

**AKADEMIE FÜR POLITIK UND ZEITGESCHEHEN**

Arbeitspapier im Auftrag der Hanns-Seidel-Stiftung e.V.  
Januar 2024

# **ANALYSE ZUR ATTRAKTIVITÄTS- UND WERTSTEIGERUNG LÄNDLICHER RÄUME**

**UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON STANDORT- UND  
BEZUGSGRUPPENORIENTIERTEN FAKTOREN**



**Ein bezugsgruppenorientiertes Managementkonzept zur Steuerung einer  
integrierten wirtschaftlichen Transformation**

**ANALYSE ZUR ATTRAKTIVITÄTS-  
UND WERTSTEIGERUNG  
LÄNDLICHER RÄUME**

**UNTER BERÜCKSICHTIGUNG VON STANDORT- UND  
BEZUGSGRUPPENORIENTIERTEN FAKTOREN**

## VORWORT

Markus Ferber, MdEP  
Vorsitzender der  
Hanns-Seidel-Stiftung e.V.



Der ländliche Raum bietet die Rahmenbedingungen für eine langfristig positive Entwicklung und damit für eine höhere Wettbewerbsfähigkeit ganzer Regionen. Naturnähe, Übersichtlichkeit, Ruhe, nachbarschaftliche Hilfe – all dies sind Werte, die, in Verbindung mit dem größeren Raumangebot, von den Bewohnerinnen und Bewohnern geschätzt werden. Mängel in der Infrastruktur senken jedoch die Anziehungskraft. Das Resultat ist zunehmender Attraktivitätsverlust des ländlichen Raums sowie eine breite Abwanderung gut ausgebildeter junger Menschen aus der Region. Das stark von ländlichen Räumen geprägte Bayern hängt jedoch in besonderem Maße von deren Zukunftsgestaltung ab.

Schwaben ist in vielen zentralen Feldern der Standortattraktivität gut aufgestellt und besitzt wertvolle Stärken. Die Entwicklung von Infrastruktur ist jedoch eine Daueraufgabe. Jede Gestaltung von Infrastruktur ist in technischer, planerischer, finanzieller und in politischer Hinsicht eine Herausforderung. Um die Infrastruktur zukunftsfest aufzustellen, muss der Bedarf der Wirtschaft vor Ort berücksichtigt werden.

Hinzu kommen der demografische Wandel und die Veränderungen des Klimas, welche wie Katalysatoren auf die Veränderung bestimmter Branchenstrukturen einwirken. Es findet ein tiefgreifender Strukturwandel statt. Je nach Wirtschaftsstruktur sind die Räume in der Konsequenz unterschiedlich davon betroffen. Daher bedarf es ganzheitlicher, zukunftsweisender Konzepte, um die positiven Aspekte zu erhalten und die ländlichen Regionen zu Innovationsräumen zu entwickeln.

Davon würde auch der Mittelstand, der im ländlichen Raum eine tragende Säule darstellt, profitieren. Die Sorgen und Nöte des Mittelstandes liegen uns, der Hans-Seidel-Stiftung, besonders am Herzen.

Für den ländlichen Raum gilt: nachhaltige Kommunalpolitik muss den Mittelstand so unterstützen, dass bestehende Gewerbe gehalten werden und neue Gewerbe starke Anreize zur Ansiedelung erkennen. Es bedarf daher Maßnahmen von Politik und Wirtschaft, welche die Standortvorteile verstärkt in den Fokus rücken und in der Folge eine Transformation zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung ländlicher Räume bewirken.

Eine Befehung des Diskurses ist daher auch wichtig, um diesem großen Bevölkerungsanteil eine Plattform zu geben und im Vergleich zur starken urbanen Interessenvertretung nicht benachteiligt zu werden.

Ländliche Räume in Deutschland erfüllen unterschiedliche Funktionen. Dies ist erkennbar in den drei Handlungsfeldern (Lebensbereich, Arbeitsbereich, Erholungsraum). Ländliche Räume in ihrer Typologie sind heterogen, aber auch die Handlungsfelder – somit sind unterschiedliche Maßnahmen gefragt. Zwar ist das Handlungsfeld „Arbeitsbereich“ zentral wenn es um die wirtschaftliche Transformation Ländlicher Raum geht, jedoch ist dieses auch eng verwoben mit den anderen Handlungsfeldern. Nur wo Lebensverhältnisse attraktiv gestaltet sind, möchten Mitarbeiter von Firmen auch dauerhaft bleiben.

Vor diesem Hintergrund hat die Hanns-Seidel-Stiftung die Studie **„Analyse zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung Ländlicher Räume unter Berücksichtigung von standort- und bezugsgruppenorientierten Faktoren“** in Auftrag gegeben.

Die Studie analysiert die Innovationskraft des ländlichen Raums und zeigt auf, wie die Potentiale des ländlichen Raums stärker genutzt werden können.

## Autoren



**Prof. Dr. Roland Mattmüller**, geboren 1961, studierte von 1982 bis 1986 Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Finanzen und Bankwesen sowie Rechtswissenschaften an der Universität Augsburg. 1990 beendete er dort sein Doktorat und 1996 seine Habilitation. Von Oktober 1992 bis März 1995 lehrte er als Professor für Marketing an der TU München-Weihenstephan und vertrat von April bis September 1995 den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Marketing, an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität in Greifswald. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategisches Marketing an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht und u.a. akademischer Leiter verschiedenster Weiterbildungsprogramme, wie z.B. der Markenakademie; Sprecher des Vorstandes des IMMF: Institut für Marketing-Management und -Forschung e.V., Professor für Marketing des Deutsch-Chinesischen Hochschulkollegs an der Tongji Universität Shanghai sowie Mitglied verschiedener Kommissionen und Jurys. Außerdem war er viele Jahre Mitglied des Aufsichtsrats sowie des Stiftungsvorstands der Trägergesellschaft der EBS Universität und ist dort seit Ende 2019 Mitglied des Hochschulrats.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Strategischen Marketing, im Handels- und im Dienstleistungsmarketing, darin insbesondere auf den Themen Bezugsgruppenanalyse, -marketing bzw. -management.



**Dr. Julia Elspaß**, ist seit 2019 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Strategisches Marketing. Ihr Bachelorstudium ‚International Marketing‘ absolvierte sie an der Fontys International Business School in Venlo (Niederlande), das anschließende Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Management & Marketing an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen. Nach dem Studium arbeitete sie mehrere Jahre als Produktmanagerin bei einem führenden Vermarkter und Distributor für Konsumgütermarken in den Bereichen Feinkost, salzige Snacks und Süßwaren im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Ihre Forschungs- & Interessensbereiche liegen im Strategischen Marketing, Handelsmarketing (Schwerpunkt Lebensmitteleinzelhandel), und Nachhaltigkeitsmarketing, dabei insbesondere auf bezugsgruppenorientierten Analyse- und Vermarktungsansätzen.



**Sara Funk, M.Sc.**, arbeitet seit 2023 als wissenschaftliche Mitarbeiterin und promoviert am Lehrstuhl für Strategisches Marketing. Zuvor absolvierte sie ihren Bachelor in Wirtschaftswissenschaften an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main sowie an der Wroclaw University of Economics in Breslau, Polen. Anschließend setzte sie ihr Studium mit dem Master in Marketing an der Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg-Erlangen fort. Nach ihrem Abschluss war Frau Funk im Marketing bei einem internationalen Automobilzulieferer tätig.

Ihre Forschungs- und Interessenschwerpunkte liegen im Bereich des Strategischen Marketing, insbesondere mit Fokus auf dem Vertriebsmanagement in der Automobilindustrie.

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	i
Abbildungsverzeichnis .....	ii
Tabellenverzeichnis .....	ii
Kurzfassung .....	iii
<b>1. Ländliche Räume in Deutschland: Zukunftsräume mit großem Entwicklungspotenzial .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Grundlagen der Attraktivitäts- und Wertsteigerung Ländlicher Räume in Deutschland .....</b>	<b>6</b>
<i>2.1 Ländliche Räume in Deutschland und wirtschaftliche Transformation – eine Begriffsklärung .....</i>	<i>6</i>
2.1.1 Typologien Ländlicher Räume in Deutschland.....	6
2.1.2 Wirtschaftliche Transformation Ländlicher Räume.....	13
<i>2.2 Standortattraktivität: Standortfaktoren als Wettbewerbsparameter.....</i>	<i>17</i>
<b>3. Standortattraktivität des Ländlichen Raums: Stakeholder Journey zur Identifikation relevanter Kontaktpunkte und verantwortlicher Bezugsgruppen</b>	<b>19</b>
<b>4. Die integrierte, wirtschaftliche Transformation des Ländlichen Raums: Zielgerichtete Veränderung bedarf starker Impulsgeber, konkreter Maßnahmen und übergeordneter Koordination .....</b>	<b>29</b>
<i>4.1 Handlungsempfehlungen zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung Ländlicher Räume.....</i>	<i>29</i>
4.1.1 Beispielhafte Möglichkeiten einer konkreten Einwirkung der einzelnen Bezugsgruppen auf die angestrebte Attraktivitäts- und Wertsteigerung des Ländlichen Raums.....	30
4.1.2 Die Notwendigkeit einer übergeordneten Steuerung und Koordination der Attraktivitäts- und Wertsteigerung des Ländlichen Raums.....	39

4.2	Ein idealtypischer Prozess der Transformation des Ländlichen Raums: Es bedarf eines zielgerichteten, bezugsgruppenorientierten, strategischen Managementkonzepts .....	42
5.	<b>Fazit und Ausblick auf sich anschließende Transformationsaufgaben .....</b>	<b>44</b>
	<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>48</b>
	Verzeichnis der Anhänge .....	54
	<b>Anhang 1: Übersicht Experteninterviews .....</b>	<b>55</b>
	<b>Anhang 2: Charakterisierung der dreidimensionalen Raumbetrachtung .....</b>	<b>56</b>
	<b>Anhang 3: Harte und weiche Standortfaktoren .....</b>	<b>57</b>
	<b>Anhang 4: Beispielhafte Personas des Ländlichen Raums .....</b>	<b>58</b>
	<b>Anhang 5: Best Practice City Manager (Mühlheim an der Ruhr).....</b>	<b>59</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Bspw. = beispielsweise

Bzw. = beziehungsweise

Tsd. = Tausend

z.B. = zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dreidimensionale Betrachtung Ländlicher Räume in Deutschland nach Mattmüller, Funk und Elspaß .....	11
Abbildung 2: Handlungsfelder der Transformation Ländlicher Räume in Deutschland nach Mattmüller, Elspaß und Funk .....	14
Abbildung 3: Schematische Darstellung einer Stakeholder Journey für die Ansiedlung von Unternehmen und Haushalten im Ländlichen Raum nach Mattmüller, Elspaß, Funk. ....	22
Abbildung 4: Exemplarische Darstellung von Kontaktpunkten, Bezugsgruppen und Standortfaktoren einer Stakeholder Journey im Ländlichen Raum nach Mattmüller, Funk und Elspaß.....	27
Abbildung 5: Systematisierung der Bezugsgruppen des Ländlichen Raums nach Mattmüller, Elspaß und Funk.....	28
Abbildung 6: Bezugsgruppenbezogene Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Standortattraktivität des Ländlichen Raums nach Mattmüller, Elspaß und Funk.....	31
Abbildung 7: Idealtypischer Prozess der Transformation Ländlicher Räume nach Mattmüller, Elspaß und Funk.....	43

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorgehen im Rahmen des Studienvorhabens .....	6
Tabelle 2: Ableitung der Handlungsempfehlungen nach Mattmüller, Funk und Elspaß.....	39

## Kurzfassung

Der Strukturwandel in Deutschland macht speziell ländlichen Räumen, deren Lobby oft vergleichsweise schwächer ausgeprägt ist als bspw. die von urbanen Regionen stark zu schaffen. An dieser Stelle ist speziell der Infrastrukturausbau zu erwähnen, der in ländlichen Regionen mit Blick auf die vergangenen Jahrzehnte und im Vergleich mit Groß- und Mittelstädten bzw. urbanen Räumen oftmals eher schwach ausgeprägt war. Die Folgen sind nicht nur zunehmender Attraktivitätsverlust und die damit einhergehende Abwanderung speziell junger, gut ausgebildeter Menschen, sondern auch die wiederum daraus resultierende Schwächung der (inter-) nationalen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des ländlichen Raums in Deutschland allgemein. Gleichzeitig bietet der ländliche Wirtschaftsstandort jedoch, was andere Regionen kaum mehr aufweisen: Er verfügt über die Ressource ‚Raum‘, einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil, und gilt im Allgemeinverständnis als attraktiver Ort für Erholung und Lebensqualität. Anknüpfend an diese Ausgangssituation ist das Ziel des vorliegenden Studienvorhabens, konkrete Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, mittels derer (im Sinne einer übergeordneten Koordination und Steuerung) durch ein bezugsgruppenorientiertes Managementkonzept zielgerichtet auf eine wirtschaftliche Transformation zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung ländlicher Räume in Deutschland eingewirkt werden kann.

Nach einer grundlegenden Klärung der Einordnung ländlicher Räume<sup>1</sup>, der Handlungsfelder der wirtschaftlichen Transformation<sup>2</sup> sowie des Konzepts der Standortattraktivität<sup>3</sup>, werden im Folgenden bewährte Konzeptionen und Instrumente der Marktorientierten Unternehmensführung auf den Gegenstandsbereich Ländlicher Räume übertragen, modifiziert und spezifiziert, um so Handlungsempfehlungen zur angestrebten Attraktivitäts- und Wertsteigerung ländlicher Räume abzuleiten: Konkret wird eine Stakeholder Journey skizziert, die den ländlichen Raum als gesamthaftes Ökosystem aus Metaperspektive betrachtet und die Phasen des Raumentscheidungsprozesses systematisch aus der Sicht konkreter Personas der relevanten Bezugsgruppen Unternehmen und Haushalte abbildet. Auf Basis der entwickelten Stakeholder Journey werden dann beispielhafte Kontaktpunkte zwischen Unternehmen bzw. Haushalten und dem Ländlichen Raum sowie zu den jeweils verantwortlichen Bezugsgruppen identifiziert und systematisiert. Die acht erarbeiteten Kategorien von Bezugsgruppen dienen anschließend, zusammen mit den drei Handlungsfeldern der Transformation Ländlicher Räume, als Ansatzpunkte für die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen, um positiv auf zugehörige Standortfaktoren und damit einhergehend auf die gesamthaft wahrgenommene Standortattraktivität des Ländlichen Raums einzuwirken und so zu einer integrierten, wirtschaftlichen Transformation des Ländlichen Raums beizutragen. Neben konkreten, bezugsgruppenorientierten Ansatzpunkten einer Attraktivitäts- und Wertsteigerung ländlicher Räume ergibt sich so zudem ein idealtypischer Prozess der Transformation ländlicher Räume.

---

<sup>1</sup> Entwicklung einer originären Typologie der dreidimensionalen Betrachtung Ländlicher Räume bestehend aus sieben Typen: Städtischer Raum, Peri-urbaner Wohnraum, Urban-strukturschwacher Wohnraum, Diversifiziert-ländlicher Wirtschaftsraum, Rural-touristischer Raum, Agrar-industrieller Raum, Isoliert-ländlicher Raum. Vor dem Hintergrund des politischen Ziels der Angleichung der Lebensverhältnisse ist im Kontext des Freistaats Bayern speziell die Berücksichtigung des Isoliert-ländlichen Raums essenziell, um eine ausgewogene Entwicklung des gesamten Bundeslandes zu gewährleisten.

<sup>2</sup> Anknüpfend an die drei Handlungsfelder der Transformation Ländlicher Räume (Wohn- und Lebensräume, Arbeits- und Innovationsräume, Landschafts- und Erholungsräume) wird die wirtschaftliche Transformation zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung Ländlicher Räume hier als integrierte Transformation verstanden, die alle drei Handlungsfelder einbezieht und aufeinander abstimmt.

<sup>3</sup> Da Standortattraktivität maßgeblich von der Qualität der Standortfaktoren bestimmt ist, wird im Rahmen dieser Ausarbeitungen das Konzept der Standortfaktoren herangezogen, um den Begriff der Standortattraktivität zu operationalisieren.

Das Ergebnis der vorliegenden Ausarbeitungen ist ein bezugsgruppenorientiertes Managementkonzept zur zielgenauen strategischen Steuerung der Transformation des Ländlichen Raums, um dessen Potenziale nicht nur aufzudecken, sondern um es auch auf konkrete Räume, bspw. den Isoliert-Ländlichen Raum im Freistaat Bayern, anzuwenden und die dort vorhandenen Potenziale nutzbar zu machen. Darüber hinaus trägt die Studie dazu bei, dem Ländlichen Raum Gehör zu verschaffen, seine Qualitäten zu verstehen und zielgerichtet zu vermarkten sowie ihm eine, teilweise überfällige, Lobby zu bereiten.

## 1. Ländliche Räume in Deutschland: Zukunftsräume mit großem Entwicklungspotenzial

Auch wenn der Strukturwandel als stetiger Prozess der Veränderung in Deutschland kein neues Phänomen darstellt, ist ihm aufgrund von nie dagewesener Geschwindigkeit und Umfang ein besonderes Augenmerk zu schenken (vgl. KRUSE/ NITT-DRIEBELMANN/ WEDEMEIER, 2022). Nicht zuletzt fungieren demografischer Wandel, Globalisierung und Digitalisierung als Katalysatoren und tragen dazu bei, dass sich Wertschöpfungsketten und Branchenstrukturen umfassend verändern (vgl. ebd. & GRIEB et al., 2020): Die deutsche Volkswirtschaft wächst mehr und mehr zu einer (wissensintensiven) Dienstleistungswirtschaft heran. Gleichzeitig geraten, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Energiekrise, ehemals dominierende Industriezweige (bspw. energieintensive Industrien wie Eisen- und Stahlherstellung oder Textilindustrie) zunehmend unter Druck oder verschwinden nach und nach ganz (bspw. Bergbau) (vgl. KRUSE/ NITT-DRIEBELMANN/ WEDEMEIER, 2022, WINKELHAUS, 2022, HARTMANN/ MIETZNER, 2020 & DAHLBECK/ GÄRTNER, 2019). Damit einhergehend verändern sich auch regionale wirtschaftliche Aktivitäten und Wohlstand grundlegend (vgl. VÖPEL/ WOLF, 2017 & KRUSE/ NITT-DRIEBELMANN/ WEDEMEIER, 2022). Unterschiedliche Räume sind dabei, in Abhängigkeit ihrer vorherrschenden Wirtschaftsstruktur, in unterschiedlichem Ausmaß von diesem Wandel betroffen (vgl. KRUSE/ NITT-DRIEBELMANN/ WEDEMEIER, 2022) und tragen unterschiedliche Konsequenzen: *„Während mit dem ablaufenden Strukturwandel für viele Regionen der Zugang zu verbesserten Entwicklungschancen und die Überwindung vormaliger Schwächen verbunden sind<sup>4</sup>, führt dieser andernorts zur Vertiefung bereits bestehender oder zur Entstehung neuer Problemlagen“* (MOSE, 2018, S. 1324, vgl. dazu auch ABT et al., 2022).

---

<sup>4</sup> An dieser Stelle darf auch der Mechanismus der Konversion als wichtiger Erfolgsfaktor einer solchen Überwindung der Schwächen nicht unerwähnt bleiben. Der Begriff der Konversion stammt aus dem Kontext der Umnutzung und Reintegration ehemals militärisch genutzter Flächen (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WOHNEN/ STADTENTWICKLUNG/ BAUWESEN, 2003) und meint hier die Veränderung einer bisherigen Nutzung von Flächen oder Gebäuden im Sinne derer funktionellen Umwidmung bzw. Umnutzung (vgl. BAUM, 2008). Konversion kann somit als aktive Umwandlung von etwas Bestehendem zu etwas Neuem verstanden werden.

Speziell die ländlichen Räume, „*die häufig geringeren Zugänge zu den Zirkeln der Macht und politischer Wahrnehmung*“ (REUBER, 2020, S. 48) haben und deren Lobby demnach vergleichsweise oft schwächer ausgeprägt ist, sind stark von Letzterem betroffen. Dies ist beispielsweise, neben den bereits genannten Faktoren, auch auf die Industrialisierung der Landwirtschaft (gemäß dem Motto ‚Wachsen oder Weichen‘ dominieren Großbetriebe) sowie auf die Entwicklung und den Aufschwung nicht-landwirtschaftlicher Erwerbsalternativen zurückzuführen (vgl. MOSE, 2018 & JUNGE, 2021); darüber hinaus aber auch darauf, dass der Infrastrukturausbau in den vergangenen Jahrzehnten in vorwiegend städtischen Bereichen, deren Umland und in zentralen Orten ballungsferner Gebiete erfolgte, während ländliche Räume eher von Infrastrukturabbau, speziell im öffentlichen Personennahverkehr, im Rahmen der bildungsbezogenen, der sozialen und gesundheitlichen Versorgung und im Einzelhandel, geprägt sind (vgl. KEIM-KLÄRNER, 2021 & MOSE, 2018). Während städtische Räume und vor allem deren umliegende ländliche Gebiete (‚Speckgürtel‘) von starkem Zulauf profitieren (vgl. FRANZKE, 2020), verlieren die abgelegeneren ländlichen Räume in Deutschland zunehmend an Attraktivität und damit auch an (inter-) nationaler Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BAU-/ STADT-/ UND RAUMFORSCHUNG, 2021). Speziell junge, gut ausgebildete Menschen verlassen häufiger denn je strukturschwache Regionen (vgl. BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V., 2021).

Dies steht derzeit auch in Bayern im Fokus der allgemeinen Diskussion: Trotz weit verbreiteter Berichte über Wohnungsknappheit und -mangel, die vor allem städtische Zentren betreffen (vgl. GERL, 2023, BEHAM, 2023 & SCHACHT/ STORCH/ GEISER, 2023), unterscheidet sich deren Situation dabei doch erheblich von ländlichen Regionen<sup>5</sup>.

In strukturschwachen ländlichen Gebieten zeigt sich, dass im Mittel 5,84 % der Wohngebäude in Bayern leerstehend sind. Dies stellt eine Erhöhung um rund 3 Prozentpunkte im Vergleich zum Leerstand in städtischen Gebieten dar.

---

<sup>5</sup> Die im Folgenden angeführten Daten stammen aus dem Thünen Land-Atlas (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2020b).

### ***Wohngebäudeleerstand (in Prozent)***

- Städtischer Raum: 2,83 %
- Ländlicher Raum: 4,48 %
  - Strukturschwacher Ländlicher Raum: 5,84 %

Die relative Bevölkerungsveränderung, die die Veränderung der Zahl der Einwohner durch Geburten und Sterbefälle sowie durch Zu- und Fortzüge aufzeigt, unterstreicht weitere Unterschiede. Die Bevölkerungsveränderung von ländlichen Räumen im Vergleich zu städtischen Gebieten zeigt, dass der ländliche Raum geringer wächst. Ein noch deutlicheres Bild zeigt sich in strukturschwachen ländlichen Räumen. Hier wird der Rückgang der Bevölkerung noch sichtbarer.

### ***Bevölkerungsveränderung 2016 zu 2020 (Wachstum in Prozent)***

- Städtischer Raum: 1,68 %
- Ländlicher Raum: 1,43 %
  - Strukturschwacher Ländlicher Raum: -0,1 %

Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch im bayrischen Bruttoinlandsprodukt je Einwohner ab. In ländlichen Regionen beträgt dieses rund 39 Tsd. €, während städtischen Regionen rund 72 Tsd. € verzeichnen können. Damit ist die Diskrepanz zwischen Stadt und Land (die im deutschlandweiten Schnitt bei ca. 15 Tsd. € liegt) im Freistaat Bayern mit einer Differenz von knapp 32 Tsd. € mehr als doppelt so hoch.

### ***Bruttoinlandsprodukt (in Tsd. € je Einwohner)***

- Städtischer Raum: 71,80
- Ländlicher Raum: 39,97<sup>6</sup>

Ebendiese Diskrepanz zwischen ländlichen und städtischen Regionen zeigt sich auch im Median der Bruttoeinkünfte. Das durchschnittliche Bruttoeinkommen einer steuerpflichtigen Person im städtischen Raum liegt etwa 27,5 % höher als im ländlichen Raum. Im strukturschwachen ländlichen Raum ist sogar ein Einkom-

---

<sup>6</sup> Der strukturschwache Ländliche Raum weist mit 37,47 Tsd. € einen nochmals geringeren Wert auf.

mensunterschied von etwa 35,6 % im Vergleich zum städtischen Raum zu verzeichnen. Erneut liegt auch diese Kennzahl im strukturschwachen Ländlichen Raum nochmals niedriger.

*Median Bruttoeinkünfte (in €)*

- Städtischer Raum: 3.668,02 €
- Ländlicher Raum: 2.876,49 €
  - Strukturschwacher Ländlicher Raum: 2.704,92 €

Es zeigt sich, dass die Wohn- und Lebenssituation in Bayern von erheblichen Unterschieden zwischen städtischen und ländlichen Regionen geprägt ist. Während die Städte (und auch deren unmittelbares Umfeld) beispielsweise mit Wohnungsnot zu kämpfen haben, stehen ländliche Gebiete vor Herausforderungen wie Leerständen, Bevölkerungsrückgang und geringeren Einkommensmöglichkeiten.

Verstärkt werden diese Tendenzen nicht zuletzt durch die komplexen, interdependenten bspw. politischen Strukturen sowie die (häufig zudem als falsch verstandene Tradition getarnten) Beharrungskräfte ländlicher Räume selbst. An dieser Stelle sind speziell auch gesetzliche Regelungen historischen Ursprungs zu erwähnen, die unhinterfragt und unkritisch fortgeschrieben eine erfolgreiche Transformation erschweren oder gar ausbremsen können (etwa Regelungen des Denkmalschutzes etc.) (vgl. GEIBLER, 2023). Die wirtschaftliche Transformation ländlicher Räume unterliegt demnach vielfältigen Herausforderungen, die originär überwiegend dem Strukturwandel und den daraus resultierenden Entwicklungen zugeschrieben werden können, durch eingefahrene Mechaniken und fehlende Weitsicht jedoch verstärkt werden.

Trotz alledem verfügt der ländliche Wirtschaftsstandort jedoch über die in anderen Regionen immer knapper werdende Ressource ‚Raum‘, die einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil darstellt: Das Vorhandensein von Raum ermöglicht nicht nur größere Gewerbe- oder Wohnflächen sowie Gärten und Grünbereiche, sondern auch geringere Grundstücks- und Immobilienpreise (vgl. BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V., 2021 & BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2023).

Zudem können gesellschaftliche Strukturen in ländlichen Räumen als übersichtlicher charakterisiert werden, woraus sich der Standortvorteil ausgeprägter zwischenmenschlicher Netzwerke und aktiver Nachbarschaften ergibt (vgl. BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V., 2021). Darüber hinaus gelten ländliche Räume als attraktive Orte für Erholung: *„Das Leben auf dem Land gilt weiterhin als Ideal der ursprünglichsten Lebensform in einer heilen Welt im Einklang mit der Natur“* (REGIONALENTWICKLUNG HUNSRÜCK-HOCHWALD E.V., o.D.).

Vor diesem Hintergrund zeigt sich, dass es lohnenswert (und in Hinblick auf Zukunftsorientierung auch notwendig) ist, die Attraktivität ländlicher Räume (wieder) neu zu entdecken, ihre Potenziale nutzbar zu machen und damit zusätzlichen Wert für Unternehmen, Menschen und die gesamte Gesellschaft zu schaffen. Um dazu den mit dem Strukturwandel einhergehenden Herausforderungen zu begegnen, ist es notwendig, dynamische, mit den Strukturveränderungen einhergehende Anpassungsprozesse und -maßnahmen vorzunehmen (vgl. BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG, o.D.). Erst so werden eine zielgenaue, strategische Steuerung und die Vermarktung ländlicher Räume möglich. Allerdings ist es im Kontext der Komplexität ländlicher Räume für Verantwortungsträger häufig nicht leicht, notwendige Prozesse und Maßnahmen zu identifizieren, zu priorisieren und mit zielgerichteten Maßnahmen zu adressieren (NÖGEL et al., 2018).

In Anbetracht dessen ist es das Ziel dieses Studienvorhabens, konkrete Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, mittels derer (im Sinne einer übergeordneten Koordination und Steuerung) durch ein bezugsgruppenorientiertes Managementkonzept zielgerichtet auf eine wirtschaftliche Transformation zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung ländlicher Räume in Deutschland eingewirkt werden kann. Um das Ziel zu erreichen, werden die zugehörigen forschungsleitenden Fragen wie in Tabelle 1 skizziert bearbeitet.

Forschungsleitende Fragen	Vorgehen der Bearbeitung	Zugehörige Kapitel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welches sind die wichtigsten Herausforderungen, Probleme und relevanten Standortfaktoren im ländlichen Raum?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theoretisch-fundierte Analyse von Typologien Ländlicher Räume, deren wirtschaftlicher Transformation allgemein und der integrierten wirtschaftlichen Transformation Ländlicher Räume</li> <li>• Theoretisch-fundierte Analyse der Standortattraktivität</li> </ul>	Kapitel 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind die unterschiedlichen Bezugsgruppen im ländlichen Raum und was sind ihre jeweiligen Ansprüche und Interessen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptualisierung des Ländlichen Raums auf Metaebene als ganzheitliches Ökosystem vielfältiger Beteiligter: Stakeholder Journey</li> <li>• Erarbeitung von Kontaktpunkten und verantwortlichen Bezugsgruppen rund um die Zielgruppe Unternehmen und Haushalte</li> </ul>	Kapitel 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind Ansatzpunkte für eine Attraktivitäts- und Wertsteigerung des ländlichen Raums für Menschen und Unternehmen?</li> <li>• Welche politischen Aufgaben und Handlungsempfehlungen lassen sich daraus ableiten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispielhafte Möglichkeiten einer konkreten Einwirkung einzelner Bezugsgruppen auf die angestrebte Attraktivitäts- und Wertsteigerung des Ländlichen Raums</li> <li>• Übergeordnete Steuerung und Koordination der Attraktivitäts- und Wertsteigerung des Ländlichen Raums</li> <li>• Idealtypischer Prozess der Transformation des Ländlichen Raums</li> </ul> </li> <li>• Untermauerung von Strukturierung und Inhalte sowie zugehöriger Argumentationsgänge der Handlungsempfehlungen anhand der Erkenntnisse aus fünf im Rahmen der Studie durchgeführten Experteninterviews (vgl. Anhang 1)</li> </ul>	Kapitel 4

*Tabelle 1: Vorgehen im Rahmen des Studienvorhabens*

## 2. Grundlagen der Attraktivitäts- und Wertsteigerung Ländlicher Räume in Deutschland

Um die forschungsleitenden Fragen dieser Studie effektiv zu beantworten und damit Handlungsempfehlungen zielgerichtet fokussieren zu können, bedarf es in einem ersten Schritt einer Begriffsklärung ländlicher Räume in Deutschland einerseits und deren wirtschaftlicher Transformation sowie Attraktivitätsfaktoren andererseits.

### 2.1 Ländliche Räume in Deutschland und wirtschaftliche Transformation – eine Begriffsklärung

#### 2.1.1 Typologien Ländlicher Räume in Deutschland

Ausgehend von Assoziationen aus dem alltäglichen Sprachgebrauch werden mit dem Begriff der Ländlichkeit häufig Themen wie Erholungsraum, Idylle, Ruhe und Abgeschiedenheit verbunden (vgl. SCHWARCK, 2012). Die Semantik, das ‚Ländliche‘ mit Agrar und Idylle zu verbinden, ist bis heute in den Köpfen der Menschen tradiert (vgl. FUCHS, 2017). Wird allerdings die aktuelle Forschung betrachtet,

zeigt sich, dass sich ländliche Räume durch eine Vielzahl von Merkmalen charakterisieren lassen.

Die geowissenschaftliche Forschung definiert Raum dabei häufig als lokalisierbares, messbares Gebiet, welches auf einer Karte aufgezeichnet werden kann (vgl. WIRTH, 1979). Diese Betrachtungsweise versteht Raum aus einer rein geographischen Perspektive. Erweiternd dazu versteht eine eher semantische Definition von Raum diesen nicht nur als ein rein physisches Gebiet, sondern vielmehr als einen Ort, der durch Strukturen, wie der ansässigen Wirtschaft, Infrastruktur und Besiedlung und den damit einhergehenden Tätigkeiten, konstituiert wird (vgl. GLÜCKLER, 2002). Einen ähnlichen Ansatz zur Kennzeichnung von ländlichen Räumen wählt das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2023).

Demnach kennzeichnen sich ländliche Räume aus durch

- das Zusammenspiel von mittelständischen Wirtschaftsstrukturen: Mittelständische Unternehmen prägen häufig das wirtschaftliche Abbild ländlicher Regionen. Sie bieten Arbeitsplätze, fördern die lokale Wirtschaft und tragen zur kulturellen Identität bei.
- eine dominante land- und forstwirtschaftliche Flächennutzung: Diese Nutzung spiegelt die Nutzung natürlicher Ressourcen und den traditionellen Lebensstil vieler ländlicher Gemeinschaften wider. Sie formt auch die charakteristische Landschaft dieser Gebiete.
- eine geringe Bevölkerungsdichte: Im Gegensatz zu städtischen Gebieten bieten ländliche Räume oft mehr Platz und Natur. Dies kann jedoch auch zu Herausforderungen bei der Bereitstellung von Dienstleistungen und Infrastruktur führen.
- eine hohe lokale Gemeinschaftsstruktur: Aufgrund der geringeren Bevölkerungszahl und der engen sozialen Bindungen herrscht in ländlichen Gebieten oft ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl. Dies kann zu einem engen sozialen Zusammenhalt und einer tiefen Verbindung zum lokalen Erbe führen.
- eine große Distanz zu urbanen Zentren: ländliche Räume liegen oft weit entfernt von großen Städten, was sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich

bringt. Einerseits kann dies zu einem ‚ruhigeren‘ Lebensstil führen, andererseits kann es den Zugang zu bestimmten Dienstleistungen und infrastrukturellen Einrichtungen einschränken.

Anders als noch zu Beginn der 60er-Jahre, in denen sich ländliche Räume als sehr homogen durch die Dominanz von Landwirtschaft, eine geringe Bevölkerungsdichte sowie ländliche Lebensweisen definieren ließen, ergibt die aktuelle Entwicklung eine heterogene Betrachtung der ländlichen Räume (vgl. MOSE, 2018). Die Divergenzen zwischen den ländlichen Räumen werden hierbei durch soziale, wirtschaftliche und demografische Einflüsse bedingt (vgl. RUSCHEINSKI, 2023). Dabei ist die Palette von ländlichen, prosperierenden Räumen mit florierender mittelständischer Wirtschaft und wachsender Bevölkerung bis hin zu peripheren Regionen mit wenig Arbeitsplätzen, leerstehenden Gebäuden und einer überalternden Gesellschaft breit gefächert (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2020a). Es ist daher fehlerhaft von ‚einem‘ Ländlichen Raum zu sprechen, da die daliegenden Räume als stark heterogen zu betrachten sind (vgl. KEIM-KLÄRNER, 2021).

Um dieser Komplexität nachzukommen, veröffentlichte die Ministerkonferenz für Raumordnung bereits 1995 eine Unterscheidung in fünf Typen, um der heterogenen Situation in ländlichen Räumen gerecht zu werden (vgl. MOSE, 2018).

- **Typ 1:** *Ländliche Räume in der Nähe von Agglomerationsräumen und großräumigen Verkehrsachsen*

Hierunter fallen Räume in der Nähe von größeren Städten, die vor allem als Wohnstandort von Bedeutung sind (bspw. der sogenannte ‚Speckgürtel‘ urbaner Zentren).

- **Typ 2:** *Ländliche Räume für den Tourismus*

Ländliche Räume, die von einem hohen Zulauf an Tourismus geprägt sind, sind ebenso häufig von Saisonalität abhängig.

- **Typ 3:** *Ländliche Räume mit günstigen Produktionsbedingungen für die Landwirtschaft*

Ländliche Gebiete florieren oft aufgrund günstiger natürlicher Bedingungen, moderner Agrartechnologien und ihrer wettbewerbsfähigen Position in der Nähe von Agrarmärkten.

- **Typ 4:** *Gering verdichtete ländliche Räume mit wirtschaftlicher Entwicklungsdynamik*  
Charakterisiert durch ihre Distanz zu Ballungszentren und eine reduzierte Bevölkerungsdichte basiert die Entwicklung dieser Räume primär auf dem Wachstum in den Sektoren Industrie, Handwerk und Dienstleistung.
- **Typ 5:** *Strukturschwache periphere ländliche Räume*  
Durch ihre starke Abgelegenheit von Zentren und unzureichende Verbindungen weisen diese Raumtypen oft eine mangelnde Infrastruktur, wirtschaftliche Schwäche und Bevölkerungsrückgänge auf, was eine tendenziell ungünstige Entwicklungsperspektive zur Folge hat.

Das Thünen-Institut für Ländliche Räume verwendet ergänzend hierzu einen zweidimensionalen Ansatz, um ländliche von nicht-ländlichen Räumen abzugrenzen (vgl. KÜPPER, 2016). Die Dimension der Ländlichkeit umfasst hierbei siedlungs- strukturelle Merkmale wie die Bevölkerungsdichte, die Entfernung zu städtischen Peripherien oder das Bevölkerungspotential. Auf der Grundlage des daraus gebildeten Ländlichkeitsindex sowie eines auf Plausibilitätsüberlegungen basierenden Schwellenwerts ergibt sich, dass rund 267 der 361 deutschen Kreisregionen als ländlich einzustufen sind. Weiter differenziert zeigt sich, dass 152 davon als sehr ländlich zu betrachten sind. Demnach sind 57 % der deutschen Bevölkerung in ländlichen Räumen wohnhaft. Neben der Einordnung der Ländlichkeit führt die Thünen-Typologie eine sozioökonomische Dimension ein, die ermitteln soll, wie die wirtschaftliche und soziale Situation in den Kreisen beschaffen ist. Die sozioökonomische Stärke wird dabei durch Einkommens-, Wanderungs-, Leerstands-, Lebenserwartungs- sowie Bildungsindikatoren dargestellt. In Kombination dieser beiden Dimensionen ergeben sich die folgenden Charakterisierungen:

- **Typ 1:** Nicht-ländliche Räume
- **Typ 2:** Eher ländlich und gute sozioökonomische Lage
- **Typ 3:** Eher ländlich und weniger gute sozioökonomische Lage
- **Typ 4:** Sehr ländlich und gute sozioökonomische Lage
- **Typ 5:** Sehr ländlich und weniger gute sozioökonomische Lage.

Beide vorgestellten Typologien ermöglichen eine erste Einordnung von ländlichen Räumen. Vor dem Hintergrund von bspw. Siedlungsbewegungen wird ebenso deutlich, dass eine haarscharfe Trennung zwischen Stadt und Land nicht mehr zeitgemäß zu sein scheint, und hier eher von einem Stadt-Land-Kontinuum gesprochen werden sollte. Die Mega-Trends der Konnektivität und Mobilität tragen dazu bei, die festgezurrten Grenzen zwischen Stadt und Land immer weiter aufzubrechen, da Ideen, Informationen, Arbeitsweisen, Konsummuster und Güter bedeutend einfacher über Kreisgrenzen hinweg transportiert werden (vgl. DETTLING et al., 2021).

Während die Definition des Thünen-Instituts zudem eine eher strenge, zweidimensionale Abgrenzung anhand einer Ländlichkeitsbetrachtung sowie der Einbeziehung sozioökonomischer Faktoren zur Unterscheidung der einzelnen Räume vornimmt, unterteilt die Ministerkonferenz für Raumordnung Ländliche Räume basierend auf ihrer funktionellen und wirtschaftlichen Ausrichtung. Das Thünen-Institut verfolgt einen stark indexbasierten Ansatz, während die Ministerkonferenz versucht, die vielfältigen Realitäten und Funktionen ländlicher Räume in verschiedenen inhaltlichen Kategorien zu erfassen.

Basierend auf den beiden vorgestellten Typologien liefert die vorliegende Studie eine neue Perspektive, die sowohl die indexbasierte als auch die funktionelle und wirtschaftliche Ausrichtung integriert (Abbildung 1). Sie dient somit als tiefgreifendere und differenziertere Sicht auf den Ländlichen Raum: Aufbauend auf den dargelegten Typologien erfolgte eine Zuordnung der fünf Typen der Ministerkonferenz in die vier ‚ländlichen‘ Quadranten der Thünen-Typologie, gestützt auf logisch-hermeneutische Überlegungen. Ländlichkeit wird hierbei nicht in fest unterteilten Bereichen betrachtet, sondern dient als Orientierung. Daher sind Stadt und Land nicht als einzelne Räume definiert, sondern werden vielmehr als ein Kontinuum mit jeweiligen Enden verstanden. Die Inklusion der Typen nach der Ministerkonferenz fügt der Thünen-Typologie dabei eine dritte Dimension hinzu, die die primäre Funktion der jeweiligen Räume abbildet und dabei gleichzeitig eine Indikation (Kreisgröße) liefert, welche Räume im Transformationsprozess von besonderer Bedeutung sind.

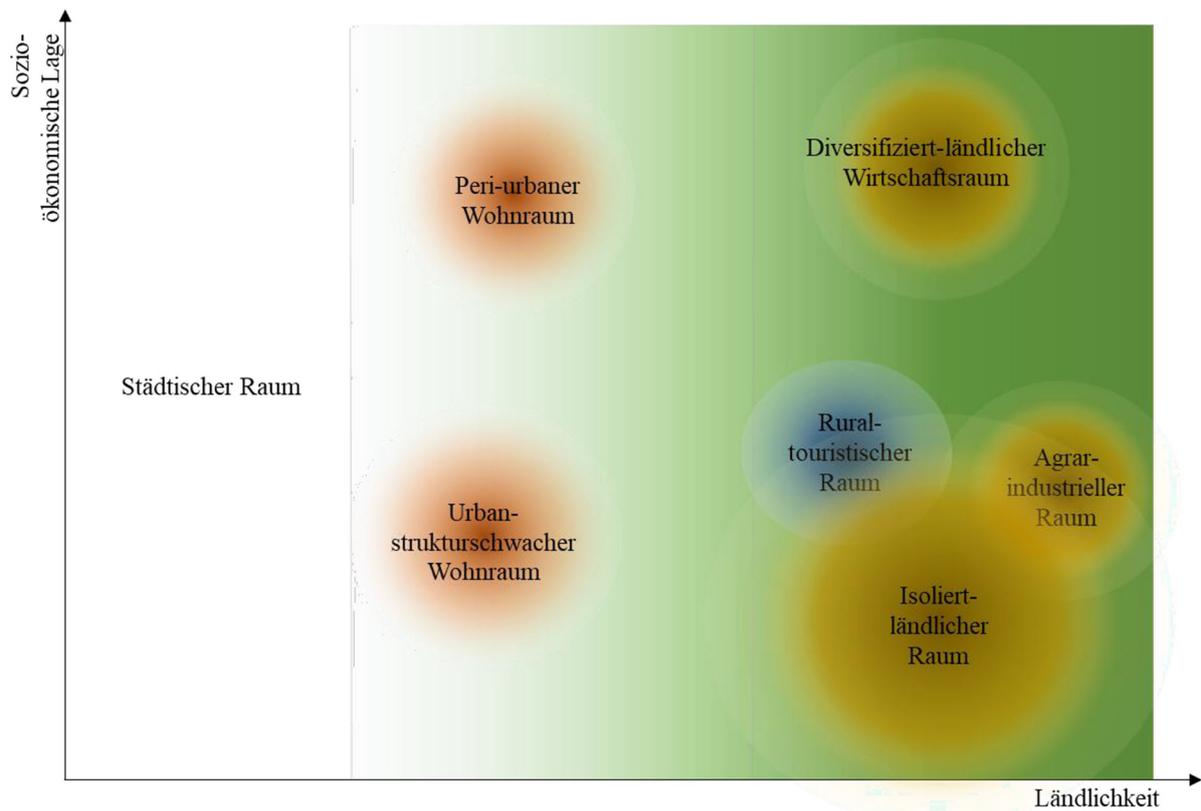


Abbildung 1: Dreidimensionale Betrachtung Ländlicher Räume in Deutschland nach Mattmüller, Funk und Elspaß (Eigene Darstellung in Anlehnung an KÜPPER, 2016 & MOSE, 2018).

Basierend auf der Ländlichkeitsbetrachtung in Kombination mit der sozioökonomischen Lage und den primären Funktionen der jeweiligen Räume werden fünf Gruppen von Räumen differenziert. Der **Peri-urbane Wohnraum** fungiert als Übergangszone zwischen städtischen und ländlichen Gebieten, während der **Urban-strukturschwache Wohnraum** in Randlage sich zwar ebenso durch eine gewisse Nähe zu städtischen Zentren auszeichnet, dabei jedoch häufig durch jene Bevölkerungsschichten charakterisiert ist, die aufgrund der ansteigenden Immobilienpreise aus innerstädtischen Gebieten verdrängt wurden. Der **Rural-touristische Raum** wiederum zeigt eine wirtschaftliche Vitalität, die aus dem Tourismusgewerbe resultiert. Der **Agrar-industrielle Raum** weist eine starke Prägung durch produktive, insbesondere landwirtschaftliche Aktivitäten auf. Schließlich hebt der **Diversifiziert-ländliche Wirtschaftsraum** die Vielfalt in industriellen und handwerklichen Bereichen hervor, während der **Isoliert-ländliche Raum** durch geographische Randlage und Infrastrukturschwäche definiert ist. In Anhang 2 findet sich ergänzend eine Übersicht über elementare Charakteristika der vorgestellten ländlichen Räume.

Aus übergeordneter politischer Sicht sollte die Divergenz zwischen den Räumen möglichst geringgehalten werden, um wichtige Faktoren wie sowohl die wirtschaftliche Situation als auch die Lebensverhältnisse aneinander anzugleichen. Daher kommen bestimmten Räumen im Transformationsprozess unterschiedliche Bedeutungen bzw. Dringlichkeiten zu. So wird bei Betrachtung des Ländlichen Raums in seiner Gesamtheit etwa deutlich, dass der gutgestellte Diversifizierte-ländliche Wirtschaftsraum mit seiner ausgebauten Infrastruktur und ansässigen Sektoren wie Industrie, Handwerk und Dienstleistung bereits ein attraktiver Ansiedlungsstandort sowohl für produzierende als auch wissensintensive Branchen darstellt. Dem gegenüber steht beispielsweise der Isoliert-ländliche Raum, der sich in Deutschland überwiegend durch starke Abgelegenheit von und unzureichende Anbindung an Zentren und Agglomerationsräume auszeichnet und aufgrund seiner inhärenten strukturellen Gegebenheiten häufig eine weniger gute, limitierte sozioökonomische Ausgangssituation aufweist.

Insgesamt weist der Freistaat Bayern, als eines der größten Bundesländer Deutschlands, eine beträchtliche Fläche an ländlichen Gebieten auf. Weiterhin leben zwischen 53 % (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BAU-/ STADT-/ UND RAUMFORSCHUNG, 2018) und 72 % der bayerischen Bevölkerung (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2016b) im Ländlichen Raum<sup>7</sup>. Vor diesem Hintergrund und unter Einbezug des politischen Ziels der Angleichung der Lebensverhältnisse ist im Kontext Bayerns die Berücksichtigung des Isoliert-ländlichen Raums essenziell, um eine ausgewogene Entwicklung des gesamten Bundeslandes zu gewährleisten. Dabei muss es auch erklärtes Ziel sein, den häufig festzustellenden Übergang des Isoliert-ländlichen Raums hin zu reinen Wohn- und Schlafgebieten ohne eigenständige, autarke wirtschaftliche Tragfähigkeit zu verhindern, wie es oftmals im Umfeld von Klein- und Mittelzentren zu beobachten ist.

Grundsätzlich verdient auch der Urban-strukturschwache Raum Beachtung, jedoch existieren im Freistaat Bayern keine nennenswerten Räume mit einer eher

---

<sup>7</sup> Die Kennzahlen stammen aus den Jahren 2016 und 2018 und dienen als grundsätzlicher Anhaltspunkt. Es ist anzunehmen, dass die Zahlen sich seit den damaligen Erhebungen leicht verändert haben.

schlechten sozioökonomischen Lage im unmittelbaren Randgebiet der Groß- und größeren Mittelstädte.

Die folgenden Ausführungen stellen grundsätzlich ein Instrumentarium dar, welches auch für andere transformationsbedürftige Räume angewandt werden kann. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, den vorliegenden Raum vor dessen Bearbeitung konkret in die präsentierten Typen einzuordnen, um die folgenden Maßnahmen explizit auf diesen Raum abzustimmen.

### 2.1.2 Wirtschaftliche Transformation Ländlicher Räume

Nachdem zuvor der Begriff Ländlicher Räume in Deutschland eine Abgrenzung erfahren hat, soll im Folgenden deren wirtschaftliche Transformation betrachtet werden. Unter Transformation ist ein grundlegender Wandel im Sinne eines längerfristigen Lern- und Suchprozesses zu verstehen, der das Ziel hat, neue Strukturen dauerhaft zu etablieren und von Unsicherheit geprägt ist (vgl. DEUTSCHES INSTITUT FÜR URBANISITK, 2017). Im Kontext von Räumen wird von standortbezogener bzw. regionaler Transformation gesprochen, die den grundlegenden Wandel eines Raums aus übergeordneter, gesamthafter Perspektive betrachtet (vgl. GRIEB et al., 2020). Die standortbezogene Transformation von Ländlichem Raum dient demnach der zielgerichteten Veränderung oder auch dem gestalteten Fortschritt, der, wie in Kapitel 1 aufgezeigt, gerade in diesem Raum in Deutschland notwendig ist, um eine Attraktivitäts- und Wertsteigerung zu erreichen und vorhandene Potenziale nutzbar zu machen.

Wie ländliche Räume als solche kann auch deren Transformation vielfältig verstanden werden. Das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft unterteilt in seinem dritten Bericht zur Entwicklung ländlicher Räume zugehörige politische Entscheidungen der Bundesregierung in die folgenden drei Handlungsfelder: **Wohn- und Lebensräume** (Wohnen, Infrastruktur, Mobilität, Daseinsvorsorge), **Arbeits- und Innovationsräume** (Wirtschaft und Arbeit) und **Landschafts- und Erholungsräume** (Landnutzung, natürliche Ressourcen, Erholung und Tourismus) (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2020a & BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG

UND LANDWIRTSCHAFT, 2016a). Die Ländlichen Räume in Deutschland erfüllen demnach unterschiedliche Funktionen und können als Lebens-, Arbeits-, Landschafts- und Erholungsräume verstanden werden (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2023). Auf dieser Basis lassen sie sich auch als mögliche strategische Handlungsfelder einer Transformation Ländlicher Räume (Abbildung 2) nutzen. Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass sowohl Ländliche Räume in Deutschland als auch die Handlungsfelder zu deren Transformation durchaus heterogen sind und unterschiedlicher strukturveränderungsbedingter Anpassungsprozesse und Maßnahmen bedürfen.

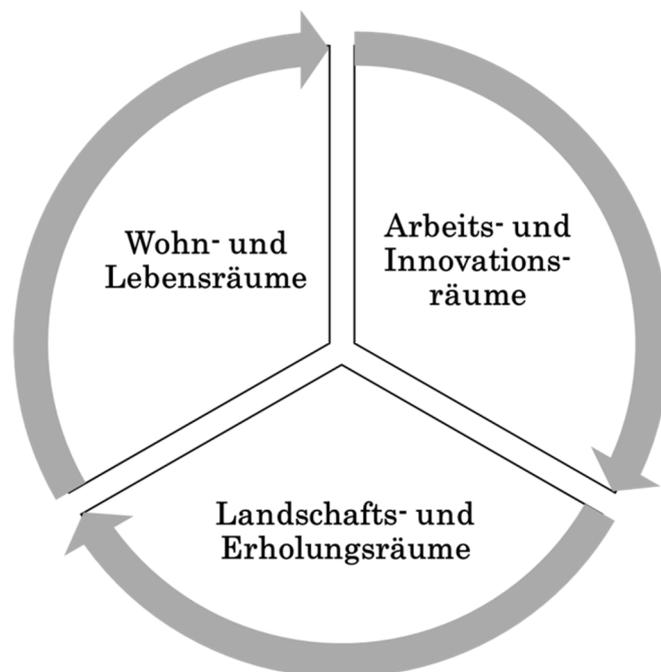


Abbildung 2: Handlungsfelder der Transformation Ländlicher Räume in Deutschland *nach Mattmüller, Elspaß und Funk* (Eigene Darstellung in Anlehnung an BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2020a, BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2016a, ARBEITSGRUPPE INTEGRIERTE LÄNDLICHE ENTWICKLUNG DER DLKG, 2006, OSWALD, 2023 & LAUZI, 2021).

Für die Wirtschaftskraft und damit die Stärkung Ländlicher Räume hat der Mittelstand<sup>8</sup> eine Schlüsselposition inne (vgl. ARBEITSGRUPPE INTEGRIERTE LÄNDLICHE ENTWICKLUNG DER DLKG, 2006). Klein- und mittelständische

<sup>8</sup> Unter Mittelstand werden hier kleine und mittlere, inhabergeführte Unternehmen vielfältiger Branchen wie Handwerk, Handel, Landwirtschaft, Gastronomie, sonstige Dienstleistungen etc. aber auch Selbstständige verstanden (vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN, o.D. & INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN, o.D.-a). Einhergehend mit dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn werden auch die Begriffe Familienunternehmen, Eigentümerunternehmen und familiengeführte Unternehmen synonym zum Begriff Mittelstand verstanden (vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN, o.D.). Vgl. dazu auch RINKE, 2023.

Unternehmen prägen (im Sinne von Impulsgebern) die Wirtschaftsstrukturen ländlicher Räume durch Ideenreichtum, Innovation und Engagement (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2023 & BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V., 2021) und gelten darüber hinaus als überaus anpassungsfähig und flexibel (vgl. ebd.). Des Weiteren stärken Mittelständler nicht nur die Identifikation zufriedener Mitarbeiter mit der Region, vielmehr prägen gerade diese Unternehmen die Identität einer Region, die auch überregional wahrgenommen wird (vgl. ebd.). Gerade industrielle Mittelständler können (nach Auffassung des Bundesverbands der Deutschen Industrie) als solch innovative Gestalter ländlicher Räume verstanden werden (vgl. ebd.). Sie sind demnach wichtige Raumakteure, „*die zur Entwicklung der ländlichen Räume und zur Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen in Stadt und Land beitragen*“ (ARBEITSGRUPPE INTEGRIERTE LÄNDLICHE ENTWICKLUNG DER DLKG, 2006). Gleichzeitig gewinnen in diesem Kontext auch Existenzgründungen (Start-ups) zunehmend an Bedeutung (vgl. ebd.). Die neuen Unternehmen interpretieren dabei alte (industrielle oder kulturelle) Traditionen und Gegebenheiten um und entwickeln daraus neue Geschäftsmodelle, was die Identität einer Region modernisiert und so deren Attraktivität und wirtschaftliche Stärke festigt (vgl. WUTH, 2022).

Das Handlungsfeld ‚Arbeits- und Innovationsräume‘ ist demnach folgerichtig als zentraler Bereich der angestrebten wirtschaftlichen Transformation zu verstehen. Allerdings ist es wiederum eng mit der Bevölkerungsentwicklung und demnach mit dem Handlungsfeld ‚Wohn- und Lebensräume‘ verknüpft: „*Eine langfristig stabile Bevölkerungsentwicklung auf dem Lande setzt Arbeitsplätze voraus und umgekehrt. Dazu bedarf es auch attraktiver Lebensverhältnisse, die eine angemessene Ausstattung mit sozialen und technischen Infrastruktureinrichtungen mit umfassen*“ (ARBEITSGRUPPE INTEGRIERTE LÄNDLICHE ENTWICKLUNG DER DLKG, 2006). Das Handlungsfeld ‚Landschafts- und Erholungsräume‘ kann vor diesem Hintergrund nicht nur als unverzichtbare Grundvoraussetzung der Attraktivität von Wohn-, Lebens-, Arbeits- und Innovationsraum verstanden werden (Natur und Umwelt als unverzichtbare Lebens- und Wirtschaftsgrundlage),

sondern darüber hinaus auch als eigenständiges Potenzial zur Attraktivitätssteigerung des Raums (Natur und Umwelt als Erholungsfaktoren) (vgl. ebd.). Darüber hinaus schafft ein florierender Tourismus Arbeitsplätze und hat Einfluss auf zugehörige vor- und nachgelagerte Branchen, wie z.B. Nah- und Fernverkehr, Einzelhandel oder Gastronomie (vgl. NEUMEIER/ POLLERMANN, 2011). Dabei gilt jedoch zu bedenken, dass erst ein lebhaftes wirtschaftliches Ökosystem touristische Besucher anzieht, die ihrerseits wieder dazu beitragen, die Wirtschaft strukturschwacher Regionen zu stärken (vgl. BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V., 2021 & NEUMEIER/ POLLERMANN, 2011).

Da es im Rahmen der Zielsetzung dieses Studienvorhabens um die wirtschaftliche Transformation zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung ländlicher Räume geht, ist es vor diesem Hintergrund notwendig, deren Transformation als integrierte Transformation hin zu einem attraktiven Wirtschafts- und Lebensraum zu verstehen. Das bedeutet, auch wenn das Handlungsfeld ‚Arbeits- und Innovationsräume‘ in Wechselwirkung mit ‚Wohn- und Lebensräumen‘ von besonderer Relevanz für die wirtschaftliche Attraktivität ländlicher Räume ist, sollten alle drei in Abbildung 2 aufgezeigten Handlungsfelder in die Betrachtungen einbezogen und aufeinander abgestimmt werden. Dies trägt auch dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung ländlicher Räume Rechnung, die u.a. in ihrem Grundsatz ganzheitlicher Entwicklung besagt, dass speziell in strukturschwachen ländlichen Räumen wirtschaftliche Belange zwar eine höhere Relevanz aufweisen, die übrigen Handlungsfelder dabei jedoch nicht vernachlässigt werden dürfen (vgl. ARBEITSGRUPPE INTEGRIERTE LÄNDLICHE ENTWICKLUNG DER DLKG, 2006).

Neben diesen strategischen Handlungsfeldern skizzierte das Fraunhofer Institut im Jahre 2020 zudem sechs Grundsätze, die Orientierung für strategische und sich anschließende operative Transformationsentscheidungen bieten und dazu beitragen, ländliche Räume zukunftsorientiert zu positionieren (vgl. SCHROTH et al., 2020)

- **Wurzeln & Identität wertschätzen:** Lokale Identität, lokale Werte und lokales Wissen als Basis und Anknüpfungspunkte der Transformation einbeziehen

- **Vielfältige Gemeinschaft fördern:** Vielfalt und daraus resultierende unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen als Mehrwert anerkennen
- **Wert regional schöpfen:** Attraktivität des Raums und funktionsfähige Infrastrukturen als notwendige Basis für die Kernkompetenz regionaler Wertschöpfung
- **Strahlkraft entwickeln:** Überregionale Sichtbarkeit und Zusammenarbeit bieten neue Möglichkeiten
- **Vernetzung vorantreiben:** Stärkung der physischen und digitalen Verzahnung von Ressourcen, Wissen, Angeboten und Akteuren
- **Innovationsfähigkeit ausbauen:** Durch Kompetenz- und Fähigkeitsausbau sowie durch Wissenstransfer zwischen beteiligten Menschen, Organisationen und Unternehmen.

## 2.2 Standortattraktivität: Standortfaktoren als Wettbewerbsparameter

Um zielgerichtete Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen für eine integrierte wirtschaftliche Transformation ländlicher Räume abzuleiten, um wiederum auf deren Attraktivitäts- und Wertsteigerung einzuwirken, ist es in einem nächsten Schritt notwendig, den Begriff der Standortattraktivität aufzuarbeiten und zu systematisieren.

Standortattraktivität kann im Sinne der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Raums verstanden werden und bedeutet, dass dieser in der Lage ist, Unternehmen und Bevölkerung (im Sinne von bspw. Haushalten) von seinen Vorzügen zu überzeugen, positiv von diesen wahrgenommen zu werden und sie somit in den Raum zu ziehen und/oder dort zu halten (vgl. SALMEN, 2001). Da die Standortattraktivität maßgeblich von der Qualität der Standortfaktoren bestimmt ist (vgl. LAHNER, 2021), wird im Folgenden zur Konzeptualisierung des Standortattraktivitätsbegriffs die Grundidee des Konzepts der Standortfaktoren herangezogen.

Das Konzept der Standortfaktoren stammt aus der Raumwirtschaft, bezieht sich auf unternehmerische Standortentscheidungen und beinhaltet alle standort- und situationsspezifischen Eigenschaften, Bedingungen und Einflussgrößen, die Unternehmen bei einer Standortentscheidung berücksichtigen (vgl. FEUERBACH/

KOSINSKI/ SCHMID, 2019 & BATHELT/ GLÜCKLER, 2018; vgl. dazu auch DE-HARDE-BEDUHN, 2019). Das Konzept kann auch auf Haushalte übertragen werden (vgl. FEUERBACH/ KOSINSKI/ SCHMID, 2019). Grundsätzlich lassen sich Standortfaktoren auf einem Kontinuum zwischen harten und weichen Faktoren abbilden. Harte Standortfaktoren sind anhand von eindeutigen Kennzahlen objektiv messbar, während weiche Faktoren eher subjektiv wahrgenommen werden und nicht immer objektiv vergleichbar sind (vgl. SCHMIDT/ FEUERBACH/ KOSINSKI, 2020). Standortfaktoren haben dabei eine Push- oder Pull-Wirkung: Entweder ziehen sie Raumakteure an einen Standort bzw. halten sie dort (Anziehung) oder aber sie drängen sie weg (Abwanderung) (vgl. FEUERBACH/ KOSINSKI/ SCHMID, 2019). Diese Wirkung ist subjektiv und abhängig von der Perspektive der jeweiligen Raumakteure.

Auf Basis einer Literaturrecherche lassen sich, anknüpfend an die in Kapitel 2.1.2 abgesteckten Handlungsfelder der Transformation ländlicher Räume, die in Anhang 3 dargestellten harten und weichen Standortfaktoren im Sinne von Attraktivitätsfaktoren identifizieren. Von besonderer Relevanz für Unternehmen sind dabei bspw. die vorherrschende Infrastruktur, der Status des Breitband- bzw. Mobilfunkausbaus, das Arbeitsmarktpotenzial, Lohnkosten- bzw. Gehaltsniveau, die Situation des Immobilienmarkts, Steuer- und abgabenrechtliche Belastungen oder Verwaltungsstrukturen, aber auch der Status der Digitalisierung oder das soziale und politische Klima sowie die allgemeine Wirtschaftsfreundlichkeit (z.B. Austausch und Beratungsnetzwerke oder runde Tische) des Standortes. Auch für Haushalte sind Infrastruktur (speziell Verkehrsanbindung und Einkaufs- und Nahversorgungsangebot), Immobilienpreisniveau und Lebenshaltungskosten sowie Breitband- bzw. Mobilfunkausbau relevante Standortfaktoren. Darüber hinaus zählen hier aber auch Aspekte wie familienbezogene Infrastruktur (z.B. Betreuungs- und Bildungsangebot), medizinische Infrastruktur, Lohn- bzw. Gehaltsniveau, Sicherheit, Ortskernentwicklung, Wohnumfeld, Lebensqualität und Freizeitwert dazu.

Es gilt allerdings zu beachten, dass die Standortfaktoren sowie ihre Ausprägungen, Zusammensetzungen und Ausgestaltungen nicht für jedes Unternehmen und

jeden Haushalt gleich ausgeprägt und relevant sind. Es gibt daher keine allgemeingültigen Aussagen darüber, welche (Ausprägungen von) Standortfaktoren unter welchen Umständen als Push- oder Pull-Faktoren wirken. Dies unterstreicht nicht nur die Komplexität der Standortattraktivität, sondern macht darüber hinaus deutlich, dass eine systematische und strategische Steuerung notwendig ist. Als deren Basis ist es somit unabdingbar, relevante Standortfaktoren eines Raums individuell aus der Perspektive aller relevanten Zielgruppen zu verstehen, um durch eine größtmögliche Schnittmenge dieser zur Erreichung einer hohen Standortattraktivität beitragen zu können. Um das zu gewährleisten, sollte der entsprechend relevante Raum als gesamthaftes Ökosystem vielfältiger Raumakteure verstanden und auf Metaebene umfassend konzeptualisiert werden (vgl. BUNDESINSTITUT FÜR BAU-/ STADT-/ UND RAUMFORSCHUNG, 2021).

### **3. Standortattraktivität des Ländlichen Raums: Stakeholder Journey zur Identifikation relevanter Kontaktpunkte und verantwortlicher Bezugsgruppen**

Wie in Kapitel 2.1.2 erläutert, sind Unternehmen und Haushalte für die integrierte wirtschaftliche Transformation und die damit einhergehende Attraktivitäts- und Wertsteigerung ländlicher Räume von besonderer Relevanz. Daher werden sie im Folgenden in den Fokus der Betrachtung auf Metaebene gestellt und als Zielgruppen verstanden, die es gilt, in den Ländlichen Raum zu ziehen bzw. deren Abwanderung es zu vermeiden gilt.

Auf der Grundlage der von MATTMÜLLER, ELSPAß UND MATHEIS (vgl. MATTMÜLLER/ ELSPAß/ MATHEIS, 2023) basierend auf den Konzepten des Integrierten

Marketing<sup>9</sup> und der Customer Journey<sup>10</sup> skizzierten Visitor Journey (zur Übersetzung des Ökosystems Innenstadt auf Metabetrachtungsebene) kann hier analog eine Stakeholder Journey zugrunde gelegt werden. Diese bildet die Phasen des Raumentscheidungsprozesses systematisch aus der Sicht der relevanten Bezugsgruppen Unternehmen und Haushalte ab, um sie über ihre gesamte ‚Reise‘ durch den Ländlichen Raum zu begleiten, kritische Kontaktpunkte und zugehörige Ansprüche und Interessen sowie verantwortliche Bezugsgruppen zu identifizieren und Ansatzpunkte für geeignete Transformationsaktivitäten zu generieren. Die Stakeholder Journey dient demnach als Planungsinstrument, um eine aus Unternehmens- und Haushaltsperspektive durchgängige, stimmige und somit positive Gesamtwahrnehmung der Standortattraktivität zu schaffen. Erst so wird es möglich, Unternehmen bzw. Haushalte und ihre jeweiligen Bedürfnisse gezielt in den Fokus der Transformationsaktivitäten zu stellen. Das daraus entstehende Gesamtbild des Ländlichen Raums, welches auf einer (wie der Konzeption der Markt-orientierten Unternehmensführung<sup>11</sup> zugrundeliegenden) ‚kunden-‘ statt entscheidedorientierten Strategie und zugehörigem Handeln beruht, ermöglicht eine langfristige und effektive integrierte wirtschaftliche Transformation des Ländlichen Raums

---

<sup>9</sup> Der Grundgedanke des Integrierten Marketing nach MATTMÜLLER (vgl. MATTMÜLLER, 2012) besagt, dass die Handlungen, Entscheidungen, Politiken, Praktiken oder Ziele von Organisationen von ihren Bezugsgruppen (auch Stakeholder genannt) beeinflusst werden und vice versa. Bezugsgruppen können dabei einzelne Personen oder Gruppen von Personen sein und haben eigene Interessen, Erwartungen und Ansprüche an Organisationen, die sich oftmals voneinander unterscheiden bzw. gegenläufig sind. Beispielhafte primäre Bezugsgruppen eines Unternehmens sind Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten sowie Investoren, Shareholder und Banken. Sie stehen in kontinuierlicher Austauschbeziehung mit einem Unternehmen. Sekundäre Bezugsgruppen sind bspw. Wettbewerber, Nichtregierungsorganisationen, Medien und die allgemeine Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft, aber auch Staat, Städte, Gemeinden und Politik (vgl. MAISENBACHER, 2008 & RINKE, 2023). Um langfristige Beziehungen mit den einzelnen Bezugsgruppen sicherzustellen, ist ein erfolgreiches und zielgeleitetes Management aller (auch Stakeholder-Management genannt) entscheidend (vgl. FREEMAN, 1984).

<sup>10</sup> Die Customer Journey bildet alle Kontaktpunkte (auch Customer Touchpoints genannt) zwischen einem Unternehmen und seinen (potenziellen) Kunden entlang der Phasen des Kaufentscheidungsprozesses systematisch aus Kundenperspektive ab und ermöglicht so „*das Kundenerlebnis ‚sichtbar‘ zu machen, kritische Customer Touchpoints zu identifizieren und Prioritäten und Maßnahmen für eine Verbesserung [des Kundenerlebnisses] entlang der ‚Reise des Kunden‘ zu setzen*“ (STERNAD/ MÖDRITSCHER, 2018, S. 138. Vgl. dazu auch VERHOEF et al., 2009). Ziel ist es, kundenseitig wahrgenommene positive Erlebnisse (auch Customer Experience genannt) zu kreieren, um dadurch Kundenloyalität zu erzeugen (vgl. LEMON/ VERHOEF, 2016).

<sup>11</sup> Marktorientierte Unternehmensführung wird verstanden als bewusstes, marktorientiertes Management des gesamten Tauschprozesses zwischen einem Anbieter und dessen Nachfragern auf einem Markt unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder im Sinne einer Querschnittsfunktion im anbietenden Unternehmen (vgl. MATTMÜLLER, 2012).

zu dessen Attraktivitäts- und Wertsteigerung unter Einbeziehung aller beteiligten Bezugsgruppen im Sinne eines bezugsgruppenorientierten Managementkonzepts.

Um den Ablauf der Stakeholder Journey so zielgenau wie möglich zu skizzieren (auch als Stakeholder Journey Mapping bezeichnet<sup>12</sup>) und anschließend zugehörige Kontaktpunkte und verantwortliche Bezugsgruppen (die wiederum einen Einfluss auf die relevanten Standortfaktoren haben) so konkret wie möglich bestimmen zu können, werden den entsprechenden Ausarbeitungen häufig auf der relevanten Zielgruppe basierende Personas<sup>13</sup> zugrunde gelegt. Sie bilden im Falle dieser Studie unterschiedliche Perspektiven der Standortattraktivität des Ländlichen Raums ab. Um eine Region wirtschaftlich zu beleben, ist es nicht nur relevant, neue Unternehmen anzuziehen, sondern gleichermaßen dafür zu sorgen, dass bereits ansässige Unternehmen den Standort nicht verlassen. Wie in Kapitel 2.1.2 aufgezeigt, haben dabei vor allem Mittelständler (Beispiel ‚Transportsysteme Hubermeyer‘ in Anhang 4) und Start-ups (Beispiel ‚Digital Guide‘ in Anhang 4) eine Schlüsselposition inne. Da Arbeitsplätze und Bevölkerungsentwicklung sich gegenseitig bedingen, bedarf es gleichzeitig attraktiver Lebensverhältnisse für die Bevölkerung, um nicht nur Mitarbeiter ansässiger Unternehmen am Standort zu halten (Beispiel ‚Paul‘ in Anhang 4) sondern den Standort für Mitarbeiter neuer Unternehmen (Beispiel ‚Martina mit Familie‘ in Anhang 4) attraktiv zu machen. Auf dieser Basis kann die in Abbildung 3 dargestellte grundlegende Stakeholder Journey für die Ansiedlung und den Verbleib von Unternehmen und Haushalten im Ländlichen Raum erarbeitet werden.

---

<sup>12</sup> Basiert auf dem Begriff des Customer Journey Mapping (vgl. STERNAD/ MÖDRITSCHER, 2018, S. 138).

<sup>13</sup> Eine Persona, auch Buyer Persona genannt, dient der bildhaften Konkretisierung durch Personifizierung von Zielgruppen in Marketing und Produktentwicklung, sodass anschließend spezifischere Analysen von deren Motiven, Bedürfnissen und Pain Points möglich werden, als es bei aggregierter Betrachtung auf Zielgruppenebene der Fall ist (vgl. HÄUSEL/ HENZLER, 2018, S. 20).

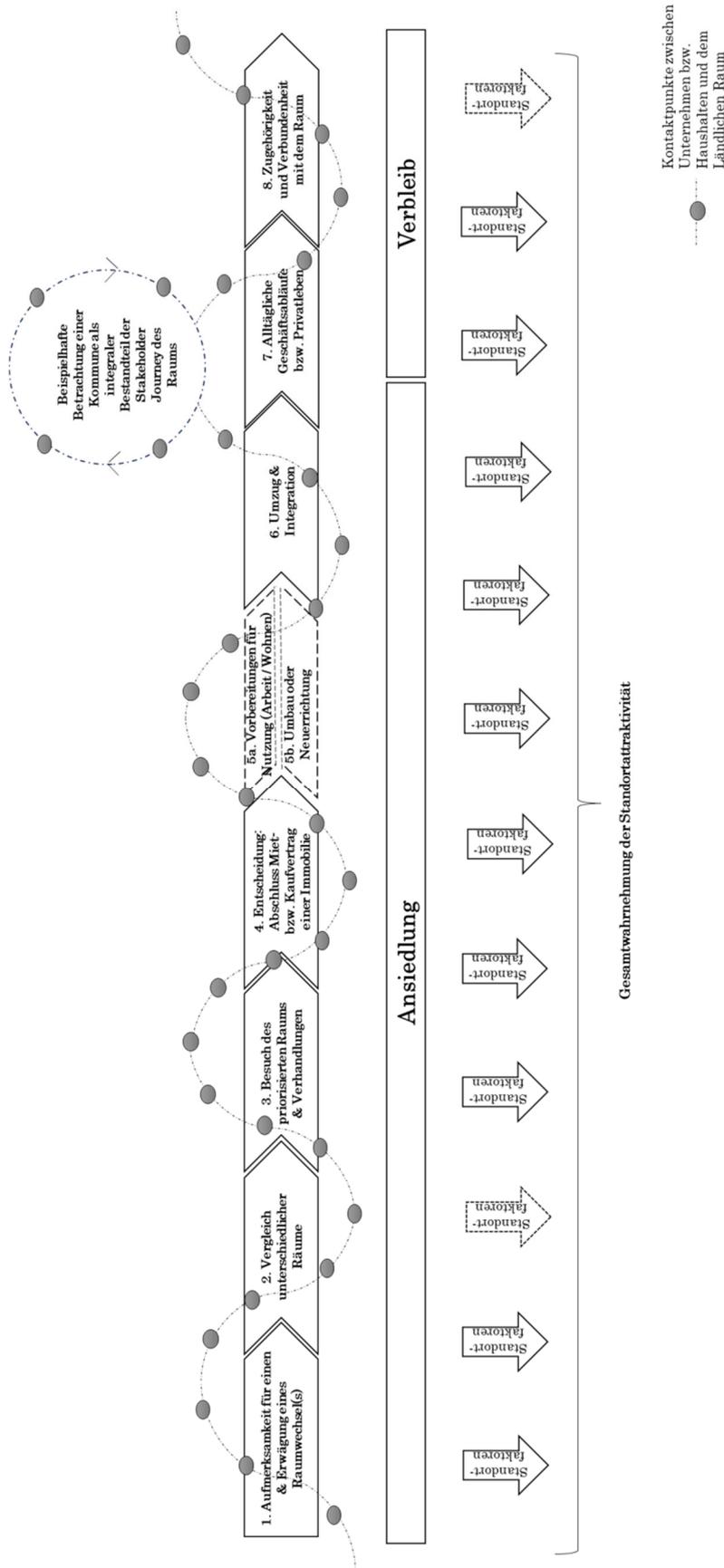


Abbildung 3: Schematische Darstellung einer Stakeholder Journey<sup>14</sup> für die Ansiedlung von Unternehmen und Haushalten im Ländlichen Raum nach Mattmüller, Elspaß, Funk (Eigene Darstellung in Anlehnung an HAGEN/MÜNZER, 2019 & TAYLOR/FROST/LAING, 2017).

In der Phase der **Aufmerksamkeit für einen und der Erwägung eines Raumwechsel(s) (1)** werden sich Unternehmen bzw. Haushalte nicht nur der Faktoren des Raums bewusst, in dem sie gerade ansässig sind – sie werden auch aufmerksam auf andere Räume und deren Gegebenheiten. Die geographische Unternehmens- bzw. Wohnsituation wird (erneut bzw. zum wiederholten Male) bewusst wahrgenommen. Die Erwägung eines Raumwechsels sollte dabei sowohl aus der Perspektive des Zielraums (Pull-Faktoren) als auch aus der Perspektive des zu verlassenden Raums (Push-Faktoren) verstanden werden. Unterschiedliche Räume werden in dieser Phase oft zum ersten Mal aktiv betrachtet, bevor sie in der nächsten Phase **verglichen (2)** werden. Auf den Vergleich folgt ein **Besuch des priorisierten Raums (3)**, der mit Austausch und **Verhandlungen (3)** mit Ansprechpartnern vor Ort einhergeht. Erst dann wird die **Entscheidung (4)** für einen tatsächlichen **Raumwechsel** getroffen, der durch **Abschluss von Miet- oder Kaufvertrag einer Immobilie** verbindlich wird und auf den die **Nutzungsvorbereitung der Immobilie für Arbeits- bzw. Wohnbedingungen (5a)** bzw. **Umbau oder Neuerrichtung (5b)** folgen, bevor der eigentliche **Umzug** in die und die **Integration** in der Zielregion (6) stattfinden. Im Rahmen der Integration geht es um die Gewöhnung an Abläufe und Gepflogenheiten in der neuen Umgebung und darum, diese in den eigenen Alltag zu integrieren, Kontakte zu knüpfen und Routinen aufzubauen. Diese Phase geht fließend in **alltägliches Geschäftsleben bzw. alltägliches Privatleben (7)** im jeweiligen Raum über. Wenn dieses mittel- bzw. längerfristig als positiv erlebt wird, kann von **Zugehörigkeit und Verbundenheit mit dem Raum (8)** gesprochen werden.

Es zeigt sich, dass die Phasen der in Abbildung 3 gezeigten Stakeholder Journey sowohl ansiedlungswillige (Phasen eins bis sieben: Ansiedlung) als auch bereits in einem entsprechenden Raum ansässige (Phasen sieben und acht: Verbleib) Unternehmen und Haushalte umfassen.

Dieses Grundmodell einer Stakeholder Journey kann dazu genutzt werden, Kontaktpunkte zwischen Unternehmen bzw. Haushalten und dem Ländlichen Raum

---

<sup>14</sup>Die Phasen der Stakeholder Journey basieren auf den in der Literatur gängigen Phasen der Customer Journey: (Pre-) Awareness, Consideration, Preference, Purchase, Retention, Advocacy (HAGEN/ MÜNZER, 2019).

sowie jeweils verantwortliche Bezugsgruppen zu identifizieren und zu systematisieren. Diese Bezugsgruppen wiederum können und sollten diese Kontaktpunkte professionell ausgestalten, um positiv auf zugehörige Standortfaktoren und damit einhergehend auf die gesamthaft wahrgenommene Standortattraktivität des Ländlichen Raums einzuwirken.

Im Folgenden werden auf Basis der allgemeinen Stakeholder Journey beispielhaft, unter Zugrundelegung eines bisher nicht im Raum ansässigen Unternehmens (Persona des Tech-Start-ups ‚Digital Guide‘, vgl. Anhang 4) bzw. Haushalts (Persona ‚Martina mit Familie‘, vgl. Anhang 4), relevante Kontaktpunkte, Bezugsgruppen und Standortfaktoren aufgezeigt.

Zu Beginn **(1)** der Stakeholder Journey umfassen die relevanten Kontaktpunkte in dieser Phase die Interaktionen mit dem derzeitigen Raum und die wirtschaftlichen Einflussfaktoren auf die Entscheidung für einen Standortwechsel. In der anschließenden Phase **(2)**, in welcher mehrere Standorte miteinander verglichen werden, spielt die gründliche Analyse der Standortfaktoren eine zentrale Rolle. Unternehmen suchen verstärkt nach detaillierten Informationen zur örtlichen wirtschaftlichen Infrastruktur, zum Immobilienmarkt und dem Arbeitsmarktpotenzial. Für Haushalte, wie ‚Martina mit ihrer Familie‘, hingegen sind die familienbezogene Infrastruktur, das Bildungsangebot, die medizinische Versorgung oder der Immobilienmarkt von herausragender Bedeutung. In diesem Zusammenhang dienen relevante Websites, allgemeine Informationsmaterialien und Angebote von Bezugsgruppen wie Verwaltung, Eigentümern, Maklern und Immobilienprojektentwicklern als potenzielle Kontaktpunkte. Im folgenden Schritt **(3)** werden sowohl seitens ‚Digital Guide‘ als auch seitens ‚Martina‘ unmittelbare Eindrücke der Umgebung gesammelt und es finden Interaktionen mit lokalen Akteuren statt. Kontaktpunkte in dieser Phase umfassen insbesondere die Interaktion mit bspw. Verwaltung, Dienstleistern, Maklern und Eigentümern, die wesentlich für die Erkundung und Bewertung des Standorts sind. Für die Haushaltsseite spielen dabei Standortfaktoren aus dem Handlungsfeld des Wohn- und Lebensraums, wie das Einkaufs- und Nahversorgungsangebot oder die allgemeine Lebensqualität eine zentrale Rolle. Ferner sind Standortfaktoren aus dem Handlungsfeld des Landschafts-

und Erholungsraums, in Form von vorhandener Digitalisierung, Freizeitangeboten und Freizeitwert, von Relevanz. Auch für Unternehmen spielen während des Besuchs Standortfaktoren aus dem zuletzt genannten Handlungsfeld eine Rolle. Beispielsweise können hier sowohl die örtliche politische Struktur als auch die Förderung allgemeiner Wirtschaftsstrukturen angeführt werden. Basierend auf den vorherigen Phasen entscheiden sich Unternehmen bzw. Haushalt für einen Umzug in den Ländlichen Raum (4). Das Unternehmen reicht die erforderlichen Genehmigungsanträge bei der Verwaltung ein und engagiert benötigte Dienstleister. Die Standortfaktoren in dieser Phase beziehen sich auf die betriebsbezogenen Genehmigungen. Beeinflusst werden diese durch öffentliche Verwaltungsstrukturen sowie Zuverlässigkeit und Schnelligkeit der öffentlichen Verwaltung. Weitere Hauptakteure in diesem Prozess sind, neben den Unternehmen selbst, auch die relevanten Dienstleister, Immobilienprojektentwickler und ansässige Zulieferunternehmen. Der übersiedelnde Haushalt unterschreibt alle notwendigen Verträge bei den zuständigen Verwaltungen, aber auch in schulischen Einrichtungen oder Vereinen. Eine zügige Genehmigung der relevanten Anträge kann hier nachvollziehbarerweise die Attraktivität des Standortes erhöhen. Auch in der Phase der Nutzungsvorbereitung der neuen Unternehmens- und Lebensstätte (5) können institutions- sowie verwaltungsbezogene Standortfaktoren die wahrgenommene Attraktivität des Standorts beeinflussen. Ein Beispiel für einen Kontaktpunkt in dieser Phase ist die Zusammenarbeit mit örtlichen Baugenehmigungsbehörden für die reibungslose Durchführung von Bauprozessen.

Im Rahmen des Umzugs und der Integration (6) sind für ‚Martina‘ und ihre Familie Standortfaktoren, die sich auf eine langfristige Anpassung an bzw. Integration in die lokale Umgebung auswirken, von erhöhter Bedeutung. Dabei agieren Haushalte beispielsweise während ihres Umzugs mit lokalen Dienstleistern. Gleichzeitig sind für Unternehmen Aspekte wie nahtlose betriebliche Anpassung, lokale Rekrutierung von Mitarbeitern und (ggf. bzw. je nach Branche) Integration in die Geschäftsgemeinschaft entscheidend. Kontaktpunkte für Unternehmen beinhalten Kooperationen mit lokalen/regionalen Lieferanten, Anwerbung von lokalen Fachkräften und Aufbau von Geschäftsbeziehungen mit regionalen Unternehmen.

In der täglichen Geschäftsroutine (7) interagiert das Unternehmen eng mit Behörden, Versorgungsunternehmen, lokalen Geschäften und Finanzinstituten. Dabei sind Standortfaktoren wie gute allgemeine Infrastruktur, sichere Umgebung, qualitativ hochwertiger Wohnraum für Mitarbeiter, aber auch eine starke digitale Infrastruktur entscheidend für den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse sowie für ein angenehmes Privatleben. In der Phase der langfristigen Verankerung durch Zugehörigkeit bzw. Verbundenheit (8) sind langfristige Partnerschaften mit Behörden, lokalen Gemeinschaften und Branchennetzwerken von entscheidender Bedeutung für Unternehmen – wie hier etwa für ‚Digital Guide‘. Ebenso spielen ein stabiles Wohnumfeld für Mitarbeiter, eine etablierte Marktpräsenz und eine positive Reputation als attraktiver Arbeitgeber eine Schlüsselrolle.

Abbildung 4 skizziert die allgemeine Stakeholder Journey erweitert um exemplarische Kontaktpunkte und die involvierten Bezugsgruppen sowie potenzielle Standortfaktoren. Diese visualisierte Stakeholder Journey bildet dabei beispielhaft die grundlegende Funktionsweise solcher Journeys anhand eines idealtypischen Verlaufs ab.

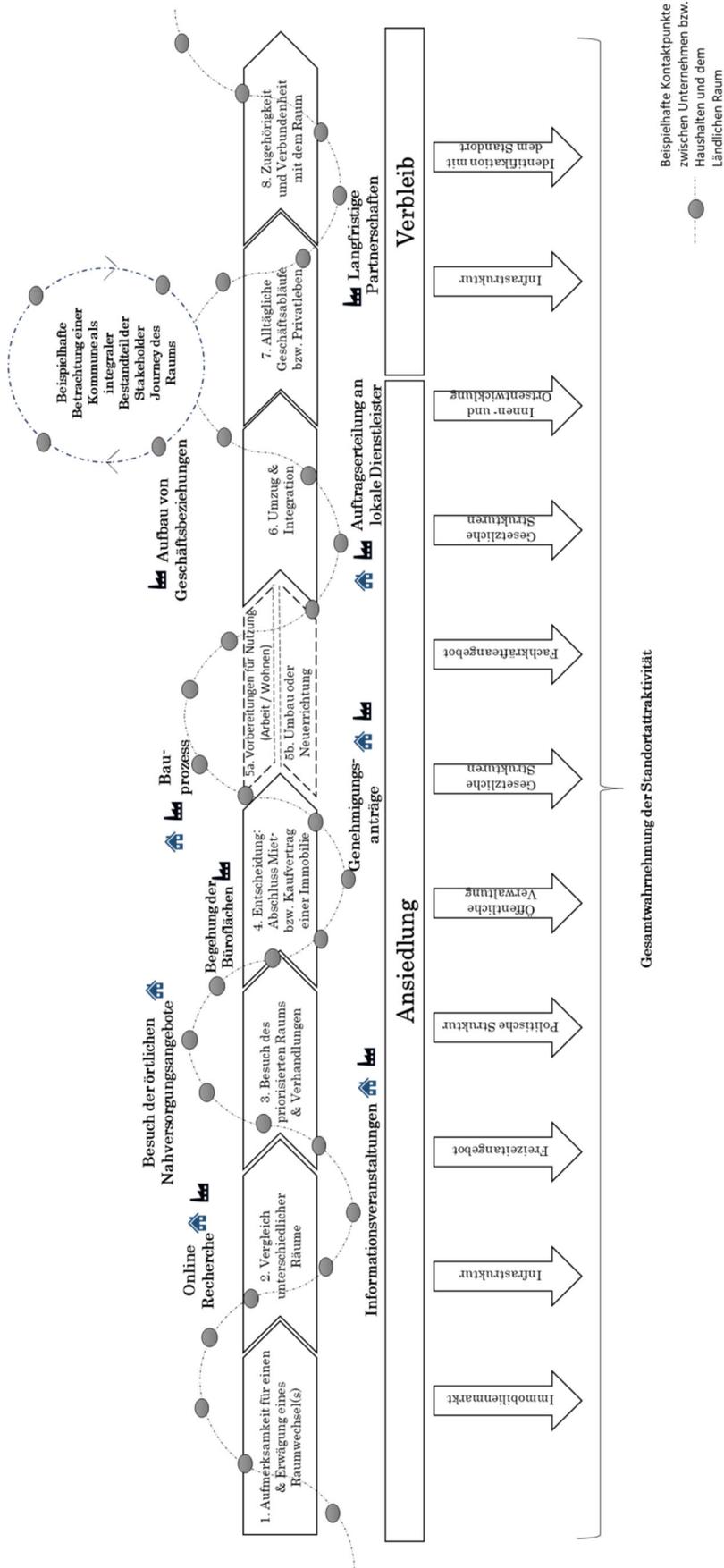


Abbildung 4: Exemplarische Darstellung von Kontaktpunkten, Bezugsgruppen und Standortfaktoren einer Stakeholder Journey im Ländlichen Raum nach Mattmüller, Funk und Elspaß

Auf Basis der zuvor exemplarisch konkretisierten Kontaktpunkte und verantwortlichen Bezugsgruppen wird deutlich, dass der Ländliche Raum über eine Vielfalt unterschiedlicher Akteure verfügt, die verschiedenste Einflussmöglichkeiten auf die Ausgestaltung der für Unternehmen bzw. Haushalte relevanten Standortfaktoren haben. Darüber hinaus lässt sich auf Basis der vorangegangenen Ausarbeitungen erkennen, dass speziell Verwaltung und Wirtschaftsförderung, aber auch politische Institutionen und Gesetzgebung<sup>15</sup> eine übergeordnete Rolle im Rahmen der Transformation zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung einnehmen.

Die folgende Abbildung 5 gruppiert und systematisiert die erarbeiteten Bezugsgruppen und gibt somit einen Überblick über relevante Akteure der Standortattraktivität des Ländlichen Raums.

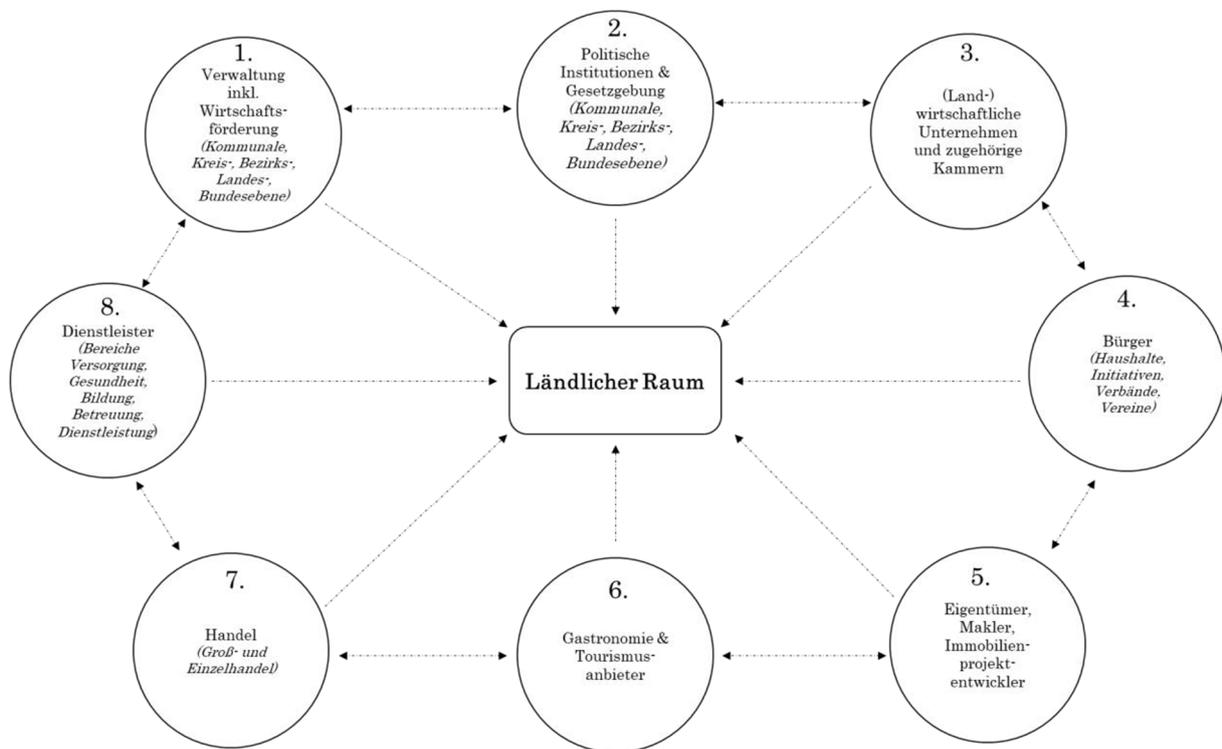


Abbildung 5: Systematisierung der Bezugsgruppen des Ländlichen Raums nach Mattmüller, Elspaß und Funk

<sup>15</sup> Vgl. dazu auch Horst Seehofer in seiner Position als Vorsitzender der Kommission ‚Gleichwertige Lebensverhältnisse‘ im Jahre 2019: „Wenn Unterschiede in den Lebensverhältnissen zu einem Nachteil werden, muss sich die Politik kümmern“ (MIGGELBRINK, 2020, S. 64).

Diese acht Kategorien von Bezugsgruppen dienen im Folgenden als Ansatzpunkte für die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen einer integrierten wirtschaftlichen Transformation des Ländlichen Raums<sup>16</sup>.

## **4. Die integrierte wirtschaftliche Transformation des Ländlichen Raums: Zielgerichtete Veränderung bedarf starker Impulsgeber, konkreter Maßnahmen und übergeordneter Koordination**

### **4.1 Handlungsempfehlungen zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung Ländlicher Räume**

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.2 erörterten und in Anhang 3 detailliert angeführten Vielzahl individuell relevanter Standortfaktoren zeigt sich, dass autonome Aktivitäten einzelner Bezugsgruppen oftmals nicht ausreichend sind, die Stakeholder Journey und damit relevante Standortfaktoren umfassend zu professionalisieren und eine von Unternehmen und Haushalten positiv wahrgenommene Standortattraktivität des Ländlichen Raums zu kreieren. Vielmehr bedarf es einer Interaktion zwischen den einzelnen Bezugsgruppen, sowohl unterschiedlicher als auch gleicher Kategorien, um zusätzlich mittels Cooperation und Coopetition zur Professionalisierung der Stakeholder Journey und damit der Standortfaktoren und der Standortattraktivität beizutragen<sup>17</sup>. Cooperation meint in diesem Kontext die Zusammenarbeit von Bezugsgruppen unterschiedlicher Gruppierungen (bspw. zwischen Immobilienprojektentwicklern und Kommunen, Unternehmen und Kommunen, Gastronomie und Handel etc.), während Coopetition als Spezialfall der Cooperation den diesbezüglichen kooperativen Zusammenschluss zwischen, oftmals in Konkurrenz stehenden, Bezugsgruppen der gleichen Kategorien beinhaltet (bspw. zwischen einzelnen Kommunen, Wirtschaftsförderungen oder Immo-

---

<sup>16</sup> Analog der Stadtentwicklung, bei der bspw. eine frühzeitige Beteiligung von Bürgern an zugehörigen Aufgaben zu einer höheren Identifikation mit der jeweiligen Stadt beiträgt (vgl. DÖRRIES, 2023), sollten auch im Kontext des Ländlichen Raums relevanten Bezugsgruppen frühzeitig und umfassend einbezogen werden, um langfristigen Erfolg zu gewährleisten. Kommunikation und Kooperation sowie Transparenz gelten dabei als Grundvoraussetzung nicht nur für eine Mitwirkungsbereitschaft aller beteiligten Bezugsgruppen, sondern generell für eine erfolgreiche Stadt- und Zentrenentwicklung (vgl. BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN FÜR BAU UND HEIMAT, 2021).

<sup>17</sup> Vgl. MATTMÜLLER/ ELSPAß/ MATHEIS, 2023, S. 16 f.

lienprojektentwicklern etc.). Um umfassend aufzuzeigen, wie die einzelnen Bezugsgruppen auf die Professionalisierung der Stakeholder Journey und damit der Standortfaktoren und der Standortattraktivität des Ländlichen Raumes einwirken können, wird dies in den sich anschließenden Handlungsempfehlungen zur Realisierung einer erfolgreichen integrierten wirtschaftlichen Transformation des Ländlichen Raums berücksichtigt.

#### **4.1.1 Beispielhafte Möglichkeiten einer konkreten Einwirkung der einzelnen Bezugsgruppen auf die angestrebte Attraktivitäts- und Wertsteigerung des Ländlichen Raums**

Um zielgerichtet auf die integrierte wirtschaftliche Transformation des Ländlichen Raums einzuwirken, ist es, wie in 2.1.2 ausführlich dargelegt, notwendig, alle drei Handlungsfelder der Transformation Ländlicher Räume (Arbeits- und Innovationsräume, Wohn- und Lebensräume sowie Landschafts- und Erholungsräume<sup>18</sup>) in die Betrachtungen einzubeziehen und aufeinander abzustimmen. Entsprechend werden die im Folgenden beispielhaft abgeleiteten Handlungsempfehlungen für mögliche Aktivitäten der Bezugsgruppen nach den drei Handlungsfeldern strukturiert (Abbildung 6).

---

<sup>18</sup> Wie in Kapitel 2.1.2 zudem dargelegt, sind speziell die Handlungsfelder ‚Arbeits- und Innovationsräume‘ sowie ‚Wohn- und Lebensräume‘ von besonderer Relevanz für die wirtschaftliche Attraktivität des Ländlichen Raums. Aus diesem Grund werden diese Handlungsfelder im Rahmen der Handlungsempfehlungen fokussiert, während ‚Landschafts- und Erholungsräume‘ nur ergänzend verstanden werden.

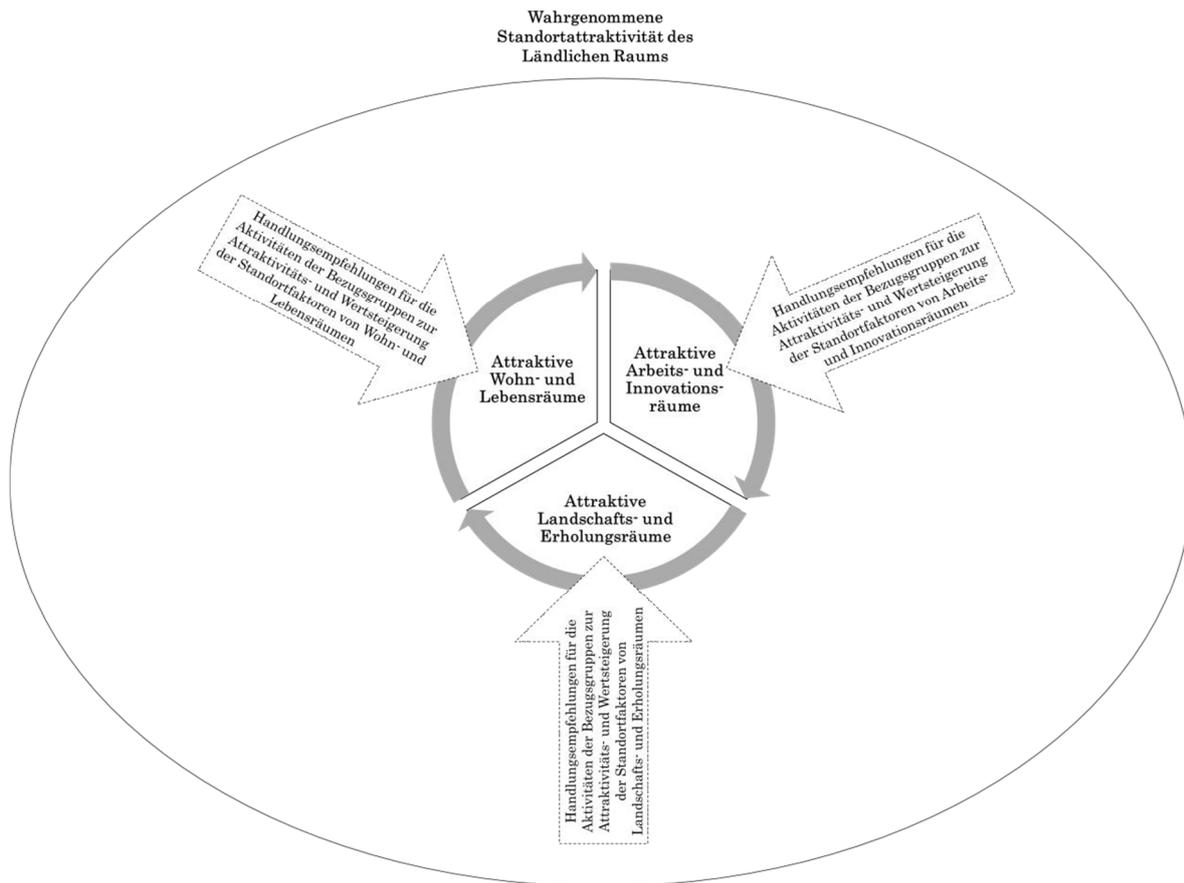


Abbildung 6: Bezugsgruppenbezogene Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Standortattraktivität des Ländlichen Raums nach Mattmüller, Elspaß und Funk

### A. Co-Working initiieren

*(überwiegende Handlungsfelder: Wohn- und Lebensräume / Arbeits- und Innovationsräume)*

Co-Working präsentiert sich als vielversprechender Ansatz, um die Attraktivität des Ländlichen Raums sowohl für Unternehmen als auch für private Haushalte zu steigern. Dieses Konzept kann aktiv zur Vermarktung des Ländlichen Raums beitragen. Insbesondere für Start-ups und kleine Unternehmen stellt Co-Working eine kosteneffiziente Möglichkeit dar, sich im Ländlichen Raum niederzulassen. Die anfänglich kostenintensive Phase der Unternehmensansiedlung, welche die Nutzbarmachung der Räumlichkeiten und den Umzugsprozess umfasst, wird durch die Verfügbarkeit von Co-Working-Räumlichkeiten effizient reduziert. Zudem profitieren Start-ups von der Flexibilität bei der Nutzung dieser Arbeitsbereiche, indem sie ihren Raumbedarf entsprechend ihres Wachstums anpassen können. Die Zusammenführung verschiedener Branchen und Unternehmen in Co-

Working-Räumlichkeiten schafft Möglichkeiten für Vernetzung und Zusammenarbeit. Dieser Aspekt erweist sich für Unternehmen im Ländlichen Raum als äußerst vorteilhaft, da er die Schaffung von Synergien und die Initiierung gemeinsamer Projekte fördert. Für Haushalte bilden Co-Working-Räumlichkeiten eine attraktive Ergänzung zur Heimarbeit. Haushalte, die vollständig flexibel von zu Hause arbeiten können, neigen dazu, ihr Lebensumfeld möglicherweise neu zu gestalten. Dabei spielt eine attraktive Co-Working-Infrastruktur eine entscheidende Rolle. Sie fungiert als Anziehungspunkt für diese Bezugsgruppe, da sie ein ansprechendes und professionelles Arbeitsumfeld außerhalb des eigenen Wohnumfelds bietet. Für den Isoliert-ländlichen Raum bietet Co-Working die Möglichkeit, Leerstand zu reduzieren. Zuvor leerstehende Gebäude, speziell in Ortskernen, können daher in Co-Working-Räumlichkeiten umgebaut und im Sinne der Konversion entsprechend umgenutzt werden. Neben der optimierten Raumnutzung bietet Co-Working die Möglichkeit, ein neues und gestärktes Gemeinschaftsgefühl in Isoliert-ländlichen Räumen zu schaffen. Dies liegt daran, dass Co-Working-Räumlichkeiten einen Ort bieten, an dem Unternehmen und Haushalte aus verschiedenen Branchen zusammenkommen, interagieren und kooperieren können. Diese Interaktionen fördert gleichzeitig den Zusammenhalt und die Bildung von sozialen Bindungen. Des Weiteren tragen Co-Working-Räumlichkeiten speziell in Ortskernen dazu bei, dass die jeweiligen Ortskerne eine höhere Frequentierung erleben und so (wieder-)belebt werden. So werden bspw. auch Handel und Gastronomie und damit die allgemeine Attraktivität der Orte gestärkt<sup>19</sup>.

Zuletzt zahlen Co-Working-Räumlichkeiten auch auf den aktuellen Trend der ‚Workcation‘ (einer Kombination aus Arbeit und Urlaub) ein. Das Angebot von Co-Working gibt Haushalten aus anderen Regionen die Möglichkeit, das Arbeitsumfeld innerhalb eines Urlaubsumfelds zu nutzen und damit die Region kennenzulernen. Hierbei spielen sowohl Aspekte der Erholung als auch der Arbeit eine

---

<sup>19</sup> Diese Möglichkeit zur Belebung der Innenstädte unterstreicht etwa auch Landrat Erwin Schneider, der in seinem Landkreis aktiv daran arbeitet, dass die Hürden zur Umnutzung bestehender Räume in Ortskernen reduziert werden (vgl. Schneider, Anhang 1). Nur so wird es seiner Ansicht nach möglich, dass diese Umwidmungen dann möglichen Neubauten an außenliegenden Standorten (grüne Wiese) vorgezogen werden.

Rolle. Es ist in diesem Fall also möglich, sowohl künftige Touristen als auch mögliche Ansiedlungswillige vom Isoliert-ländlichen Raum zu überzeugen.

*Überwiegend relevante Bezugsgruppen (exemplarisch): 1., 3. und 8.*

## **B. Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen Ländlicher und Städtischer Räume fördern**

*(überwiegende Handlungsfelder: Wohn- und Lebensräume / Landschafts- und Erholungsräume)*

Die intergrierte wirtschaftliche Transformation ist weniger als die Aufgabe einer einzigen Entscheidungsinstitution zu betrachten, sondern vielmehr als gemeinschaftliche Aufgabe auf aggregierter Ebene zu verstehen, wofür sich die Landkreise anbieten. Eine Betrachtung der Transformation auf Landkreisebene ermöglicht eine gesamthafte sowie granulierte bzw. detaillierte Analyse der vorherrschenden Räume gleichermaßen. Der Landkreis bildet somit eine effektive und effiziente Ebene, auf der die Vielfalt und Unterschiede der Räume übergreifend erfasst werden können und gleichzeitig die lokalen Bedürfnisse nicht vernachlässigt werden.

Die einzelnen Landkreise sollten sich dabei jedoch nicht als Konkurrenten betrachten, sondern vielmehr als Partner in einem kooperativen Zusammenschluss (genauer gesagt im Sinne der Coopetition), um den eigenen Transformationsprozess als Teil einer übergeordneten Gesamtplanung zu verstehen und voranzutreiben. Diese kooperative Betrachtung der wirtschaftlichen Transformation der Ländlichen Räume kann hierbei innerhalb eines Landkreises auf Ebenen der Gemeinden als auch zwischen zwei Landkreisen bewerkstelligt werden. Durch eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Landkreisen und Gemeinden können Synergien geschaffen und Ressourcen gebündelt werden, um gemeinsam das Ziel der Stärkung der Wirtschaft im Ländlichen Raum zu erreichen. Gemeinsame Transformationsstrategien, wie etwa die gemeinsame Nutzung von Infrastruktureinrichtungen, die Förderung von Tourismusinitiativen oder die Koordination von Bildungs- und Gesundheitsdienstleistungen, erhöhen zum einen

die Effizienz und erlauben zum anderen, die Lebensqualität der ansässigen Unternehmen und Haushalte zu verbessern. Eine solche kooperative Vorgehensweise trägt dazu bei, die individuellen Stärken der Landkreise zu maximieren und den gesamten Ländlichen Raum als attraktiven Standort für Unternehmen und Haushalte zu positionieren.

Innerhalb eines Landkreises bietet sich, wie bereits erwähnt, die Gemeinde als Ebene der Coopetition an. Beispielsweise können dabei mehrere Gemeinden miteinander kooperieren, um eine gemeinsame touristische Route zu schaffen, die Attraktionen in allen beteiligten Gemeinden umfasst. Jede Gemeinde behält dabei ihre Identität, aber die gebündelte Vermarktung steigert die Attraktivität der gesamten Region in Bezug auf das Freizeit- und Erholungsangebot und den Freizeitwert.

Neben der Nutzung von Synergien auf Gemeinde- und Landkreisebene kann der kooperative Zusammenschluss auch die Verhandlungsstellung gegenüber überregionalen und nationalen Behörden verstärken und schlussendlich die Bedürfnisse der ländlichen Räume stärker repräsentieren.

Nicht nur die Synergien aus einer Zusammenarbeit auf ländlicher Ebene können genutzt werden, um den Ländlichen Raum zu stärken. Auch die Kooperation zwischen Landkreisen und den nächstgelegenen urbanen Zentren stellt ein wirkungsvolles Instrument dar. Diese Kooperation ermöglicht es, Synergien freizusetzen, die eine Win-Win-Situation für die beteiligten Parteien mit sich bringen, in der sowohl die Ländlichen als auch die Urbanen Räume von den Stärken und Ressourcen des jeweils anderen profitieren können.

Die Zusammenarbeit ermöglicht den Austausch von Kompetenzen und gegenseitiges Lernen. Städtische und Peri-urbane Räume haben oft einen Vorsprung in Bezug auf ihre technologische und bildungsbezogene Entwicklung. Diese Expertise kann von ländlichen Gebieten genutzt werden, um in Kooperation mit Städtischen und Peri-urbanen Räumen Schulungs- und Weiterbildungsprogramme für ländliche Gemeinden zu entwickeln. Diese Bildungsmaßnahmen tragen dazu bei, den ländlichen Arbeitsmarkt zu stärken und neue Unternehmen in die ländliche Region zu ziehen.

*Überwiegend relevante Bezugsgruppen (exemplarisch): 1., 2., und 3.*

### **C. Institutionelle Vorgaben auf den Prüfstand stellen**

**(überwiegende Handlungsfelder: Wohn- und Lebensräume / Arbeits- und Innovationsräume)**

Institutionelle Vorgaben (Gesetze, Verordnungen und Regelungen der unterschiedlichsten Art) können den Transformationsprozess der Ländlichen Räume sowohl fördern als auch hemmen, da sie den institutionellen Rahmen für entsprechende Aktivitäten festlegen. Diese Einflussfaktoren zählen dabei nicht nur auf Unternehmen, sondern auch auf Haushalte ein und beeinflussen die Dynamik und Richtung des wirtschaftlichen Wandels maßgebend. Eine zeitgemäße und flexible Regulierung kann ein förderliches Umfeld für nachhaltiges Wachstum und verbesserte Lebensbedingungen in diesen Regionen schaffen.

Um den diversen Bezugsgruppen gerecht zu werden, sollten institutionelle Regelungen und Gesetze regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden<sup>20</sup>. Dabei sind vor allem Regelungen, die seit längerer Zeit in Kraft sind, kritisch zu hinterfragen. Ziel ist es dabei, solche Vorschriften zu identifizieren, die den Transformationsprozess hemmen<sup>21</sup>. Bei der sich anschließenden Überarbeitung der kritisch hinterfragten Vorgaben sollten als relevant identifizierte Bezugsgruppen inkludiert werden, um eine möglichst umfängliche Perspektive zu berücksichtigen.

Als prominente Beispiele sind vor diesem Hintergrund etwa die Bestandsbebauung und Bestandsrenovierung anzuführen. Hier ist konkret und kritisch zu hinter-

---

<sup>20</sup> Experte Popp spricht in diesem Kontext von einer, übersteuerten Bürokratie, die an Standards festhält, die kaum hinterfragt werden (vgl. Popp, Anhang 1): statt die Standards kritisch zu überdenken, werden sie häufig sogar verschärft. Popp erachtet es stattdessen nicht nur als sinnvoll, sondern sogar als notwendig, Standards je nach Situation zu relativieren oder eben auf ein realistisch umsetzbares Level abzusenken. Bürokratische Regelungen verfehlen jedoch häufig eher ihren Zweck, als dass sie dazu beitragen, wozu sie eigentlich gedacht sind. Popp spricht in diesem Kontext sogar von der Notwendigkeit, dass die Reduzierung von bürokratischen Regelungen in allen möglichen Bereichen eine grundlegende Institutionalisierung erfährt (vgl. Popp, Anhang 1).

<sup>21</sup> Experte Schneider führt in diesem Kontext speziell den Denkmalschutz an (vgl. Schneider, Anhang 1). Experte Kalb erwähnt hierbei zudem zahlreiche zusätzliche Regelungen aus dem Sektor des energetischen Bauens und Renovierens, die für die Umgestaltung/Neunutzung von Bestandsbauten hinderlich sind (vgl. Kalb, Anhang 1).

terfragen, inwieweit Regelungen des Denkmalschutzes (welche aufgrund der gewachsenen und historisch geprägten Bausubstanz häufig Anwendung gerade im Ländlichen Raum finden) die Ansiedlung von Unternehmen und Haushalten eher behindern. Denkmalschutzgesetze legen grundsätzlich Auflagen fest, die Renovierungs- und Umbauarbeiten betreffen und aus Sicht von Interessenten die Umwidmung bestehender Gebäude oft übermäßig erschweren<sup>22</sup>. Weiterhin sind die Genehmigungsverfahren im Denkmalschutz zeitaufwändig, was den Prozess des Umbaus bzw. der Renovierung verlangsamen kann und den Transformationsprozess somit hindert. In Folge ist die Nutzung von Bestandsgebäuden und ihre hierzu erforderliche Renovierung oftmals zeit- und kostenaufwändiger als ein Neubau – letzterer bestenfalls noch innerhalb des betrachteten Ländlichen Raums bzw. im dortigen Dorf-/Ortskern<sup>23</sup>. Unter Umständen führt dies aber auch zur Abwanderung bzw. Neuentscheidung von entsprechenden Planungen der Unternehmen bzw. Haushalte<sup>24</sup>. In Folge bleiben Bestandsbauten gerade in kleineren Gemeinden des Isolierten-ländlichen Raums ungenutzt und werden schlimmstenfalls dem Verfall preisgegeben<sup>25</sup>. Eine kritische Abwägung zwischen den betroffenen Zielen des Denkmalschutzes einerseits und der wirtschaftlichen Transformation andererseits sollte im Rahmen eines gesamthaften strategischen Prozesses vollzogen wer-

---

<sup>22</sup> Dies stützt auch Experte Mettel, nach dem Denkmalschutz eine aktive Belegung von Leerständen in den Zentren verhindert (vgl. Mettel, Anhang 1).

<sup>23</sup> Dies verhindert dabei auch die bereits in Kapitel 1 skizzierte Konversion, also die Umwidmung bestehender Immobilien zu einer neuen, aktualisierten Nutzung.

<sup>24</sup> Experte Kalb gibt an, dass dabei vor allem die Dorfkerne vor größeren Schwierigkeiten stehen, da vermehrt Unternehmen abwandern (vgl. Kalb, Anhang 1). Dies kann unter anderem auf die bestehenden gesetzlichen Vorgaben zurückzuführen sein, die den notwendigen gewerblichen Umbau bestehender Immobilien im historischen Dorfkern erschweren. Das notwendige finanzielle und bürokratische Engagement kann abschreckend wirken und gleichzeitig die Rentabilität der Unternehmen und des Geschäfts erheblich beeinträchtigen. Dies kann zur Folge haben, dass Unternehmen in weniger regulierte Regionen abwandern.

<sup>25</sup> Um dem entgegenzuwirken sieht Experte Schneider es als unabdingbar an, bestehende Regelungen des Denkmalschutzes mit den Zielen einer integrierten wirtschaftlichen Transformation in Einklang zu bringen (vgl. Schneider, Anhang 1). Dies kann bspw. durch großzügigere Auslegungen oder sogar Lockerungen der Denkmalschutzregelungen geschehen, um z.B. Leerständen in Ortskernen/Innenstädten und den daraus resultierenden Folgen für die jeweilige Gemeinde, aber auch den gesamten betroffenen Ländlichen Raum entgegenzuwirken. Ergänzend kann an dieser Stelle Experte Mettel angeführt werden, der auch die Notwendigkeit des Einklangs zwischen Denkmalschutz und Transformation unterstreicht: Transformation sollte bspw. den Dorfcharakter weiterhin aufrechterhalten (vgl. Mettel, Anhang 1). Es sollte demnach auch nicht Ziel der Transformation sein, Denkmalschutzregelungen komplett zu umgehen. Vielmehr sollten sie als berechtigter Ankerpunkt der Ausgangssituation verstanden und aktiv in die Transformation einbezogen werden.

den. Konkret ist dabei an eine Erleichterung entsprechender Auflagen bei Reaktivierung von Bestandsgebäuden im ländlichen Zielraum zu denken (gleichzeitig wären mögliche Wechselwirkungen bei einer eher touristisch geprägten Transformation (Bezugsgruppe 6) zu beachten).

Ein weiteres Beispiel zu evaluierender Regelungen stellt das Ladenschlussgesetz im Freistaat Bayern da. Während es in Städtischen Räumen auch innerhalb der Ladenschlusszeiten für Haushalte weitere Nahversorgungsmöglichkeiten gibt (z.B. Tankstellen, Bahnhöfe), ist eine solche Option in Ländlichen Räumen nicht gegeben<sup>26</sup>. Ein möglicher Umgang mit dieser Vorgabe ist beispielsweise die Förderungen von Walk-In Stores, welche rund um die Uhr geöffnet sind und kein Personal benötigen. Wie aber bereits im Zusammenhang mit dem Denkmalschutz skizziert, wäre auch hier eine Lockerung des Ladenschlussgesetzes bzw. einzelner darunter subsummierter Detailregelungen zu überdenken, um dem (noch) ansässigen Handel im Ländlichen Raum mehr zeitliche Flexibilität zu bieten (gerade vor dem Hintergrund oftmals ‚nebenberuflich‘ betriebener Ladengeschäfte der Grundversorgung, womit Spätöffnung, Verkaufszeiten an Sonntagen etc. ermöglicht werden würden<sup>27</sup>).

Neben den betroffenen Bezugsgruppen sind auch die ansiedlungswilligen Unternehmen und Haushalte im Rahmen der exemplarisch aufgezeigten Stakeholder Journey von institutionellen Vorgaben betroffen. Während der Phase der Ansiedlung von Unternehmen bzw. Haushalten ergeben sich unzählige Kontaktpunkte, die von den institutionellen Vorgaben beeinflusst sind. Ziel sollte sein, den Ansiedlungsprozess so reibungslos wie möglich zu gestalten. Dies umfasst neben der offensichtlichen Empfehlung zur Reduktion von bürokratischen Hürden, ebenso die Reduktion von Barrieren, die beispielsweise im Rahmen der Vorbereitung für die Nutzung sowie der Errichtung und des Umbaus (Phasen 5a und 5b) entstehen.

*Überwiegend betroffene Bezugsgruppe (exemplarisch): 2.*

---

<sup>26</sup> Experte Mettel sieht speziell die Nahversorgung im Ländlichen Raum als große Herausforderung (vgl. Mettel, Anhang 1). Speziell maßgebliche Regelungen zum Ladenschluss erachtet er in diesem Kontext als überholt.

<sup>27</sup> Zukünftig könnte die Nahversorgung auch durch die Nutzung von Drohnen abgedeckt werden. Hierzu laufen aktuell Pilotprojekte im Odenwald (vgl. KABEL, 2023).

#### **D. Digitalisierung ausbauen und zugehörige Potenziale nutzen**

**(überwiegende Handlungsfelder: Wohn- und Lebensräume / Arbeits- und Innovationsräume)**

Die Digitalisierung ist ein wesentlicher Eckpfeiler, um den Ländlichen Raum für mittelständische Unternehmen, Start-ups und Haushalte attraktiver zu gestalten. Eine entscheidende Maßnahme ist die Investition in den Ausbau der digitalen Infrastruktur in ländlichen Gebieten, da dies die Attraktivität des Standorts maßgeblich beeinflusst.

Digitalisierung sollte sich nicht nur auf den Ausbau der Infrastruktur allgemein beziehen, sondern auch auf darin enthaltene zentrale Bereiche angewandt werden. So kann der Isolierte-ländliche Raum beispielsweise von der Einführung der Telemedizin profitieren, um die Gesundheitsversorgung auch in entlegenen Regionen sicherzustellen. Weiterhin kann die Digitalisierung genutzt werden, um in der Stakeholder Journey relevante Standortfaktoren zu professionalisieren. Für Haushalte spielt beispielsweise eine gut erreichbare Nahversorgung eine wesentliche Rolle bei der Bewertung der Standortattraktivität. Digitalisierung könnte somit eingesetzt werden, um auf eben diesen Standortfaktor Einfluss zu nehmen, beispielsweise durch die Einführung eines lokalen, auf einer digitalen Lösung basierenden Nahrungsmittellieferdienstes.

Auch aus Sicht der Unternehmen und Start-ups ist die Digitalisierung relevanter Standortfaktoren bei der Bewertung der Standortattraktivität von Bedeutung. Digital Hubs oder Innovationszentren können hierbei als wichtige Knotenpunkte betrachtet werden. Unter Digital Hubs sind dabei physische Räume zu verstehen, die mit neuesten, innovativen Technologien ausgestattet sind und als zentrale Anlaufpunkte dienen. Diese Hubs liefern nicht nur während des Ansiedlungsprozesses attraktive Anreize für Unternehmen, sondern schaffen auch nach der Ansiedlung durch den Austausch von Erfahrungen und Wissen ein fruchtbares Umfeld für Innovation und Wachstum.

Es wird deutlich, dass eine ausreichende Infrastruktur für die Digitalisierung (z.B. Breitbandausbau, 5G Netz) als Grundvoraussetzung für die weitere Professionalisierung der Standortfaktoren essenziell ist. Eine digitale Transformation, angepasst an die spezifischen Anforderungen des Ländlichen Raums, schafft ein innovatives Umfeld und zieht potenzielle Investoren aus mittelständischen Unternehmen, Start-ups sowie Haushalte an. Durch gezielte Nutzung der Digitalisierung können Ländliche Räume für diese Zielgruppen attraktiver gestaltet werden.

*Überwiegend relevanten Bezugsgruppen (exemplarisch): 1., 3., und 8.*

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt zusammenfassend die zuvor skizzierten Beispiele anhand der

- überwiegenden Handlungsfelder,
- abgeleiteten Handlungsempfehlungen und
- überwiegend relevanten Bezugsgruppen.

Überwiegende Handlungsfelder	Abgeleitete Handlungsempfehlung	Überwiegend relevante Bezugsgruppe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohn- und Lebensräume</li> <li>• Arbeits- und Innovationsräume</li> </ul>	Co-Working initiieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung inkl. Wirtschaftsförderung</li> <li>• (Land-) wirtschaftliche Unternehmen und zugehörige Kammern</li> <li>• Dienstleister</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohn- und Lebensräume</li> <li>• Landschaft- und Erholungsräume</li> </ul>	Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen Ländlicher und Städtischer Räume fördern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung inkl. Wirtschaftsförderung</li> <li>• Politische Institutionen &amp; Gesetzgebung</li> <li>• (Land-) wirtschaftliche Unternehmen und zugehörige Kammern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohn- und Lebensräume</li> <li>• Arbeits- und Innovationsräume</li> </ul>	Institutionelle Vorgaben auf den Prüfstand stellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Institutionen &amp; Gesetzgebung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohn- und Lebensräume</li> <li>• Arbeits- und Innovationsräume</li> </ul>	Digitalisierung ausbauen und zugehörige Potenziale nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung inkl. Wirtschaftsförderung</li> <li>• (Land-) wirtschaftliche Unternehmen und zugehörige Kammern</li> <li>• Dienstleister</li> </ul>

*Tabelle 2: Ableitung der Handlungsempfehlungen nach Mattmüller, Funk und Elspaß*

#### 4.1.2 Die Notwendigkeit einer übergeordneten Steuerung und Koordination der Attraktivitäts- und Wertsteigerung des Ländlichen Raums

Die aufgezeigte Vielfalt möglicher Handlungsempfehlungen für die unterschiedlichen Bezugsgruppen sowie die daraus resultierende Vielfalt an Schnittstellen zwi-

schen den einzelnen Bezugsgruppen zeigen, dass die Transformation des Ländlichen Raums (zu) viele ‚Mitspieler‘ hat und gleichzeitig von dezentralen Strukturen geprägt ist. Dies birgt die Gefahr, dass unkoordinierte und nicht strukturierte Aktivitäten die gewünschte Ansiedlung von Unternehmen bzw. Haushalten in einem frühen Stadium des Prozesses blockieren oder deren Vorbereitung, Umbau, Neuerrichtung sowie die Integration erschweren. Auch der Alltag bereits ansässiger Unternehmen bzw. Haushalte kann dadurch erschwert werden. Das alles kann zu einer negativen Wahrnehmung des Ländlichen Raums und im schlechtesten Fall zur Abwanderung von Unternehmen bzw. Haushalten in andere Räume führen.

Um einen effektiven Beitrag zur integrierten wirtschaftlichen Transformation zu leisten, bedarf es daher vielfältiger komplexer Abstimmungen. Dies führt zu der Frage, wie die erforderliche Steuerung und Koordination dieser Transformation aussehen könnte, um sowohl die autonomen Aktivitäten der einzelnen Bezugsgruppen als auch deren Cooperation und Coopetition bestmöglich auszusteuern und Reibungsverluste sowie etwaige wirtschaftliche Verluste zu vermeiden.

Vor diesem Hintergrund ist es von Bedeutung, eine Schlüsselfunktion zu initialisieren, die diese Steuerungs- und Koordinationsfunktion übernimmt. Analog der Funktion eines City Managers als Schnittstelle für den Innenstadtentwicklungsprozess<sup>28</sup> wird daher im Folgenden die Funktion eines Landkreismanagers vorgeschlagen. Der Landkreismanager eines Ländlichen Raums bekleidet eine zentrale Rolle im Rahmen des integrierten wirtschaftlichen Transformationsprozesses. Seine primäre Verantwortung liegt in der Begleitung sowie in der übergeordneten

---

<sup>28</sup> Eine solche Funktion des Citymanagers findet sich beispielhaft etwa in der Stadt Mühlheim an der Ruhr und setzt dort „durch vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit alle relevanten Akteure zielgerichtet miteinander in Bezug“ (WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG MÜHLHEIM, o.D.). Siehe dazu auch Anhang 5. Eine solche koordinierende Funktion erachtet auch Michael Reink (Bereichsleiter Standort- und Verkehrspolitik, Handelsverband Deutschland) aufgrund der oftmals divergierenden Ziele verschiedener Bezugsgruppen der Innenstadtentwicklung als notwendig (vgl. REINK, 2023). 2020 wurde vor diesem Hintergrund bereits der ‚Beirat Innenstadt‘ gegründet (vgl. ebd.). Ein Gremium, das, initiiert von u.a. dem Handelsverband Deutschland in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, die Interessenslagen aller an der Innenstadtentwicklung beteiligten Bezugsgruppen zusammenbringt. Dies trägt zum einen dazu bei, die verschiedenen Perspektiven und Rahmenbedingungen der einzelnen Bezugsgruppen besser zu verstehen und somit konsensuale Lösungen für Probleme und Strategieentscheidungen zu finden. Zum anderen ermöglicht die Arbeit des Gremiums auch eine abgestimmte und damit verbesserte Politik zur zukünftigen Innenstadtentwicklung (vgl. ebd.).

Steuerung und Koordination der relevanten Bezugsgruppen und deren Aktivitäten<sup>29</sup>.

Darüber hinaus steht die effiziente Schnittstellenkoordination im Zentrum seiner Tätigkeiten. Dies umfasst eine enge Zusammenarbeit mit lokalen Behörden, Unternehmen und Gemeinschaften, um das gemeinschaftliche Interesse zu stärken und auf das Ziel der integrierten wirtschaftlichen Transformation einzuwirken<sup>30</sup>. Eine prägnante Kommunikation und die zielführende Koordination zwischen den diversen Interessengruppen sind von elementarer Bedeutung, um einen reibungslosen Verlauf des Transformationsprozesses zu gewährleisten und das volle Potenzial des Landreises zu entfalten<sup>31</sup>.

Der Landkreismanager nimmt darüber hinaus exemplarisch die Rolle eines ‚Key Account Managers‘ für den Ländlichen Raum ein. Dabei wirkt er als Vertreter eines Kreises und übernimmt als Schnittstelle aller relevanten Bezugsgruppen die Vermarktung des Raums mit dem Ziel, relevante Bezugsgruppen anzuziehen bzw. zu halten<sup>32</sup>. Hierbei liegt der Fokus auf der Entwicklung und Implementierung wirkungsvoller Strategien über alle Punkte der Stakeholder Journey hinweg. Dabei agiert der Landkreismanager als eine Art ‚Kundenbetreuer‘ für die sich ansiedelnden Unternehmen und Haushalte. Dies umfasst die Präsentation der prominenten Argumente für einen Umzug bis hin zur Unterstützung bei komplizierten

---

<sup>29</sup> Experte Kalb bestärkt die Implementierung eines Landkreismanagers, der individuell auf die ortsspezifischen Notwendigkeiten einwirken kann, um die ansässigen, relevanten Bezugsgruppen zu aktivieren (vgl. Kalb, Anhang 1): Hiermit umgeht man die Nutzung von standardisierten Vorgehensweisen und geht konkret auf die ortsindividuellen Bedürfnisse ein und erarbeitet maßgeschneiderte Problem- und Lösungsansätze. Durch diese ortsindividuelle Herangehensweise könnten gezielt Lösungen erarbeitet werden, die die einzigartigen Merkmale und Bedürfnisse jeder Gemeinde berücksichtigen.

<sup>30</sup> Experte Popp stützt dies. Er sieht eine solche mittel- bis langfristige stärkere Vernetzung der unterschiedlichen Bezugsgruppen (im Sinne von Zuständigkeiten) als notwendig, da diese nicht isoliert, sondern erst gemeinschaftlich positive Auswirkungen auf die Entwicklung des Ländlichen Raums haben können (vgl. Popp, Anhang 1). Seiner Meinung nach ist es wichtig, dass alle Bezugsgruppen gleichermaßen als Ergebnis die Attraktivität eines Ländlichen Raums und nicht nur individuelle Ziele (kurzfristige) verfolgen.

<sup>31</sup> In diesem Zusammenhang bedauern etwa die Experten Schneider und Popp das Fehlen eines übergreifenden Entwicklungsplans als Grundlage einer zielgerichteten Transformation und zugleich der Tätigkeit eines Landkreismanagers (vgl. Schneider & Popp, Anhang 1).

<sup>32</sup> Laut Experten Schneider und Mettel werden vergleichbare Aktivitäten bisher von ihnen, also vom Landrat bzw. Bürgermeister selbst erbracht und stehen damit aber von Anfang an im Konflikt mit den zahlreichen weiteren Verpflichtungen solcher Amtsträger. Eine Professionalisierung dieser Funktion wird als außerordentlich notwendig und wünschenswert bezeichnet (vgl. Schneider & Mettel, Anhang 1).

Genehmigungsverfahren. Konkreter könnte dies beispielsweise die Durchführung eines ‚Tag der offenen Gemeinde‘ beinhalten, an dem potenzielle Interessenten die Vorzüge des Lebens im Ländlichen Raum entdecken und sich direkt vor Ort ein Bild von den Angeboten und Möglichkeiten machen können.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Landkreismanagers ist die Unterstützung bei Auswahl und Beantragung möglicher Fördermittel im Sinne eines Fördermittel- bzw. Transformationslotsen<sup>33</sup>.

Neben den aufgezeigten Aufgaben übernimmt der Landkreismanager auch die Aufgabe, eine regelmäßige Überprüfung über den derzeitigen Stand der Transformation durchzuführen. Die Überprüfung inkludiert neben der Fortschrittsüberwachung auch die regelmäßige Berichterstattung an relevante Bezugsgruppen, um anschließend die Transformationsstrategie und zugehörige Maßnahmen agil anpassen zu können.

#### **4.2 Ein idealtypischer Prozess der Transformation des Ländlichen Raums: Es bedarf eines zielgerichteten, bezugsgruppenorientierten, strategischen Managementkonzepts**

Im Rahmen der Ausarbeitungen wird deutlich, dass nur eine systematische und zentral gesteuerte Transformation langfristig zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Ländlichen Raums beitragen kann. Vor dem Hintergrund dieser Studie lässt sich dazu der in Abbildung 7 dargestellte idealtypische Prozess im Sinne eines zielgerichteten, bezugsgruppenorientierten und strategischen Managementkonzepts ableiten. So wird die Transformation Top-Down geplant und gesteuert und gleichzeitig unter Berücksichtigung der Anforderungen und Interessen relevanter Bezugsgruppen Bottom-Up ausgestaltet und implementiert.

---

<sup>33</sup> Expertin Reichl berichtet diesbezüglich von einem Fördermittellotsenprojekt, das in Hessen umgesetzt wird: Nicht nur der Prozess der Fördermittelbeantragung, sondern auch die vorherige Auswahl geeigneter und verfügbarer Fördermittel wird dabei auf Wunsch bereits zentral begleitet und unterstützt (vgl. Reichl, Anhang 1). Gerade bei Fördermitteln sei dies besonders relevant und wichtig, da häufig nicht klar ausgeschrieben oder gar intuitiv ist, wie diese zu beantragen sind. Das wiederum führt zu einer hohen Abbruch- und Ablehnungsquote der Beantragungsverfahren.



Abbildung 7: Idealtypischer Prozess der Transformation Ländlicher Räume nach Mattmüller, Elspaß und Funk<sup>34</sup>

Zunächst einmal **(1)** ist es erforderlich, begründet zu entscheiden, welcher der in Kapitel 2.1.1, Abbildung 1 abgebildeten Räume der Transformation bedarf. Ist diese Entscheidung getroffen, sollte in einem nächsten Schritt **(2)** über das strategische Ziel der Transformation und damit einhergehend über die relevanten Handlungsfelder der Transformation entschieden werden. Sind diese grundlegenden Parameter der Transformation geklärt, ist es relevant, die Zielgruppe **(3)** der angestrebten Transformation zu verstehen, um alle Transformationsaktivitäten zielgenau planen und aussteuern zu können. Dazu ist zu klären, welche Bezugsgruppen eine besondere Relevanz im Kontext der Transformation haben und somit im Fokus der Transformationsaktivitäten stehen sollten. Um die Zielgruppe(n) möglichst greifbar zu machen, sollte(n) sie durch Personifizierung (mittels Persona(s))

<sup>34</sup> Grundsätzlich kann dieser Prozess auf die Transformation jeglicher Räume übertragen werden. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Studie wird er in diesem Fall jedoch speziell auf den Ländlichen Raum bezogen.

bildhaft konkretisiert werden. Anschließend daran sollte die Betrachtung des Raums auf Metaebene mittels Stakeholder Journey Mapping (4) erfolgen, in deren Mittelpunkt die zuvor konkretisierte(n) Persona(s) steht bzw. stehen. So lassen sich spezifische relevante Kontaktpunkte zwischen Persona(s) und dem entsprechenden Raum sowie jeweils verantwortlichen Bezugsgruppen identifizieren, die als Anknüpfungspunkte für die abzuleitenden Handlungsempfehlungen dienen. Auf dieser Basis sollten anschließend (5) konkrete Handlungsempfehlungen zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung der Standortfaktoren und damit zur wahrgenommene Standortattraktivität des Ländlichen Raums abgeleitet werden. Diese sollten sich sowohl auf die einzelnen Handlungsfelder der Transformation beziehen als auch handlungsfeldübergreifend sein sowie die einzubeziehenden Bezugsgruppen pro Handlungsempfehlung aufzeigen. Wie in jedem zielgerichteten Managementprozess ist es anschließend wichtig (6), die Implementierung der Handlungsempfehlungen und den Fortschritt des Transformationsergebnisses in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen von Strategie und Maßnahmen vorzunehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine effektive Transformation Ländlicher Räume einerseits eines übergeordneten, zielgerichteten und systematischen Prozesses, andererseits einer ‚kunden-‘ statt entscheidenerorientierten Strategie und eines zugehörigen Handelns bedarf.

## **5. Fazit und Ausblick auf sich anschließende Transformationsaufgaben**

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden, nach einer grundlegenden Klärung relevanter Begrifflichkeiten und Sachverhalte, zur Erarbeitung eines Konzepts der integrierten wirtschaftlichen Transformation zur Attraktivitäts- und Wertsteigerung Ländlicher Räume in Deutschland bewährte Konzeptionen und Instrumente der Marktorientierten Unternehmensführung (allen voran Stakeholder Journey und Stakeholder Analyse, aber auch die Strategien Cooperation und Coopetition sowie das Konzept des Key Account Managers) auf den Gegenstandsbe- reich Ländlicher Räume übertragen, modifiziert und spezifiziert. Auf diese Weise ergeben sich nicht nur konkrete, bezugsgruppenorientierte Ansatzpunkte einer

Attraktivitäts- und Wertsteigerung Ländlicher Räume, sondern darüber hinaus lässt sich auch ein **idealtypischer Prozess der Transformation** Ländlicher Räume ableiten.

Basierend auf diesen Ausarbeitungen können abschließend die folgenden Denkanstöße zur Transformation des Ländlichen Raums und damit für dessen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zusammengefasst werden:

- Im Rahmen einer effektiven Transformation Ländlicher Räume ist ein **klarer, marktorientierter und strategischer Managementprozess** unabdingbar. Dabei gilt es, Top-Down zu planen und zu steuern, die konkrete Ausgestaltung und Implementierung jedoch Bottom-Up zu verstehen und vorzunehmen.
- Nicht nur die Betrachtung des Ländlichen Raums auf **Metaebene**, auch die Analyse der Anforderungen und **Interessen relevanter Bezugsgruppen** sind notwendige Tools einer langfristig erfolgreichen Transformation.
- Aufgrund der Vielzahl beteiligter Bezugsgruppen und der vorherrschenden dezentralen Strukturen zeigt sich, dass die Standortattraktivität Ländlicher Räume nicht von einzelnen Bezugsgruppen autonom kreiert und professionalisiert werden kann. Vielmehr ist es eine **Gemeinschaftsaufgabe** aller beteiligten Bezugsgruppen. Gerade solch gemeinschaftliches Handeln ist eine wichtige Voraussetzung, um notwendige **Konversionsprozesse** zu initiieren und erfolgreich zu realisieren, durch die wiederum bestehende Strukturen mittels Umwidmung und Umnutzung zukunftsfähig und Synergien nutzbar gemacht werden.
- Verwaltung und Wirtschaftsförderung sowie politische Institutionen und Gesetzgebung als übergeordnete Bezugsgruppen haben eine besondere Position: Sie fungieren als Schnittstelle aller Bezugsgruppen und haben somit eine übergeordnete Koordinations- und Steuerungsaufgabe. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, bedarf es einer **verantwortlichen Instanz** bzw. einer verantwortlichen Stelle auf **Landkreisebene**. Dies könnte bspw. ein **Landkreismanager** sein, der im Sinne eines **Key Account Managers** die Schnittstelle zwischen allen relevanten Bezugsgruppen darstellt und die

Vermarktung des Raums koordiniert – mit dem Ziel, ansiedlungswillige Unternehmen bzw. Haushalte an den Standort zu ziehen oder bereits ansässige zufriedenzustellen und dort zu halten.

- Darüber hinaus bedarf es grundsätzlich einer **Entbürokratisierung**, um der gewünschten Transformation keine zusätzlichen institutionellen Hemmnisse entgegenzustellen.
- Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine **Effektivitätsprüfung gesetzlicher Regelungen** (etwa des Denkmalschutzes, der Baugesetze, des Ladenschlussgesetzes etc.), um die Transformation nicht an inhärenten Beharrungskräfte scheitern zu lassen<sup>35</sup>. Hierbei verursachen gesetzliche Regelungen oftmals geradezu **Ziel-konterkarierende Effekte**, da sie eine gebietsspezifisch benötigte Flexibilität und erforderliche gestalterische Freiräume der Allgemeingültigkeit unterordnen.
- Grundsätzlich sind ausreichende finanzielle Mittel für Transformationsprojekte erforderlich<sup>36</sup> – **verfügbare Mittel alleine lösen jedoch die Probleme des Ländlichen Raums nicht**. Zuallererst bedarf es des bereits erwähnten **strategischen Managementprozesses zur zielgerichteten Steuerung** der Transformationsaktivitäten. Ohne diesen können eingesetzte Mittel ihre Wirkung durch Fehlallokation oftmals nur verfehlen. Speziell vor dem Hintergrund, dass Mittel, gerade für den Ländlichen Raum in Deutschland, immer knapper werden (siehe aktuelle Kürzungsdiskussion der Bundesmittel) sollte die Wirtschaftlichkeit ihres Einsatzes im Sinne einer optimalen Allokation sichergestellt werden. Wie es auch bei Wirtschaftsunternehmen der Fall ist, geht dies in erster Linie mit **effektiver (strategischer) Planung und effizienter Umsetzung** einher. Im Rahmen der Implementierung der aus dem Managementprozess resultierenden, systematisch abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind ausreichende Mittel demnach nicht nur notwendig, sondern müssen auch sinnvoll eingesetzt werden, um zielgerichtet zur integrierten wirtschaftlichen Transformation und damit zur Wettbewerbs-

---

<sup>35</sup> Dies stützt auch Experte Popp (vgl. Popp, Anhang 1).

<sup>36</sup> Nach Experten Popp sind ländliche Räume definitiv auf Fördermittel angewiesen. Ohne diese Fördermittel kann bspw. die Infrastruktur kaum verbessert und somit die angestrebte integrierte wirtschaftliche Transformation langfristig nur schwer erreicht werden (vgl. Popp, Anhang 1).

und Zukunftsfähigkeit des Ländlichen Raums beizutragen. Hierbei leistet die vorgeschlagene Funktion des Landkreismanagers als ‚**Fördermittel- bzw. Transformationslotse**‘ besondere Hilfestellungen.

Abschließend liegt als Gesamtergebnis des Studienvorhabens ein bezugsgruppenorientiertes Managementkonzept zur zielgenauen strategischen Steuerung der Transformation des Ländlichen Raums vor, mit dessen Hilfe seine Potenziale nicht nur aufgedeckt, sondern auch nutzbar gemacht werden können. Anschließend gilt es nun in Folgeschritten, dieses Vorgehen auf zu transformierende Ländliche Räume, bspw. den Isoliert-ländlichen Raum im Freistaat Bayern, anzuwenden und deren Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit durch eine Attraktivitäts- und Wertsteigerung aktiv zu forcieren. Speziell die Schritte (4) bis (6) des idealtypischen Prozesses (Abbildung 7) stellen dabei die empfohlenen nächsten Schritte dar, um die Transformation des Isoliert-ländlichen Raums im Freistaat Bayern anzustoßen und die dortigen Lebensverhältnisse attraktiver zu gestalten sowie an florierendere Regionen (wie z.B. den Diversifiziert-ländlichen Wirtschaftsraum) anzugleichen.

Studien wie die vorliegende tragen somit nicht nur dazu bei, die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Ländlichen Räumen zu stärken, darüber hinaus führen sie auch dazu, dem Ländlichen Raum Gehör zu verschaffen, seine Qualitäten zu verstehen und zielgerichtet zu vermarkten sowie ihm eine, teilweise überfällige, Lobby zu bereiten.

## Quellenverzeichnis

ABT, J. et al. (2022). Einführung: Heute das Morgen gestalten – Veränderte Formen der Zusammenarbeit in den Gemeinden, Städten und Regionen. In: ABT, J., et al. (Hrsg.): Von Beteiligung zur Koproduktion: Wege der Zusammenarbeit von Kommune und Bürgerschaft für eine zukunftsfähige kommunale Entwicklung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1-19.

ARBEITSGRUPPE INTEGRIERTE LÄNDLICHE ENTWICKLUNG DER DLKG (2006). Ländlicher Raum auf Roter Liste: Der Beitrag der Integrierten Ländlichen Entwicklung zur Schaffung von Arbeitsplätzen unter besonderer Berücksichtigung der demographischen Entwicklung in Deutschland. In der Reihe: SCHRIFTENREIHE DEUTSCHE LANDESKULTURGESELLSCHAFT DLKG (Hrsg.): Bd. 1 (Sonderheft). Eigenverlag.

BATHELT, H./ GLÜCKLER, J. (2018). Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. 4. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart: Ulmer.

BAUM, M. (2008). Urbane Orte: Ein Urbanitätskonzept und seine Anwendung zur Untersuchung transformierter Industrieareale. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.

BEHAM, S. (2023). Sozialwohnungen: Was tun gegen die Wohnungsnot? Abgerufen am 16.11.2023 von <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/sozialwohnungen-was-tun-gegen-die-wohnungsnot,Tlmnaku>.

BUNDESINSTITUT FÜR BAU-/ STADT-/ UND RAUMFORSCHUNG (2018). Raumabgrenzungen. Abgerufen am 29.10.2023 von <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/raumeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/kreise/siedlungsstrukturelle-kreistypen/download-ref-kreistypen.xls.xlsx?blob=publicationFile&v=2>.

BUNDESINSTITUT FÜR BAU-/ STADT-/ UND RAUMFORSCHUNG (2021). Raumordnungsbericht 2021 – Wettbewerbsfähigkeit stärken. Abgerufen am 05.09.2023 von [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2021/rob-2021-dl.pdf;jsessionid=2A81F719E31D8B45BC0151A3C9249ED8.live11311?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2021/rob-2021-dl.pdf;jsessionid=2A81F719E31D8B45BC0151A3C9249ED8.live11311?__blob=publicationFile&v=4).

BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN FÜR BAU UND HEIMAT (2021). Innenstadtstrategie des Beirats Innenstadt beim BMI. Abgerufen am 16.11.2023 von <https://www.bmwsb.bund.de/SharedDocs/downloads/Webs/BMWSB/DE/veroeffentlichungen/wohnen/innenstadtstrategie.html>.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (2016a). Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung der ländlichen Räume 2016. Abgerufen am 12.09.2023 von [https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/\\_laendliche-Regionen/Regierungsbericht-Laendliche-Raeume-2016.pdf?blob=publicationFile&v=3](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_laendliche-Regionen/Regierungsbericht-Laendliche-Raeume-2016.pdf?blob=publicationFile&v=3).

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (2016b). Thünen-Landatlas. Abgerufen am 13.09.2023 von <https://karten.landatlas.de/>.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (2020a). Das Land lebt! Dritter Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung der ländlichen Räume. Abgerufen am 12.09.2023 von [https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/\\_laendliche-Regionen/regierungsbericht-laendliche-raeume-2020.pdf?blob=publicationFile&v=5](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_laendliche-Regionen/regierungsbericht-laendliche-raeume-2020.pdf?blob=publicationFile&v=5).

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (2020b). Thünen-Landatlas. Abgerufen am 13.09.2023 von <https://karten.landatlas.de/>.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (2023). Ländliche Regionen im Fokus: Fakten und Hintergründe. Abgerufen am 13.09.2023 von <https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/laendliche-regionen-im-fokus.pdf?blob=publicationFile&v=20>.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WOHNEN/ STADTENTWICKLUNG/ BAUWESEN (2003). Arbeitshilfe des Ministeriums für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr zu den rechtlichen, planerischen und finanziellen Aspekten der Konversion militärischer Liefenschaften (Arbeitshilfe Konversion). Abgerufen am 20.09.2023 von <https://mil.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Arbeitshilfe%20Konversion.pdf>.

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V. (2021). Ländliche Räume stärken. Für einen wettbewerbsfähigen Mittelstand, eine lebhafte Gesellschaft und gleichwertige Lebensverhältnisse. Abgerufen am 12.09.2023 von <https://bdi.eu/publikation/news/laendliche-raeume-staerken>.

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (o.D.). Strukturwandel. Abgerufen am 12.09.2023 von <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20784/strukturwandel/>.

DAHLBECK, E./ GÄRTNER, S. (2019). Gerechter Wandel für Regionen und Generationen: Erfahrungen aus dem Strukturwandel im Ruhrgebiet. Abgerufen am 14.09.2023 von <https://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Klima/WWF-Studie-Gerechter-Wandel-fuer-Regionen-und-Generationen.pdf>.

DEHARDE-BEDUHN, I. A. (2019). Standortsicherung für kleine und mittlere Produktionsunternehmen im Hochlohnland Deutschland: Entwicklung eines Modells zur Erklärung von Zu- oder Abwanderungsaktivitäten und Ableitung standortsichernder Maßnahmen. Dissertation, Leuphana Universität Lüneburg (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften), Lüneburg.

DETLING, D. et al. (2021). Progressive Provinz – Die Zukunft des Landes. Abgerufen am 13.09.2023 von <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunft-des-landes/#stadt-land-kontinuum>.

DEUTSCHES INSTITUT FÜR URBANISITK (2017). Was ist eigentlich ... Transformation? Begriffe aus der kommunalen Szene - einfach erklärt Abgerufen am 12.09.2023 von <https://difu.de/nachrichten/was-ist-eigentlich-transformation>.

DÖRRIES, C. (2023). Stadt in Bewegung. In: handelsjournal: Das Zukunftsmagazin des Handels, Nr. 5, S. 14-16.

FEUERBACH, F./ KOSINSKI, J./ SCHMID, A. (2019). Studie zum Thema „Was macht den ländlichen Raum für junge Fachkräfte attraktiv?“ - Literaturanalyse für das Programm Perspektive Land. Abgerufen am 18.09.2023 von [https://www.perspektive-land.de/fileadmin/user\\_upload/Feuerbach\\_Kosinski\\_Schmidt\\_2019\\_Studie\\_DKJS-Was\\_macht\\_den\\_laendlichen\\_Raum\\_attraktiv\\_28.01.2020-1.pdf](https://www.perspektive-land.de/fileadmin/user_upload/Feuerbach_Kosinski_Schmidt_2019_Studie_DKJS-Was_macht_den_laendlichen_Raum_attraktiv_28.01.2020-1.pdf).

FRANZKE, L. (2020). Die Zukunft des Speckgürtels. Abgerufen am 14.09.2023 von <https://www.politische-bildung-brandenburg.de/themen/so-ist-brandenburg/wirtschaft-und-arbeit/die-zukunft-des-speckguertels>.

FREEMAN, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Marshfield: Pitman Publishing Inc..

FUCHS, J. (2017). Ländlichen Raum neu entdecken: Roadmap für eine imaginative Reise. Dissertation, Universität Vechta (Institut für Strukturforchung und Planung in agrarischen Intensivgebieten), Vechta.

GEIBLER, R. (2023). Wenn der Denkmalschutz den Strukturwandel ausbremst. Abgerufen am 15.1.0.2023 von <https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/wirtschaft/strukturwandel-transformation-energie-wandel-denkmalschutz-blockade-100.html>.

GERL, M. (2023). Bayern droht verstärkte Wohnungsnot. Abgerufen am 16.11.2023 von <https://www.sueddeutsche.de/bayern/bayern-wohnungen-wohnungsnot-bau-1.5849038>.

GLÜCKLER, J. (2002). Raum als Gegenstand, Begriff und Perspektive in der Geographie. In: R., L. / B., W. (Hrsg.): Texte zur Theorie der Sozialgeographie 1, Jena: Eigenverlag, S. 45-65.

GRIEB, B. et al. (2020). Regionale Transformation – Report 2020: Aktive Gestaltung des regionalen Wandels in dynamischen und ungewissen Zeiten. Ein Praxis-Guide für Wirtschaftsförderungen und Standortverantwortliche. Abgerufen am 12.09.2023 von <https://vdivde-it.de/sites/default/files/document/regionale-transformationen-report-2020.pdf>.

HAGEN, L./ MÜNZER, C. (2019). Quick Guide Content. Der Weg zum perfekten Content für mehr Reichweite, Awareness, Leads und Social-Engagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

HARTMANN, F./ MIETZNER, D. (2020). Künstliche Intelligenz als Chance für die deutsche Textilindustrie? Dokumentation zum Foresightprozess. In: Mittelstand digital, Wildau: Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft (KIW).

HÄUSEL, H.-G./ HENZLER, H. (2018). Buyer Personas: Wie man seine Zielgruppe erkennt und begeistert. Freiburg: Haufe.

HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT/ ENERGIE/ VERKEHR/ WOHNEN (2022). Strukturelle Entwicklung des Umlands hessischer Agglomerationsräume: Das Umland als dynamischer Wachstumsraum und Spillovereffekte. Abgerufen am 21.09.2023 von [https://wirtschaft.hessen.de/sites/wirtschaft.hessen.de/files/2023-04/umlandstudie\\_agglomerationen\\_hessen.pdf](https://wirtschaft.hessen.de/sites/wirtschaft.hessen.de/files/2023-04/umlandstudie_agglomerationen_hessen.pdf).

HUNDT, C./ MARGARIAN, A./ PETERS, J. C. (2021). Wirtschaftliche Vielfalt ländlicher Räume. Abgerufen am 20.09.2023 von <https://www.bpb.de/themen/stadt-land/laendliche-raeume/340891/wirtschaftliche-vielfalt-laendlicher-raeume/>.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (o.D.). Definitionen. Abgerufen am 09.09.2023 von <https://www.ifm-bonn.org/definition>.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (o.D.-a). Mittelstandsdefinition des IfMBonn. Abgerufen am 09.09.2023 von <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>.

JUNGE, S. (2021). Wachsen oder Weichen – Deutsche Landwirtschaft im Strukturwandel. Abgerufen am 18.09.2023 von <https://www.bpb.de/themen/umwelt/landwirtschaft/325872/wachsen-oder-weichen-deutsche-landwirtschaft-im-strukturwandel/>.

KABEL, C. (2023). Odenwald: Drohnen liefern erstmals Lebensmittel an Kundschaft. Abgerufen am 07.10.2023 von <https://www.fr.de/rhein-main/odenwald-drohnen-liefern-erstmal-lebensmittel-an-kundschaft-92560897.html>.

KEIM-KLÄRNER, S. (2021). Wandel der Arbeits- und Lebensverhältnisse in ländlichen Räumen. Abgerufen am 14.09.2023 von <https://www.bpb.de/themen/stadt-land/laendliche-raeume/340719/wandel-der-arbeits-und-lebensverhaeltnisse-in-laendlichen-raeumen/>.

KRUSE, M./ NITT-DRIEBELMANN, D./ WEDEMEIER, J. (2022). Megatrends und Strukturwandel — welche Regionen werden profitieren? In: Wirtschaftsdienst, 102. Jg., Nr. 5, S. 392–396.

KÜPPER, P. (2016). Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume. In: Thünen Working Paper, 68, Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut.

LAHNER, J. (2021). Entwicklung der Wirtschaftsförderung. In: STEMBER, S., et al. (Hrsg.): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung - Band 1: Theoretische Grundlagen und Aufgaben, 2., aktual. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. S. 3-24.

LASCHEWSKI, L./ TIETZ, A. (2020). Auswirkungen überregional aktiver Investoren in der Landwirtschaft auf ländliche Räume: Ergebnisse aus zwei Fallstudien. In: Thünen Report, 80, Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut.

LAUZI, M. (2021). Digitale Infrastruktur für smarte Kommunen. In: MERTENS, A., et al. (Hrsg.): Smart Region: Die digitale Transformation einer Region nachhaltig gestalten, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 89-104.

LEMON, K. N./ VERHOEF, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. In: Journal of Marketing, 80. Jg., S. 69–96.

MAISENBACHER, N. (2008). Die Verantwortung des Marketing für Bezugsgruppen. In der Reihe: MATTMÜLLER, R. (Hrsg.): Strategisches Marketingmanagement, Bd. 9. Frankfurt am Main: Peter Lang.

MATTMÜLLER, R. (2012). Integrativ-Prozessuales Marketing - Eine Einführung. Mit durchgehender Schwarzkopf & Henkel-Fallstudie. 4. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

MATTMÜLLER, R./ ELSPAß, J./ MATHEIS, J. (2023). Chancen zur Wiederbelebung des innerstädtischen Handels in deutschen Klein- und Mittelzentren. In: ROTHE, L., et al. (Hrsg.): Marketing & Innovation 2023: Future Shopping – der Handel in der (Nach-) Coronazeit, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 23-48.

MIGGELBRINK, J. (2020). Ländliche Räume - Strukturschwach, peripher, abgehängt? In: KRAJEWSKI, C. / WIEGANDT, C.-C. (Hrsg.): Land in Sicht - Ländliche Räume in Deutschland zwischen Prosperität und Peripherisierung, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 64-79.

MOSE, I. (2018). Ländliche Räume. In: LANDESPLANUNG, A. A. F. R. U. (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung, Hannover: ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1323-1334.

NEUMEIER, S./ POLLERMANN, K. (2011). Ländlicher Tourismus als Chance? Möglichkeiten und Grenzen der Förderung von ländlichem Tourismus am Beispiel eines Modellvorhabens. In: Landbauforschung - vTI Agriculture and Forestry Research, 3. Jg., Nr. 61, S. 161-174.

NÖGEL, L. et al. (2018). Regionale Transformationsprozesse verstehen und gestalten – Neue Instrumente der regionalen Strategieentwicklung. In: iit perspective: Working Paper of the Institute for Innovation and Technology, 43, Berlin: Institut für Innovation und Technik (iit).

OSWALD, M. (2023). Handlungsfelder und Modellregionen. In: AHRENS, D. (Hrsg.): Smart Region: Angewandte digitale Lösungen für den ländlichen Raum\_ Best Practices aus den Modellprojekten „Digitales Dorf Bayern“, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 61-79.

REGIONALENTWICKLUNG HUNSRÜCK-HOCHWALD E.V. (o.D.). Lebensqualität im ländlichen Raum. Abgerufen am 14.09.2023 von <https://www.regionalentwicklungsverein.de/schwerpunktthemen/lebensqualitaet-laendlicher-raum/>.

REINK, M. (2023). Revitalisierung eines angeschlagenen Patienten. In: handelsjournal: Das Zukunftsmagazin des Handels, Nr. 5, S. 28-30.

REUBER, P. (2020). Politischer Alltag in ländlichen Räumen. In: KRAJEWSKI, C. / WIEGANDT, C.-C. (Hrsg.): Land in Sicht - Ländliche Räume in Deutschland zwischen Prosperität und Peripherisierung, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 48-63.

RINKE, L. (2023). Professionelle Investor Relations-Kommunikation: Anforderungen an börsennotierte KMU in Deutschland. In der Reihe: MATTMÜLLER, R. (Hrsg.): Strategisches Marketingmanagement, Bd. 38. Frankfurt am Main: Peter Lang.

RUSCHEINSKI, T. (2023). Herausforderungen ländlicher Räume – das Ziel gleichwertiger Lebensverhältnisse. In: AHRENS, D. (Hrsg.): Smart Region: Angewandte digitale Lösungen für den ländlichen Raum\_ Best Practices aus den Modellprojekten „Digitales Dorf Bayern“, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 9-23.

SALMEN, T. (2001). Standortwahl der Unternehmen - Ein Überblick über empirische Gründe, Prozesse und Kriterien der unternehmerischen Entscheidungsfindung. Marburg: Tectum Verlag.

SCHACHT, J./ STORCH, L./ GEISER, K. (2023). Wohnungsnot: Hoher Bedarf auch in Bayern – was tun? Abgerufen am 16.11.2023 von <https://www.br.de/nachrichten/bayern/wohnungsnot-in-bayern-ursachen-und-loesungsansaezte,TSkBJEB>.

SCHMIDT, A./ FEUERBACH, F./ KOSINSK, J. (2020). Was macht den ländlichen Raum für junge Fachkräfte attraktiv? - Die wichtigsten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen der Studie für Schulen, Kommunen und Ländervertretungen auf einen Blick. Abgerufen am 18.09.2023 von [https://www.perspektiveland.de/fileadmin/user\\_upload/Sudie\\_Auf\\_einen\\_Blick\\_zum\\_Ausdrucken.pdf](https://www.perspektiveland.de/fileadmin/user_upload/Sudie_Auf_einen_Blick_zum_Ausdrucken.pdf).

SCHROTH, F. et al. (2020). Bedarfsorientierter Wissens- und Technologietransfer in ländlichen Räumen. In: Horizonte erweitern, Perspektiven ändern: Ländliche Räume als Innovationsräume verstehen, Berlin: Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) des Fraunhofer IAO.

SCHWARCK, C. (2012). Der typisch ländliche Kreis? Abgerufen am 13.09.2023 von <https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/20120209>.

STERNAD, D./ MÖDRITSCHER, M. (2018). Qualitatives Wachstum - Der Weg zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.

TAYLOR, P./ FROST, W./ LAING, J. (2017). Meeting the Challenge of Managing Visitor Experiences at Tourism Attractions. In: ALBRECHT, J. (Hrsg.): Visitor Management in Tourism Destinations, Wallingford: Cabi, S. 22-32.

VERHOEF, P. C. et al. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. In: Journal of Retailing, 85. Jg., Nr. 1, S. 31-41.

VÖPEL, H./ WOLF, A. (2017). Wirtschaft im Umbruch – Norddeutschland vor Strukturwandel. Abgerufen am 12.09.2023 von [https://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Policy/HWWI\\_Policy\\_Paper\\_101.pdf](https://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Policy/HWWI_Policy_Paper_101.pdf).

WINKELHAUS, S. (2022). Energiekrise beschleunigt Strukturwandel, breite Deindustrialisierung aber nicht zu erwarten. Abgerufen am 12.09.2023 von [https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg202223/JG202223\\_Pressemitteilung\\_Kapitel\\_5.pdf](https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg202223/JG202223_Pressemitteilung_Kapitel_5.pdf).

WIRTH, E. (1979). Theoretische Geographie. Grundzüge einer theoretischen Kulturgeographie. Stuttgart: Teubner.

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG MÜHLHEIM (o.D.). Willkommen beim Citymanagement: Ihre Schnittstelle für den Innenstadtentwicklungsprozess. Abgerufen am 15.11.2023 von <https://www.muelheim-business.de/wirtschaftsstandort/citymanagement/>.

WUTH, J. (2022). Digitale Startups in ländlichen Regionen. Dissertation, Universität Regensburg (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften), Regensburg.

## Verzeichnis der Anhänge

Anhang 1: Übersicht Experteninterviews

Anhang 2: Charakterisierung der dreidimensionalen Raumbetrachtung

Anhang 3: Harte und weiche Standortfaktoren

Anhang 4: Beispielhafte Personas des Ländlichen Raums

Anhang 5: Best Practice City Manager (Mühlheim an der Ruhr)

## Anhang 1: Übersicht Experteninterviews

<b>Name &amp; Position der Experten</b>	<b>Datum der Durchführung</b>
Herr Christoph Mettel Bürgermeister Gemeinde Haunsheim	28.09.2023
Herr Erwin Schneider Landrat Landkreis Altötting	28.09.2023
Frau Dr. Claudia Reichl Amt für Wirtschaftsförderung, Kultur und Tourismus Stadt Oestrich-Winkel	28.09.2023
Herr Dr. Johann Popp Bezirksrat Regierungsbezirk Schwaben	29.09.2023
Herr Johann Kalb Landrat Landkreis Bamberg	19.10.2023

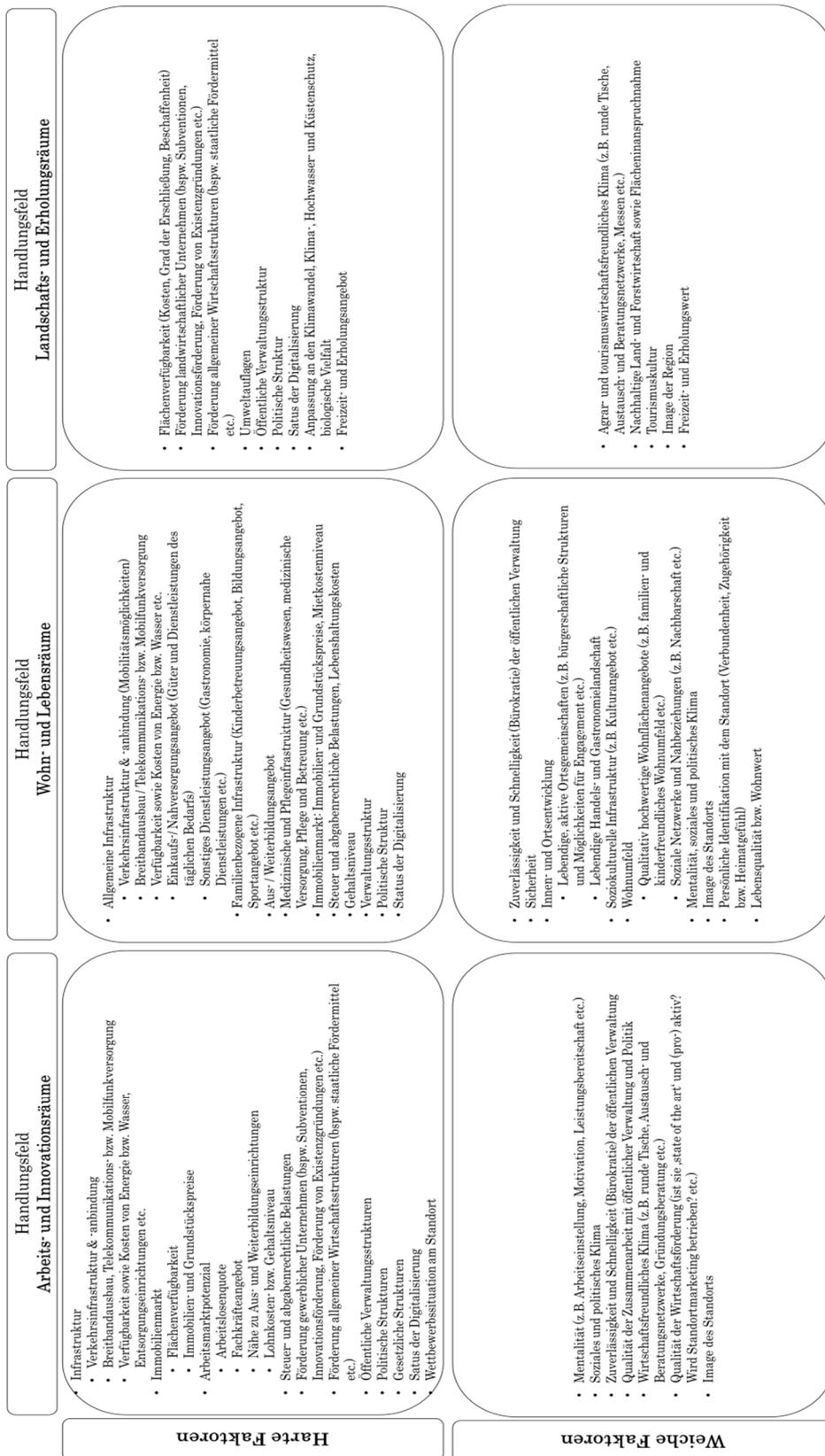
Quelle: Eigene Darstellung

## Anhang 2: Charakterisierung der dreidimensionalen Raumbetrachtung

Raum	Ländlichkeit	Sozioökonomische Lage	Charakterisierung
<i>Peri-urbaner Wohnraum</i>	Eher ländlich	Gute Sozioökonomische Lage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximität zu städtischen Zentren</li> <li>• Dient primär als Wohngebiet</li> <li>• Hohe Bevölkerungsdichte</li> <li>• Gute infrastrukturelle Anbindung</li> </ul>
<i>Urban-strukturschwacher Wohnraum</i>	Eher ländlich	Weniger gute Sozioökonomische Lage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximität zu städtischen Zentren mit mangelhafter Infrastruktur und begrenztem Zugang zu sozialen Dienstleistungen</li> <li>• Dient primär als Wohngebiet</li> <li>• Eher einkommensschwache Bevölkerung, die städtische Lebenshaltungskosten nicht tragen können</li> </ul>
<i>Rural-touristischer Raum</i>	Sehr ländlich	Weniger gute Sozioökonomische Lage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geprägt von seiner touristischen Ausrichtung</li> <li>• Abhängigkeit von volatilen externen Faktoren</li> </ul>
<i>Agrar-industrielle Raumr</i>	Sehr ländlich	Weniger gute Sozioökonomische Lage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftliche Profil wird durch landwirtschaftliche Produktion und industrielle Gewerbebezüge geprägt</li> <li>• Systemrelevante Funktion</li> </ul>
<i>Diversifizierter Wirtschaftsraum</i>	Sehr ländlich	Gute Sozioökonomische Lage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse Wirtschaftsstruktur</li> <li>• Produktive Gewerbe</li> <li>• wissensintensive Industrien</li> <li>• Ausgebaute Infrastruktur</li> </ul>
<i>Isoliert-ländlicher Raum</i>	Sehr ländlich	Weniger gute Sozioökonomische Lage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Abgeschiedenheit</li> <li>• Bevölkerungsrückgang</li> <li>• unterentwickelte Infrastruktur</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf HESSISCHES MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT/ ENERGIE/ VERKEHR/ WOHNEN, 2022, BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2020a, LASCHEWSKI/ TIETZ, 2020, HUNDT/ MARGARIAN/ PETERS, 2021.

# Anhang 3: Harte und weiche Standortfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2020a, BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT, 2016a, SCHMIDT/ FEUERBACH/ KOSINSKI, 2020, BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V., 2021 & FEUERBACH/ KOSINSKI/ SCHMID, 2019).

## Anhang 4: Beispielhafte Personas des Ländlichen Raums

### Ansässiges Unternehmen: Transportsysteme Hubermeyer

- Familiengeführtes, mittelständisches Unternehmen mit ca. 300 Mitarbeitern, das bereits in der vierten Generation am Standort des Ländlichen Raums Kunststofftransportsysteme aller Art (Faltkisten, Transportboxen, etc.) produziert
- Der Tradition und den etablierten Arbeitsabläufen am Standort steht u.a. entgegen, dass keine ausreichende Infrastruktur gegeben ist
- Auch wenn die Mieten dort wesentlich höher und die Auswahl an Immobilien geringer sein wird, hält Transportsysteme Hubermeyer bereits die Augen nach einem attraktiveren, weniger ländlichen Standort offen

### Ansiedlungswilliges Unternehmen: Digital Guide

- Ansiedlungswilliges Tech-Startup, das eine Reiseführer-App mit bisher kaum bekannten, lohnenswerten Reisetipps entwickelt
- Aktuell noch im ‚Speckgürtel‘ Nürnbergs ansässig
- Um einerseits Mietkosten sowie steuer- und abgabenrechtliche Belastungen zu sparen und andererseits geringere Lebenshaltungskosten sowie einen höheren Lebensqualitäts-, Freizeit- und Erholungswert für Mitarbeiter zu realisieren (Stichwort Fachkräftemangel), hat es Interesse, in den Ländlichen Raum zu ziehen

### Ansässiger Haushalt: Paul, 40 Jahre

- Seit 7 Jahren als Kunststoff-Ingenieur bei Transportsysteme Hubermeyer tätig
- Lebt im Ländlichen Raum in Bayern
- Ihm liegt ein Job-Angebot von einem attraktiven Unternehmen im Großraum München vor
- Auch wenn er seinen Job und den ländlichen Raum mit großem Erholungsfaktor zu schätzen weiß, bringen ihn die immer schwächer werdende Infrastruktur und die Auswirkungen des demographischen Wandels dazu, das Jobangebot im Großraum München in Erwägung zu ziehen

### Ansiedlungswilliger Haushalt: Martina, 34 Jahre mit Familie

- Digital-Entwicklerin
- Lebt aktuell mit ihrer Familie (Mann, Kinder im Alter von 3 und 8 Jahren) im Großraum Nürnberg und arbeitet beim Tech-Startup Digital Guide
- Möchte ihren Lebensmittelpunkt in eine ländliche, naturnahe Region mit geringeren Lebenshaltungskosten sowie höherem Erholungs- und Freizeitwert und damit gesteigerter Lebensqualität verlegen
- Sie ist grundsätzlich bereit, mit Digital Guide an den neuen Standort im Ländlichen Raum in Bayern ziehen
- Voraussetzung: Neben geringerer Miete und Lebenshaltungskosten ist für sie eine gute allgemeine sowie familien- und gesundheitsbezogene Infrastruktur relevant. Auch ein aktives Dorfgemeinschaftsleben ist ihr wichtig.

Quelle: Eigene Darstellung

## Anhang 5: Best Practice City Manager (Mühlheim an der Ruhr)

### **Willkommen beim Citymanagement** Ihre Schnittstelle für den Innenstadtentwicklungsprozess

Die vormalige Einzigartigkeit unserer City war jahrzehntelang einseitig durch florierenden Einzelhandel geprägt. Demografischer Wandel, Urbanisierung, neue Technologien, verändertes Konsumverhalten, Strukturwandel im Handel, all das hat unsere Innenstadt nachhaltig verändert und verändert sie noch – teilweise mit empfindlich schmerzhaften Auswirkungen für die Akteure.

Gleichzeitig steigen die Ansprüche der Kunden, Besucher und Bewohner an unserer Innenstadt. Gefordert werden beste Erreichbarkeit, eine hohe Angebotsvielfalt aus den Bereichen Handel, Gastronomie, Kultur und Freizeit, leichte Orientierung, Wohlfühlatmosphäre und Aufenthaltsqualität. Die Menschen wollen was erleben!

All das macht eine Neuausrichtung der Innenstadt nötig. Diese identitätsstiftend mitzugestalten und Ideen für neue und laufende Prozesse zu stiften, ist auch Aufgabe des Citymanagements. Doch nötige Wandlungsprozesse können nur gemeinsam mit allen Beteiligten umgesetzt werden.

Deshalb setzt das Citymanagement durch vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit alle relevanten Akteure zielgerichtet miteinander in Bezug:

- > **Innerstädtische Gewerbetreibende und Ansiedlungswillige**
- > **Immobilienbesitzer**
- > **kulturelle und soziale Akteure**
- > **Verwaltung und Politik**

Quelle: WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG MÜHLHEIM, o.D.



## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

Copyright 2023, Hanns-Seidel-Stiftung e.V.

Lazarettstraße 33, 80636 München, Tel. +49 (0)89 / 1258-0

E-Mail: [info@hss.de](mailto:info@hss.de), Online: [www.hss.de](http://www.hss.de)

Vorsitzender: Markus Ferber, MdEP

Generalsekretär: Oliver Jörg

V.i.S.d.P.: Susanne Hornberger (Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit)

### **Autoren**

Prof. Dr. Roland Mattmüller

Dr. Julia Elspaß

Sara Funk, M.Sc.

### **Redaktion**

Prof. Dr. Diane Robers, Hanns-Seidel-Stiftung e.V.

Franziska Heuck, Hanns-Seidel-Stiftung e.V.

### **Titelfoto**

AdobeStock: SusaZoom

### **Hinweise**

Zur besseren Lesbarkeit der Texte wird auf die gleichzeitige Verwendung femininer und maskuliner Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten geschlechtsneutral bzw. für alle Geschlechter.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Das Copyright für diese Publikation liegt bei der Hanns-Seidel-Stiftung e.V.

