

# Die Förderung neuer Aktivitäten im ländlichen Raum



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE  
LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



OBSERVATOIRE  
EUROPÉEN LEADER  
LEADER EUROPEAN  
OBSERVATORY

# FÖRDERMASSNAHMEN FÜR DIE ENTWICKLUNG NEUER AKTIVITÄTEN IM LÄNDLICHEN RAUM

Dieser Leitfaden soll den lokalen Aktionsgruppen (LAG) dabei helfen, ihr Vorgehen bei der Entwicklung neuer Aktivitäten in ihrem Gebiet wirksamer zu gestalten.

Er stellt in Form einer praktischen Anleitung die verschiedenen "Dienstleistungen" bzw. Maßnahmen vor, die ein ländliches Gebiet den Projektträgern anbietet (Beratungen, Schulungen, technische Hilfen etc.).

Es wird dargelegt, wie die Umsetzung dieser "Dienstleistungen" es ermöglichen kann, schrittweise die Hindernisse zu überwinden, denen man in jeder Projektphase begegnet.

Ein zusammenfassendes Merkblatt erklärt für jede Dienstleistungskategorie die am häufigsten auftretenden Probleme und Engpässe. Jedes Merkblatt zeigt außerdem Wege auf, wie die jeweiligen "Dienstleistungen" geschaffen oder angepaßt werden können.

## WAS VERSTEHT MAN UNTER „NEUEN AKTIVITÄTEN“?

Der Neuheitsgrad einer Aktivität richtet sich nach dem Kontext, den Bedürfnissen und den Chancen eines Gebiets. Vor Ort gilt eine Aktivität als „neu“, wenn sie vorher noch nicht existierte oder in dem betreffenden Gebiet nicht geläufig war. Deshalb ist sie nicht notwendigerweise auch in anderen Gebieten neu.

Die von LEADER unterstützten „Innovationen“ und „neuen“ Aktivitäten haben einen Multiplikatoreffekt in dem gesamten Gebiet und eröffnen Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung. Sie können z.B. folgende Erscheinungsformen annehmen:

- > Unternehmensnetze oder Gemeinschaftsprojekte, in denen sich lokale Erzeuger zusammengeschlossen haben, die einen Produktionszweig organisieren, gemeinsame Vermarktungswege beschreiten, ein Qualitätslabel entwickeln oder im Bereich der Erforschung und Entwicklung neuer Produkte zusammenarbeiten wollen;
- > Öffentliche, halböffentliche oder von Gesellschaften getragene Initiativen (Verbesserung der Dienstleistungen, Einrichtung touristischer Infrastrukturen, Freizeiteinrichtungen usw.), durch die eine größere wirtschaftliche Effektivität erzielt werden soll, zu einem gewissen Grad getragen durch ehrenamtliche Tätigkeit und finanzielle Zuschüsse;
- > neue Produkte und Dienstleistungen, die auf Initiative von Genossenschaften, Vereinen oder von kleinen und mittleren Betrieben in vor Ort nur wenig vertretenen Sektoren oder Wirtschaftsaktivitäten geschaffen wurden.

Die Schaffung neuer Aktivitäten sollte daher nicht nur auf kleine und mittlere Privatunternehmen beschränkt werden, obwohl diese in der ländlichen Wirtschaft in der Tat eine wichtige Rolle spielen.

## WARUM DIE BEZEICHNUNG „FÖRDERMASSNAHMEN“?

Vor allem zwei Gründe rechtfertigen die Verwendung der Bezeichnung „Fördermaßnahmen“ für die Förderung neuer Aktivitäten im ländlichen Raum und insbesondere für die Arbeit der LEADER-Gruppen:

- > Der erste Grund besteht darin, daß das LEADER-Programm nicht auf die Bereitstellung finanzieller Mittel oder die Organisation von Schulungen reduziert ist. LEADER zielt vor allem auf die Förderung einer integrierten territorialen Entwicklung ab. Dies erfordert von all denjenigen, die Projekte unterstützen, daß sie ebenfalls einen integrierten Ansatz bei der Umsetzung verfolgen. Daher soll dieser Leitfaden, die ggf. vorhandenen Mängel des Dienstleistungsangebots sichtbar machen und dazu beitragen, diese Mängel zu beheben;
- > Der zweite Grund liegt darin, daß die LEADER-Gruppen selten allein in ihrem Gebiet operieren. Die Analyse aller Fördermaßnahmen, Organisationen, Hilfen usw., die neue Aktivitäten initiieren - das gesamte Fördermaßnahmenbündel - ermöglicht es, Stärken und Schwächen, aber auch eine klare Verteilung der Zuständigkeiten und Aufgaben zwischen den LAG, den übrigen Fördereinrichtungen und den betroffenen lokalen Akteuren herauszustellen.

Einer der wichtigsten Vorteile des LEADER-Programms kann gerade in dieser Fähigkeit liegen, interne und externe Verbindungen im Dienste der ländlichen Entwicklung herzustellen und dabei Redundanzen, Kompetenzüberschneidungen, Ressourcenverschwendung und Konflikte zu vermeiden.

## WARUM DIESER LEITFADEN?

Der Leitfaden will:

- > die Fähigkeit der lokalen Aktionsgruppen (LAG) verbessern, wirtschaftlich tragbare und nachhaltige Aktivitäten im ländlichen Raum zu initiieren,
- > die Stärken und Schwächen der technischen Hilfe bewerten, die die LEADER-Gruppen und anderen Entwicklungsagenturen bei der Initiierung und Begleitung neuer Aktivitäten zur Verfügung stellen,
- > eine Methodik vorschlagen, mit deren Hilfe für jedes Projekt und jede Projektphase die tatsächlichen Kompetenzen der LEADER-Gruppe bestimmt und diejenigen Bereiche ausgemacht werden können, für die die Hinzuziehung anderer (öffentlicher oder privater, innerhalb oder außerhalb des Gebiets angesiedelter) Akteure und Fördereinrichtungen erforderlich ist,
- > die Ziele der wichtigsten unterstützenden "Dienstleistungen" festlegen, um den LEADER-Gruppen bei der Bewertung ihrer Aktionen zu helfen und nötige Verbesserungen vorzunehmen,
- > die Bereiche und das know-how ausmachen, für die sich eine Kooperation zwischen mehreren Gebieten als sinnvoll erweisen könnte, um die Wirksamkeit der Fördermaßnahmen zu erhöhen.

*Dieser methodische Leitfaden entstand nach einem von der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER vom 6. bis 8. Februar 1997 im **LEADER-Gebiet Navarra** (Navarra, Spanien) veranstalteten Seminar, an dem ungefähr 70 Personen aus 8 Ländern teilnahmen.*

*Zur Vorbereitung des Seminars und des Leitfadens wurden 5 Fallstudien erstellt, die auf den Erfahrungen der LEADER-Gruppen **Navarra** (Navarra, Spanien), **Galloway** (Schottland, Großbritannien), **Ballyhoura** (Irland), **Tarn-des-Montagnes** (Midi-Pyrénées, Frankreich) und **Serranía de Ronda** (Andalusien, Spanien) aufbauten. Auch eine Dritteinrichtung, die **Mission agro-alimentaire Pyrénées** (MAAP, Verein zur Förderung landwirtschaftlicher Erzeugnisse der Pyrenäen), trug zur Entwicklung des in diesem Dossier vorgestellten methodischen Ansatzes bei.*

*Auch das LEADER-I-Dossier "**Fördermaßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum**" (LEADER-Koordinierungsstelle / AEIDL 1994) diente als Grundlage für die Erstellung dieses Leitfadens.*

*Schließlich leistete **EBN, das Netz Europäischer Unternehmens- und Innovationszentren**, vor und während des Seminars sowie bei der Erstellung dieses Leitfadens wertvolle Unterstützung.*

*Für die Redaktion waren **Paul Soto** (Iniciativas Economicas y Ambientales, Spanien), **Daniel Pujol** (Regionale Landwirtschaftskammer Midi-Pyrénées, Frankreich), **Seamus O'Reilly** (University College Cork, Irland), **Carlo Ricci** (Agriteknica, Italien), **Yves Champetier** und **Jean-Luc Janot** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) verantwortlich.*

# GEBRAUCHSANLEITUNG

> Der Leitfaden kann auf zwei verschiedene Arten genutzt werden:

- Man kann ihn vom Anfang bis zum Ende lesen, um einen Eindruck von allen unterstützenden "Dienstleistungen" zu erhalten, die angeboten werden können;
- Man kann ihn ebenfalls benutzen, indem man je nach Bedarf ein einzelnes Merkblatt direkt liest. Jedes Merkblatt beschreibt einige häufig auftretende Probleme, zeigt Wege für ihre Lösung auf und gibt ggf. ein konkretes Fallbeispiel.

Der Leitfaden besteht insgesamt aus **24 Merkblättern**:

## **Teil 1 - Fördermaßnahmen**

- Eine spezielle Begleitung in jeder Projektphase (**Merkblatt 1.1**)
- Einige Leitprinzipien (**Merkblatt 1.2**)
- Vier häufige Hindernisse (**Merkblatt 1.3**)
- Die speziell dem Gebiet angepassten Fördermaßnahmen (**Merkblatt 1.4**)
- Die speziell dem Projekt angepassten Fördermaßnahmen (**Merkblatt 1.5**)
- Die Stellung der LAG innerhalb der Fördermaßnahmen (**Merkblatt 1.6**)
- Die Gestaltung der Fördermaßnahmen (**Merkblatt 1.7**)

## **Teil 2 - Die verschiedenen "Dienstleistungen"**

- Information und grundlegende Beratung (**Merkblatt 2.1**)
- Projekte initiieren und begleiten (**Merkblatt 2.2**)
- Schulungsmaßnahmen (**Merkblatt 2.3**)
- Festlegung einer Strategie (**Merkblatt 2.4**)
- Erstellen des Geschäftsplans des Projekts (**Merkblatt 2.5**)
- Fachberatung (**Merkblatt 2.6**)
- Finanzielle Förderung (**Merkblatt 2.7**)
- Räume und Lokale (**Merkblatt 2.8**)
- Technische Unterstützung (**Merkblatt 2.9**)
- Gemeinsame Werbemaßnahmen und Vermarktung (**Merkblatt 2.10**)

## **Teil 3 - Anleitungen zum praktischen Gebrauch**

- Beispiel einer Checkliste für die Gestaltung von Fördermaßnahmen (**Merkblatt zum praktischen Gebrauch 1**)
- Die wichtigsten Bestandteile einer Produktionsstudie (**Merkblatt zum praktischen Gebrauch 2**)
- Die wichtigsten Bestandteile einer Marktstudie (**Merkblatt zum praktischen Gebrauch 3**)
- Beispiel einer vereinfachten Checkliste für den Geschäftsplan des Projekts (**Merkblatt zum praktischen Gebrauch 4**)
- Beispiel eines Merkblatts für die Projektbegleitung (**Merkblatt zum praktischen Gebrauch 5**)
- Einige Anregungen für die Einrichtung eines Unternehmenszentrums (**Merkblatt zum praktischen Gebrauch 6**)
- Die europäischen Unternehmens- und Innovationszentren (Business and Innovation Centres / BIC) und ihr Netz EBN (**Merkblatt zum praktischen Gebrauch 7**)

**Europäische Beobachtungsstelle LEADER  
AEIDL**

Chaussée St-Pierre, 260

B-1040 Bruxelles

Tel: +32 2 736 49 60

Fax: +32 2 736 04 34

E-Mail: [leader@aeidl.be](mailto:leader@aeidl.be)

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

## **Teil 1**

# **Fördermaßnahmen**



## MERKBLATT 1.1

# EINE SPEZIELLE BEGLEITUNG IN JEDER PROJEKTPHASE

Jeder Projektphase entspricht ein spezieller Bedarf an Information und Unterstützung, Schulung und Kenntnissen, an Räumlichkeiten und Ausstattung, Finanzierung, technischem know-how sowie Werbe- und Vermarktungsmitteln.

### DIE PROJEKTPHASEN

Jedes Projekt, das neue Aktivitäten, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung zum Inhalt hat, entwickelt einen bestimmten Projektverlauf:

**Phase 1 – Von der Entstehung einer Idee** (aufgrund eines Bedarfs, eines Problems oder einer Gelegenheit) **zur Definition eines Projektentwurfs;**

**Phase 2 – Vom Projektentwurf zur Schaffung neuer Aktivitäten;**

**Phase 3 – Von der Schaffung zur Festigung und Fortführung der Aktivitäten.**

Jeder Projektphase entspricht ein spezieller Bedarf an Information und Unterstützung, Schulung und Kenntnissen, an Räumlichkeiten und Ausstattung, Finanzierung, technischem know-how sowie Werbe- und Vermarktungsmitteln.

### BEISPIELE FÜR "DIENSTLEISTUNGEN", DIE IN DEN EINZELNEN PROJEKTPHASEN BENÖTIGT WERDEN

#### Phase 1 – Von der Idee zum Projektentwurf:

- > Annahme, Information, Sichtung und Beratung;
- > Mobilisierung und Ermittlung potentieller Projektträger;
- > Schulung der Projektträger (Vermittlung von Kenntnissen usw.);
- > Information und strategische Beratung in bezug auf die Betätigungsfelder, Märkte, die Besonderheiten der lokalen Produktion usw.

#### Phase 2 – Vom Projektentwurf zur Schaffung neuer Aktivitäten

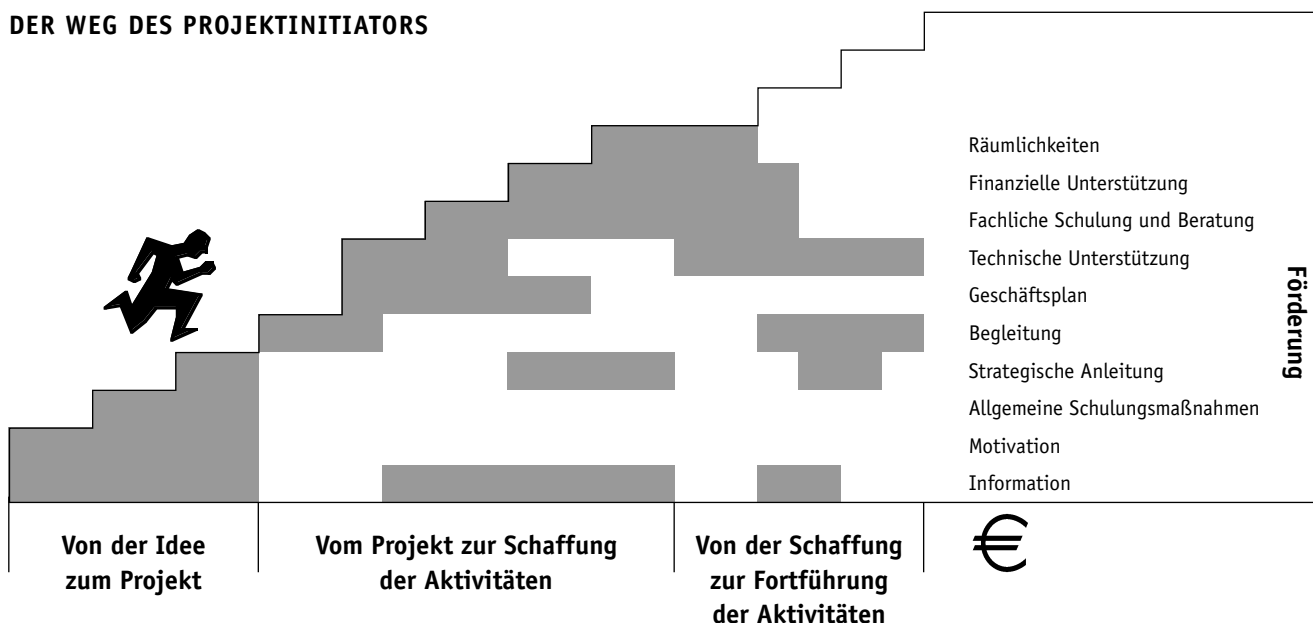
- > Erstellen eines Geschäftsplans / Beratung;
- > Fachberatung (durch externe Sachverständige) und Schulungsmaßnahmen;
- > finanzielle Unterstützung;
- > Bereitstellung von Räumlichkeiten.

#### Phase 3 – Von der Schaffung zur Fortführung der Aktivitäten:

- > Begleitung und Betreuung;
- > Fachliche Unterstützung und Schulung;
- > Technische Beratung;
- > Gemeinsame Werbung und Vermarktung.

Da kein Gebiet oder Projekt wie das andere ist, hängt die Wirksamkeit des Beratungsangebots gerade von der individuellen und projektspezifischen Ausrichtung der Maßnahmen ab.

### DER WEG DES PROJEKTINITIATORS





Anschließend muß das Beratungsangebot dem Bedarf des Projekts entsprechend organisiert werden. Die "Dienstleistungen" werden entweder direkt von der LAG vorgenommen oder in vielen Fällen in Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen oder privaten Akteuren und Fördereinrichtungen angeboten.

Es geht nicht darum, an die Stelle des Projektträgers zu treten, sondern es ihm zu ermöglichen, eine Reihe genau auszumachender Phasen bei der selbständigen Entwicklung seiner Aktivität zu durchlaufen.

Einige "Dienstleistungen" werden durch die Fördereinrichtung im allgemeinen eher punktuell angeboten (z.B. zu Anfang und in einigen wichtigen Projekphasen).

Andere "Dienstleistungen" werden dagegen mehr oder weniger kontinuierlich erfolgen. Im gesamten Projektverlauf werden mehrere Angebote von wahrscheinlich unterschiedlichen Anbietern in Anspruch genommen werden.

Den LEADER-Gruppen wird es vorbehalten bleiben, die Maßnahmen zu koordinieren und entsprechend dem tatsächlichen Bedarf der Projektträger zu vergeben.

## MERKBLATT 1.2

# EINIGE LEITPRINZIPIEN

---

**Die Bereitstellung von Fördermaßnahmen ist das Ergebnis des gemeinschaftlichen Bemühens aller Partner, die an der Schaffung neuer Aktivitäten beteiligt sind.**

- > Es ist von großer Bedeutung, **dem Projektträger Gehör zu schenken** und die Hilfestellungen dem Fall entsprechend so zu koordinieren, daß sie zum Erfolg des Projekts führen können.
- > Für den Entwicklungsagenten ist der wichtigste Aspekt die „**Begleitung**“, die ein gegenseitiges Engagement aller an dem Projekt beteiligten Akteure voraussetzt, im Gegensatz zu einem „Top-down“-Ansatz oder dem Bestreben, sich selbst an die Stelle des Projektträgers zu setzen.
- > Für die Projektträger sind **Motivation, Engagement und Beharrlichkeit** von größter Bedeutung: Eine neue Aktivität kann selbst aus einer mittelmäßigen Idee erwachsen, wenn die Projektträger gute Arbeit leisten. Dagegen können trotz einer guten Ausgangsidee mangelnde Motivation, ungenügende Vorbereitung oder ein schlechter Zusammenhalt des Projektteams eine Aktivität zum Scheitern bringen.
- > Wichtig ist es, „**präsent**“ zu sein und nicht unbedingt, daß das gesamte Förder- und Beratungsangebot **vor Ort** organisiert wird. In einigen Fällen war festzustellen, daß von einem Projektort scheinbar geographisch weit entfernt gelegene Einrichtungen in der Lage sein können, direkte Beziehungen von guter Qualität mit den Projektträgern zu unterhalten, während andere Fördereinrichtungen mit „lokalen Antennen“ sich auf eine passive und punktuelle Verfolgung der Projekte beschränken.
- > Es ist wichtig, für jede Projektphase **Fristen und konkrete Ziele** zu setzen, um den Bedarf an Personal und Material bestimmen zu können. Aus diesem Grund bevorzugen zahlreiche Fördereinrichtungen Task-Force-Einheiten oder Ad-hoc-Aufgaben, die sich leichter handhaben lassen und eine gewisse Flexibilität gestatten, um sich an den tatsächlichen Bedürfnissen des Projekts in der einen oder anderen Phase seiner Entwicklung zu orientieren.
- > Nach Abschluß des Projektentwurfs muß man bei der Zeit- und Finanzplanung sehr **realistisch** sein und sollte sich auch nicht scheuen, einen eher „pessimistischen“ Zeitplan festzulegen.
- > Die Aufteilung des Projektverlaufs in genau definierte Phasen und realistische Ziele steht nicht im Gegensatz

zu der erforderlichen Gesamtvision und der **Kontinuität** der Förderung. Es hat keinen Zweck, ein Projekt bis zu einem gewissen Punkt zu unterstützen, um anschließend mitanzusehen, wie es eine falsche Richtung einschlägt und scheitert.

- > Der gesamte Prozeß von der Entstehung des Projekts bis zu seiner Festigung dauert im allgemeinen **3 bis 5 Jahre**, die sich in den meisten Fällen in folgende Schritte unterteilen lassen:
  - zwischen 6 Monaten und ca. 2 Jahren (je nach Komplexität des Projekts) für den Übergang von der Anfangsidee zum Projektstart;
  - 2 bis 3 Jahre, bevor ein Kostenausgleich oder Gewinn erzielt werden (in den beiden ersten Jahren ist das Projekt häufig defizitär).
- > In mehreren Ländern der Union scheitern mehr als 50% aller kleinen Unternehmen im Laufe der ersten 5 Jahre ihrer Existenz. Heute erkennt man den Nutzen einer Projektbegleitung und Projektbetreuung im gesamten Projektverlauf an, um diese viel zu hohe Zahl zu verringern. Man sollte jedoch in jedem Fall vermeiden, eine „künstliche“ technische oder finanzielle Unterstützung zu leisten: **Es ist wichtig, eine klare Rückzugs- oder Ausstiegsstrategie zu besitzen.**
- > Die Wirksamkeit der Fördermaßnahmen stößt allerdings in einigen Ländern auf eine große Schwierigkeit: Die Dauer des Projektverlaufs ist im allgemeinen erheblich länger als die von LEADER oder anderer Verwaltungsv erfahren. Diese Verschiebung kann sich nachteilig auf die Begleitung nach dem Projektstart auswirken und einige "Dienstleistungen" beeinträchtigen, deren Ergebnisse erst langfristig sichtbar werden.

Jede LEADER-Gruppe muß daher das richtige Gleichgewicht zwischen dem kurzfristigen Erreichen der Ziele (beispielsweise die Schaffung von Arbeitsplätzen und der Grad der Mobilisierung privater Investitionen) und den langfristigen Auswirkungen für die Entwicklung des Gebiets finden.
- > Die lokalen Aktionsgruppen besitzen im allgemeinen gute Erfahrungen mit der Projektunterstützung in der ersten Projektphase. Auch bei mehreren Aspekten der zweiten Phase kennen sie sich gut aus (insbesondere bei den Finanzierungsmöglichkeiten). In den meisten Fällen sind sie jedoch unerfahren und besitzen nur geringe Mittel für die Durchführung der letzten Projektphase. Hier werden sie daher eher als Vermittler tätig sein, indem sie beispielsweise die in diesem Stadium benötigte öffentliche und private Unterstützung aushandeln.

> Die Fördermaßnahme benötigt im Prinzip **drei Kompetenzebenen:**

- ein Team „vor Ort“ (Informationsvermittler, Entwicklungsagenten usw.);
- „allgemeine Sachverständige“ mit langjähriger Erfahrung, die eine Gesamtvision und solide Ausbildung besitzen und in der Lage sind, die Fördermaßnahmen in dem Gebiet zu koordinieren;
- Fachexperten, die in den meisten Fällen von außerhalb des Gebiets kommen und von Zeit zu Zeit für einige spezielle technische Probleme zu Rate gezogen werden.

> Schließlich kann für die Wirksamkeit der Fördermaßnahme gar nicht genug auf die Bedeutung der Professionalität und der wirtschaftlichen Rigorosität hingewiesen werden: die wirkliche „Innovation“ liegt häufig in der langfristigen Tragbarkeit der Aktivitäten, in ihrer Autonomie und ihrer Kontinuität.

**Mangelnder wirtschaftlicher Realismus, fehlende Kontinuität der Fördermaßnahmen, die Versuchung, „mit der Mode zu gehen“ und die Konkurrenz zwischen den Fördereinrichtungen sind Hindernisse, die es zu vermeiden gilt, wenn man die Schaffung neuer Aktivitäten wirksam unterstützen will.**

### 1) DAS „WÜHLMAUSSYNDROM“

In dieser Situation verwenden die LEADER-Gruppen und andere an der Projektunterstützung beteiligten Akteure ihre gesamte Energie auf die "Dienstleistungen", auf die sie sich am besten verstehen. Sie kommen sehr schnell zu Ergebnissen, was die Information, Motivation, Schulung und die Mobilisierung finanzieller Ressourcen anbelangt..., aber sie vernachlässigen beispielsweise die Vermarktungsperspektiven der von ihnen geförderten Aktivitäten. Die unvollständige Berücksichtigung aller für den Erfolg eines Projekts erforderlichen Maßnahmen heißt, die Projektträger -den Wühlmäusen gleich- an den Rande eines Abgrunds zu führen.

### 2) FEHLENDE KONTINUITÄT

Es handelt sich um ein weniger schwerwiegendes, aber ebenso gefährliches Hindernis wie das vorgenannte: Die LEADER-Gruppe und die übrigen Entwicklungsagenturen stellen die meisten der erforderlichen unterstützenden Dienstleistungen bereit, es kommt bei der Förderung jedoch zu zeitweiligen Unterbrechungen, die die Projekte ständig behindern. In einigen Fällen fehlt eine spezielle technische Beratung, in anderen wurde der Schulungsbedarf der Projektträger unterschätzt usw.

### 3) MODEERSCHEINUNGEN

Eine weitere Falle für die lokalen Aktionsgruppen besteht darin, einigen Dienstleistungen wie z.B. der finanziellen Unterstützung oder Projekten wie der gemeinsamen Vermarktung lokaler Produkte nur deshalb den Vorzug zu geben, „weil es gerade in Mode ist“ und für diese Dienstleistungsform leicht öffentliche Mittel zu erhalten sind. Häufig haben diese Maßnahmen nur begrenzte Auswirkungen für die Projektträger, da in manchen Fällen einfacheren, sofortigeren und wichtigeren Bedürfnissen für das Gebiet zuvor nicht Rechnung getragen wurde (z.B. Ausbildungsbedarf, Verbesserung der Produktionsqualität).

### 4) KONKURRENZ ZWISCHEN FÖRDEREINRICHTUNGEN

Diese Situation kommt leider ziemlich häufig vor und wirkt sich sehr nachteilig aus: Anstatt eine ausgewogene Partnerschaft einzurichten, machen sich die verschiedenen öffentlichen und privaten Fördereinrichtungen gegenseitig Konkurrenz, bieten fast identische Dienstleistungen, möglichst für die „besten“ Projekte an und tun dies selbst auf die Gefahr hin, bei den Unternehmern Verwirrung zu stiften. Jede Einrichtung bemüht sich vor allem darum, ein Projekt für sich zu gewinnen, anstatt eine langfristige integrierte Entwicklungsstrategie zu verfolgen.



## MERKBLATT 1.4

# DIE SPEZIELL DEM GEBIET ANGEPAßTEN FÖRDERMAßNAHMEN

---

**Die Merkmale des Gebiets beeinflussen in entscheidendem Maße die Auswahl der Fördermaßnahmen.**

Den nachstehenden Faktoren kommt eine besonders große Bedeutung zu:

### 1) FLÄCHE

Im Rahmen des LEADER-Programms variiert die Fläche der Gebiete zwischen ca. hundert km<sup>2</sup> auf einigen Inseln und mehr als 7.000 km<sup>2</sup> in den nördlichen Ziel-6-Gebieten (z.B. 38 800 km<sup>2</sup> für das Gebiet Inlandslandet in Schweden).

### 2) DEMOGRAPHISCHE GEGEBENHEITEN

#### > Bevölkerung

Einige LEADER-Gebiete haben eine Bevölkerungsdichte von fast 5 000 Einwohnern (der Maestrazgo in Spanien besitzt beispielsweise 5 481 Einw.), während in den am dichtbesiedeltesten Gebieten fast 100 000 Einwohner leben (95 715 Einw. im Gebiet Livradois-Forez in Frankreich). Man ist daher weit von den 300 000 Einwohnern entfernt, die für die Einrichtung eines Unternehmens- und Innovationszentrums erforderlich sind (ihr durchschnittlicher Interventionsbereich erstreckt sich auf ca. 1 Million Einwohner). Man muß sich die Tatsache vor Augen führen, daß je geringer die von LEADER betroffene Bevölkerungszahl, desto eingeschränkter die Palette der Maßnahmen zur Projektunterstützung ist.

#### > Bevölkerungsdichte

Sie liegt in einigen LEADER-Gebieten bei weniger als 4 Einw./km<sup>2</sup> (0,7 Einw./km<sup>2</sup> im Gebiet Inlandslandet), in anderen dagegen bei mehr als 150 Einw./km<sup>2</sup> (z.B. in einigen Gebieten im Norden Portugals).

#### > Demographische Struktur

In mehreren irischen LEADER-Gebieten beträgt der Anteil der Jugendlichen unter 25 Jahren über 54% der Bevölkerung (im Gebiet Wicklow liegt er sogar bei 60%). Dieser Prozentsatz liegt in zahlreichen Gebieten im Zentrum Frankreichs bei unter 25% (im Gebiet Haut-Allier in der Auvergne bei 15%), das gleiche gilt für Zentralspanien (11% im Gebiet Molina de Aragón-Alto Tajo in Kastilien-La Mancha). Zwischen dem Anteil der jugendlichen Bevölkerung und der lokalen Entwicklungsdynamik und dem Unternehmergeist besteht sicherlich ein bedeutender enger Zusammenhang.

Die Fläche und Bevölkerungssituation eines Gebiets bestimmen zum großen Teil die Größe der Förderteams und die Möglichkeit, über Räumlichkeiten und dezentrale Entwicklungsagenten mit oder getrennt von anderen Förderinstitutionen zu verfügen.

Es müssen innovative Lösungen für die Organisation der Fördermaßnahmen in schwach besiedelten ländlichen Gebieten gefunden werden. In diesem Zusammenhang sind folgende Anmerkungen zu machen:

- > Für die Projektleiter, die ein Projekt in der Anfangsphase begleiten, sind eine enge und ständige Beziehung zu den Projektträgern, die Herstellung von Kontakten und die Koordination mit unterschiedlichen Partnern und Organisationen, die in den verschiedenen Phasen des Projekts hinzugezogen werden (ggf. Fachexperten, Schulungszentren, Finanzinstitute, die zuständigen Behörden und Forschungszentren) am wichtigsten;
- > Die speziellere technische Hilfe in den späteren Phasen erfordert keinen regelmäßigen Kontakt mehr. Er kann aus größerer Entfernung und mit geringerer persönlicher Beteiligung erfolgen.

### 3) ARBEITSLOSIGKEIT UND SOZIALER AUSSCHLUß

Die Arbeitslosigkeit in den LEADER-Gebieten schwankt zwischen unter 5% (z.B. in Clervaux-Vianden, Luxemburg) und mehr als 30% in einigen spanischen Gebieten.

Das Ausmaß der Arbeitslosigkeit in Verbindung mit anderen Formen des sozialen Ausschlusses einiger Teile der lokalen Bevölkerung hat meistens großen Einfluß auf die Definition der Ziele der Fördermaßnahmen.

### 4) DIE BEDEUTUNG DES AGRARSEKTORS

Der Anteil der Beschäftigten in der Landwirtschaft reicht von weniger als 3% der aktiven Bevölkerung (z.B. in einigen deutschen LEADER-Gebieten) bis zu mehr als 70% (in einigen griechischen Gebieten). Der Grad der Abhängigkeit von der Landwirtschaft wirkt sich stark auf die Art der entwickelten Aktivitäten, die angesprochenen Zielgruppen und die erforderlichen Begleitmaßnahmen aus.

### 5) DER SPEZIALISIERUNGSGRAD EINES GEBIETS

Einige Gebiete besitzen eine sehr stark diversifizierte Wirtschaft (wie in zahlreichen LEADER-Gebieten Norditaliens), andere haben sich auf einen oder mehrere Aktivitätssektoren spezialisiert. Die Entwicklungsstrategien können daher von einem zum anderen Gebiet sehr unterschiedlich sein: Während in einem Gebiet vor allem der/die Sektor(en), auf die man sich spezialisiert hat, ausgebaut werden, wird in einem anderen eine tiefgreifende Diversifizierung gefördert.

## **6) DIE NÄHE GROßER BALLUNGSZENTREN**

Einige LEADER-Gebiete befinden sich in der Nähe großer Ballungszentren und können, sofern einige Voraussetzungen gegeben sind, von den Dienstleistungen in den Städten profitieren (aus diesem Grund wurde eine Partnerschaft zwischen der spanischen LEADER-Gruppe Montaña de Navarra und dem Unternehmens- und Innovationszentrum von Pamplona eingerichtet). Andere Gebiete können mehrere Fahrtstunden vom nächstgelegenen Dienstleistungszentrum entfernt liegen, weshalb sie sich stärker eigenständig organisieren müssen.

## **7) DAS PRO-KOPF-EINKOMMEN**

Es schwankt zwischen weniger als der Hälfte des europäischen Durchschnitts (in einigen LEADER-Gebieten Griechenlands, Spaniens und Portugals) und 20% über dem europäischen Durchschnitt (einige Gebiete in Nordeuropa).

Es ist anzumerken, daß diese beiden letzten Faktoren stärker das Angebot als die Nachfrage nach unterstützenden Dienstleistungen beeinflussen: Wohlhabendere Gebiete oder Gebiete mit größeren Städten sind selbstverständlich in einer besseren Lage, und ihre Bedürfnisse werden von anderen öffentlichen oder privaten Dienstleistungsanbietern gedeckt.

## **8) DER BERUFLICHE QUALIFIZIERUNGSGRAD DER LOKALEN BEVÖLKERUNG**

Der Grad der beruflichen Qualifizierung kann je nach Gebiet sehr unterschiedlich sein. Obwohl die traditionell in diesem Bereich bestehende Kluft zwischen ländlichen und städtischen Gebieten tendenziell überall stark zurückgeht, bestehen abhängig von den Infrastrukturen und den unternommenen Ausbildungsbemühungen eines jeden Landes noch immer erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen Europas.

Überall geht die Abwanderung der ausgebildeten Arbeitskräfte zurück oder nimmt eine andere Form an. Aufgrund von Beschäftigungsproblemen, aber auch wegen des attraktiveren Image ländlicher Gebiete wollen zur Zeit viele junge Leute „auf dem Lande“ bleiben oder zurückkehren, sobald sich eine Gelegenheit bietet. Außerdem ziehen heute zahlreiche ländliche Gebiete, die wieder an Attraktivität gewonnen haben, eine häufig gut ausgebildete Bevölkerung mit langjähriger Berufserfahrung an. Die Rückkehr der abgewanderten Bevölkerung stellt für ein Gebiet ein wichtiges Potential dar, da viele der „Heimkehrer“ sich selbständig machen.

## **9) DYNAMIK UND RISIKOBEREITSCHAFT DER LOKALEN BEVÖLKERUNG**

Paradoxerweise stehen sie in manchen Fällen entgegengesetzt zum Entwicklungsstand oder zur Einkommenshöhe: Einige Regionen, die an einen hohen Lebensstandard oder eine lange industrielle Tradition gewöhnt sind, haben große Schwierigkeiten bei der Bewältigung von Veränderungen oder dem Ergreifen von Initiativen, während arme Regionen, die sich schon immer durchschlagen mußten, um „über die Runden zu kommen“, eine Menge Einfallsreichtum und Energie bei der Schaffung neuer Aktivitäten aufweisen können.

Ein Projekt zur Förderung landwirtschaftlicher Nahrungsmittel, ein Projekt, das sich an eine besondere Bevölkerungsgruppe richtet, ein Projekt zur Diversifizierung innerhalb eines bestehenden Unternehmens, ein öffentlich-privates Projekt... Jedes Projekt verfolgt seine eigenen Ziele, besitzt eigene Charakteristika und einen eigenen rechtlichen Rahmen. Ebenso viele Aspekte sind bei der Gestaltung der Fördermaßnahmen zu berücksichtigen.

Es können mindestens fünf große Projektkategorien und Projektträger unterschieden werden:

### 1) LANDWIRTSCHAFTLICHE PROJEKTE UND PROJEKTE ZUR FÖRDERUNG VON NAHRUNGSMITTELN AUS LANDWIRTSCHAFTLICHER PRODUKTION

Sie erfordern im allgemeinen eine konsequente erzeuger-nahe Arbeit, um vor allem eine in sich solidarische Erzeugergruppe zu bilden. Diese benötigt daraufhin häufig eine gründliche technische Ausbildung (z.B. zur Verbesserung der Produktion, Verarbeitung und Vermarktung).

### 2) VON SPEZIELLEN GRUPPEN GETRAGENE PROJEKTE

Zahlreiche LAG fördern von einigen Zielgruppen ausgehende Initiativen (Frauen, Jugendliche, Langzeitarbeitslose usw.). Die Stärkung des Selbstvertrauens und der Schaffenskraft sind hier von größter Bedeutung. Für diese Projektart ist Realismus bei der Festlegung des Zeitplans, der Kosten und der Förderhöhe wichtig, um wirtschaftlich tragbare und nachhaltige Projekte zu erzeugen.

### 3) DIE GRÜNDUNG KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN

Hierbei handelt es sich um das bevorzugte Tätigkeitsfeld der meisten lokalen Entwicklungsagenturen. Die Unterstützung, die ein einzelner Unternehmer benötigt, der vor allem seinen eigenen Arbeitsplatz in einem örtlichen Sektor schaffen will, unterscheidet sich jedoch sehr stark von der Unterstützung für ein mittleres Unternehmen, das auf dem nationalen und internationalen Markt auftreten will (siehe das LEADER-I-Dossier „*Fördermaßnahmen für kleine und mittelgroße Unternehmen im ländlichen Raum*“, Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL 1994).

### 4) EINE VON EINEM EXISTIERENDEN UNTERNEHMEN GEPLANTE NEUE AKTIVITÄT

Diese Projektart erfordert häufig eine spezielle Erfahrung, die unternehmensintern vorhanden ist oder für die das Unternehmen auf einen externen Berater aus dem Privatsektor zurückgreift. Die lokalen Aktionsgruppen können in einigen Fällen die Rolle eines Vermittlers übernehmen, indem sie die externe Förderung koordinieren oder öffentliche Mittel erschließen.

### 5) GEMISCHTE PROJEKTE

Die LEADER-Gruppen werden immer häufiger um Hilfe gebeten oder übernehmen die Rolle einer treibenden Kraft für innovative Initiativen, die die Grenzen zwischen dem öffentlichen, privaten und dem Vereinsektor überschreiten (dies ist häufig bei Umweltprojekten oder bei Dienstleistungen für die lokale Bevölkerung der Fall). Es gibt jedoch nur wenige Personen oder Einrichtungen, die über Erfahrung in diesem Bereich verfügen. Es handelt sich um einen der Bereiche, in denen LEADER Ansätze mit wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen von potentiell großer Bedeutung umsetzen kann.

Bei diesen Projekten gilt es jedoch, einige grundlegende Prinzipien einzuhalten:

- a) Die Förderstrategie für gemischte Projekte hängt zum Großteil von den **Zielen** des Projekts ab: Einige gemischte Projekte wollen hauptsächlich private Mittel für im wesentlichen kollektive Dienstleistungen mobilisieren (Kinderhort, Pflegedienst usw.); in anderen Fällen sollen günstige Voraussetzungen für das Entstehen neuer Aktivitäten des Privatsektors geschaffen werden (touristische Infrastrukturen, Freizeiteinrichtungen usw.);
- b) Im Anschluß daran ist es wichtig, eine den Zielen und Bedürfnissen des Projekts angepaßte **Rückzugsstrategie** vorzusehen: Eine ständige öffentliche finanzielle Bezuschussung mag im Falle eines Kinderhorts oder eines Heimpflegedienstes in den meisten Fällen gerechtfertigt erscheinen, Projekte zur Einführung neuer Aktivitäten privater Art müssen sich jedoch normalerweise langfristig selbst tragen.
- c) Im Vorfeld sollte eine Kosten-Nutzen-Evaluierung für das gemischte Projekt durchgeführt und **die voraussichtlichen positiven Auswirkungen des Projekts mit den negativen (Substitutions- oder Delokalisierungseffekte) sorgfältig verglichen werden**: Die Durchführung eines gemischten Projekts zur Schaffung von Freizeinrichtungen kann beispielsweise ein identisches Projekt eines Privatunternehmers im Keim erstickten;



- d) Wie bei den neuen privaten Aktivitäten muß bei der Einleitung gemischter Aktivitäten fast immer die **Nachfrage** ebenso sehr wie das Angebot berücksichtigt werden: Gemischte Projekte erscheinen häufig aufgrund der Tatsache gerechtfertigt, daß weder der öffentliche noch der private Sektor allein eine ausreichende Nachfrage erzeugen kann, die die Kosten des Projekts rechtfertigen würde. Gemischte Projekte erfordern daher häufig erhebliche Marketingmaßnahmen (die Schulung, Animation und Werbung einschließen), um die öffentliche und die private Nachfrage nutzen und die Rentabilität des Projekts sichern zu können. So ist es z.B. möglich, daß ein Gartenbaubetrieb sich nur dann halten kann, wenn er öffentliche Verträge zur Unterhaltung der Gemeindeg Grünflächen und gleichzeitig private Verträge (Pflege der Gärten von Zweitwohnsitzen, Hotelanlagen usw.) abschließt;
- e) Was das **Angebot** anbelangt, so erfordert der Aufbau eines gemischten Projekts häufig eine adäquate Verteilung des öffentlichen und privaten Personaleinsatzes und der Materialien. Dies gilt beispielsweise für ein öffentliches Gebäude, das dank privater Spenden in ein Kulturzentrum umgewandelt und dessen Leitung einer Vereinigung übertragen wurde, die einen Teil ihrer Betriebskosten über das Angebot eines Restaurationsdienstes, die Organisation von Ausstellungen und kulturelle Aktivitäten vor Ort usw. finanziert;
- f) Die **öffentliche Finanzierung** aus lokalen, regionalen, nationalen oder europäischen Mitteln kann in Form von Subventionen, einer Beteiligung an den Betriebskosten (Gehälter, Mieten, Abgaben) usw. erfolgen. Meistens wird der größte Teil der öffentlichen Beihilfen in den ersten beiden Projektphasen in Form einer Bereitstellung von Gebäuden oder anderer kollektiver Güter für den Projektträger geleistet, egal, ob dieser eine Vereinigung oder ein privater Unternehmer ist. Im allgemeinen verzeichnet man beim öffentlichen Sektor die Tendenz, sein Engagement anschließend auf ein Minimum zu reduzieren;
- g) Schließlich kann die **gesetzlich-rechtliche Stellung** gemischter Initiativen je nach Projekt sehr unterschiedlich sein (Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Vereinigung, Genossenschaft usw.), wichtig ist allein, ein ausgewogenes Entscheidungsgleichgewicht zwischen Geldgebern und Projektträgern zu finden.

Das Verzeichnis „**Innovative Aktionen und ländliche Entwicklung**“ (\*) stellt einige Beispiele für Projektformen vor, die von lokalen Aktionsgruppen erprobt wurden und an denen öffentliche und private Partner beteiligt waren.

---

(\*) Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL 1997

**Die Zusammensetzung, die Ziele und die strategischen Prioritäten, sowie die Organisationsweise der LAG und ihres Fachteams üben einen entscheidenden Einfluß auf die Art der durchgeführten Förderung aus.**

### ZWEI UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE

Von Anfang an muß die LEADER-Gruppe die Aufgabe, die sie sich stellt, genau definieren:

- > Sieht sie ihre Aufgabe ganz einfach in der Verwaltung von Zuschüssen? In diesem Fall ist das Fachteam ein Verwaltungsteam, das in erster Linie Akten führt;
- > Sieht sie ihre Aufgabe darin, im Gebiet Impulse auszulösen? In diesem Fall kann die LAG entweder alle mit dem Vorhaben zusammenhängenden Aufgaben direkt wahrnehmen oder vor allem die Rolle eines Koordinators und einer Antriebskraft erfüllen.

### DREI PARTNERSCHAFTSFORMEN

Bei LEADER hängt der Einfluß innerhalb einer Partnerschaft nicht allein von der offiziellen Vertretung in den Entscheidungsorganen oder von ihrer Kontrolle ab: Er ist auch an inoffizielle Faktoren gebunden, wie z.B. die Rolle der Initiatoren der Partnerschaft oder die Dynamik einiger seiner Mitglieder.

Im allgemeinen gibt es drei große Partnerschaftsformen (siehe auch das Dossier „**Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften**“, Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL 1997):

1. Viele LEADER-Gruppen stehen in enger Verbindung zu **öffentlichen Verwaltungen** (regionale und lokale Verwaltungen und die verschiedenen von ihnen abhängenden Dienstleistungseinrichtungen). Diese Stellung verschafft ihnen Zugang zu zahlreichen Ressourcen. Einige LAG sind sogar ein vollständiger Bestandteil der Einrichtungen der regionalen Behörden zur Förderung der regionalen Entwicklung.
2. Sehr viele andere LAG sind **Vereine**. Im allgemeinen konzentrieren sie ihre Aktionen überwiegend auf die Mobilisierung der Bevölkerung, Ausbildung sowie den Ausbau lokaler Fähigkeiten und richten sich häufig an benachteiligte Bevölkerungsgruppen oder Gebiete.
3. Seltener findet man LEADER-Gruppen, die aus einer Initiative des **Privatsektors** hervorgingen oder von ihm geleitet werden (obwohl fast alle LAG in irgendeiner Form den Privatsektor in ihre Partnerschaft integrieren). Sie sorgen sich häufig stärker um die Bedürfnisse bestehender Unternehmen, als sich mit der Schaffung neuer Aktivitäten auseinanderzusetzen.

### ZWEI ORGANISATIONSFORMEN

Größe und Organisationsform der LEADER-Gruppen können sehr unterschiedlich sein, sie lassen sich jedoch fast immer in zwei Typen einteilen:

- > Einerseits gibt es autonome Einrichtungen, für die LEADER eines von mehreren Programmen ist (*dies gilt z.B. für die Gruppe Serranía de Ronda in Spanien, deren aus 7 Beschäftigten bestehendes Team auf weitere 8 Personen in ihren beigeordneten Vereinigungen zurückgreifen kann*);
- > Einige große öffentliche Behörden richten dagegen eine spezielle LEADER-Einheit ein bzw. vergeben Unterverträge an andere Einrichtungen für einen Teil des Programms (*in der Stiftung, die LEADER in dem Gebiet Noordwest-Friesland in den Niederlanden koordiniert, sind beispielsweise eine Person in Vollzeit und eine halbtags beschäftigte Person mit der Durchführung des Programms beauftragt*).

Die Teams der LAG sind im allgemeinen von geringer Größe: Das LEADER-Personal in Spanien, einem Land, in dem sich 25% aller lokalen Aktionsgruppen befinden, besteht im Durchschnitt aus 4 Personen.

Das Kernteam besteht meistens aus einem Beauftragten, einer Sekretärin, einem Angestellten, der für die Buchhaltung und die aktuellen Dossiers zuständig ist sowie einer weiteren Person.

Bei den Einkommen gibt es große Unterschiede, von den Gehältern der lokalen Beauftragten bis zu den Honoraren der privaten Berater. Insgesamt befinden sie sich jedoch auf dem Niveau der Gehälter im öffentlichen Dienst für Positionen mit vergleichbaren Verantwortungen.

Das Personal stammt hauptsächlich aus dem Bildungs- und Forschungsbereich, von Gesellschaften oder dem öffentlichen Dienst. Nur wenige Entwicklungsagenten waren schon einmal im Privatsektor tätig.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, daß die LEADER-Gruppen realistisch einschätzen, welche Unterstützung sie bieten können.

Diese Situation weist große Unterschiede im Vergleich zur Lage anderer Fördereinrichtungen auf: *Das Personal der Europäischen Unternehmens- und Innovationszentren beispielsweise besteht im Durchschnitt aus 9 Beschäftigten (einem Direktor mit mindestens fünfjähriger Berufserfahrung, 5 Fachberatern und 3 Verwaltungsangestellten), ihre Gehälter entsprechen im wesentlichen denen des Privatsektors. Für das Hinzuziehen externer Fachkenntnisse werden 20 bis 25% des Gesamtbudgets aufgewendet.*

*Diese Zentren besitzen Aufnahmeeinrichtungen für Unternehmen mit einer Größe von durchschnittlich 5000 m<sup>2</sup>. Sie können Mittel verwalten oder besitzen leichten Zugang zu Risikokapital.*

Sie verwalten jedoch keine Globalbeträge und können ihre Eigenmittel nicht für die Bereitstellung von Risikokapital verwenden.



**Unabhängig vom Gebiet müssen vor Inkrafttreten der LEADER-Fördermaßnahmen zwei wichtige Elemente genau bestimmt werden:**

- > **der wirkliche Bedarf der lokalen Unternehmen und potentiellen Projektträger;**
- > **das örtlich vorhandene Dienstleistungsangebot und der tatsächliche Bedarf.**

Das zu ermitteln erfordert zum einen formalisierte Umfragen und zum anderen ständigen Kontakt zu den Projektträgern (*siehe das LEADER-I-Dossier „Fördermaßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum“, op.cit.*).

### FRAGEN AN DIE LEADER-BEAUFTRAGTEN

Vor jeder Entscheidung über eine unterstützende "Dienstleistung" oder eine Fördermaßnahme müssen die LEADER-Beauftragten klären, wo die Stärken und Schwächen

- > der intern verfügbaren "Dienstleistungen" und
- > der von anderen Einrichtungen Strukturen angebotenen "Dienstleistungen" liegen.

Um zu einer Strategie für die interne Organisation und für gemeinsame Aktionen zu gelangen, können folgende Fragen nützlich sein:

- > **Welche Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen muß das Personal besitzen, um eine "Dienstleistung" auf wirklich professionelle Art und Weise anzubieten?**
- > **Welche Investitions- und Betriebskosten sind für eine effiziente "Dienstleistung" erforderlich?**
- > **Wieviel Zeit und welche Ressourcen muß man auf jedes Projekt verwenden, um leistungsfähige und nachhaltige Initiativen zu unterstützen?**
- > **Welche Fristen müssen zum Erzielen konkreter "Dienstleistungen" gesetzt werden?**
- > **Welche Ergebnisse sind in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu erwarten?**

*Das Merkblatt zum praktischen Gebrauch 1 bietet ein Beispiel für eine Kontrollliste, die die Prüfung dieser Fragen erleichtert.*

### DIE ANALYSE DER VORHANDENEN "DIENSTLEISTUNGEN"

Die Analyse der Stärken und Schwächen der in dem Gebiet schon vorhandenen "Dienstleistungen" spielt eine entscheidende Rolle für die Vorgehensweise der LAG und für die von ihr gewählte Organisationsform.

Obwohl die Lage in den einzelnen Ländern sehr stark variiert, existierten in den meisten Gebieten vor LEADER bereits eine Reihe von Organisationen, Agenturen und Einrichtungen, die sich mit der Schaffung neuer Aktivitäten befaßten. So gibt es beispielsweise die Beschäftigungs-

initiativen, die in einigen Ländern Maßnahmen für Arbeitslose durchführen, die ländlichen Entwicklungsdienste, die technische Hilfe für die Landwirte leisten, in einigen Ländern Einrichtungen wie die Industrie- und Handelskammern, die sich an Existenzgründer und an bestehende Unternehmen wenden, ferner die Entwicklungsagenturen der Kreise und Kommunen, die bei der Gründung von Unternehmen behilflich sein sollen, sowie Ausbildungswerkstätten, die traditionelles know-how wiederbeleben sollen usw.

Die Analyse der Stärken und Schwächen dieser Dienstleistungen ist ein wichtiges Element zur Bestimmung, wo die Mängel liegen und wo LEADER einen zusätzlichen Nutzen erzeugen kann.

### QUALIFIKATIONEN UND ERFAHRUNGEN DES PERSONALS

- > Kommunikationsfähigkeit, konkrete Kenntnisse des Gebiets oder der Zielgruppe sowie ein Engagement für die lokale Entwicklung sind in den meisten Fällen in den ersten Phasen der Projektdurchführung von vorrangiger Bedeutung.
- > Die benötigten Fähigkeiten werden im allgemeinen im weiteren Verlauf des Projekts fachbezogener und spezifischer.
- > Es ist wichtig, daß die Entwicklungsagenten in den ersten Projektphasen die Gegebenheiten und Zwänge der stärker spezialisierten Fachkräfte, die in den späteren Projektphasen tätig werden, kennen und berücksichtigen.

### INTERNE UND EXTERNE "DIENSTLEISTUNGEN"

- > Die Besonderheit der in jeder Phase erforderlichen Fähigkeiten bestimmt ebenfalls, ob die unterstützenden Dienstleistungen intern angeboten werden können oder nicht.
- > Die speziellen Fachkenntnisse der LEADER-Gruppen kommen in den meisten Fällen im Verlauf der ersten beiden Phasen eines Projektzyklus zur Anwendung. Ungeachtet der jeweiligen Situation ist es immer wichtig, sich auf das zu konzentrieren, womit man sich am besten auskennt, und zu wissen, wann externe Kenntnisse hinzuzuziehen sind.
- > Das in den späteren Phasen erforderliche Fachwissen ist zu speziell und zu kostspielig für eine Einrichtung, die für ein Gebiet von weniger als 100 000 Einwohnern zuständig ist.
- > Die LAG muß sich Höchstgrenzen setzen, die nicht überschritten werden dürfen, für die teureren Fachkenntnisse Kosten teilen und wann immer nötig die Partner mobilisieren, selbst adäquat zu helfen.

- > Ein großer Vorteil von LEADER ist, daß es die Einrichtung einer Koordinierungsstelle ermöglicht, die die Zusammenarbeit zwischen zahlreichen lokalen Akteuren und Entwicklungseinrichtungen unterstützt.

## **BEDEUTUNG DER ÖFFENTLICHEN FINANZIERUNG**

- > Im allgemeinen erfordern die unterstützenden "Dienstleistungen" in den ersten beiden Phasen eines Projekts eine starke öffentliche Finanzierung.
- > Wenn das geförderte Projekt erst einmal eigene Gewinne erwirtschaftet, kann man von seinen Trägern eine progressive finanzielle Beteiligung verlangen.
- > Die meisten "Dienstleistungen" in der letzten Phase verfolgen, insbesondere was die kollektive Vermarktung angeht, letztendlich das Ziel, die vollständige Eigenständigkeit des Projekts herbeizuführen.

Sie sind daraufhin nicht mehr unterstützende "Dienstleistungen" im eigentlichen Sinne und können zu völlig neuen Aktivitäten werden, die sich aus den "Dienstleistungen" finanzieren, die den Unternehmen des Gebiets angeboten werden.

## **DIE ERWARTETEN RESULTATE**

- > Man kann die erwarteten Ergebnisse im allgemeinen mit ziemlich großer Genauigkeit im Verlauf der letzten Phasen der Projektförderung bestimmen: Erreichen der Ziele des Geschäftsplans oder Wirksamkeit einer Werbekampagne, ihre Auswirkungen auf die Beschäftigung oder die Umsätze usw.
- > Wie die Erfahrung dagegen zeigt, ist es sehr viel schwieriger, die Wirksamkeit der "Dienstleistungen" (wie z.B. den Ausbau der Fähigkeiten) zu messen, die in der ersten Phase durchgeführt werden. Dennoch wird man sich auch in dieser Phase darum bemühen, die Ziele und Fristen so genau wie möglich zu bestimmen.
- > Da die Dauer des Projektzyklus zwischen 3 und 5 Jahren schwankt, wirkt sich der Multiplikatoreffekt der im Rahmen eines LEADER-Programms durchgeführten Aktionen in den meisten Fällen auf das folgende Programm aus.

## **Teil 2**

# **Unterstützende "Dienstleistungen"**



Es spielt eine wichtige Rolle, wie die Mitglieder der LAG ihre Informations- und Beratungsfunktion gestalten: Sie können sich entweder darauf beschränken, das Programm zu verwalten oder aber eine Anlaufstelle für die Projektträger und somit tatsächliche „Entwicklungsagenten“ zu sein, die von Anfang an eine aktive begleitende Funktion erfüllen, die für die Effizienz der gesamten Fördermaßnahmen entscheidend ist.

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die lokale Bevölkerung kennt die Möglichkeiten und die verfügbaren unterstützenden „Dienstleistungen“ nicht gut genug.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Man sollte nicht zögern, sich der Hilfe der Medien zur Werbung für die LEADER-Aktionen zu bedienen, gleichzeitig aber auch auf alle übrigen Fördermaßnahmen in dem Gebiet hinweisen. Die Berichterstattung in den Medien sollte zur selben Zeit wie die Aufrufe zur Einreichung von Vorschlägen (sofern die LAG von dieser Methode zur Herausbildung neuer Projekte Gebrauch macht) oder anderer Fördermaßnahmen erfolgen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Der positive Unterstützung der potentiellen Unternehmer läßt zu wünschen übrig. Dies bleibt auch für die übrigen Fördermaßnahmen nicht ohne Folgen.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Büro ist beispielsweise nur schwer erreichbar und besitzt eine wenig freundliche Atmosphäre;</li> <li>• Es müssen zu viele Formulare und anderer „Papierkram“ ausgefüllt werden;</li> <li>• Es gelingt dem LAG-Team nicht, das Vertrauen der Bevölkerung zu gewinnen. Infolgedessen stellen zahlreiche gute Projektträger ihr Vorhaben ein.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die strategische Bedeutung der positiven Unterstützung der Projektträger sollte eines der wichtigsten Themen für die Sensibilisierung des Personals sein.</li> <li>&gt; Die interne Schulung ist wichtig. Im Rahmen des Möglichen sollten sich die Beschäftigten möglichst in die Nähe der Projektträger vor Ort begeben, anstatt passiv auf Bewerber und Finanzierungsanträge zu warten (<i>siehe Merkblatt 2.2</i>).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Andererseits kann ein zu großer Unterstützungseifer falsche Hoffnungen bei ungeeigneten Projekten erwecken und vorab zu Zeit- und Ressourcenverschwendung führen. Das Team kann nach zwei oder drei aufeinanderfolgenden gescheiterten Versuchen seine Glaubwürdigkeit verlieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Das mit der Projektannahme beauftragte Personal muß sich sehr klar in bezug auf die LEADER-Modalitäten äußern (Förder- und Rentabilitätskriterien usw.). Falls das Projekt nicht förderfähig ist, leitet das Personal den Antrag beispielsweise an andere direkt zuständige Einrichtungen weiter und sorgt für eine Fortsetzung der Projektunterstützung.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die „allgemeinen“ Berater des Teams verfolgen eher schnelle, sichtbare und quantifizierbare Ergebnisse als positive dauerhafte Auswirkungen für die lokale Wirtschaft.</li> <li>&gt; Es gibt keine klaren Regeln aufgrund derer sich feststellen läßt, wann ein externer Berater hinzugezogen werden muß. Daher sind die allgemeinen Berater des Teams in zu vielen Bereichen tätig und streuen ihre Aktionen zu sehr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Einfache Kontrolllisten ermöglichen den allgemeinen Beratern eine erste Evaluierung des Potentials, das auf lange Sicht in dem Projekt steckt: Art der Aktivität, wirtschaftliche und soziale Auswirkungen usw.</li> <li>&gt; Mithilfe desselben Verfahrens kann beurteilt werden, welche Art externer Hilfe erforderlich ist.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Agenturen und Einrichtungen vor Ort machen sich gegenseitig mit ähnlichen Dienstleistungen Konkurrenz. Es gibt keine Koordination, und es ist schwierig, das richtige Büro oder die geeignete Person zu finden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verhandlungen und der Abschluß von Verträgen mit anderen Fördereinrichtungen erlauben es einer jeden Einrichtung, sich auf das zu konzentrieren, „womit sie sich am besten auskennen“ bzw. die geographische und sozio-ökonomische Abdeckung der angebotenen Dienste zu optimieren (1).</li> </ul>

(1) Die LEADER-Gruppe Galloway (Schottland, Vereinigtes Königreich) bietet fünf einzelne Beratungsstellen an, über die Fördermaßnahmen in Anspruch genommen werden können. Die Kosten sind überdies gering aufgrund mehrerer Abkommen, die die Gruppe mit zwei lokalen Einrichtungen (die gegen eine Zuschuß die Öffentlichkeit über LEADER informieren) und mit dem Enterprise Board (dem Tourismusbüro) von Dumfries & Galloway geschlossen hat (seine beiden Büros erteilen Informationen zu LEADER; die LAG informiert im Austausch ihr Publikum über die Angebote des Tourismusbüros).





**Um Projekte zu initiieren und zu begleiten, muß neben der Organisation ein positives Klima für neue Aktivitäten geschaffen werden.**

LEADER-Gruppen, die in relativ großen Gebieten tätig sind, richten häufig ein Netz von Beratern oder Entwicklungsbeauftragten ein, die jeweils für ein bestimmtes Gebiet zuständig sind (*die LAG Navarra beschäftigt beispielsweise 8 Entwicklungsbeauftragte, die ein Gebiet mit einer Einwohnerzahl zwischen 5 000 und 16 000 je nach Bevölkerungsdichte betreuen*).

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Entwicklungsbeauftragten lassen sich häufig von ihrem Enthusiasmus dazu hinreißen, zu ehrgeizige Pläne zu schmieden und verwickeln sich daraufhin bei der Realisierung in Aufgaben, für die sie nicht über ausreichende Kenntnisse verfügen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Der Entwicklungsbeauftragte muß lernen, bis zu welchem Grad er sich engagieren kann und wann es erforderlich ist, einen professionellen externen Berater hinzuzuziehen. Hierin liegt eine der großen Schwierigkeiten seiner Arbeit.</li> <li>&gt; Zahlreiche LAG unterteilen ihre Arbeit in einzelne Aufgaben (Auflistung der Projekte, Durchführung einer Dorfumfragen usw.), für die genaue Ziele und ein Zeitplan festgelegt werden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Kosten für eine lokale Antenne sind häufig im Vergleich zu den erzielten Ergebnissen zu hoch.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Es kann leichter sein, die Beobachtung eines Projekts vor Ort durchzuführen, anstatt eine lokale Antenne einzurichten.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die verwaltungstechnischen und finanziellen Verfahren sowie die Programmodalitäten können bei der lokalen Aktionsgruppe eine gewisse Passivität hervorrufen oder sie aber verfahrensbesessen machen und so die Arbeit der Projektinitiierung vernachlässigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; In einigen Fällen verwalten dezentrale multidisziplinäre Teams ihre eigenen finanziellen Mittel, wodurch sich im allgemeinen die Effizienz der Projektbegleitung verbessert.</li> <li>&gt; Die Mobilisierungsarbeit und die Präsenz vor Ort werden in die übrigen LEADER-Aufgaben wie z.B. die administrative und finanzielle Leitung, die Organisation der Ausbildungen usw. integriert.</li> <li>&gt; Die Kontinuität ist bei der Begleitung und Verfolgung von Projekten von großer Bedeutung. Die Arbeit des Entwicklungsteams beginnt nicht mit dem Anlegen einer Akte(dies ist häufig das Ergebnis langwieriger Informations- und Mobilisierungsarbeiten) und endet nicht mit der Beschaffung finanzieller Mittel für den Projektträger.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die unterschiedlichen Fördereinrichtungen können "Dienstleistungen" doppelt anbieten und sich sogar um die Projekte streiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; LEADER kann eine zentrale Funktion erfüllen, um die verschiedenen mit der lokalen Entwicklung beauftragten Einrichtungen zu vereinigen und es ihnen zu ermöglichen, die Aufgaben je nach ihren Fähigkeiten, ihrer geographischen Lage usw. klar untereinander aufzuteilen.</li> </ul>

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<p>&gt; Dem Personal mangelt es nicht an Enthusiasmus und an Kommunikationsqualitäten, aber ihm fehlen Erfahrungen und eine Ausbildung im wirtschaftlichen Bereich. Man läuft daher Gefahr, zu stark in wenig tragbare Projekte zu investieren.</p>	<p>&gt; Die Projektbeauftragten können die zahlreichen Fähigkeiten innerhalb der LAG und ihres Fachteams nutzen um sicherzugehen, daß die richtigen Fragen gestellt und die richtigen Antworten gegeben werden und daß die Projektträger zu wirtschaftlich tragbaren Aktivitäten angeleitet werden.</p> <p>&gt; Bei der Personalschulung müssen außer den kommunikativen Fähigkeiten und der Teamarbeit auch wirtschaftliche Fragen behandelt werden. Für dieses Thema ist es wichtig, die Methoden und verfügbaren Ausbildungsinstrumente zu koordinieren.</p> <p>&gt; Die Zusammensetzung des Teams sollte wenn möglich interdisziplinär sein.</p>
<p>&gt; Es kommt vor, daß die tägliche Arbeit der Entwicklungsbeauftragten nur sehr entfernt mit den strategischen Prioritäten der LAG in Beziehung steht.</p>	<p>&gt; Es ist die Aufgabe der LAG, die strategischen Leitlinien des Geschäftsplans in Arbeitsziele umzusetzen. Die LAG muß darauf achten, sich klare Ziele, Aufgaben und genaue Fristen zu setzen.</p>
<p>&gt; Den Fördermaßnahmen zur Entstehung neuer Aktivitäten mangelt es an Dynamik.</p>	<p>&gt; Die Stimulation potentieller Unternehmer, lokal Initiative zu ergreifen, kann insbesondere mit Hilfe folgender Aktionen erfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen- oder Projektwettbewerb;</li> <li>• Verteilung von Merkblättern zu beispielhaften Aktionen und erfolgreichen Projekten;</li> <li>• Informationsveranstaltungen zum Thema Unternehmensgründung;</li> <li>• Innovationspreisaufschreiben;</li> <li>• Informationskampagnen in der lokalen Presse;</li> <li>• Anregung von Unternehmervereinigungen („Unternehmerclubs“);</li> <li>• usw.</li> </ul>

Anm.: Das von der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER veröffentlichte Verzeichnis „**Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung**“ beschreibt mehrere von lokalen Aktionsgruppen durchgeführte Mobilisierungsmaßnahmen.

## MERKBLATT 2.3

# SCHULUNGSMABNAHMEN

Die Schulungsmaßnahmen gehören zu den unterstützenden "Dienstleistungen", die während des gesamten Projektverlaufs notwendig sind. Es ist im allgemeinen ziemlich leicht, den Schulungsbedarf in den verschiedenen Projektphasen zu bestimmen: In den ersten Phasen sind die allgemeinen Fortbildungsmaßnahmen, die das Selbstvertrauen stärken oder unterschiedliche Kenntnisse ausbauen untrennbar mit anderen Fördermaßnahmen für neue Aktivitäten verbunden. Später entwickelt sich ein speziellerer, fachspezifischerer und persönlicherer Schulungsbedarf. Er kann daher leicht mit fachlicher Hilfe verwechselt werden.

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; In einigen Ländern haben Fortbildungsmaßnahmen ein schlechtes Image bei den Unternehmen, da sie manchmal als Maßnahmen zur Beugung der Arbeitslosenstatistiken und zur finanziellen Unterstützung von Schulungseinrichtungen angesehen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Schulungsstrategie der LAG wird über die Bewertung des wirklichen Bedarfs der Unternehmen und der lokalen Bevölkerung ermittelt und nicht über den leichten Zugang zu Finanzierungsquellen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zahlreiche LAG haben gezielte Schulungen für spezielle Bevölkerungsgruppen eingerichtet: für Frauen und Jugendliche (Galloway und Navarra), arbeitslose Führungskräfte (Galloway) und junge Hochschulabsolventen (Mendikoi, Baskenland, Spanien). Es gibt heute zahlreiche Methoden, Programme und pädagogische Maßnahmen zur Erleichterung der Arbeitsplatzsuche, der beruflichen Wiedereingliederung, der Selbständigkeit und der Gründung von Kleinunternehmen, die den Bedürfnissen dieser Gruppen entsprechen. Leider werden viele dieser Fortbildungsprogramme in einem Kontext finanziert, in dem es fast keine Aussichten auf Beschäftigung gibt oder die strukturellen Benachteiligungen (fehlende Infrastrukturen, mangelnder Unternehmensgeist usw.) besonders groß sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Schulungsmaßnahmen sind weder isolierte Vorgänge noch ein Ziel an sich, sondern ein wichtiger Bestandteil der Fördermaßnahmen und gleichrangig mit Information, Beratung, der finanziellen Unterstützung usw. Schulungsmaßnahmen sind in die übrigen Fördermaßnahmen integriert und konzentrieren sich auf die wichtigsten Entwicklungshindernisse.</li> <li>&gt; Eine gute Arbeitsmethode besteht darin, den notwendigen Zeitplan und die Ressourcen zu ermitteln, um bei verschiedenen Bevölkerungsgruppen Eigeninitiative und die Fähigkeit, neue wirtschaftlich tragbare Aktivitäten zu schaffen, zu wecken.</li> <li>&gt; Die Schulungsstrategie wird in Zusammenarbeit mit den lokalen Unternehmern des öffentlichen und privaten Sektors entwickelt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Risikobereitschaft, die Kenntnisse und das Engagement, die für die Schaffung des eigenen Arbeitsplatzes erforderlich sind, werden häufig unterschätzt. Die Schulungsdauer ist zu kurz, und es fehlt den Ausbildern an Erfahrung mit den örtlichen Gegebenheiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Im allgemeinen ist die Veranstaltung kurzer, intensiver und sehr professioneller Unterrichtszyklen, die sich in einen wirklichen individuellen Bildungszyklus eingliedern, ein gutes Mittel zur Begleitung der Projekte.</li> <li>&gt; Häufig bringt ein einstündiger Praxisunterricht mehr als zehn Stunden theoretischer Unterricht. In dieser Hinsicht bietet LEADER häufig die Möglichkeit, die Erfahrungen anderer direkt kennenzulernen, insbesondere durch die Förderung von Betriebspraktika.</li> </ul>

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Außerdem sind in zahlreichen Gebieten die einzigen Bildungsangebote Berufsausbildungen mit Diplom und Qualifikation, aber es fehlt vor Ort an Einstellungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Schulungsinhalte sind „maßgeschneidert“, um auf den spezifischen Bedarf, den die neuen Aktivitäten hervorrufen, einzugehen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Häufig ist das Schulungsangebot sehr verstreut und besteht aus einer Vielzahl von Kursen zu Themen, die gerade in Mode sind, für die jedoch kein wirklicher langfristiger Bedarf besteht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Das Ausbildungsprogramm wird in Abhängigkeit von der Planung des Unternehmensgründers gestaltet. Es geht darum, ein Vorhaben zu begleiten, das mit der Suche nach Ideen beginnt und mit der Leitung eines reifen Unternehmens aufhört und mit dessen Hilfe am Ende eine neue Wirtschaftsaktivität geschaffen wurde.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Der Bezug zwischen den angebotenen Schulungen und den übrigen Bestandteilen der Fördermaßnahmen für die lokale Entwicklung ist nicht immer sehr klar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Im Rahmen einer Gesamtstrategie unterscheidet man drei Schulungsformen je nach dem Stand der Fortschritte des Projekts:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Es fehlt ebenfalls an Voraussetzungen, die eine Informations- und Kostenteilung ermöglichen, um Schulungsmaßnahmen von hoher Qualität anbieten zu können.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; allgemeine Ausbildungen zur Schaffung neuer Aktivitäten (zu Projektbeginn) zum Erwecken und zur Entwicklung des Selbstvertrauens, zur Motivierung der Akteure und zur Förderung des für den Entwicklungsprozeß erforderlichen Konsens (mit Hilfe von Seminaren, Diskussionen, Besuchen usw.);</li> <li>&gt; Fortbildungen für die Projektträger (in der ersten und zweiten Phase des Projektverlaufs) zum Erstellen des Geschäftsplans, der Ausarbeitung einer gemeinsamen Vermarktungsmaßnahme usw.</li> <li>&gt; den Projekten angepaßte spezifische Fortbildungen (in der zweiten und dritten Phase des Projektverlaufs). Sie können in Form eines individuellen Praktikums erfolgen, das jedoch mit hohen Kosten verbunden sein kann. Auch hier kann es sich als nützlich erweisen, die Angebote der LEADER-Gruppen und die anderer Förder Einrichtungen zusammenzulegen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Es besteht häufig ein Unterschied zwischen dem kurzfristigen Fortbildungsbedarf der lokalen Bevölkerung und der Unternehmen sowie einem langfristigen auf die Probleme des Gebiets ausgerichteten Bildungskonzept.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Einige LEADER-Gruppen nutzen einen Teil der für Fortbildungsmaßnahmen vorgesehenen Mittel zur Sensibilisierung der lokalen Bevölkerung und der Unternehmer im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen und dem auf sie ausgerichteten Bildungskonzept.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Schulung entspricht nicht wirklich der Realität des Unternehmens.</li> </ul>

## MERKBLATT 2.4

# FESTLEGUNG EINER STRATEGIE

Das Festlegen einer Strategie bedeutet, sowohl die Ziele als auch die Mittel zu ihrer Verwirklichung zu definieren. Dieser Prozeß setzt voraus, daß jeder Projektträger die möglichen Ziele ins Auge faßt, sich für einige entscheidet und sie nach ihrer Priorität auflistet. Dann werden die Wege zu ihrer Verwirklichung bestimmt, die Mittel, Methoden und Modalitäten festlegt und ein Zeitplan entworfen. Es handelt sich um eine komplexe Vorgehensweise, die für die anschließende Phase des Erstellens eines Geschäftsplans von entscheidender Bedeutung ist und über das einfache Zusammenstellen und Bearbeiten von Daten weit hinausgeht. Sie erfordert von den Projektträgern viel mehr tiefgreifende Überlegungen unterstützt durch fachkundige Entwicklungsberater.

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<p>&gt; Zu aufwendig werden manchmal die kurzfristige Mobilisierung und Fortbildung gestaltet, so daß eine Konzentration der Mittel auf erfolgversprechende Projekte ausbleibt.</p>	<p>&gt; Die Mission agro-alimentaire des Pyrénées (Verein zur Förderung landwirtschaftlicher Erzeugnisse der Pyrenäen, Frankreich) empfiehlt eine aus 7 Phasen bestehende Strategie zur Verwirklichung der Ideen (1):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sicherstellung qualifizierten Personals, um das Problem von Anfang an korrekt einzuschätzen.</li> <li>2. Durchführung einer Bestandsaufnahme der Produktion und der lokalen Potentiale.</li> <li>3. Anfertigung einer Marktstudie (2).</li> <li>4. Erstellung mehrerer möglicher Projektszenarien.</li> <li>5. Definition eines optimalen Projekts.</li> <li>6. Durchführung eines Tests im kleinen Rahmen.</li> <li>7. Auswertung des Tests und Durchführung des Projekts im geplanten Rahmen.</li> </ol>
<p>&gt; Die Strategie wird (mit oder ohne die Hilfe externer Sachverständiger) erst festgelegt, wenn „bereits alles gelaufen ist“, d.h. wenn es zu spät oder schon fast unmöglich ist, den Kurs noch einmal zu ändern.</p>	<p>Die Durchführung eines Tests im kleinen Rahmen ist von besonderer Bedeutung. Es gibt zu viele Projekte, die diese Aufgabe nur oberflächlich oder überhaupt nicht ausführen.</p>
<p>&gt; Es besteht eine Tendenz, „Wirtschaftsstrategie“ und „Wirtschaftswissenschaft“ miteinander zu verwechseln. Einige LAG haben Durchführbarkeitsstudien von hohem wissenschaftlichen Niveau anfertigen lassen, die sich später jedoch nur von geringem praktischen Nutzen erwiesen.</p>	<p>Falls es sich um eine völlig neue Aktivität oder um einen unerfahrenen Projektträger handelt, kann die Ausführung all dieser Aufgaben zwischen 6 Monaten und 2 Jahren beanspruchen, abhängig von der Verfügbarkeit von Mitteln und der Komplexität des Projekts.</p>
<p>&gt; Es bestehen nur geringe oder gar keine Beziehungen zwischen dem zu allgemein gefaßten Geschäftsplan und den Fördermaßnahmen vor Ort.</p>	<p>Zahlreiche LAG und Entwicklungsagenturen (wie beispielsweise die LAG Tarn-des-Montagnes und die Mission agro-alimentaire des Pyrénées, Frankreich) weisen auf die Bedeutung des Umfangs tiefgreifender Überlegungen hin, die zu Beginn eines Projekts angestellt werden müssen.</p>

(1) Siehe auch das LEADER-Dossier „Die Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Erzeugnisse: die Ergebnisse aus LEADER I“ (Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1995).

(2) Zur Anwendung dieser beiden letzten Punkte auf den Tourismus siehe den Methodischen Leitfaden zur „Situationsanalyse des Tourismuspotentials einer Region“ (Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1996).



Das Erstellen eines Geschäftsplans für ein Projekt ist zu einem grundlegenden Mittel für die Förderung neuer Aktivitäten und die Gründung kleiner Unternehmen geworden. Viele Geschäftspläne ähneln sich, es kann jedoch große Unterschiede bei der Umsetzung dieser Pläne und in Bezug auf den Nutzen für die Projektträger geben. Daher ist es wichtig, vorab strategische Leitlinien festzulegen.

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN (*)
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; In einigen Fällen wird der Geschäftsplan wie ein einfaches Verwaltungsdokument gehandhabt, in das lediglich Zahlen eingefügt und zum Schluß ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt werden muß, um eine finanziellen Unterstützung zu erhalten.</li> <li>&gt; Persönliche Probleme und Konflikte werden unterschätzt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Verwendung des Geschäftsplans kann eine hervorragende Übung für eine individuelle oder gemeinsame Schulungsmaßnahme sein, die eine aktive Beteiligung voraussetzt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nicht selten sind die Umsatzzahlen völlig erfunden, da sie aus einem willkürlichen Marktanteil abgeleitet werden, der auf der Grundlage der zum Erzielen des finanziellen Ausgleichs erforderlichen Umsätze ermittelt wurde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wenn man sich auf einen relativ neuen Bereich eingelassen hat, der einen erheblichen Multiplikatoreffekt auf die lokale Wirtschaft haben könnte, können eine Produktionsstudie und eine Marktstudie einen grundlegenden Beitrag zum Erfolg des Projekts leisten.</li> <li>&gt; Während die interne Logik des Geschäftsplans für jeden verständlich ist, ist es häufig sinnvoller, die kaufmännischen und technischen Daten von einem Spezialisten prüfen zu lassen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aufgrund mangelnder Erfahrungen im Produktionsbereich sind die Schätzungen des Betriebsergebnisses (Ausgaben und Einnahmen) nicht zuverlässig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tests im kleinen Rahmen sind häufig vor jeder größeren Investition unerlässlich.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Der Geschäftsplan ist zu technisch und zu kompliziert für das Projekt. Die lokalen Akteure sind verunsichert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Es ist jederzeit möglich, einen vereinfachten Geschäftsplan für Projekte kleineren Umfangs zu verwenden (Bed-and-Breakfast, Projekte zur eigenen Arbeitsplatzbeschaffung usw.)</li> <li>&gt; Die Form des Geschäftsplans sollte wenn möglich mit den übrigen beteiligten Förderinstitutionen und den Banken verhandelt werden, damit er auch für andere Zwecke genutzt werden kann.</li> <li>&gt; Die Art und Weise des Aufbaus und der Erstellung des Geschäftsplans erleichtern die spätere Verwendung und Rückverfolgung durch die Projektträger und die Förderinstitutionen (es besteht die Möglichkeit, eine ständige Kontrolle der Ergebnisse im Vergleich zu den Prognosen durchzuführen).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Berater setzen sich an die Stelle der Projektträger und verfassen selbst den Geschäftsplan.</li> <li>&gt; Aufgrund des Bestrebens, Ergebnisse zu erzielen, verlieren die Berater ihre Objektivität und sind allzu optimistisch.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Projektträger müssen die grundlegenden Informationen sammeln und den Geschäftsplan erstellen. Der Berater übt eine Kontrollfunktion aus: Er zeigt den Projektträgern, wo die Probleme und inneren Widersprüche liegen und verweist sie an entsprechende Informationsquellen.</li> </ul>



HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Es sind keine kohärenten Maßnahmen für die Projektbegleitung nach der Einrichtung vorgesehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kontrolle und Begleitung gehören zu den Förder- und Beratungsmaßnahmen, für die entsprechende finanzielle Mittel vorgesehen werden müssen.</li> <li>&gt; Man kann eine klare Vereinbarung (auch schriftlich) mit den Projektförderern treffen, um die Verantwortungsbereiche, die Fristen, die erwarteten Ergebnisse und die Kosten festzulegen.</li> <li>&gt; Häufig werden ein Zeitplan für die regelmäßigen Sitzungen und die in der Zwischenzeit zu leistenden Arbeiten erforderlich.</li> <li>&gt; Die durchschnittlich für die Beratung aufgewandte Zeit hängt selbstverständlich von der Erfahrung und den Fähigkeiten der Projektträger und der Komplexität der Beratung ab (1).</li> <li>&gt; Die Aufgaben, Ziele und Fristen werden gemeinsam mit den Projektträgern festgelegt. Der Geschäftsplan dient gemeinsam mit anderen speziellen Parametern (Produktionsmenge, Umsätze, Lagerbestände, Kundenkontakte, Finanzkennziffern usw.) dazu, zu prüfen, inwieweit die Ziele erreicht werden.</li> <li>&gt; Während der Begleitperiode ist in den meisten Fällen mindestens einmal jährlich eine Bestandsaufnahme der Fortschritte des Projekts vorgesehen. Die gemeinsamen Projekte erfordern im allgemeinen häufigere Kontakte über einen längeren Zeitraum.</li> <li>&gt; Von unerfahrenen Gruppen getragene Projekte erfordern häufig eine engere bzw. sogar konstante Begleitung (vierteljährlich, monatlich, wöchentlich oder in kritischen Momenten sogar täglich).</li> <li>&gt; Häufigkeit und Dauer der Begleitkontrollen sind meistens weniger wichtig als die Ernsthaftigkeit der Begleitarbeit, die während dieses Zeitraums von dem oder den Projektträgern durchgeführt wird.</li> </ul>

**(\*) Das Merkblatt zum praktischen Gebrauch Nr. 4 gibt ein Beispiel für eine vereinfachte Kontrollliste zur Erstellung des Geschäftsplans; das Merkblatt zum praktischen Gebrauch Nr. 5 ist ein Beispiel für ein Merkblatt zur Begleitung.**

(1) Für die LAG Galloway beispielsweise genügen normalerweise ein bis zwei Stunden, um bei der Erstellung eines Geschäftsplans für eine „kleine“ Kostenaufstellung behilflich zu sein.

Die Europäischen Unternehmens- und Innovationszentren veranstalten während eines Zeitraums von 6 bis 8 Monate alle drei Wochen Sitzungen von der Dauer eines halben Tages. Auf diese Weise kann jeder Berater 10 bis 18 Projekte bearbeiten. Im Durchschnitt liegt die für die Beratung verwandte Zeit bei 25 Tagen.

Die Mission agro-alimentaire des Pyrénées (Frankreich) geht davon aus, daß für den Start eines Projekts zwischen 6 und 12 Monaten benötigt werden (sie selbst behandelt ca. 30 Anträge pro Jahr, die unter dem Direktor und zwei Beratern aufgeteilt werden und von denen mehrere kollektiver Natur sind).

## MERKBLATT 2.6

### FACHBERATUNG

Die fehlenden Möglichkeiten der qualifizierten Fachberatung stellen eine erhebliche Benachteiligung für Unternehmer im ländlichen Raum dar. Die LEADER-Gruppen messen diesem Problem jedoch eine sehr unterschiedlich große Bedeutung zu (1).

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
> In einigen Ländern stehen qualifizierte Fachexperten in vielen ländlichen Gebieten nicht zur Verfügung oder sind überhaupt nicht bekannt.	> Der Austausch von Informationen über vorhandene Experten kann eine Kooperationsform zwischen den LEADER-Gruppen auf regionaler, nationaler und sogar grenzübergreifender Ebene sein.
> Die zur Verfügung stehende Beratung ist häufig zu allgemein, zu theoretisch oder akademisch, um von großem praktischen Nutzen zu sein.	> Die Vergütungen der Experten entsprechen ihren Fähigkeiten zur Informationsbeschaffung und -verwendung. Es kann sich als rentabler erweisen, viel Geld für nützliche Informationen auszugeben als wenig für etwas zu bezahlen, was man schon vorher wußte.
> Die Beratungskosten sind im Vergleich zu den zur Verfügung stehenden Mitteln unangemessen hoch.	> Es kann sinnvoll sein, ein Budget für Fachberater vorzusehen. (2) > Die Organisation von "Kenntnisools" erweist sich häufig als nützlich, um ausreichend Beratungsangebote und fachliche Betreuung zur Verfügung stellen zu können (3). Die Inanspruchnahme eines sog. "business angels" (eines "Schutzengels"), pensionierten Führungskräften, die zu einem Viertel oder einem Drittel des Tarifs normaler Berater arbeiten, ist ebenfalls eine praktische Möglichkeit, von der in Europa immer stärker Gebrauch gemacht wird. > Die Beschäftigung von Studenten und Praktikanten und sogar von Einwohnern, die bei ihrer Tätigkeit unterstützt werden, ermöglicht es, die Kosten der Aktionen vor Ort zu verringern.
> Wenig fundierte Erfahrungen können dazu führen, daß sich die Entwicklungsagenten in „All-Round“-Kräfte verwandeln und in Bereichen tätig werden, die über ihre Kenntnisse hinausgehen.	> Der Methodische Leitfaden zur „ <b>Situationsanalyse des Tourismuspotentials einer Region</b> “ (Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1997) enthält eine Reihe praktischer Hinweise zur Auswahl und Bewertung externer Berater.

(1) In Spanien war im Rahmen von LEADER I der im Geschäftsplan für die Durchführung von Studien und technische Hilfe vorgesehene Anteil auf 5% beschränkt. Nachdem man festgestellt hatte, daß die in diesem Zusammenhang durchgeführten Arbeiten oftmals entweder zu akademisch oder zu allgemein waren, wurde diese "Dienstleistung" im Rahmen von LEADER II in den Bereich „Funktionskosten der LAG“, eingegliedert, für den 15% des Budgets der LEADER-Gruppen aufgewandt werden können.

In einigen Ziel-5b-Regionen wurden dagegen bis zu 80% des Geschäftsplans der LAG im Rahmen von LEADER I für „immaterielle Investitionen“ aufgewandt, die beispielsweise im Zusammenhang mit dem Design, den Fertigungstechniken, der Produktvermarktung oder der Organisation und Vernetzung der Erzeuger und Unternehmen standen.

(2) Die Europäischen Unternehmens- und Innovationszentren und andere Entwicklungsagenturen (z.B. die Mission agro-alimentaire des Pyrénées) verwenden hierfür 20 bis 25% ihres Gesamtbudgets.

(3) Die Unternehmens- und Innovationszentren und andere Agenturen bedienen sich dieser Form der „Kenntnisools“: Sie bilden eine Gruppe professioneller Berater, mit denen oftmals günstige Tarife ausgehandelt werden. Einige LEADER-Gruppen wenden sich an regionale Entwicklungseinrichtungen oder an die Unternehmens- und Innovationszentren, um diesen Kenntnispool nutzen zu können. Die LEADER-Gruppe Galloway (Großbritannien) hat ein Team von 16 „business angels“ gebildet. Für die LAG Noordwest Friesland (Niederlande) arbeiten 6 Experten zu reduzierten Tarifen. Die Gruppe Tarn-des-Montagnes (Frankreich) wendet sich an multidisziplinäre Expertengruppen für Fragen des Designs, der Vermarktung und der Produktionstechniken.



## MERKBLATT 2.7

# FINANZIELLE FÖRDERUNG

Die Verwaltung der finanziellen Fördermittel ist eine komplexe Tätigkeit, die besondere Kenntnisse erfordert. Die Schnelligkeit, Flexibilität, Nähe und Effizienz der LEADER-Gruppen bei dieser Tätigkeit können sie von anderen Einrichtungen unterscheiden, die sich in größerer Entfernung von dem Gebiet befinden. Eine effektive Hilfe in diesem Bereich stärkt auch ihre Glaubwürdigkeit gegenüber der Bevölkerung.

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN (*)
<p>&gt; In einigen Fällen besteht die Gefahr, daß die Verwaltung von Fördermitteln zum einzigen Existenzgrund für die lokale Aktionsgruppe wird. Nachdem sie eine von anderen Fördereinrichtungen unbesetzt gelassene Aktionsnische entdeckt hat (je nach Größe oder geographischer Abdeckung), spezialisiert sich die LAG auf die Gewährung von Subventionen für möglichst viele Projekte.</p>	<p>&gt; In zahlreichen Gebieten kann es wichtig sein, finanzielle Instrumente zu besitzen, die auf den Bedarf der neuen Aktivitäten zugeschnitten sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfangs-, Start- und Entwicklungskapital für Initiativen, denen es an Eigenmitteln fehlt;</li> <li>• sonstige Methoden, mit denen dem Betriebskapitalbedarf entsprochen werden kann, den viele Unternehmen in der Gründungsphase besitzen (Mietverträge usw.);</li> <li>• Mechanismen zur Mobilisierung lokaler Sparguthaben (1).</li> </ul> <p>Die Vergabe von „Ehrendarlehen“. Hier übernimmt ein lokaler Mentor die Bürgschaft. Er verleiht somit den neuen Aktivitäten einen persönlichen Charakter, beteiligt sich an der Finanzierung und macht sie glaubwürdig. Im Idealfall wird im Rahmen der Fördermaßnahmen gemeinsam mit weiteren (Finanz- oder anderen) Partnern ein Startkapital eingerichtet; auch wenn dieses Kapital nur klein ist, wird er erhebliche Hebeleffekte bei anderen Investoren und Krediteinrichtungen erzeugen.</p>
<p>&gt; Kurzfristig quantifizierbare Kriterien wie die sofortigen Auswirkungen auf Beschäftigung und private Investitionen gewinnen gegenüber komplexeren Parametern wie dem Demonstrations- und dem Multiplikatoreffekt für die lokale Wirtschaft an Bedeutung.</p>	<p>&gt; Es ist ratsam, ein Gleichgewicht zwischen der Finanzierung von Projekten mit konkreten kurzfristigen Ergebnissen und einer riskanteren und freiwilligen Förderung von Projekten anzustreben, die von benachteiligten Bevölkerungsgruppen getragen werden oder zu den Hauptaktivitäten der LAG gehören(2).</p>
<p>&gt; Initiativen, die schon nach kurzer Zeit zu Ergebnissen führen, erfordern ein gewisses Maß an Erfahrung und Mitteln. Daher besteht eine Tendenz, von benachteiligten Bevölkerungsgruppen getragene Projekte zu vernachlässigen.</p>	<p>&gt; Ebenso wie für die Projektförderung und die Schulungsmaßnahmen ist es wichtig, die finanzielle Hilfe zu koordinieren und sie in die gesamte Förderstrategie zu integrieren. Es hat keinen Zweck, Projekte von schlecht vorbereiteten Personen zu finanzieren, die weder über das Wissen noch über die Mittel zur Vermarktung ihrer Produkte verfügen.</p>
<p>&gt; Es kann der Widerspruch entstehen, daß zwar erhebliche Mittel auf die Förderung von Projekten für benachteiligte Bevölkerungsgruppen oder Projektträger, die über keine Eigenmittel verfügen, aufgewandt werden, aber gleichzeitig keine Finanzinstrumente vorgesehen wurden, die diesen Mangel an Eigenkapital ausgleichen könnten.</p>	
<p>&gt; Die Auswahlkriterien und die Kriterien zur Gewährung von Zuschüssen stehen nur wenig im Zusammenhang mit den strategischen Prioritäten des ländlichen Innovationsplans der LAG.</p>	

(\*) Die Modalitäten zur Beantragung einer Förderung aus Strukturfondsmitteln für die verschiedenen Bereiche können im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften (Abl. L 146 vom 5. Juni 1997) nachgelesen werden.

(1) In Frankreich beispielsweise vergeben die „Foren für lokale Initiativen“ Darlehen mit einer Verzinsung von 0% an einige lokale Projekte.

(2) Nach Ansicht der Unternehmens- und Innovationszentren müßten 50 bis 90% aller potentiell durchführbaren Projekte abgelehnt werden, wenn kein Zugang zum Risikokapital bestünde.

Anm.: Das Dossier „Von der Strategie zur Aktion: die Projektauswahl“ (Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1998) stellt Beispiele und Modalitäten für eine finanzielle Förderung im Rahmen von LEADER vor.



## MERKBLATT 2.8

# RÄUME UND LOKALE

Mehrere lokale Aktionsgruppen haben versucht, ein Modell zu entwickeln, das Unternehmen Räumlichkeiten ihren Aktivitäten entsprechend anbietet. (1). Dieses Raumangebot kann die Form einer "Werkstatt" haben, in der die Projektträger ihr Projekt prüfen können, in der Form von "Unternehmensgründungszentren", die den Unternehmen Räume und einige weitere "Dienstleistungen" bereitstellen, oder in Form von „Unternehmens- und Innovationszentren“ bestehen, die den Unternehmen, die sie beherbergen sowie externen Unternehmen eine vollständige Palette unterstützender "Dienstleistungen" anbieten.

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN (*)
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aufgrund der umfangreichen finanziellen Mittel, die sie erfordern, laufen Raumangebotsprojekte die Gefahr, ständig auf öffentliche anstatt auf private Finanzierung angewiesen zu sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Ziele eines Raumangebotsprojekts bedürfen einer genaueren Ausführung und größeren Anerkennung. Die Kosten und die Höhe der Zuschüsse liegen ebenfalls höher, wenn die Ziele dieses Projekts Bestandteil einer stark interventionistischen wirtschaftlichen und sozialen Strategie sind (Projekte zur Bekämpfung des sozialen Ausschlusses, des Strukturwandels in einem Gebiet im wirtschaftlichen Niedergang usw.).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mehr als das Fehlen von Räumlichkeiten oder die hohen Mietpreise sind es häufig andere Faktoren – beispielsweise mangelnde Absatzmöglichkeiten – die die Einführung neuer Aktivitäten behindern.</li> <li>&gt; Es kommt vor, daß diese Projektart durchgeführt wird, obwohl kein Mangel an Räumlichkeiten besteht.</li> <li>&gt; Für das Ziel, ein Unternehmenszentrum zu schaffen, können manchmal spezielle Gründe bestehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Wunsch, ein vorhandenes Gebäude zu nutzen oder zu renovieren;</li> <li>• das Bestreben, ein ausgeglicheneres Raumangebot zu schaffen, indem man es auf verschiedene Dörfer in dem Gebiet verteilt (dezentrale Werkstätten).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; In den meisten Fällen ist eine Bedarfsstudie der bestehenden Unternehmen und der Projektträger (Preis, Umfang, Lage, physische Merkmale, mit anderen Firmen geteilte Dienste usw.) wünschenswert.</li> <li>&gt; Eine Bestandsaufnahme des bestehenden Raumangebots zur Feststellung eventueller Angebotsmängel ist ebenfalls zu empfehlen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Der Bau eines neuen Gebäudes erfordert oftmals Mittel in erheblichem Umfang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Leichte Renovierungsarbeiten an einem bestehenden Gebäude genügen häufig bereits, um das Problem zu lösen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dem Unternehmen gelingt es nicht, bei der Beherbergung von Unternehmen die kritische Masse zu erreichen, die einen ausreichenden Beitrag der Mieter zu den Nutzungskosten ermöglichen würde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Das Raumangebot wird abhängig von dem wirklichen Bedarf der neuen lokalen Aktivitäten gestaltet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Lage und die Eigenschaften des Gebäudes entsprechen nicht dem Bedarf der neuen Aktivitäten.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mieten und Nebenkosten werden zu gering angesetzt, um die Auslastungsrate künstlich hoch zu halten.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Das Zentrum beherbergt eine bunt zusammengewürfelte Sammlung stark subventionierter Projekte, die nicht in der Lage sind, die Räume zu verlassen und sich selbst zu entwickeln.</li> </ul>	

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<p>&gt; Anstatt die Schaffung neuer Aktivitäten zu begünstigen und zu den Ressourcen der Fördermaßnahmen beizutragen, beeinträchtigt das Projekt die Energie der lokalen Aktionsgruppe und stellt eine große finanzielle Belastung dar.</p>	<p>&gt; Man sollte auf andere Förderformen für die Projekte umsteigen: Es kann effizienter sein, einem Unternehmensgründer, dem Firmenräume fehlen, einen zusätzlichen finanziellen Zuschuß zu gewähren, als das Problem an seiner Stelle lösen zu wollen.</p>

(\*) Das Merkblatt zum praktischen Gebrauch 6 erteilt einige Ratschläge zur Einrichtung eines Unternehmenszentrums.

## MERKBLATT 2.9

# TECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG

Einige LEADER-Gruppen bedienen sich kleiner Einrichtungen, die in der Lage sind Spitzentechnologien für die lokalen Bedürfnisse nutzen können. In diesem Zusammenhang sind Produktkonzipierung und finanzielle Planung zwei vielversprechende Versuchsfelder, in denen eine Zusammenarbeit zwischen lokalen Aktionsgruppen hergestellt werden könnte.

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Es gibt nur wenige lokale Aktionsgruppen, die in der Lage sind, technische Unterstützung für die einzurichtenden Aktivitäten zu leisten: Die benötigte Ausstattung, das Personal und die erforderliche Schulung sind fast immer kostspielig und sehr speziell. Sie rentieren sich im allgemeinen fast immer nur in einem Gebiet, das sehr viel größer als die meisten LEADER-Gebiete ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bei der am häufigsten benötigten technischen Unterstützung handelt es sich hauptsächlich um punktuelle Beratungen sowie in einigen Fällen um Prüfungen, Qualitätskontrollen und einige technische Veränderungen zur Anpassung der Produkte und Verfahren.</li> <li>&gt; Einige öffentliche, private oder kollektive Einrichtungen haben eigene technische Beratungsstellen für kleine Unternehmen desselben Sektors oder Wirtschaftszweigs eingerichtet (1).</li> <li>&gt; Manchmal können Volkshochschulen, Fachschulen, „Ausbildungswerkstätten“ usw. einen Beitrag leisten.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Viele ländliche Gebiete sind sehr weit von Wissenszentren entfernt (Universitäten, technische Institute, spezialisierte Unternehmen usw.).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Trotz oftmals umfangreicher Personal- und Materialausstattung bestehen in diesen Zentren nur unzureichende Voraussetzungen für die Behandlung dieser sehr speziellen Anfragen z.B. nach einer Anpassung von Produkten und Verfahren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Von größter Bedeutung scheint die Fähigkeit der Spezialisten und Techniker zu sein, den Projektträgern zuzuhören und einen Dialog mit ihnen zu führen, um die Techniken den Gegebenheiten in dem Gebiet anzupassen.</li> <li>&gt; Es ist wichtig, daß die technische Ausstattung dem Bedarf entspricht. Sie sollte nicht nur einer Finanzierungsstrategie dienen oder dem Wunsch entsprechen, eine Ausstattung zu besitzen, weil man sie vielleicht einmal brauchen könnte.</li> <li>&gt; Welche Ausstattung benötigt wird, richtet sich nach dem Wirtschaftssektor. Sie muß nicht beeindruckend oder teuer sein (2).</li> </ul> <p>Die LAG kann zur Durchführung von Umfragen zum lokalen Technologiebedarf beitragen und interne und externe Berater ermitteln. In diesem Bereich kann ebenfalls eine Zusammenarbeit zwischen LEADER-Gruppen aufgebaut werden.</p>

(1) Dies gilt beispielsweise für die Käsegenossenschaften in den französischen Pyrenäen, den Genossenschaftsverband des Valle de Jerta in Spanien oder die Berufsbildungszentren des Netzwerkes "Produkte vom Bauernhof" in Frankreich (siehe das Verzeichnis „**Innovative Aktionen und ländliche Entwicklung**“, Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1997).

(2) Z.B. zwischen 50 000 und 120 000 ECU für Analyselaboratorien und –material für die Fleisch- und Käseproduktion aus verschiedenen Projekten im französischen Baskenland.





Zahlreiche lokale Aktionsgruppen unternehmen erhebliche Bemühungen zur Förderung der gemeinsamen Werbung für lokale Produkte, vor allem im Tourismus- und Nahrungsmittelsektor (1). Nur wenige der Vereinigungen haben jedoch auch das Stadium der gemeinsamen Vermarktung erreicht.

HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE	EMPFEHLUNGEN UND VERHALTENSWEISEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Oftmals wird zu Beginn eine Gruppe oder Erzeugervereinigung gebildet. Es kommt jedoch vor, daß die geographische Lage die einzige Gemeinsamkeit zwischen den Mitgliedern der Vereinigung ist, da vorher keine gemeinsamen Qualitätskriterien festgelegt wurden.</li> <li>&gt; Qualität und Kenntnisse sind folglich sehr unterschiedlich hoch, was die guten Erzeuger benachteiligt und dem Image der gesamten Vereinigung schadet. Nach ihrer Gründung muß sie jedoch die Interessen aller Mitglieder vertreten, und es kann sehr heikel sein, im nachhinein Qualitätskriterien einzuführen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Erfolgreiche Erzeugervereinigungen stützen sich meistens auf deutliche qualitative Besonderheiten.</li> <li>&gt; Es werden von Anfang an Beitrittskriterien festgelegt.</li> <li>&gt; In einer ersten Phase ist eine externe Bewertung der kommerziellen Stärken und Schwächen der Projektträger häufig wünschenswert.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Unter diesen Bedingungen ist es sehr schwierig, ein Image oder ein Markenzeichen zu schaffen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Werbebotschaft, das anvisierte Marktsegment und die am besten geeigneten Vertriebswege sollten Gegenstand vorheriger Studien sein.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Botschaft und Zielgruppe sind nicht ausreichend definiert.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Mechanismen und Vertriebswege, die die Werbebemühungen in Umsätze verwandeln sollen, wurden nicht ausreichend untersucht.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Folglich werden manchmal beträchtliche Summen für Werbematerial aufgewandt, die sich nicht wirklich auf die Umsätze der betroffenen Erzeuger auswirken.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Eine ähnliche Feststellung kann auch zu den lokalen Verkaufsstellen und für die Organisation der Handelsmessen oder der Beteiligung an ihnen getroffen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Anfangsausgaben sind für einen Großteil der Umsätze verantwortlich und werden häufig hauptsächlich aus öffentlichen Mitteln finanziert. Der öffentliche Sektor muß über eine Rückzugsstrategie verfügen.</li> <li>&gt; Im allgemeinen ist eine Zusammenarbeit zwischen Gebieten zur Erforschung der gemeinsamen Vermarktungsmöglichkeiten unerlässlich (2).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Vermarktungskosten über lange Vertriebswege übersteigen die Mittel der meisten LEADER-Gebiete für sich allein. Es gibt nur wenige Gebiete, die in der Lage sind, eine ausreichende Anzahl von Erzeugern zusammenzuschließen, um die Kosten für diese Vermarktungsweise decken zu können.</li> </ul>	

(1) Die Tourismuskonsortien und die Vereinigung handwerklicher Erzeuger des Nahrungsmittelsektors in Navarra sind einige gute Beispiele.

(2) In diesem Zusammenhang sei auf die Tätigkeit von Saveurs des Pyrénées hingewiesen (\*):

> Bei dieser Einrichtung handelt es sich um eine Vereinigung von 17 Erzeugern aus dem Nahrungsmittelsektor. Ihr Wirkungskreis erstreckt sich auf die gesamten französischen Pyrenäen mit 300 000 Einwohnern;

> Die Vereinigung erhebt eine Kommission von 7% auf die Umsätze ihrer Mitglieder;

> Mit einem Umsatz von 1,8 Millionen ECU kann Saveurs des Pyrénées 70% ihrer betrieblichen Ausgaben decken (einschließlich der Ausgaben für 3 Vollzeitkräfte), ihre Rentabilitätsschwelle wird auf 2,5 Millionen ECU geschätzt.

(\*) Siehe das Verzeichnis „Innovative Aktionen und ländliche Entwicklung“ sowie für Saveurs des Pyrénées das Dossier „Kooperation in einem Produktionsbereich zur Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Ressourcen am Beispiel der Käseherstellung“ (Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1997).



### **Teil 3**

# **Anleitungen zum praktischen Gebrauch**



# MERKBLATT ZUM PRAKTISCHEN GEBRAUCH 1

## BEISPIEL EINER KONTROLLISTE

### FÜR DIE GESTALTUNG VON FÖRDERMAßNAHMEN

---

#### A) DIE SITUATIONSBEWERTUNG

<b><i>Situations bewertung</i></b>	Interne Möglichkeiten und Behinderungen	Externe Möglichkeiten und Behinderungen innerhalb des Gebiets	Externe Möglichkeiten und Behinderungen außerhalb des Gebiets	Empfehlungen > interne Organisation > Kooperations- möglichkeiten
1. Information, erste Beurteilung und grundlegende Beratung				
2. Ermittlung und Motivierung (Bestandsaufnahme, Dorfumfragen)				
3. Schulungsmaßnahmen und Vorbereitung auf die Schaffung neuer Aktivitäten				
4. Festlegung einer Strategie				
5. Erstellen des Geschäftsplans				
6. Gezielte Schulung und Beratung				
7. Finanzielle Förderung				
8. Räumlichkeiten				
9. Projektbegleitung				
10. Technische Beratung				
11. Gemeinsame Werbung und Vermarktung				

## B) BEWERTUNG DER MOBILISIERTEN/NOCH ZU MOBILISIERENDEN MITTEL (\*)

<b><i>Mobilisierte oder noch zu mobilisierende Mittel</i></b>	Personal – Profil und Erfahrung	Ausstattungs- und Betriebskosten	Für jedes Projekt aufgewandte Zeit und Ressourcen	Fristen	Ergebnisse
1. Information, erste Beurteilung und grundlegende Beratung					
2. Ermittlung und Motivierung (Bestandsaufnahme, Dorfumfragen)					
3. Schulungsmaßnahmen und Vorbereitung auf die Schaffung neuer Aktivitäten					
4. Festlegung einer Strategie					
5. Erstellen des Geschäftsplans					
6. Gezielte Schulung und Beratung					
7. Finanzielle Förderung					
8. Räumlichkeiten					
9. Projektbegleitung					
10. Technische Beratung					
11. Gemeinsame Werbung und Vermarktung					

(\*) Diese Tabelle kann entweder zur Berechnung der Kosten der für alle Fördermaßnahmen aufgewandten bzw. aufzuwendenden Mittel oder als begleitendes Merkblatt zur Auflistung der für ein spezielles Projekt bereitgestellten Mittel eingesetzt werden.

## MERKBLATT ZUM PRAKTISCHEN GEBRAUCH 2

# DIE WICHTIGSTEN BESTANDTEILE EINER PRODUKTIONSSTUDIE

---

Bei der Produktionsstudie sollen wichtige technische Informationen gesammelt werden, die die Produktionsbedingungen für ein spezielles Produkt in einem bestimmten Gebiet verdeutlichen. So werden ihre Vorteile im Vergleich zu anderen Gebieten bewertet (Analyse der Stärken und Schwächen).

### A. AUSGANGSMATERIALIEN UND ROHSTOFFE

- > Menge und Art der Produkte/Materialien
- > Lokale Sorten und andere Besonderheiten
- > Marktzugang
- > Saisonalität
- > Erträge
- > Erforderliche Inputs
- > Preis

### B. PRODUKTIONSVERFAHREN UND KOSTEN

Für jedes Produktionsstadium:

- > Kurze Beschreibung
- > Benötigte Ausstattung und Technik
- > Mengen und Erträge
- > Arbeitskräftebedarf
- > Sonstige Inputs
- > Dauer

### C. PROJEKTTRÄGER

Erstellung eines Waschzettels für jeden Projektträger mit folgenden Elementen:

- > Individuelle Eigenschaften und Motivation
- > Erfahrung
- > Ressourcen
- > Produktionsmerkmale (gemeinsame Projekte)
- > Gemeinsame Interessen und potentielle Konflikte

*Es sei ebenfalls auf die ausführlicheren Fragebögen und Listen des „**Methodischen Leitfadens für die Situationsanalyse des Tourismuspotentials einer Region**“ hingewiesen (op.cit.)*



# **BEISPIEL FÜR EINE PRODUKTIONSSTUDIE: FORELLENZUCHT IN DEN FRANZÖSISCHEN PYRENÄEN**

## **1. EINFÜHRUNG**

### **1.1 Ziele**

12 Forellenzüchter schlossen sich anfänglich zur Bekämpfung einiger Krankheiten, die ihre Züchtungen bedrohten, zusammen. Sie erwägen die Einführung eines Qualitätslabels und die gemeinsame Werbung und Vermarktung ihrer Produkte. Aus diesem Grund haben sie beschlossen, zunächst eine Produktionsstudie durchzuführen.

### **1.2 Produzenten**

Liste der 12 Produzenten

## **2. PRODUKTION**

### **2.1 Merkmale der Betriebe**

Alter, Größe, Arbeitsplätze, Segment des Produktionszyklus, Mengen und Umsätze. Gemeinsam erzeugen die 12 Forellenzüchter 2100 Tonnen Fisch und erzielen einen Umsatz von 7 Millionen ECU. Die Größe der Betriebe variiert jedoch sehr stark, zwei Produzenten erzeugen allein 80% des Gesamtumsatzes.

### **2.2 Technik und Produktionsverfahren**

Wasserqualität, Ausrüstung und Maschinen, Dauer und wichtigste Zuchtstadien, Nahrungsmittel und andere Inputs, Gesundheits- und Sicherheitskriterien.

## **3. VERMARKTUNG**

### **3.1 Produkte**

Die Hälfte des Umsatzes wird mit zerlegten Regenbogenforellen erzielt.

### **3.2 Vertriebswege**

Ungefähr ein Drittel der Verkäufe gehen an den Großvertrieb, ein Drittel an Großhändler und 22% an andere Forellenzüchter. Die Verteilung verhält sich proportional zur Größe der Betriebe.

### **3.3 Preis**

Die Preis- und Gewinnspannen für jedes Produkt richten sich nach dem Vertriebsweg. Zwischen den einzelnen Produzenten lassen sich große Unterschiede feststellen.

## **4. HALTUNG DER PRODUZENTEN GEGENÜBER DEM GEMEINSAMEN PROJEKT**

### **4.1 Interesse und Motivation**

Alle Produzenten sind an dem Qualitätslabel interessiert, allerdings aus unterschiedlichen Gründen: Einige wollen eine größere Unabhängigkeit gegenüber den Zwischenhändlern erlangen, andere suchen nach Mitteln zur Erzielung der von den Supermärkten geforderten Mengen.

### **4.2 Erwartungen und Ziele**

Man erhofft sich von dem Projekt vor allem Gewinne aus der gemeinsamen Werbung und Vermarktung sowie aus der konzertierten Produktion zur Komplettierung des Angebots. Gemeinsame Vorkehrungen zur technischen Unterstützung werden als weniger wichtig erachtet.

### **4.3 Kriterien zur Erteilung des Qualitätslabels**

Die verschiedenen zu berücksichtigenden Faktoren sind der Reihenfolge ihrer Bedeutung nach: Wasserqualität, Länge des Produktionszyklus, geringe Zuchtintensität, Nahrung, Fettgehalt usw.

### **4.4 Werbekriterien**

Die Produzenten stuften die Eigenschaften, die ihrer Ansicht nach für die Differenzierung ihrer Produkte wichtig sind, von 1 bis 5 ein. Die Herkunft aus einem Berggebiet und die Verwendung natürlicher Verfahren wurden dabei der genauen geographischen Identität (das Herkunftsgebiet ist das Baskenland) vorgezogen.

### **4.5 Das gemeinsame Projekt**

Organisation, Menge, Umsatz, Produkte, Ausstattung, Personal und Rechtsform.

### **4.6 Beteiligungsgrad der Produzenten**

Angaben in Zeit und finanziellen Mitteln.

## **ERGEBNIS**

Ein 28seitiger, gut lesbarer Bericht mit zahlreichen Schaubildern und konkreten Beispielen erteilt Informationen für die Bildung einer Erzeugergemeinschaft.

## **BUDGET**

> Leitender Berater (0,5 Tage) . . . . .	390 ECU
> Berater (7 Tage) . . . . .	2730 ECU
> Reisekosten . . . . .	625 ECU
> GESAMT . . . . .	3745 ECU

# **MERKBLATT ZUM PRAKTISCHEN GEBRAUCH 3**

## **DIE WICHTIGSTEN BESTANDTEILE EINER MARKTSTUDIE**

---

### **A. DIE ANALYSE DER NACHFRAGE**

1. Größe des Absatzmarktes (Mengen- und Wertangabe) in den verschiedenen Ländern, Regionen und innerhalb des Gebiets.
2. Gliederung jedes Absatzmarktes in Produktkategorien.
3. Preis- und Qualitätsunterschiede zwischen den einzelnen Produkten.
4. Wichtigste Verpackungs- und Präsentationsarten.
5. Hauptvertriebswege mit Preis- und Größenangabe.
6. Verbraucher-/Kundenprofil.
7. Trends und Perspektiven für jeden der vorgenannten Punkte.

### **B. ANGEBOTS- UND KONKURRENZANALYSE**

1. Die wichtigsten Anbieter des Sektors, ihre Produkte, Umsatzzahlen, Gewinne und Rechtsformen.
2. Marktanteile der wichtigsten Anbieter (nach Produkten, Vertriebswegen und geographischer Präsenz).
3. Stärken und Schwächen der wichtigsten Anbieter.
4. Ihre Wettbewerbsstrategie (Produktdifferenzierung, Kostenabbau, technische Fortschritte, Vertrieb usw.)
5. Trends und Perspektiven für jeden der vorgenannten Punkte.

### **HÄUFIGE PROBLEME UND HINDERNISSE**

- > Die Marktstudien weisen häufig zwei Schwächen auf:
  - Sie konzentrieren sich auf die Nachfrage und haben die Tendenz, die Konkurrenz zu unterschätzen oder ganz zu ignorieren;
  - Sie stützen sich ausschließlich auf die Auswertung von Dokumenten.
- > Die Qualität der verfügbaren Daten ist je nach Land unterschiedlich. Um sie wirklich nutzen zu können, ist es in den meisten Fällen nötig, die Marktstudien durch Gebietsstudien zu ergänzen.
- > Eine effiziente und ökonomische Methode für den Erhalt qualitativ hochwertiger Informationen kann eine Umfrage bei den Groß- und Einzelhändlern sein (anstelle der Durchführung direkter Verbraucherumfragen).
- > Viele Projekte beschäftigen Studenten oder Praktikanten, um die Kosten für diese Gespräche gering zu halten.
- > Die Sektorstudien erstrecken sich normalerweise auf dasselbe Gebiet wie die Produktions- oder Marktstudien. Sie gehen jedoch weniger ins Detail und analysieren auch die Wettbewerbssituation der Lieferanten und der Kunden des Sektors sowie ihre Auswirkungen auf den Mehrwert.
- > Produktionsstudien, Marktstudien und Sektoranalysen sind die wichtigsten Grundlagen für die Erstellung des Geschäftsplans.

# BEISPIEL EINER MARKTSTUDIE FÜR DIE PYRENÄENFORELLENZÜCHTER (FRANKREICH)

## DOKUMENTENSTUDIE

Alle vorgenannten Punkte wurden behandelt.

Wichtigste Schlußfolgerungen:

- > Der Anteil der Forellen am Fischkonsum liegt in Frankreich bei ungefähr 6%;
- > nach einem starken Anstieg der Nachfrage hat das Image der Forelle gelitten: Während sie anfangs als ein qualitativ hochwertiges Naturprodukt galt, ist sie heute einer der am häufigsten auf dem Markt zu findenden Fische;
- > die Supermärkte nutzen die Forelle immer stärker als Niedrigpreis-Lockangebot;
- > die Verpackung in Einzelportionen scheint am besten zum Wachstum des Absatzes beizutragen.

## GEBIETSSTUDIE

Die Studie betraf 40 Einzelhändler und andere Vertreter von Forellen, wie z.B. Supermärkte, Fischhändler und Großhändler.

Die anhand von ausführlichen Gesprächen gesammelten Informationen bezogen sich auf folgende Bereiche:

- > Lieferung (Anzahl der Lieferanten und Häufigkeit der Lieferungen);
- > tägliche Mengen, Saisonalität und Entwicklung der Liefererwartungen;
- > Qualitätsnormen und Zufriedenheitsgrad für das bestehende Angebot;
- > Wahrnehmung der besonderen Qualität der Pyrenäenforelle (50% der Einzelhändler und anderen Vertreter stellen keine erheblichen Unterschiede fest. Ein Markenzeichen ist dennoch von Interesse, wenn ein tatsächlicher qualitativer Vorteil besteht);
- > Preise und Gewinnspannen (Die Verringerung der Gewinnspannen auf den stark expandierenden Märkten ist Anlaß zu großer Besorgnis. Zahlreiche Händler haben sich bereiterklärt, Mehrkosten in Höhe von 10% in Anspruch zu nehmen, sofern die Qualität garantiert wird);
- > Empfehlungen der Händler zu den Kriterien und Methoden für das Qualitätslabel;
- > Reaktionen der Händler in bezug auf die verschiedenen speziellen Qualitätslabel;
- > Ansicht der Händler, wie am besten für das Qualitätslabel geworben werden kann.

## ERGEBNIS

Ein gut lesbarer 40seitiger Bericht mit zahlreichen Schaubildern und konkreten Beispielen.

## BUDGET UND PERSONALKOSTEN

- > Leitender Berater (1 Tag) ..... 780 ECU
- > Berater (7 Tage) ..... 7810 ECU
- > Reisekosten ..... 1250 ECU
- > GESAMT ..... 9840 ECU

## DAS GEMEINSAME PROJEKT

Die Produktionsstudie und die Marktstudie bildeten die Grundlage für den Entwicklungsplan der Pyrenäenforellenzüchter. Dieser Plan geht auf folgende Elemente ein:

- > Qualitätslabel und das für die Qualitätskontrolle einzu-richtende System;
- > Zielkundengruppen;
- > Preise und Gewinnspannen;
- > Produktionsmengen;
- > Werbe- und Vermarktungsstrategie;
- > Produktionsaufbau;
- > erforderliche Technik;
- > Investitionen;
- > Budget für Werbung und Vermarktung;
- > voraussichtliche Ausgaben und Einnahmen für die nächsten 3 Jahre;
- > Rechtsform.

Methodik: Zwei Sitzungen (von jeweils einem Tag) mit den 12 Produzenten zur Diskussion der Ergebnisse der Produktions- und der Marktstudie. Drei Sitzungen von jeweils einem weiteren Tag zur Diskussion und Ausarbeitung des Plans für das kollektive Projekt. Zwei Tage für die Erstellung des endgültigen Dokuments.

## ERGEBNIS

Ein 27seitiger, gut lesbarer Bericht mit Schaubildern und konkreten Beispielen.

## BUDGET UND PERSONALKOSTEN

- > Leitender Berater (7 Tage) ..... 2660 ECU

## SONSTIGE KOSTEN

- > Schaubilder für das Dokument (1 Tag) . . . . 780 ECU
- > Rechtsberatung (1 Tag) . . . . . 780 ECU
- > Entwurf und Anfertigung  
des Qualitätslabels . . . . . 1095 ECU
- > GESAMT . . . . . 2655 ECU

Insgesamt werden ab der Auftragsvergabe für die Studie 6 Monate erforderlich sein, um zu einem „schlüsselfertigen“, startklaren Projekt zu gelangen.

Die Kosten pro Tag können durch die Einstellung von Studenten als Praktikanten verringert werden, folglich sind jedoch eine verstärkte Überprüfung und eine längere Durchführungsdauer notwendig.

Der wichtigste Parameter sind weniger die Kosten pro Tag (sie variieren je nach Land und Region) als die Qualität der Ergebnisse im Verhältnis zum Budget zur Gesamtdauer.

## MERKBLATT 4

# BEISPIEL EINER VEREINFACHTEN KONTROLLISTE (\*) FÜR DEN GESCHÄFTSPLAN

---

### 1. DIE PROJEKTRÄGER

- 1.1. Name des Projekts
- 1.2. Name, Adresse, Telefonnummer jedes Projektträgers
- 1.3. Name, Adresse, Telefonnummer des Projektbeauftragten
- 1.4. Welche Gründe führten zur Entstehung des Projekts? (Hinweis auf die Ergänzungen und Widersprüche, eventuelle Interessenkonflikte zwischen den Produzenten).
- 1.5. Alter und Erfahrung jedes Projektträgers (möglichst Vorlage eines Lebenslaufs)
- 1.6. Stärken und Schwächen in bezug auf Ausbildung und Erfahrung
- 1.7. Wie beabsichtigen die Projektträger, diese Schwächen auszugleichen?

### 2. PROJEKT/PRODUKT/DIENSTLEISTUNG

- 2.1. Beschreibung des Produkts/der Dienstleistung bzw. des Projekts
- 2.2. Wodurch unterscheiden sie sich von bestehenden Aktivitäten?
- 2.3. Preisvergleich mit dem vorhandenen Angebot
- 2.4. Qualitätsvergleich mit dem vorhandenen Angebot

### 3. ABSATZMARKT

- 3.1. Größe des Marktes und Vertriebsstruktur (für jedes Produkt, geographisches Gebiet und Vertriebsweg)
- 3.2. Trends bei den wichtigsten Marktsegmenten
- 3.3. Welche Zielgruppe wird anvisiert? (Alter, wirtschaftliche und soziale Gruppe, örtliche Zuordnung)
- 3.4. Welcher Marktanteil wird angestrebt? Erläuterung des Ziels
- 3.5. Wichtigste Konkurrenten und ihre Produkte
- 3.6. Wo liegen ihre Stärken und Schwächen?

### 4. VERTRIEB UND VERMARKTUNG

- 4.1. Vorgesehene Vertriebswege (Groß- und Einzelhandel usw.)
- 4.2. Gewinnspannen und Kommissionen für jeden Vermarktungsweg
- 4.3. Für Vermarktung und Verkauf aufzuwendende Ressourcen
- 4.4. Werbestrategie und Budget (einschließlich der Schaffung einer Identität oder eines Image für die Vermarktung)

### 5. PRODUKTION

- 5.1. Produktionsziele in Mengen und bis zu den jeweiligen Stichtagen
- 5.2. Beschreibung der wichtigsten Produktionsvorgänge
- 5.3. Für jeden Produktionsvorgang benötigtes Ausgangsmaterial (einschließlich Energie, Verpackung usw.) und Dauer eines jeden Produktionsvorgangs.
- 5.4. Mindestproduktionsmenge, Lagerkapazität für Rohstoffe und Endprodukte

### 6. TECHNIK

- 6.1. Für jeden Produktionsvorgang benötigte Ausrüstung (Begründung)
- 6.2. Kosten
- 6.3. Werden ein oder mehrere Fahrzeuge benötigt? Kosten
- 6.4. Benötigtes Büromaterial und -bedarf. Kosten

### 7. RÄUMLICHKEITEN

- 7.1. Art, Größe und Lage der Räumlichkeiten
- 7.2. Kosten

### 8. HUMANRESSOURCEN

- 8.1. Während jedes Produktionsvorgangs benötigtes Personal (Anzahl und erforderliche Qualifikationen).
- 8.2. Kosten für dieses Personal (Grundgehalt, Teams, Überstunden, Steuern, Sozialabgaben usw.).
- 8.3. Indirekt erforderliches Verwaltungs- und Fachpersonal (Anzahl und erforderliche Qualifikationen).
- 8.4. Kosten für dieses Personal
- 8.5. Für Verkauf und Vermarktung aufzuwendende Arbeitszeit Kosten.
- 8.6. Projektleitung: Wer ist für sie verantwortlich und auf welche Weise wird sie durchgeführt?
- 8.7. Genaue Funktion eines jeden Mitglieds des Projektteams. Ist jedes Mitglied mit seiner Funktion zufrieden?

## 9. STEUERN UND RECHTLICHE VERPFLICHTUNGEN

- 9.1. Welche Rechtsform wurde gewählt und weshalb?
- 9.2. Zu beantragende Genehmigungen und Lizenzen. Fristen und Gebühren.
- 9.3. Sicherheit am Arbeitsplatz
- 9.4. Umweltschutz
- 9.5. Buchhaltung, Steuerverwaltung usw. Modalitäten und Kosten.
- 9.5. Beim Projektbeginn anfallende Verwaltungskosten.

## 10. INVESTITIONEN UND FINANZIERUNG

- 10.1. Gesamtbetrag des Anlagekapitals für das Projekt.
- 10.2. Erforderliches Betriebskapital.
- 10.3. Wie groß ist der Eigenkapitalanteil?
- 10.4. Wie groß ist der aus Fremdkapital oder anderen finanziellen Möglichkeiten (Mietvertrag, Factoring usw.) finanzierte Anteil?
- 10.5. Kosten dieser Finanzierungsmodalitäten.
- 10.6. Voraussichtlicher Zuschuß.

## 11. FINANZIELLE PROGNOSEN FÜR DIE NÄCHSTEN 3 JAHRE

- 11.1. Erträge und Aufwendungen
- 11.2. Erforderliches Betriebskapital
- 11.3. Bilanz
- 11.4. Kennziffern (Gewinnspannen, Rentabilität, Gleichgewichtspunkt usw.)

**Gegenüberstellung „optimistischer“ und „pessimistischer“ Prognosen.**

---

(\*) Dies ist nur eine zusammenfassende Kontrollliste. EBN, das Netz der Europäischen Unternehmens- und Innovationszentren, verfügt über vollständigere Unterlagen für die Unternehmensplanung. Das Unternehmens- und Innovationszentrum Cap Alpha (Montpellier, Frankreich) hat beispielsweise eine „BPAO“-Software („Rechnergestützter Geschäftsplan“) entwickelt. Einer der Vorteile dieses in französischer, englischer, spanischer und italienischer Sprache erhältlichen Software-Tools ist, daß es erlaubt, den Inhalt und den Rahmen des Geschäftsplans voneinander unabhängig zu verwalten und letzteren an das Projekt, das Unternehmen usw. anzupassen (Kontaktanschrift: CEEI Cap Alpha F-34940 Montpellier CEDEX 9. Tel.: +33 3 67 59 30 00).

## MERKBLATT 5

# BEISPIEL EINES MERKBLATTS FÜR DIE BEGLEITUNG

---

### 1. PROJEKT:

### 2. DATUM/ZEITRAUM:

### 3. BEAUFTRAGTER:

### 4. PRODUKTION

Ziel

Ergebnis

Produkt 1

Produkt 2

Produkt 3

Produkt ...

Anmerkung: „Aufgrund einer mangelhaften Lieferung von... haben wir für das Produkt 1 ..% weniger als erwartet produziert“.

Empfehlung: „Einen anderen Lieferanten von ... nach ... und ... suchen“.

### 5. UMSATZ

Ziel

Ergebnis

Produkt 1

Produkt 2

Produkt 3

Produkt...

Ziel

Ergebnis

Lokale Ebene

Regionale Ebene

Nationale Ebene

Export

**Der Umsatz kann auch nach den Vertriebskanälen oder sogar nach den Vertreibern unterteilt werden.**

Anmerkung: „Der lokale Umsatz für das Produkt 1 ist sprunghaft gestiegen, während die Nachfrage nach den übrigen Produkten sehr viel geringer ist“.

Empfehlung: „Neuausrichtung der Werbung und Fortsetzung der Suche nach einem neuen Lieferanten“.

### 6. LAGERBESTÄNDE

Ziel

Ergebnis

Produkt 1

Produkt 2

Produkt 3

Produkt ...

Anmerkung: „Lagerbestandsmangel für Produkt 1, der Anstieg der Lagerbestände für die übrigen Produkte ist jedoch im Hinblick auf unsere Lagerkapazität besorgniserregend.“

Empfehlung: „Überprüfung der Produktionsmengen; ggf. das Mieten eines weiteren Lagergebäudes in Erwägung ziehen.“

### 7. WERBUNG UND VERMARKTUNG

Ziel

1. Ausgaben

2. Anderer Lieferant nach ... und ... .

3. Anzeigen in vier Spezialzeitschriften

4. Kostproben in den Supermärkten der Region

Ergebnis

1. 65%.

2. OK nach ..., in Verhandlung nach ... .

3. nur drei.

4. Verschiebung auf den nächsten Monat.

Anmerkung: „Die Verschiebung erklärt sich aus dem Lagerbestandsmangel (Produkt 1) und weil wir die Werbung stärker auf die anderen Produkte ausrichten wollten.“

Empfehlung: „Verstärkung der Werbung für die Produkte 2 & 3 ...“.

### 8. TECHNIK

Ziel

1. Kauf einer neuen Vakuum-Abfüllmaschine.

2.

Ergebnis

2. OK?

Anmerkung: „...“

Empfehlung: „Die Möglichkeiten zum Kauf einer Maschine... zur Verringerung der Kosten für Produkt 1 prüfen.“

## **9. PERSONAL**

Ziel

1. Einen Ersatz für den Angestellten X finden, der sich zur Zeit im Jahresurlaub befindet.

Ergebnis

1. OK

Anmerkung:

Empfehlung:

## **10. ERTRÄGE, GEWINNSPANNEN UND BETRIEBSKAPITAL**

Ziel

1. Erträge...
2. Cash-flow

Ergebnis

1. ..% unter den Prognosen: reduzierte Gewinnspannen beim Produkt 1 aufgrund der gestiegenen Rohstoffkosten.
2. Unter den Prognosen teilweise aus demselben Grund sowie aufgrund der vorzeitigen Rückzahlung des Darlehens an die Bank X.

Anmerkung:

Empfehlung:

## **11. FINANZIERUNG**

Ziel

1. Erneute Aushandlung des Darlehens...
2. LEADER-Finanzierung

Ergebnis

1. OK
2. Vertrag unterzeichnet am ...  
Gewährung eines ersten Zuschusses am ...

Anmerkung:

Empfehlung:

## **12. SONSTIGES**

Idealerweise sollte diesem zusammenfassenden Merkblatt eine Tabelle mit der Erfolgsrechnung, den Bargeldflüssen, der Bilanz und den entsprechenden Prognosen einhergehen. Die empfohlenen Aktionen entsprechen den während des nächsten Zeitraums zu erreichenden Zielen.



**Bei der Entscheidung, eine Anlaufstelle in Form eines „Unternehmenszentrums“ oder „Unternehmensgründungszentrums“ einzurichten, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:**

- > Die Lage, der Rahmen und die Qualität des Gebäudes sind entscheidende Kriterien für den Erfolg des Zentrums.
- > Die Größe eines Gebäudes muß sich zur Deckung der Kosten mindestens auf 3000 m<sup>2</sup> belaufen (*die durchschnittliche Größe der Europäischen Unternehmens- und Innovationszentren beträgt 5 000 m<sup>2</sup>*).
- > Die empfohlene Laufzeit beträgt häufig zwischen 2 und 3 Jahren, maximal 5 Jahre.
- > In den meisten Fällen erlauben Verträge und Mieten eine große Flexibilität, was den Ein- und Auszug von Unternehmen erleichtert.
- > Im allgemeinen entsprechen die Mieten den Marktpreisen für die gesamten Laufzeit. Sie können jedoch anfangs niedriger liegen, um fortlaufend anzusteigen und schließlich die Marktpreise zu übersteigen, so daß das Unternehmen dazu gedrängt wird, das Unternehmensgründungszentrum zu verlassen.
- > In einigen Fällen bedient man sich einer Form, bei der die Unternehmen die Räumlichkeiten am Ende des Mietvertrags erwerben können. Der Erlös des Verkaufs wird anschließend erneut in Räumlichkeiten für neue Projekte investiert.
- > Es müssen einfache Maßnahmen zur Kontrolle und Bestimmung des Energieverbrauchs und anderer Nebenkosten gefunden werden.
- > Die Innenräume können in den meisten Fällen verändert werden: bewegliche Trennwände und -systeme erlauben eine Raumgestaltung je nach Bedarf. In einigen Unternehmenszentren ist festgelegt, daß jeder Mieter nicht mehr als 10% der Gesamtfläche des Zentrums beanspruchen darf.
- > Die verschiedenen Büroräume, gewerblichen Aktivitäten und die kollektiv genutzten Räume (Kantine, Ausstellungsräume usw.) sind meistens klar voneinander getrennt. Lärmverursachende Aktivitäten sind in einem getrennten Teil des Zentrums untergebracht.
- > Die Anzahl des erforderlichen Personals hängt von der Breite der angebotenen Dienstleistungen ab. Im allgemeinen sollte es wenigstens aus einem Platz für die Leitung und einen für das Sekretariat bestehen.
- > Abgesehen von den im Zusammenhang mit der Gebäudenutzung stehenden Dienstleistungen (Reinigung, Unterhaltung, Wachdienst) sind die wichtigsten "Dienstleistungen", die ein Zentrum vorsehen kann:
  - allgemeine Dienstleistungen (Empfang, Sekretariat, Fotokopien usw.);
  - administrative und buchhalterische Unterstützung (Steuern, Rechtsberatung usw.);
  - Schulungsprogramme und Aktivitäten;
  - fachliche Unterstützung (kaufmännische und technische Beratung usw.);
  - Unterstützung bei der Werbung für die beherbergten Unternehmen.
- > Diese "Dienstleistungen" werden normalerweise zum Selbstkostenpreis berechnet. Zur Erzielung eines Kostenausgleichs müssen sie meistens jedoch auch für externe Unternehmen angeboten werden.
- > Die am häufigsten vorhandenen Raum- und Ausstattungsarten sind im allgemeinen ein Parkplatz, ein Empfangsraum, Sitzungs- und Konferenzräume, eine Kantine, ein Ausstellungsraum, Laboratorien, Werkstätten und mehrere zu unterschiedlichen Zeiten genutzte Ausstattungen (insbesondere Computer).
- > Auch hier kann das Zentrum zur Deckung der Kosten und zur Beantwortung des in dem Gebiet existierenden Bedarfs von externen Unternehmen genutzt werden.





## **DIE EUROPÄISCHEN UNTERNEHMENS- UND INNOVATIONSZENTREN (BUSINESS AND INNOVATION CENTRES / BIC) UND IHR NETZ EBN**

---

**Die Unternehmens- und Innovationszentren, die hauptsächlich zur Förderung von Unternehmen in vom industriellen Wandel betroffenen Gebieten und in wirtschaftlich schwachen Regionen der Europäischen Union eingerichtet wurden, sind zu einem erprobten Instrument für die lokale wirtschaftliche Entwicklung geworden, das auf jedes Gebiet übertragen werden kann. Für die Industrieunternehmen im ländlichen Raum können sie eine wertvolle Ergänzung zu LEADER darstellen.**

Das Konzept der „Europäischen Unternehmens- und Innovationszentren (BIC)“ wurde 1984 von der Generaldirektion für Regionalpolitik und Kohäsion (GD XVI) der Europäischen Kommission ins Leben gerufen.

Die den BIC zugrundeliegende „Philosophie“ ähnelt in mancher Hinsicht dem LEADER-Ansatz und dem der lokalen Aktionsgruppen: Der Definition der GD XVI zufolge „gewährt ein BIC öffentliche und private Mittel an Initiativen, die aufgrund ihres innovativen Charakters, aber auch aufgrund ihrer wirtschaftlichen Opportunität Vermögen und Arbeitsplätze schaffen und zur Diversifizierung der Aktivitäten beitragen. Es fördert darüber hinaus den Zugang der KMU zum Weltmarkt und zur Kooperation.“

Wie viele LEADER-Gruppen werden auch die BIC von öffentlich-privaten Partnerschaften getragen, ihre Förderung richtet sich jedoch vor allem an innovative industrielle Unternehmen oder an Unternehmen, die Dienstleistungen für die Industrie erbringen.

Auch der Interventionsbereich der Unternehmens- und Innovationszentren ist sehr viel größer als der der LAG: Ihr durchschnittlicher Einzugsbereich erstreckt sich auf ungefähr eine Million Einwohner, das Aktionsfeld der BIC befindet sich auf regionaler Ebene, was sich auch in der Lage der BIC widerspiegelt, die häufig in den Hauptstädten von Regionen oder Provinzen angesiedelt sind.

Die LEADER-Gruppen und die Europäischen Unternehmens- und Innovationszentren nehmen unterschiedliche, einander ergänzende Aufgaben wahr: Die ersteren erfüllen allgemeine Beratungsaufgaben für das Gebiet, während die letzteren sich eher an einzelne Unternehmen richten, die einen sehr speziellen Bedarf haben (Produktionstechnologie, Vermarktungsstrategie usw.). Eine LAG wird ein Unternehmen industriellen Charakters mit einem Bedarf an fachlicher Unterstützung, der über die Beratung und Förderung hinausgeht, die sie selbst in ihrem Gebiet bereitstellen kann, an das BIC ihrer Region weiterleiten.

In der einfachsten Form besteht ein Unternehmens- und Innovationszentrum aus einem kleinen Team fachkundiger Männer und Frauen, deren Ziel es ist, den KMU beim Unternehmensstart zu helfen und auf diese Weise einen Beitrag zur lokalen wirtschaftlichen Entwicklung zu leisten. Zahlreiche BIC verfügen jedoch über komplexere Strukturen und bieten zu günstigen Bedingungen eine ganze Palette unterstützender "Dienstleistungen" für die Gründung oder Entwicklung von Unternehmen oder Projekten an: Information, Beratung, Schulungen, Geschäftsplanung, Finanzplanung, technische Beratung, Vermarktung, Unterkünfte (in Form von Werkstattzentren, Unternehmensgründungszentren, „Unternehmenshotels“) usw.

Die BIC beziehen ihre Mittel hauptsächlich aus der Bereitstellung von "Dienstleistungen" für die öffentlichen lokalen Gebietskörperschaften (25%) und von "Dienstleistungen" für Unternehmen und Unternehmer (55%). Die durchschnittliche Beteiligung der Europäischen Union an der Finanzierung der BIC liegt bei ungefähr 20%, mit Ausnahme der Startphase (in den beiden ersten Jahren), in der sie zwischen 40% (in Ziel-2- und Ziel-5b-Regionen) und 50% (in Ziel-1- und Ziel-6-Gebieten) betragen kann.

Der Erfolg der BIC kann anhand der durchschnittlichen Überlebensquote der Unternehmen gemessen werden, die ihre "Dienstleistungen" in Anspruch nehmen: 95% von ihnen existieren nach 5 Jahren noch immer, während der europäische Durchschnitt bei unter 50% liegt.

Die 140 BIC, die 1998 existierten, sind über das gesamte Gebiet der Union verteilt und auch in einigen Ländern Mittel- und Osteuropas vertreten. Sie sind in dem Netz EBN („European Business and Innovation Centre Network“) zusammengefaßt, das vor allem gegenseitigen Wissensaustausch, Erfahrungsaustausch und interregionale Kooperation zwischen Unternehmen fördern will.

EBN, das seinen Sitz in Brüssel hat, bietet ein breites Dienstleistungsangebot an: Veröffentlichungen, Werbemittel, Organisation von Fachseminaren, spezielle Veranstaltungen, spezifische Recherchen, Datenbanken usw. Das Netz verfügt ebenfalls über eine Internet-Site: <http://www.citizen.be/EBN>

### **Kontaktanschrift:**

*EBN / European Business and Innovation Network  
188A, avenue de Tervuren,  
B-1150 Bruxelles  
Tel.: +32 2 772 89 00; Fax: +32 2 772 95 74;  
E-mail: [ebn@attmail.com](mailto:ebn@attmail.com)*



## Andere technische Dossiers im Rahmen von LEADER II (\*)

---

### VERZEICHNISSE – MERKBLATTSAMMLUNGEN (1)

„Gemeinschaftsaktionen und ländliche Entwicklung“

„Innovative Aktionen und ländliche Entwicklung“

### DOSSIERS DER BEOBACHTUNGSSTELLE (2)

„Innovation und ländliche Entwicklung“

### METHODISCHE LEITFÄDEN (2)

„Methodischer Leitfaden für die Analyse einer innovativen Aktion“

„Methodischer Leitfaden zur Analyse des lokalen Innovationsbedarfs“

„Situationsanalyse des Tourismuspotentials einer Region“

„Grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten“

### SAMMLUNG „INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM“ (2)

Heft Nr. 1 „Kooperation in einem Produktionsbereich zur Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Ressourcen am Beispiel der Käseherstellung“

Heft Nr. 2 „Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften“

Heft Nr. 3 „Von der Strategie zur Aktion: die Projektauswahl“

---

(\*) Erhältlich in 7 Sprachen (Französisch, Englisch, Deutsch, Spanisch, Italienisch, Portugiesisch und Griechisch).

Diese Liste wurde am Tag der Veröffentlichung des Dokuments erstellt. Einige Sprachversionen können vergriffen sein.

(1) 1800 BEF Steuern inbegriffen (ca. 45 ECU)

(2) 300 BEF Steuern inbegriffen (ca. 7,50 ECU)



Europäische  
Beobachtungsstelle LEADER



Europäische Kommission  
DG VI Landwirtschaft