrage kommt. Wenn keine Gewinne angestrebt sind, empfiehlt sich die Recherche gemeinnütziger Rechtsformen, was die Nutzung von öffentlichen Fördermitteln ermöglicht.

ZUM WEITERLESEN

→ Überblick zu allen deutschen Rechtsformen für Unternehmen:
www.gruenderplattform.de/rechtsformen/rechtsformfinder

→ Informationen zu gemeinnützigen Rechtsformen:
www.skala-campus.org/artikel/verein-stiftung-ggmbh-welche-rechtsform-passt-zu-euch

Bei Verstetigung als wirtschaftliche Tätigkeit: Unternehmensgründung planen

→ Wenn das Projekt langfristig als wirtschaftlich tätige Organisation bestehen soll, empfiehlt es sich, das Geschäftsmodell und die Unternehmensform klar zu bestimmen. Dazu hilft es, einen Businessplan zu schreiben: Damit wird nicht nur die Unternehmensidentität geschärft, sondern auch Klarheit über Einnahmen und Ausgaben geschaffen.

Der Prozess gibt außerdem Gelegenheit dazu, sich intensiv mit möglichen Unternehmensformen zu beschäftigen und den Kern der Aktivitäten herauszuarbeiten. Unternehmensgründungen werden auf vielfältige Weise unterstützt. Es lohnt sich daher, Beratungs- und Fördermöglichkeiten ausfindig zu machen (siehe dazu auch Kapitel 3.7).

ZUM WEITERLESEN

→ Unterstützung bei Gründung, Businessplan und Gründungsförderung: ***www.gruenderplattform.de***

→ Unterstützung beim Finanzteil des Businessplans: ***www.deutschland-startet.de/finanzierung/businessplan_finanzplanung***

Verstetigung in Kooperation planen

Neben der Verstetigung als klassische GmbH können Betriebsformen auch in anderen Kooperationsformen umgesetzt werden. In der Landwirtschaft sind Genossenschaften als Kooperationsform weit verbreitet, aber auch mit einem großen Gründungsaufwand verbunden.

Insgesamt kann die Strategie einer kooperativen Verstetigung des Projektes dazu führen, dass beteiligte Akteure besser eingebunden und damit motivierter sind.

„Ein gesellschaftsrechtlich wichtiger Aspekt ist, dass Erzeugerbetriebe sich in einer Genossenschaft zusammentun und genossenschaftlich denken. Für alle hat es den gleichen Zweck: in die Stadt vermarkten ohne großen administrativen Aufwand.“

Projektberater „Plattform Neun“

Im Rahmen des Projekts „Stadt-Land-Drohne“ mussten nicht nur verschiedene Genehmigungen für Drohnenlieferungen eingeholt und komplexe rechtliche Fragen zur Betreiberhaftung, zu Betriebszeiten und zur Mobilfunküberwachung erfolgreich geklärt werden. Auch vermeintlich einfache Prozessschritte, wie das Aufsetzen des Online-Shop-Systems über einen etablierten Betreiber, gestaltete sich aufwendiger und erforderte mehr individuelle Anpassungen als zunächst angenommen. Dass all diese Schritte im Projektzeitraum durchgeführt werden konnten, gelang nur durch eine frühzeitige Initiierung dieser Prozesse direkt nach Projektstart. „Stadt-Land-Drohne“ soll nach Ende der Förderung als Betreibergesellschaft fortgeführt werden, also in einer kooperativen Betriebsform. In diesem Fall könnte die Kommune als Besitzer der Drohnen fungieren, private oder gewerbliche Nutzerinnen und Nutzer – beispielsweise aus der Landwirtschaft – können finanziell für die Nutzung der Drohnen aufkommen. Dabei kann eine hybride Nutzung (zum Beispiel sowohl Auslieferung verschiedener Produkte als auch Bodenkartierungen und geodätische Analysen) die Auslastung und damit die wirtschaftliche Tragfähigkeit erhöhen. Eine solche innovative, flexible Nutzung und Organisation in Zusammenschlüssen sollte bereits während der Projektlaufzeit ausgelotet werden.

PROJEKTBEISPIEL: **STADT-LAND-DROHNE**

Abbildung 26: Workshop zum Einsatz von Drohnen in der Logistik, Wusterhausen/Dosse, Brandenburg

Flächen und Räume multifunktional nutzen

Regionalinitiativen und Nahversorgungslösungen brauchen in der Regel Räume zum Arbeiten, Lagern sowie Verkaufsflächen. Um die eigene Kostenbelastung zu verringern, bietet sich oft eine gemeinsame Nutzung dieser Räume mit weiteren Unternehmen oder Organisationen an: Insbesondere größere Gebäude oder leerstehende Flächen können so zum Beispiel in Kombination mit Geschäften, Begegnungsangeboten oder weiteren Dienstleistungen genutzt werden. Dabei geht es nicht darum, dass Regional- und Nahversorgungsinitiativen zusätzliche Aufgaben übernehmen, sondern dass sie gemeinsam mit weiteren lokalen Akteuren ein Nutzungskonzept entwickeln, das bei allen Beteiligten Kosten verringert und so die Wirtschaftlichkeit erhöht.

Von 2016 bis 2020 wurden mit der Fördermaßnahme „Regionalität und Mehrfunktionshäuser“ 13 Initiativen bei der Schaffung multifunktionaler Räume durch das BULEplus unterstützt. Ihre Erfahrungen als Best-Practice-Beispiele zeigen anschaulich, wie multifunktionale Nutzungen die Nahversorgung aufrechterhalten, das Miteinander fördern und Innovation in ländliche Räume bringen können.

ZUM WEITERLESEN → Praxispublikation „Mehrfunktionshäuser – so gelingt’s!“: ***www.land-zukunft.de/foerdermassnahmen/regionalitaet-und-mehrfunktionshaeuser/***

3.6 Sichtbar werden und Nutzende erreichen

Das Projekt sollte effiziente und wirksame Maßnahmen entwickeln, um die Idee in die Nutzung zu bringen.

Viele Projektideen werden gut ausgearbeitet, personell und finanziell passend ausgestattet, haben eine Organisationsstruktur und ein klares Angebot. Damit sie aber wirklich erfolgreich sind, müssen sie in die breite Nutzung kommen. Wer die Nutzerinnen und Nutzer sind, hängt vom konkreten Projekt ab – in jedem Fall müssen diese Personen oder Akteure aber vom Projekt und dem Angebot erfahren. Dies geschieht meist nicht von allein, weshalb der Vertrieb und die Öffentlichkeitsarbeit klar und strukturiert in den Blick genommen werden müssen. Für sich selbst zu werben ist für Regionalvermarktungsinitiativen und Nahversorgungsstrukturen ein wichtiger Faktor. Neben einer Zielgruppenanalyse (siehe Kapitel 3.1) oder der Einbindung von Stakeholdern (siehe Kapitel 3.4) sollten Initiativen Ressourcen für Vertrieb und Öffentlichkeitsarbeit einplanen und klare Verantwortlichkeiten festlegen.

Tipps zur Umsetzung

Effektive Vertriebsstrategien entwickeln

Die Einführung neuer Produkte oder eines neuen Lösungsansatzes für regionale Herausforderungen erfordert eine kritische Masse an Beteiligten (wie zum Beispiel Erzeugerbetriebe, Dorfläden, Endkundinnen und -kunden). Der Vertrieb des neuen Produkts oder Angebots sollte eine hohe Priorität bekommen und strategisch geplant werden, also personell besetzt und professionell gestaltet sein. Auch, wenn Projektinitiativen häufig ideelle Werte vertreten und wenig Profitinteressen haben, lohnt sich die unternehmerische Betrachtung auf das eigene Handeln. Außerdem ist eine regelmäßige Erfolgskontrolle ratsam, um herauszufinden, welche Maßnahmen besonders wirksam sind.

Professionelle Öffentlichkeitsarbeit betreiben

Öffentlichkeitsarbeit schafft Sichtbarkeit, Vertrauen und Identifikation mit dem Projekt. Ein professioneller Auftritt sichert das Vertrauen beteiligter Akteure und den guten Ruf des Projektes – weshalb diese Aspekte in einigen der untersuchten Vorhaben wichtige Erfolgsfaktoren waren. Es sollten daher, ggf. ebenfalls unter Einbindung externer Anbieter, zielgruppengerechte Marketingkonzepte entwickelt und umgesetzt werden. Diese Konzepte sollten in Auftreten, Qualität und Anspruch mit denen etablierter Akteure vergleichbar sein und gleichzeitig die Alleinstellungsmerkmale sowie die Stärken des eigenen Angebots deutlich hervorheben. Zudem sollte die Öffentlichkeitsarbeit als kontinuierlicher Prozess betrachtet werden, der das Projekt langfristig begleitet, Akteure einbindet und dessen Relevanz sichtbar hält.

→ Dabei ist es wichtig, visuell einheitlich aufzutreten – sei es durch ein konsistentes Corporate Design, eine ansprechende Website oder eine gezielte Social Media-Strategie. Ebenso sollten Kommunikationsformate auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt sein: Während Behörden eine formellere Ansprache benötigen, sind für Unternehmen wirtschaftliche Argumente entscheidend, und Bürgerinnen und Bürger lassen sich durch emotionale und alltagsnahe Inhalte besser erreichen. Storytelling hat sich oft als erfolgreiche Strategie erwiesen, um Authentizität zu vermitteln und die Identifikation zu steigern.

Im Projekt „Die Besten 100“ lag von Anfang an ein besonderer Fokus auf der Öffentlichkeitsarbeit: Es wurde ein einheitliches Corporate Design für die Marke „Vogelsberg Original“ (VBO) entwickelt und schrittweise eine professionelle Bilderwelt aufgebaut. Für Fotografie und Social Media-Betreuung wurde ein Fotograf aus der Region beauftragt, der diese Aufgaben bis heute übernimmt. Die Produktbroschüre wurde bereits mehrfach überarbeitet und neu aufgelegt, während der erfolgreiche Social Media-Account mittlerweile über 2.000 Followerinnen und Follower zählt.

PROJEKTBEISPIEL: **DIE BESTEN 100**

Abbildung 27: Professionelles Foto zur Vermarktung der Imkerei Klinkenberg im hessischen Vogelsbergkreis

Abbildung 28: Cover „Vogelsberg Original – Regionale Erkundungen“

ZUM WEITERLESEN

→ Vogelsberg Original – Regionale Erkundungen: ***www.vogelsberg-original.de***

Gezielte Auswahl von Kommunikationskanälen

Nicht jede Initiative muss auf allen Kanälen präsent sein. Wichtiger ist die Auswahl der wirklich relevanten Kommunikationskanäle: Wochenmärkte, Social Media, Lokalpresse, Gemeinde- und Vereinsveranstaltungen, Fachmagazine, Newsletter oder persönliche Netzwerke sind einige mögliche Wege der Verbreitung des Angebots.

Nach der Identifikation der Zielgruppen sollte daher festgelegt werden, mit welchen Maßnahmen welche Akteure erreicht werden. Um personelle und finanzielle Ressourcen zu sparen, sollten auch Aufwand und Nutzen abgewogen werden.

3.7 Weitere Informationen

ZUM WEITERLESEN

- Orientierung des BMLEH für Regionalinitiativen:
  www.bmleh.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/leitfaden-regionalvermarktung.pdf
- Wissen und Beratungsangebote für neue Regionalvermarktungs-Initiativen:
  www.regionalbewegung.de
- Praxisinformationen, Begleitung und Beratung für Bürger- und Dorfläden:
  www.bvbdl.de
- Erfahrungsaustausch und Wissensvermittlung für Dorfläden im Dorfladen-Netzwerk:
  www.dorfladen-netzwerk.de
- Informationen zu Regionalwert AGs und weiterführende Links:
  www.regionalwert-impuls.de
- Qualifizierungs- und Beratungsangebote für ehrenamtliche Akteure:
  www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de
- Orientierung zu Finanzierung mit Crowdfunding:
  www.crowdfunding.de
- Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) mit Informationen zur Unternehmensgründung:
  www.existenzgruendungsportal.de
- Seminare und Informationsveranstaltungen der Agrarsozialen Gesellschaft:
  www.asg-goe.de/veranstaltung_ziv.shtml
- Informations- und Mediensammlung der BLE:
  www.ble-medienservice.de

INFORMATIONEN ZU FÖRDERMÖGLICHKEITEN

- Aktuelle Projekte und Fördermöglichkeiten im BULEplus:
  www.land-zukunft.de

- Förderwegweiser des Bundes zu EU-, Bundes- und Landesförderungen:
  www.foerderdatenbank.de

- Wegweiser der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume für Förderungen aus EU-, Bundes- und Stiftungsmitteln:
  www.dvs-gap-netzwerk.de/foerderung/foerderwegweiser

- Informationen zur Förderung von Regionalvermarktungsinitiativen mit LEADER:
  www.regionalbewegung.de/publikationen-broschure-regionalvermarktung-durch-leader-forderung-initiieren

- Weiterführende Links zu regionalen LEADER-Aktionsgruppen im Förderzeitraum 2023-2027:
  www.dvs-gap-netzwerk.de/dorf-region/leader/neue-leader-regionen-ab-2023/

- Informationen des BMLEH zur Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK):
  www.bmleh.de/DE/themen/laendliche-regionen/foerderung-des-laendlichen-raumes/gemeinschaftsaufgabe-agrarstruktur-kuestenschutz/gak

- Weiterführende Links zu den zuständigen Landesministerien für die GAK:
  www.bmleh.de/DE/themen/laendliche-regionen/foerderung-des-laendlichen-raumes/gemeinschaftsaufgabe-agrarstruktur-kuestenschutz/gak-landesministerien-links.html

- Informationen des BMWE zur Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW):
  www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Dossier/gemeinschaftsaufgabe-verbesserung-der-regionalen-wirtschaftsstruktur.html

- Suchmaschine des Bundesverbands Deutscher Stiftungen für Stiftungsförderungen:
  www.stiftungssuche.de

- Informationen zu geförderten Krediten der KfW-Bank, mit denen zum Beispiel der Eigenanteil in Förderprojekten finanziert werden kann:
  www.kfw.de/inlandsfoerderung/Produktfinder

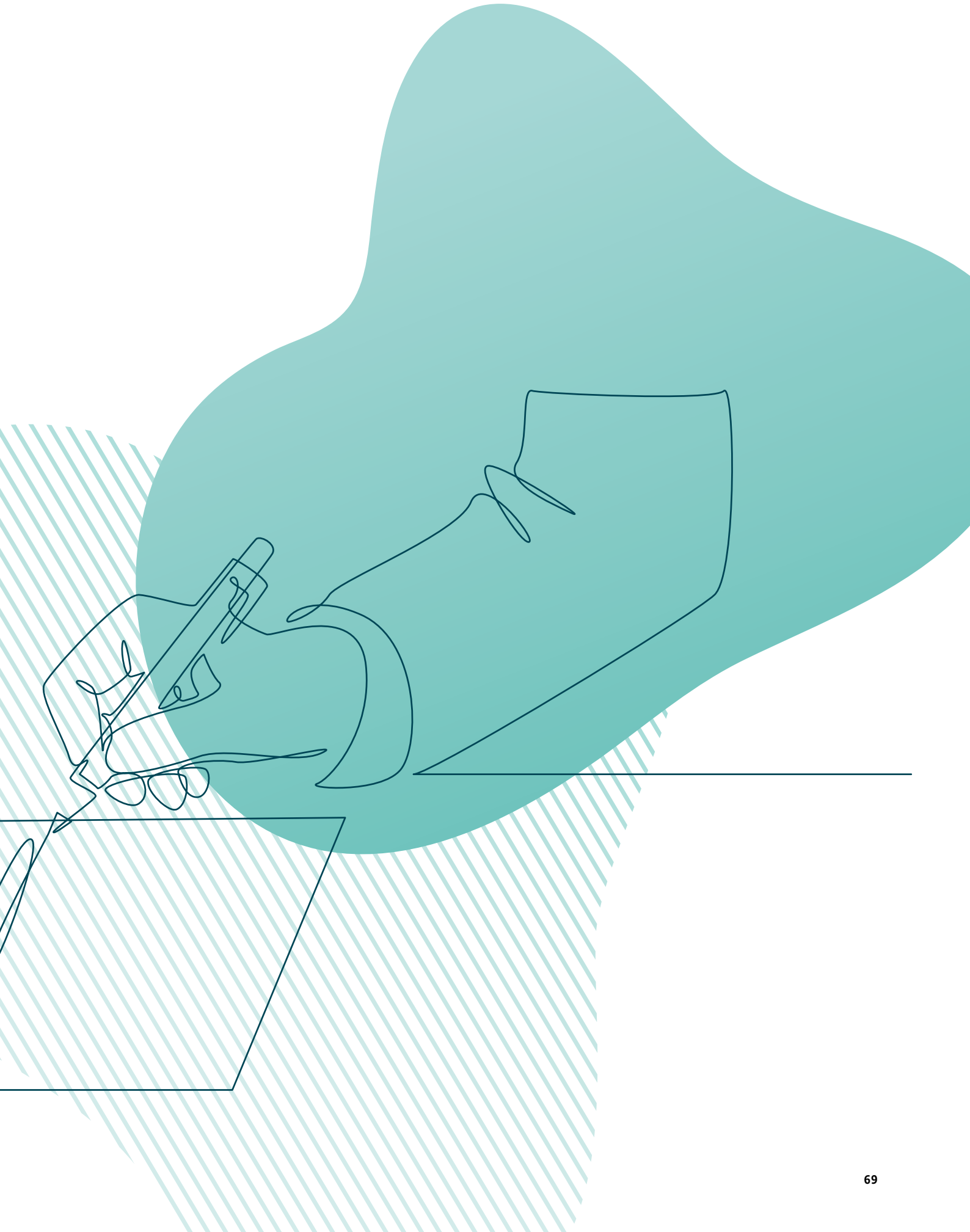
GEMEINSCHAFTSAUFGABE „VERBESSERUNG DER AGRARSTRUKTUR UND DES KÜSTENSCHUTZES“ (GAK)

Die GAK beinhaltet vielfältige Agrar- und Infrastrukturmaßnahmen und ist das zentrale Instrument zur Umsetzung der EU-Politik für Agrarstruktur und ländliche Entwicklung. Der Förderbereich Integrierte ländliche Entwicklung (ILE) der GAK ist das wichtigste Förderinstrument des Bundes für die ländlichen Räume. Die Bundesländer integrieren die GAK in ihre eigenen Förderprogramme und stellen teilweise zusätzliche Fördermöglichkeiten bereit.

Interessierte sollten sich deshalb an das zuständige Landesministerium richten. Förderfähig sind je nach Bundesland unter anderem Investitionen und Zusammenarbeit zur Stärkung der regionalen Wertschöpfung im Förderbereich „Verbesserung der Vermarktungsstrukturen“ sowie im Förderbereich ILE Kleinstunternehmen der Grundversorgung und Einrichtungen für lokale Basisdienstleistungen.

GEMEINSCHAFTSAUFGABE „VERBESSERUNG DER REGIONALEN WIRTSCHAFTSSTRUKTUR“ (GRW)

Unternehmen in strukturschwachen Gebieten können eine Förderung der GRW in Anspruch nehmen.
Die Förderquote liegt meist unterhalb von 30 Prozent der förderfähigen Kosten und soll in wirtschaftlich tragfähigen Vorhaben einen zusätzlichen Anreiz zur Risikominderung schaffen. Erste Ansprechpartner dafür sind regionale Wirtschaftsfördergesellschaften, die Unternehmen zu Förderungen beraten und bei der Antragstellung unterstützen.



4

Empfehlungen für Fördermittelgeber

Die nachfolgenden Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen richten sich an politische Stakeholder von Bund und Ländern, die die Rahmenbedingungen für die Projektförderung für regionale Wertschöpfungsketten und ländliche Nahversorgung gestalten.

Die Förderung von Regional- und Nahversorgungsinitiativen spielt eine entscheidende Rolle bei der Stärkung ländlicher Räume und der Sicherung der Daseinsvorsorge. Förderprogramme können gezielt Innovationsprozesse anstoßen, erprobte Konzepte weiterentwickeln und langfristige strukturelle Verbesserungen unterstützen. Eine effektive Förderung sollte über die reine finanzielle Unterstützung hinausgehen. Erfolgreiche Projekte benötigen neben einer ausreichenden Anschubfinanzierung auch begleitende Beratung, realistische Verstetigungsstrategien und praxisnahe Förderbedingungen, die eine Übertragbarkeit und langfristige Wirkung ermöglichen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an Fördermittelgeber sowie politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger. Sie zeigen auf, wie bestehende Programme weiterentwickelt werden können, um Projekte mit hoher Relevanz für die ländliche Daseinsvorsorge langfristig wirksamer zu gestalten. Die Empfehlungen zielen dabei teilweise auf eine Anpassung von Abläufen und Rahmenbedingungen von Projektförderungen wie dem BULEplus ab (siehe Kapitel 4.1, 4.2, 4.3, 4.5), teilweise beziehen sie sich aber auch auf eine Anpassung der Regelförderung, insbesondere der GAK (siehe Kapitel 4.7) oder sind für beide Arten der Förderung relevant (siehe Kapitel 4.4 und 4.6).

4.1 Projektförderung in Konzept- und Umsetzungsphase gliedern

Die BULEplus-Fördermaßnahme „LandVersorgt" war bereits in eine Konzept- und eine Umsetzungsphase unterteilt, was in der Online-Befragung von 80 Prozent der teilnehmenden Projektbeteiligten als sinnvoll bewertet wurde. Darüber hinaus sprachen sich auch Projektverantwortliche der Fördermaßnahme „Regionalität und Mehrfunktionshäuser" in den Fallstudieninterviews und dem Workshop für Praktikerinnen und Praktiker für dieses Vorgehen aus.

Die Aufteilung der Förderung von Modell- und Demonstrationsvorhaben in eine Konzept- und eine Umsetzungsphase kann dazu beitragen, dass die Zuwendungsempfänger lokale Rahmenbedingungen zur Umsetzung einer Projektidee frühzeitig in den Blick nehmen und Herausforderungen identifizieren können. Eine Konzeptphase ermöglicht Praktikerinnen und Praktikern darüber hinaus das reguläre Beenden von Projekten, deren Idee sich als nicht umsetzbar erwiesen hat, oder das rechtzeitige Anpassen der ursprünglichen Idee. Gleichzeitig kann der Fördermittelgeber die Projektverantwortlichen während der Konzeptphase unterstützen und ermutigen, Anpassungen der ursprünglichen Idee vorzunehmen, falls dadurch eine Umsetzung ermöglicht wird.

Ideen zur Umsetzung

Fördermaßnahmen für Modell- und Demonstrationsvorhaben könnten so gestaltet werden, dass sich sowohl Konzeptvorhaben als auch Umsetzungsvorhaben gleichzeitig bewerben können. Initiativen, die noch keine konkrete Strategie erarbeitet haben, erhalten im Rahmen einer Konzeptförderung die Möglichkeit dazu. Der Fördermittelgeber sollte klare Empfehlungen hinsichtlich geeigneter Schritte während der Konzeptphase formulieren (zum Beispiel Durchführung von Markt- oder Machbarkeitsanalysen). Zudem sollte er den Zuwendungsempfänger zu Beginn der Konzeptphase geeignete Strategien und Argumente an die Hand geben, wie man potenzielle Projektpartnerinnen und -partner auch bei einer zunächst noch offenen oder unsicheren Weiterförderung für eine Mitwirkung am Projekt gewinnt. Gerade für kommerziell ausgelegte Projekte, etwa in den Bereichen Handel oder Logistik, sollte schon zum Abschluss der Konzeptphase die Festlegung eines geeigneten Betriebsmodells für die Umsetzungsphase gefordert werden. Für die anschließende Förderung der Umsetzung eines Projektes sollten klare Anforderungen definiert werden (zum Beispiel festes Konsortium, Vorschlag für Betriebsmodell und Trägerschaft, fundiertes Wissen über Nachfrage und Bedarf, Klarheit über zu leistende Aufgaben und notwendige Investitionen). Empfehlenswert wäre, dass sich auch Projekte, die keine Konzeptförderung erhalten haben, bei entsprechendem Nachweis der Anforderungen direkt für die Umsetzungsförderung bewerben können. So können erfahrene Akteure und Konsortien, die bereits seit langer Zeit gemeinsame Ideen und Konzepte entwickeln, direkt in die Umsetzung kommen.

4.2 Verstetigung als Teil der Förderbedingungen verankern und gezielt unterstützen

Die Verstetigung eines Projekts sollte systematisch im Rahmen der Umsetzung konzipiert und geplant werden. Um dies sicherzustellen, sollten während der Umsetzungsphase von Modellvorhaben die Bedingungen für eine langfristige Verstetigung geklärt werden. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit Verstetigungsstrategien – beispielsweise im Rahmen von Zwischenberichten oder projektbegleitenden Evaluierungen – kann dazu beitragen, tragfähige Strukturen aufzubauen und potenzielle Herausforderungen rechtzeitig zu identifizieren. Es wird daher empfohlen, der Ausarbeitung des Verstetigungskonzepts eine höhere Priorisierung als bisher einzuräumen, um damit die Chancen einer langfristigen Wirkung von Projekten oder Projektteilen zu erhöhen.

Ideen zur Umsetzung

Zur Unterstützung der Projekte in der Entwicklung der Verstetigungsstrategien sind Austauschformate zwischen Initiativen denkbar, thematische Wissensinputs (sowohl zur Verstetigung als wirtschaftliches Unternehmen als auch als gemeinnützige Initiative) oder Beratungsangebote durch externe Expertinnen und Experten (zum Beispiel Dorfladenberater, Business-Coaches, Vereins- und Genossenschaftsberatungen). Für die einfache Kontaktaufnahme Letzterer könnte ein Expertinnen- und Expertenpool aufgebaut werden, dessen Mitglieder bedarfsgerecht zur Rate gezogen und den Förderprojekten zur Seite gestellt werden. Schon in der Antragsphase sollten Projekte dahingehend unterstützt werden, dass sie Kapazitäten zur Verstetigung einplanen (sowohl personelle Ressourcen als auch Sachkosten, zum Beispiel für Beratungshonorare). Es können Vorgaben dazu gemacht werden, welche Aspekte der Verstetigung in welchem Detailgrad im Zwischen- oder Abschlussbericht erarbeitet werden sollen oder welche Aspekte in der Strategieentwicklung zu beachten sind. Beispielsweise können Projekte, deren Verstetigungsperspektive im wirtschaftlichen Bereich liegt, einen Businessplan als Teil des Abschlussberichts vorlegen.

Auch eine Stakeholderanalyse zur Identifikation geeigneter Betreiber könnte als Teil des Berichtswesens eingeführt werden. Der Fördermittelgeber kann den Zuwendungsempfängerinnen und -empfängern zudem gezielt Hinweise zu möglichen Anschlussförderungen außerhalb von BULEplus geben und in der Entwicklung von Folgeprojekten beraten.

4.3 Förderbekanntmachungen thematisch breit gestalten – Kooperationsanreize setzen

Die Fokussierung von Förderbekanntmachungen für Modell- und Demonstrationsprojekte auf ein Thema (etwa regionale Wertschöpfungsketten oder Nahversorgung) kann verhindern, dass Möglichkeiten für themenübergreifende Kooperationen zur Sicherung der Daseinsvorsorge vor Ort ausgeschöpft werden. Können Fördermittel beispielsweise nur für die Nahversorgung eingesetzt werden, werden Kooperationen mit Partnern außerhalb der Nahversorgung nur eingeschränkt oder gar nicht verfolgt. Breit aufgestellte Kooperationen (zum Beispiel zwischen Kommunen, Vereinen, Handel und Zivilgesellschaft) sind jedoch gerade in ländlichen Räumen notwendig, um ein Vorhaben zu verstetigen. Die Nutzung von Synergien, beispielsweise im Bereich von Mobilität und Nahversorgung zur Schaffung einer Logistiklösung, kann der Schlüssel zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit eines Projektes sein. Eine systematische Förderung von Netzwerken und interdisziplinären Partnerschaften zur Sicherung der Daseinsvorsorge in ländlichen Räumen kann dafür sorgen, dass in der Antragsphase Anreize für Kooperationsprojekte gesetzt werden. Dies birgt auch das Potenzial, dass Zielgruppen der Projekte von vornherein als Partner eingebunden werden und eine größere Verbindlichkeit mit (für den Projekterfolg notwendigen) regionalen Akteuren erreicht wird.

Auch innerhalb einer thematisch breit gestalteten Bekanntmachung sollten weiterhin konkrete Handlungsfelder wie Nahversorgung oder die Weiterentwicklung regionaler Wertschöpfungsketten benannt werden, wobei allerdings eine große Spannbreite an Themenbereichen förderfähig sein sollte. Dabei sollten potenzielle Zuwendungsempfänger zwischen dem Fokus auf ein Handlungsfeld und der Verknüpfung mehrerer Handlungsfelder wählen können.

Ideen zur Umsetzung

Durch thematisch breitere Bekanntmachungen innerhalb des BULEplus und in ähnlichen Förderprogrammen könnten in Projekten themenübergreifende Kooperationen initiiert und Verknüpfungen zwischen unterschiedlichen Bereichen der Daseinsvorsorge gestärkt werden.

Dies kann durch finanzielle Anreize unterstützt werden, zum Beispiel durch eine Erhöhung der maximalen Fördersumme bei der Verbindung mehrerer Bereiche – wie beispielsweise Nahversorgung, Mobilität und Gemeinschaftsräumen – oder bei der gemeinsamen Antragstellung mehrerer Verbundpartner. Bei Verbundprojekten können zudem Personalmittel zur Koordination der Projektpartner gefördert werden.

4.4 Bewährte Konzepte auf andere Regionen übertragen

In der fachlichen Auswertung zeigte sich: Viele Praktikerinnen und Praktiker sehen ihre Projekte als Pionierarbeit, die mit hohem Aufwand und der Sammlung wertvollen Erfahrungswissens einhergeht. Allerdings fehlte es nach Projektende oft an finanzierten Personalkapazitäten für den Wissenstransfer. Die untersuchten Regionalitäts-Projekte aus der Bekanntmachung „Regionalität und Mehrfunktionshäuser“ wurden in den Anfängen des BULEplus (2016-2018) durchgeführt. Zu dieser Zeit bemängelten Initiativen einen begrenzten Zugang zu bestehendem Wissen. Seitdem ist viel geschehen und der Wissenstransfer des BULEplus wurde stetig ausgebaut, so dass Projektverantwortliche heute aus einem großen Fundus schöpfen können. Seien es die Werkstattgespräche, verschiedene Publikationen mit Handlungsempfehlungen, die BULEplus-Website und der -Newsletter, Fachkonferenzen oder auch Maßnahmen des Wissenstransfers durch bereits geförderte Projekte. Im Bereich des Transfers und des Wissensaustausches wurde also bereits eine große Verbesserung erzielt. Nichtsdestotrotz haben Akteure oft begrenzte personelle und finanzielle Kapazitäten, was eine Nutzung beziehungsweise Teilnahme verhindern kann. Ein Austausch zwischen den Akteursgruppen ist aber sinnvoll und könnte umfassender unterstützt werden. Digitale Formate sind hierfür besonders geeignet und werden beispielsweise im Rahmen der BULEplus-Werkstattgespräche bereits erfolgreich genutzt.

Auch wenn die Übertragbarkeit von Projekten ein zentrales Ziel des BULEplus ist, kam es bei den Projekten zu regionalen Wertschöpfungsketten und Nahversorgung nur in Einzelfällen zu einer tatsächlichen Übertragung auf andere Regionen. Dies liegt unter anderem an den spezifischen Rahmenbedingungen jeder Region sowie am hohen Aufwand, der mit der Anpassung bestehender Konzepte verbunden ist. Daher scheint es empfehlenswert, als Fördermittelgeber gezielt Förder- und Unterstützungsangebote zur Übertragung von Ideen und Konzepten auf andere Regionen und Kontexte zu entwickeln beziehungsweise anzubieten.[25] Mit einer gezielten Förderung zur Übertragung von Projekten besteht die Chance, die Verbreitung und Wirkung erfolgreicher Förderprojekte zu stärken und somit die Effizienz des Einsatzes von Fördermitteln zu erhöhen.

Ideen zur Umsetzung

Fördermittelgeber können Maßnahmen initiieren, die explizit die Übertragung erprobter Konzepte auf andere Regionen in den Mittelpunkt stellen. Idealerweise sollte eine solche Förderung eine langfristige Verlässlichkeit beinhalten, wie es in Regelförderungen der Fall ist. Unterstützungsmöglichkeiten sind zum Beispiel Anschlussförderungen für besonders wirksame Projekte oder die Einführung mehrjähriger Fördermodelle, die über einzelne Projektphasen hinausgehen und die langfristige Strukturentwicklung unterstützen. Neben der finanziellen Förderung sollten auch immer Wissenstransfer und Austausch zwischen Initiativen und Projekten unterstützt werden. Dies kann zum einen ein aktives Wissensmanagement beinhalten, in dem die vielfältigen bestehenden Angebote der Wissensvermittlung, Handlungsempfehlungen und Kontakte zu Multiplikatorinnen und Multiplikatoren besser miteinander verknüpft werden. Zum anderen sollte aber auch der Wissensaustausch zwischen Initiativen gefördert werden: Peer-Learning-Formate, Mentoring-Programme, Hospitationen oder Formate der Wissensvermittlung (Schulungen, Workshops) bieten vielfältige Möglichkeiten – wichtig ist dabei, dass die eingebundenen Expertinnen und Experten (zum Beispiel Projektleiter aus erfolgreichen Projekten) dafür entlohnt werden. Die Aktivitäten entfalten ihre größte Wirkung, wenn eine Netzwerkorganisation den Wissenstransfer koordiniert.

Die hier genannten Maßnahmen könnten als projektbasierte Förderung zum Beispiel im BULEplus oder anderen Förderprogrammen für Modell- und Demonstrationsvorhaben umgesetzt werden, besser wäre aber eine dauerhafte und verlässliche Förderung, zum Beispiel im Rahmen der GAK. Anreize könnten dazu dienen, erfolgreiche Ansätze aus Modell- und Demonstrationsvorhaben in andere Regionen zu übertragen.

25 Bestehende Beispiele für Maßnahmen, die explizit den Transfer von Ideen fördern, sind: Heimat 2.0 des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB), www.region-gestalten.bund.de/Region/DE/vorhaben/heimat20/Heimat20.html, abgerufen am 19. November 2025, und DATIpilot des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR), www.bmftr.bund.de/DE/Forschung/TransferInDiePraxis/Datipilot/datipilot_node.html, abgerufen am 19. November 2025.

4.5 Wirkungsmodelle in die Förderpraxis integrieren

Die formale Zielerreichung und der Projekterfolg wurden von den Projekten selbst überwiegend positiv bewertet. Dies steht einer geringen Verstetigungsrate gegenüber, die jedoch mit positiven langfristigen Wirkungen wie dem Aufbau regionaler Netzwerke einhergeht. Die Ebene, auf welcher die Ziele im Antrag formuliert sind und deren Erreichen im Projekt-Schlussbericht bewertet werden, lässt jedoch nur eingeschränkt Schlüsse auf den tatsächlichen Projekterfolg im Sinne einer langfristigen Wirkung zu. In zukünftigen Fördermaßnahmen für Modell- oder Demonstrationsprojekte kann es daher hilfreich sein, bereits im Antrag Projektziele für verschiedene Wirkungsebenen zu formulieren und die Erreichung der Ziele auch im Abschlussbericht differenziert zu bewerten.

Den Förderprojekten ermöglicht die Unterscheidung verschiedener Wirkungsebenen bereits im Projektverlauf eine gezielte(re) Steuerung ihrer Aktivitäten, die auf eine langfristige Wirkung ausgerichtet ist. Auf Programmebene können beabsichtigte Veränderungen besser antizipiert, nachvollzogen und überprüft werden. Dies erhöht nicht nur die Aussagekraft von Programmauswertungen, sondern unterstützt auch die strategische Weiterentwicklung zukünftiger Fördermaßnahmen.

Ideen zur Umsetzung

Zur Differenzierung von Wirkungsebenen kann beispielsweise die IOOI-Methode zu Rate gezogen werden. Das Akronym steht für Input, Output, Outcome und Impact und differenziert nach Leistungen und Wirkungen eines Projekts, was den kurzfristigen und den langfristigen Zeithorizont einschließt.[26] Projektziele können basierend auf dieser Methode wie folgt differenziert werden:

- **Input:** Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen zur Projektumsetzung, also die Fördersumme (und gegebenenfalls Eigenanteile).
- **Output:** Die Outputs sind die Leistungen, Angebote oder Produkte, die im Projektverlauf realisiert werden – also die kurzfristig im Projekt umgesetzten Maßnahmen. Mit den Outputs sollen die angestrebten Outcomes erreicht werden. Beispiele für Outputs sind die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, von Netzwerkveranstaltungen oder die Entwicklung eines Geschäftsmodells.
- **Outcome:** Unter Outcomes werden die direkten Wirkungen eines Projekts verstanden, die dank der Outputs eintreffen sollen. Sie beziehen sich auf klar definierte Zielgruppen und sind die eigentlichen Ziele eines Projekts, also beispielsweise der Aufbau einer Regionalmarke mit teilnehmenden Betrieben oder die Umsetzung einer Logistiklösung für (regionale) Lebensmittel, die Produkte von Erzeugerbetrieben zum Einzelhandel bringt.
- **Impact:** Mit dem Impact gemeint ist die langfristige Vision, zu der das umgesetzte Projekt einen Beitrag leistet. Es geht also spezifisch um die Veränderungen, die durch das Projekt herbeigeführt werden. Dies können im Themenfeld dieser Auswertung zum Beispiel die tragfähige Nahversorgung in ländlichen Räumen sein oder die Etablierung von regionalen Lieferbeziehungen zwischen allen Akteuren der Lebensmittelwertschöpfungskette.

26 Stiftung Mercator Schweiz (2020): Projekte mit Wirkung, www.projekte-mit-wirkung.ch, abgerufen am 18.06.2025.

4.6 Prozessbegleitung als Bestandteil von Förderprogrammen anbieten

Eine Prozessbegleitung kann dazu beitragen, nachhaltige Veränderungen in regionalen Wertschöpfungsketten sowie in der ländlichen Nahversorgung zu sichern. Ziel der Begleitung ist es, Projekte bereits während ihrer Laufzeit kontinuierlich zu unterstützen, statt ausschließlich auf abschließende fachliche Auswertungen zu setzen. Eine solche Struktur kann einerseits parallele Initiativen koordinieren und projektübergreifende Synergien fördern, andererseits aber auch beratend zur Seite stehen und vor allem prozessbezogene Expertise einbringen. Die Aufgaben der Beratungsstrukturen verändern sich dabei mit dem Verlauf von Projekten. Die Unterstützung vor oder während einer Antragstellung sollte darauf abzielen, die inhaltliche Ausrichtung und die Organisationsstruktur eines neuen Projektes zu optimieren. Dies kann die Erfolgsaussichten und die Wirksamkeit maßgeblich erhöhen. Insbesondere unerfahrene Antragsteller sollten dazu beraten werden, in welcher Höhe finanzielle Mittel für Partizipation, Marketing und externe Dienstleistungen zu beantragen und welche Personalkapazitäten realistischerweise einzuplanen sind. Während der Projektumsetzung kann eine Prozessbegleitung praxisnahe Hilfe bei notwendigen Anpassungen leisten. Nach dem Ende von Förderprojekten empfinden Projektverantwortliche den Aufwand zur Aufrechterhaltung erzielter Fortschritte oft als sehr hoch, weshalb auch hier Unterstützungsangebote und regional koordinierte Strategien in der Verstetigung unterstützen können.

Mit der Maßnahme 7.0 der GAK ILE[27] können auch Beratungsdienstleistungen gefördert werden, die im Zusammenhang mit einer Investition stehen. Für die Planung einer Logistikstruktur mit anschließender Anschaffung von Fahrzeugen oder den Umbau eines Geschäfts ist diese Förderung bereits geeignet, jedoch können Beratungsdienstleistungen rein konzeptioneller Natur oder mit immateriellem Wert bisher nicht gefördert werden. Es wird daher empfohlen, dies zu ergänzen, um die langfristigen Erfolgsaussichten sowohl von wirtschaftlichen als auch von gemeinnützigen Initiativen zu verbessern.

27 „Kleinstunternehmen der Grundversorgung“, siehe GAK-Rahmenplan 2025-2028 Nr. 7.0, https://www.bmleh.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/gak-rahmenplan-2025-2028.html, abgerufen am 01. Dezember 2025.

Ideen zur Umsetzung

Innerhalb von Fördermaßnahmen des BULEplus und anderer Projektförderungen könnten zeitlich befristete, programmbasierte Prozessbegleitungen eingerichtet werden, die projektübergreifend arbeiten. Ein inter- und transdisziplinär besetzter Pool aus Expertinnen und Experten (zum Beispiel Gründungsberatung, Logistik oder Lebensmittelbereich) kann projektspezifische Empfehlungen geben und zielgerichteten Wissenstransfer leisten. Die Prozessbegleitungen können durch erfahrene externe Dienstleister übernommen werden. Wichtig ist deren frühzeitige Einbindung, ein klarer Beratungsauftrag unter Berücksichtigung einer Abgrenzung zu Aufgaben der BLE sowie eine systematische Rückkopplung der Erkenntnisse zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Förderprogramme.

Im Bereich der Regelförderung der GAK ILE wird empfohlen zu prüfen, inwiefern Beratungsdienstleistungen jenseits von Investitionen förderfähig werden können. Da eine durch die GAK ILE geförderte Prozessbegleitung aus den Landeshaushalten kofinanziert werden muss, ist die Einführung einer Prozessbegleitung in Ländern mit engen finanziellen Spielräumen häufig nicht umsetzbar. In Bundesländern, in denen bereits Prozessbegleitungen eingesetzt werden, zeigen diese jedoch eine positive Wirkung: Ein interessantes Beispiel für eine Beratungsstruktur ist die Dorfladenberatung, die durch das Land Rheinland-Pfalz bis 2026 gefördert wird.[28]

Innerhalb dieses Angebots wird die Wirtschaftlichkeit von neuen Dorfläden geprüft, optimiert und gegebenenfalls zu alternativen Versorgungsoptionen beraten, falls ein Dorfladen voraussichtlich nicht tragfähig ist. So wird nicht nur für einen langfristig erfolgreichen und nachhaltigen Betrieb von Nahversorgungsstrukturen gesorgt, es werden auch Fehlinvestitionen vermieden und mit fachlicher Expertise die beste lokale Lösung identifiziert. In Schleswig-Holstein werden hingegen unter der Marke „MarktTreff“ seit einigen Jahren multifunktionale Nahversorgungs- und Begegnungsorte gefördert. Die mittlerweile 40 Standorte sind unter einem Dach gebündelt und werden von einem zentralen Projektmanagement unterstützt, das interessierte Gemeinden bei der Gründung eines „MarktTreffs“ berät und unterstützt.[29]

Auch unabhängig von der Regelförderung sollte Initiativen gemeinnütziger oder wirtschaftlicher Ausrichtung der Zugang zu Experten- und Erfahrungswissen erleichtert werden, um von Anfang an eine gute Ausgangsposition zu haben und Fehler zu vermeiden. Auch hier wäre ein dauerhafter Pool an Expertinnen und Experten ideal, die mit langfristig verfügbaren Mitteln konsultiert werden können. Projekte, die den Ansatz von Qualifizierungsmaßnahmen für die Regionalvermarktung verfolgten, haben den großen Bedarf nach Beratung und Qualifizierung auf Seiten von neuen Projekten und Unternehmen sowie die langfristige Wirksamkeit dieser Maßnahmen gezeigt. Ein übergreifender Expertinnen- und Expertenpool, der für verschiedene Ansätze bundesweit abrufbar ist und dessen Beratungsleistungen gefördert werden können (beispielsweise über Beratungsleistungen in Maßnahme 7.0 der GAK ILE), könnte eine sinnvolle Lösung sein.

28 Weitere Informationen zur Dorfladenberatung M.Punkt RLP des Landes Rheinland-Pfalz: https://mdi.rlp.de/themen/staedte-und-gemeinden/kommunale-foerderung/kommunalentwicklung/landesweite-begleitprojekte/dorfladenberatung-mpunkt-rlp, abgerufen am 16. September 2025.

29 Weitere Informationen zum Konzept „MarktTreff“ in Schleswig-Holstein: https://markttreff-sh.de, abgerufen am 01. Dezember 2025.

4.7 Regelförderung für Nahversorgung – Finanzierung dauerhaft sichern

Im föderalen System ist die Nahversorgung als Teil der Daseinsvorsorge vorrangig Aufgabe der Kommunen, weshalb Bund und Länder gemeinsam im Rahmen der GAK ILE Kleinstunternehmen der Grundversorgung (Maßnahme 7.0) sowie Einrichtungen für lokale Basisdienstleistungen (Maßnahme 8.0) fördern. Dennoch bleibt das zentrale Problem metropolenferner Nahversorgung, dass sie aufgrund der Prädispositionen ländlicher Räume kaum wirtschaftlich ist und demnach auch die Suche nach einem Betreiber oft erfolgslos bleibt. Auch die Modell- und Demonstrationsvorhaben konnten keine Geschäftsmodelle hervorbringen, die als grundsätzlich wirtschaftlich eingestuft werden können, was sich unter anderem an der Verstetigungsquote zeigt.

Eine Verbesserung der Nahversorgung kann so vor allem dadurch erreicht werden, dass die Finanzierungsmöglichkeiten verbessert und das unternehmerische Risiko gesenkt wird. Erst, wenn Einkünfte sicher prognostiziert werden können und diese ausreichend zum Betrieb einer konventionellen oder innovativen Nahversorgungslösung sind, lässt sich ein Betreiber finden. Eine sichere Prognose scheitert zum einen daran, dass das Interesse an regionalen Produkten räumlich und im zeitlichen Verlauf schwankt. Zum anderen variiert auch die Einschätzung der Nahversorgungslage erheblich: Für manche Einwohnerinnen und Einwohner ländlicher Räume mag die Entfernung zum Supermarkt ein Problem darstellen, für viele – die oft ohnehin viele Alltagswege mit dem Auto zurücklegen und damit zur Arbeit pendeln – ist dies nicht weiter herausfordernd.

Um die ländliche Nahversorgung aufrecht zu erhalten, sind daher beispielsweise folgende Maßnahmen hilfreich:

- Dauerhafte Zuschüsse zu Personalkosten
- Zuschüsse zu Investitionen
- Günstige Vermietung oder Verpachtung kommunaler und landeseigener Flächen
- Gründungsförderung für ländliche Nahversorgungsstrukturen, zum Beispiel mit Stipendien
- Kurzfristige Absicherung von temporären Gewinneinbußen

Die genannten Fördermöglichkeiten müssen für eine volle Wirksamkeit verlässlich und langfristig verfügbar sein – also außerhalb von zeitlich begrenzten Förderprojekten stattfinden.

Ideen zur Umsetzung

Es wird empfohlen, zu prüfen, inwiefern auch laufende Kosten innerhalb der GAK ILE (Maßnahme 7.0 „Kleinstunternehmen der Grundversorgung“) förderfähig sein können. Zentral ist hierbei, klare Bedingungen zu definieren, in welchen Fällen Betriebs- oder Personalkosten bezuschusst werden können. Ziel sollte sein, jene Nahversorger zu unterstützen, die eine wichtige Versorgungs- und soziale Funktion einnehmen und gleichzeitig an einem Standort sind, der keine stabile wirtschaftliche Tragfähigkeit ermöglicht. Indikatoren dafür sind beispielsweise eine niedrige Bevölkerungsdichte, die Entfernung zum nächsten Supermarkt oder Vollversorger, eine schlechte Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder die Strukturschwäche der Region. In Regionen mit negativen Ausprägungen dieser Faktoren ist es unter aktuellen demografischen und technischen Gegebenheiten meist nicht möglich, in wirtschaftlichem Betrieb tragfähig zu haushalten – zum Beispiel, weil zur Verfügung stehende Logistikoptionen zu hohen Distributionskosten führen.

Zum einen sollte an solchen Standorten stärker diskutiert werden, welche gemeinnützigen Betreibermodelle (zum Beispiel Genossenschaften) für die langfristige Deckung der Nahversorgung geeignet sind. Zum anderen sollte geprüft werden, wie die Wirtschaftlichkeit unternehmerisch tätiger Nahversorger vergrößert werden kann. Oft sind die Miete, Betriebs- und Personalkosten der Grund für finanziellen Druck und eine schlecht einschätzbare Gewinnprognose, da die Einnahmen teilweise stark variieren können.

Investitionen werden bereits mit den Maßnahmen 7.0 und 8.0[30] der GAK ILE bezuschusst, was beibehalten werden sollte. Die Auswertung der Modell- und Demonstrationsvorhaben weist jedoch darauf hin, dass dies nicht ausreicht, um die Wirtschaftlichkeit von Nahversorgungsbetrieben in strukturschwachen Räumen dauerhaft zu stabilisieren, da das unternehmerische Risiko und der finanzielle Druck vor allem von den laufenden Betriebskosten herrühren. Auch ist für Investitionsförderungen ein Eigenanteil aufzubringen, was Unternehmen mit geringen Gewinnen schwer möglich ist.

Kleine Nahversorgungsbetriebe verfügen in der Regel nicht über genügend Rücklagen, um Phasen geringeren Gewinns absichern zu können, was das unternehmerische Risiko einer Neugründung vergrößert und bestehende Betriebe belastet. Eine kurzfristige Überbrückung temporärer Gewinneinbußen könnte dabei Abhilfe schaffen: Eine verlässliche Aussicht darauf, dass auch Zeiträume mit unzureichendem Umsatz die Existenz nicht gefährden, kann Neugründungen ermöglichen und die Suche nach einem Betreiber erleichtern. Auch bestehende Unternehmen würden durch diese Maßnahme gestärkt, was die Nahversorgungslage stabilisiert. Bisher gibt es abseits der Corona-Soforthilfen keine vergleichbaren Beispiele, jedoch hat das Land Rheinland-Pfalz 2024 Dorfläden mit einem einmaligen Betriebskostenzuschuss und ein Beratungsangebot unterstützt[31] – ein Ansatz, der ausgewertet werden sollte. Sofern er sich als erfolgreich herausstellt, sollte eine Umsetzung in weiteren Bundesländern und eine Förderung über die GAK ILE diskutiert werden.

Kommunen sollten prüfen, inwiefern Flächen kostengünstig zur Verfügung gestellt werden können, wenn sie der Verbesserung der Nahversorgung oder der Versorgung mit regionalen Produkten dienen. Länder sollten weiterhin prüfen, inwiefern sie Städte und Gemeinden dabei unterstützen können, beispielsweise in Form eines finanziellen Ausgleichs für die kostengünstige Bereitstellung kommunaler Flächen.

Auch Gründungsförderungen auf Landes- und kommunaler Ebene sollten Existenzgründungen im Bereich der Nah- und Regionalversorgung berücksichtigen, indem sie diese nicht explizit ausschließen. Bereits bestehende Landesförderungen sind beispielsweise die bayerische „Start? Zuschuss!“-Förderung, die bereits mindestens einem Unternehmen im Bereich regionaler Lebensmittel-Wertschöpfungsketten zugutekam, oder das brandenburgische Förderprogramm „Gründung innovativ“, welches kleine Unternehmensneugründungen im Bereich der Ernährungswirtschaft oder mit sozial-innovativen Geschäftsmodellen fördert.

30 „Einrichtungen für lokale Basisdienstleistungen“, siehe GAK-Rahmenplan 2025-2028 Nr. 8.0, https://www.bmleh.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/gak-rahmenplan-2025-2028.html, abgerufen am 01. Dezember 2025.

31 Weitere Informationen zur Sonderförderung unter: https://mdi.rlp.de/service/pressemitteilungen/detail/ebling-land-unterstuetzt-dorflaeden-mit-einer-sonderfoerderung, abgerufen am 16. September 2025.

5

Fazit

Aus den ausgewerteten Erfahrungen lassen sich konkrete Schlussfolgerungen ableiten, die Orientierung für die weitere Praxis geben.

Die Stärkung der Nahversorgung und regionalen Wertschöpfung ist ein zentraler Baustein für die nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume. Die Modell- und Demonstrationsvorhaben haben gezeigt, dass erfolgreiche Projektinitiativen dazu beitragen können, die Daseinsvorsorge und die regionale Wirtschaft ländlicher Regionen zu stärken und sie damit als attraktive Wohn- und Lebensorte zu fördern. So sind bis dato tätige Netzwerke von Erzeugern, Einzelhändlern, Regionalentwicklungs- und weiteren Akteuren entstanden, die Lieferbeziehungen führen oder gemeinsam innovative Ansätze zur Zukunftsfähigkeit der Region entwickeln. Die Nahversorgung konnte durch einige Projekte verbessert und die Verfügbarkeit regionaler Erzeugnisse erhöht werden. Betreiber von Nahversorgungsstrukturen und Regionalvermarktungsinitiativen profitierten von Qualifizierungsangeboten und setzen das Wissen in die Praxis um.

Die im Rahmen von BULEplus geförderten Modell- und Demonstrationsvorhaben zu Nahversorgung und regionalen Wertschöpfungsketten sind teilweise weit über ihre Laufzeit hinaus wirksam. Es sind zwar nur zwei der 21 Projekte über das Projektende hinaus fortgeführt worden, sieben weitere bestanden aber in abgewandelter Form weiter, indem unter anderem neue Ansätze entwickelt, Folgeprojekte umgesetzt wurden oder regionale Verbünde die Vorhaben weitergeführt haben. Insbesondere die während der Förderung entstandenen Akteursnetzwerke bestehen in vielen Fällen fort, setzen langfristige Impulse zur regionalen Entwicklung und stärken Beteiligte als Transformationsagenten.

Damit neue Initiativen erfolgreich sind, sollten sie dennoch einige Aspekte beachten. So können sie insbesondere vom umfangreichen Wissens- und Erfahrungsschatz anderer Projekte profitieren – sowohl von aktuell geförderten als auch von bereits abgeschlossenen Vorhaben. Eine Prozessbegleitung kann den Austausch zwischen laufenden Projekten fördern und zusätzlich Erfahrungen und Erkenntnisse aus abgeschlossenen Projekten in die Beratungsangebote einbeziehen. Neue Projektinitiativen sollten offen und realistisch mit den regionalen Bedarfen und Rahmenbedingungen umgehen, um am Projekt beteiligten Ziel- und Interessensgruppen einen echten Mehrwert zu bieten.

Bei der Entwicklung von Ideen sollten sich Engagierte an folgenden Grundsätzen orientieren:

Das Projekt sollte...

...an vorhandene Vorarbeiten, Strukturen und Netzwerke anknüpfen.

...eine Kernidee im Fokus haben.

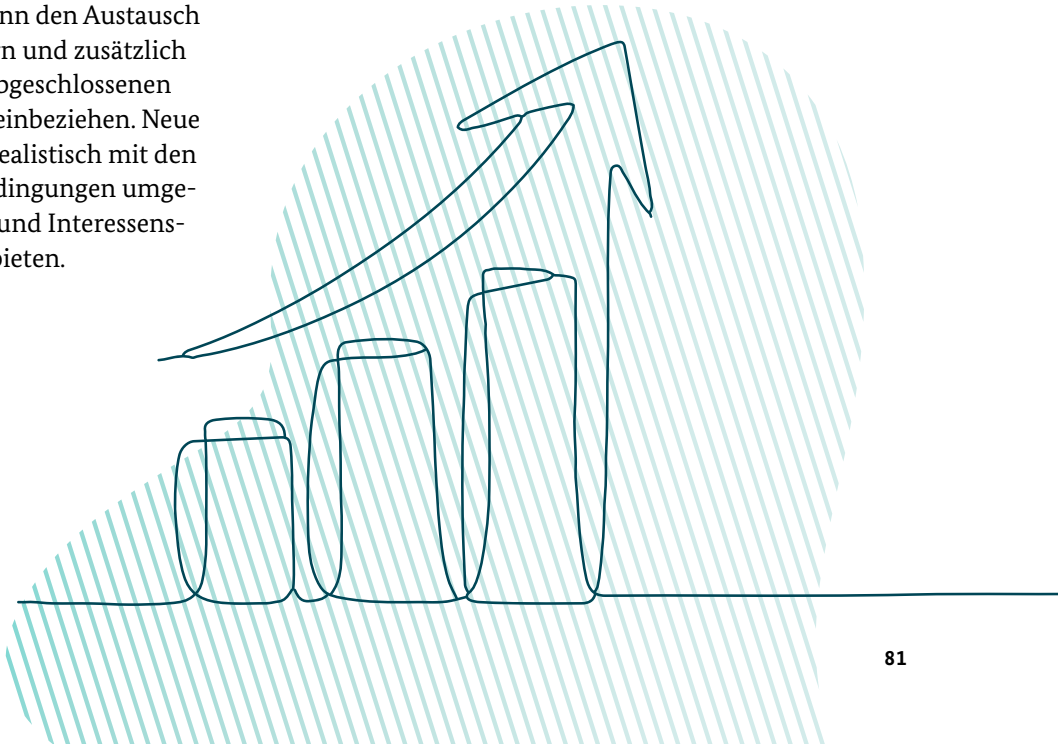
...allen beteiligten Akteuren einen konkreten Mehrwert bieten.

...durch die Einbindung relevanter Akteure die Identifikation und Akzeptanz des Vorhabens stärken.

...effiziente und wirksame Maßnahmen des Vertriebs und der Öffentlichkeitsarbeit entwickeln.

Die Projektverantwortlichen sollten zudem frühzeitig die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projekts prüfen und sich um eine Trägerschaft bemühen.

Die Wirkung eines Vorhabens entfaltet sich in der Entwicklung von Folgeprojekten, der Verstetigung einzelner erfolgreicher Bausteine und der Etablierung einer kooperativen Kultur in der Region. Diese Wirkung kann auch künftig durch Politik und Fördermittelgeber unterstützt werden, beispielsweise indem neben innovativen Ansätzen auch die Weiterentwicklung, Ausweitung und Übertragung in der Praxis erprobter und bewährter Projekte gefördert wird.



Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2014): *Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden,* → *https://www.bmleh.de/SharedDocs/Downloads/DE/_laendliche-Regionen/LeitfadenIntegrierteLaendlicheEntwicklung.pdf* **,** abgerufen am 09. Oktober 2024.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2023): *Deutschland, wie es isst. Der BMEL-Ernährungsreport 2023,* → *https://www.bmleh.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/ernaehrungsreport-2023.pdf,* abgerufen am 06. Juni 2024.

Bundesverband der Verbraucherzentralen (2021): *Verbrauchererwartungen gegenüber regionalen Lebensmitteln. Ergebnisbericht für den Bundesverband der Verbraucherzentralen,* → *https://www.vzbv.de/sites/default/files/2022-03/22-03-07_Ergebnisbericht-Regionale-Lebensmittel.pdf,* abgerufen am 05. Mai 2024.

Dalheimer, Bernhard (2023): *Globale Nahrungsmittelketten: Auslöser oder Stoßdämpfer von Preis- und Lieferkrisen?,* → *https://www.welthungerhilfe.de/welternaehrung/rubriken/entwicklungspolitik-agenda-2030/volatilitaet-in-globalen-nahrungsmittellieferketten,* abgerufen am 09. April 2025.

Eberhardt, Winfried; Küpper, Patrick; Seel, Matthias (2021): *Dynamik der Nahversorgung in ländlichen Räumen verstehen und gestalten. Impulse für die Praxis.* → *https://literatur.thuenen.de/digbib_extern/dn064077.pdf,* abgerufen am 22. April 2024.

Gohla, Vera; Hennicke, Martin (2023): *Ungleiches Deutschland. Sozioökonomischer Disparitätenbericht 2023,* → *http://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20534-20240307.pdf,* abgerufen am 22. April 2024.

Hanke, Gerolf; von Mering, Friedhelm; Wunder, Stephanie (2023): *Regionalisierung von Ernährungssystemen: Einschätzung von Nachhaltigkeitspotenzialen und Darstellung politischer Handlungsansätze. Teilbericht (AP2) des Projekts „Nachhaltiges Wirtschaften: Sozialökologische Transformation des Ernährungssystems (STErn)“,* → *https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/89_2023_texte_regionalisierung_von_ernaehrungssystemen.pdf,* abgerufen am 09. April 2025.

Johann Heinrich von Thünen-Institut (2020): *Thünen-Landatlas,* → *https://www.landatlas.de/,* abgerufen am 22. April 2024.

Jetzke, Tobias; Abel, Sebastian; Meißner, Lia et al. (2023): *Von Quantencomputing über die Zukunft der Innenstädte bis zu einer neuen Weltordnung. Umweltrelevante Zukunftsthemen. Ergebnisse des zweiten Horizon Scanning-Zyklus für das Umweltressort,* → *https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/fb_umweltrelevante_zukunftsthemen_von_quantencomputing_ueber_die_zukunft_der_innenstaedte_bis_zu_einer_neuen_weltordnung.pdf,* abgerufen am 06. Juni 2024.

Küpper, Patrick; Mettenberger, Tobias (2020): *„Regionale Anpassungsstrategien der Daseinsvorsorge für schrumpfende ländliche Räume“,* in: Europa Regional 26 (3): S. 22–39.

Küpper, Patrick; Mettenberger, Tobias; Bermes, Linda (2023): *„Pilotprojekte zur Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen. Start-ups, sozialorientiertes Unternehmertum und Fördermittel als Treiber?“*, in: Raumforschung und Raumordnung | Spatial Research and Planning 82 (2): S. 99–113.

Lüttringhaus, Maria (2009): *Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer – Grundvoraussetzungen für Aktivierung und Partizipation*, → *https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_luettringhaus_091009.pdf*, abgerufen am 17. April 2025.

Malak-Rawlikowska, Agata; Majewski, Edward; Was, Adam et al. (2023): *„Measuring the Economic, Environmental, and Social Sustainability of Short Food Supply Chains“*, in: Sustainability 11(15), 4004.

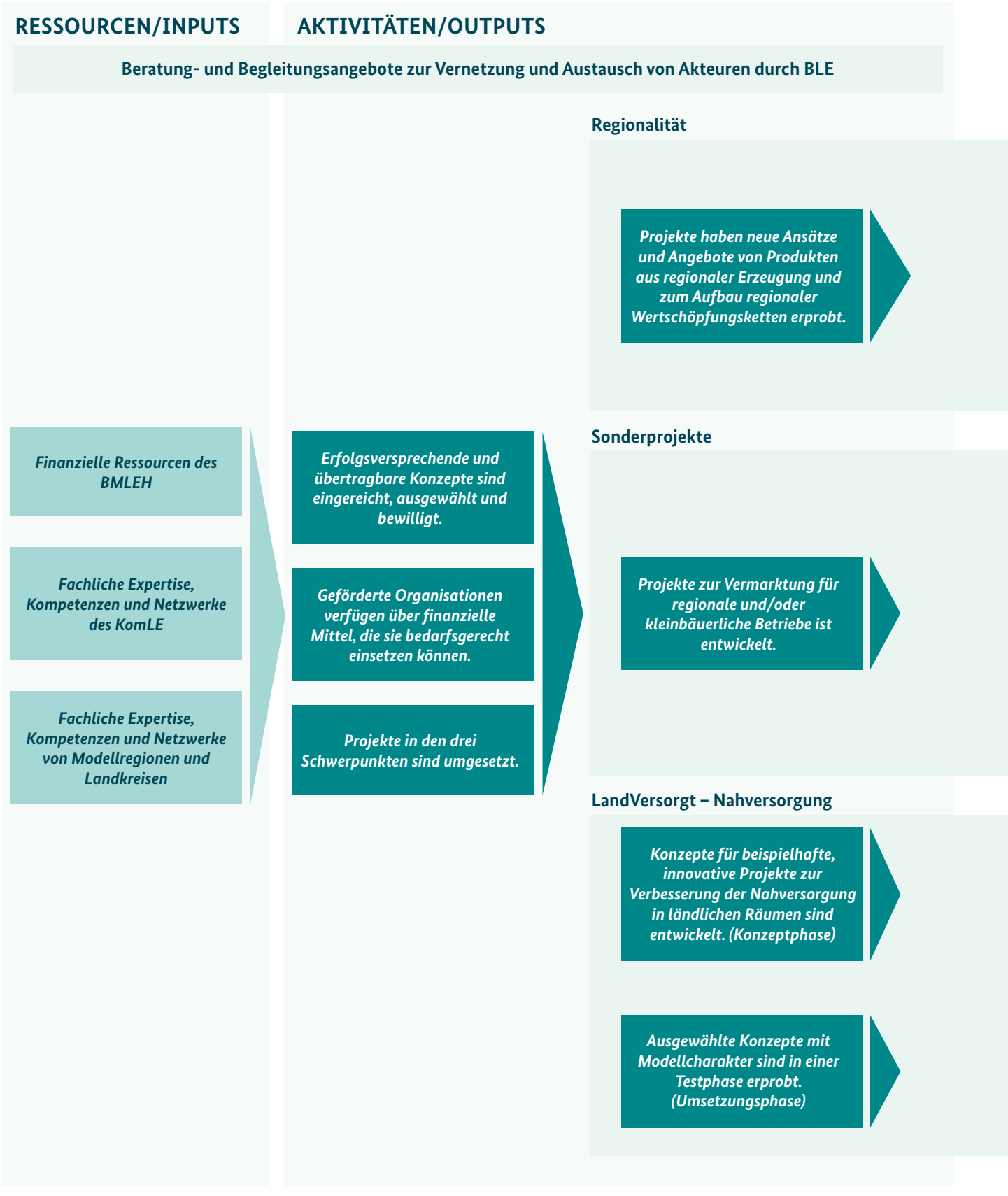
Stiftung Mercator Schweiz (2020): *Projekte mit Wirkung*, → *https://www.projekte-mit-wirkung.ch/*, abgerufen am 18. Juni 2025.

Thurn, Valentin; Oertel, Gundula; Pohl, Christina (2018): *„Genial lokal: so kommt die Ernährungswende in Bewegung“*, München: oekom verlag.

Tuitjer, Gesine (2021): *„Kurze Ketten im Lebensmittelbereich: Herausforderungen und Potenziale von verschiedenen Typen von Short Food Supply Chains“*, in: Standort 45 (3): S. 181–186.

ANHANG

Theory of Change für „Modell- und Demonstrationsvorhaben zu Regionalität und Nahversorgung“



OUTCOMES
(direkte Wirkungen)
Modelle regionaler Logistiksysteme sind etabliert.
Qualifizierungssysteme für Regionalinitiativen sind entwickelt.
Nahversorgungsnetze mit regionalen Produkten sind aufgebaut.
Eine digitale Direktvermarktungs-Plattform für kleinbäuerliche Betriebe ist aufgebaut.
Ein Netzwerk zur Vermarktung regionaler Produkte mit Betriebs- und Produktions-coaching ist aufgebaut.
Der Markenaufbau von Produzenten in ländlichen Gebieten trägt zur besseren Vermarktung ihrer Produkte bei.
Konzepte sind auf Machbarkeit geprüft. Umsetzungsoptionen sind eruiert.
Stationäre/mobile/automatisierte oder multifunktionale Angebote der lokalen Nahversorgung inkl. Liefersysteme werden fortgeführt.
Die soziale Komponente von dörflichen Treffpunkten ist gestärkt.
Regionale Erzeugung/ Absatzwege/ Wertschöpfungs-ketten sind geschaffen.
Nachhaltige und vitale Lösungen für die Nahversorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs in ländlichen Kommunen sind erhalten oder geschaffen.
Sich selbst tragende Versorgungsstrukturen sind etabliert.
Netzwerke regionaler Akteure sind gestärkt.
Neue Erkenntnisse für die Politikgestaltung des BMLEH sind gewonnen.
IMPACT
(langfristige Wirkungen)
Die Politikgestaltung des BMLEH trägt zu einer nachhaltigen Gestaltung ländlicher Räume bei.
Ein Beitrag zur Wertschöpfung in den Regionen ist geleistet.
Ein Beitrag zur Sicherung von regionaler Teilhabe und Daseinsvorsorge ist geleistet.
Ein Beitrag zu Erhalt und Weiterentwicklung der Nahversorgungssituation in ländlichen Kommunen ist geschaffen.
Strukturschwache Räume sind gestärkt.
Ein Beitrag, ländliche Regionen als attraktiv und lebenswert zu erhalten, ist geleistet.
Ein Beitrag zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse ist geleistet.

DAS KOMPETENZZENTRUM LÄNDLICHE ENTWICKLUNG (KOMLE)

Das Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung (KomLE) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung setzt das Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULEplus) im Auftrag des BMLEH um: Es wählt gemeinsam mit dem BMLEH erfolgsversprechende Projektideen aus und begleitet die geförderten Projekte fachlich und zuwendungsrechtlich. Das KomLE verwaltet die Finanzmittel des BULEplus, koordiniert die Fördermaßnahmen mit verschiedenen Dienstleistern und berät das BMLEH bei der fachlich-inhaltlichen Ausrichtung des BULEplus.

Aus den bundesweiten Modell- und Forschungsvorhaben, die das KomLE als Projektträger betreut, gewinnt es Erkenntnisse und leitet aus diesen zentrale Handlungs- und Forschungsbedarfe ab – gute Ideen können so überregionale Wirkung entfalten. Das gewonnene Wissen fließt in die Politikgestaltung für ländliche Räume ein.

Darüber hinaus führt das KomLE als Geschäftsstelle Wettbewerbe durch und verantwortet den Wissenstransfer des BULEplus: Sämtliche Ergebnisse stellen das BMLEH und das KomLE der Fachöffentlichkeit in Broschüren, in Filmen, dem BULEplus-Newsletter, den digitalen BULEplus-Werkstattgesprächen sowie auf Messen und Fachveranstaltungen zur Verfügung.

→ www.ble.de/komle

Weitere Informationen und Neuigkeiten zum Bundesprogramm Ländliche Entwicklung und Regionale Wertschöpfung (BULEplus):
→ www.land-zukunft.de

Sie möchten über aktuelle Entwicklungen, Förderaufrufe, Veranstaltungen und Publikationen informiert werden?
Dann melden Sie sich zum BULEplus-Newsletter an:
→ www.land-zukunft.de/newsletter

HERAUSGEBER
Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung
und Heimat (BMLEH)
Referat 413 – Regionale Wirtschaftspolitik, Mobilität, Landnutzung,
EU- und internationale Angelegenheiten der ländlichen Räume
Wilhelmstraße 54
10117 Berlin
413@bmleh.bund.de

FACHLICHER ANSPRECHPARTNER
Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung (KomLE)
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und
Ernährung (BLE)
Deichmanns Aue 29
53179 Bonn
bule@ble.de
www.ble.de/komle
Tel.: +49 (0)228 6845-2290

STAND
April 2025

TEXT
neuland21 e.V.
Syspons
BMLEH – Ref. 413, BLE – KomLE

GESTALTUNG
Isabella Tober

BILDNACHWEIS
Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (S. 27 links, 52 links, 52 rechts);
Michael Sander, Lizenz: CC BY-SA 3.0 (S. 27 rechts);
Carsten Steger, CC BY-SA 4.0 (S. 28 links);
neuland21 e.V. (S. 28 rechts, 46, 50, 53, 55);
Dguendel, CC BY 4.0 (S. 29 links);
Ulrike Ziggel (S. 29 rechts);
Jochen Hermel (S. 30 links);
Märkische Allgemeine Zeitung (S. 30 rechts);
Jörg Zägel, CC BY-SA 3.0 (S. 31 links);
HABEKOST (S. 31 rechts, 65 oben, 65 unten);
Daniel from Glasgow, United Kingdom, CC BY 2.0 (S. 47);
Dronegy (S. 60, 63);

Illustrationen:
Isabella Tober (Titelseite, S. 10–11, 23–24, 52, 57 oben, 60–61 unten,
62 Mitte, 63 unten, 65 oben, 66–67, 71–79, 81 oben);
Bildmontage Isabella Tober auf Basis Vecteezy.com (S. 16–17, 18–19, 20–21, 34, 43)
Vecteezy.com (S. 14, 15, 33, 35, 36 oben, 36 unten, 46–48, 51, 53–55, 57 unten,
58–59, 60–61 oben, 62 oben/unten, 63 oben, 64, 65 unten, 68–69, 81 unten);

Diese Publikation wird vom BMLEH unentgeltlich abgegeben. Die Publikation ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht im Rahmen von Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Weitere Informationen unter
www.bmleh.de
www.bmleh.de/social-media