Entwicklung regionaler Märkte mit dem Ziel globaler Nachhaltigkeit

Ein Werkstattbericht über Projekte zur Förderung erneuerbarer Energieträger in Nordrhein-Westfalen

Holger Kreft – BzR (Hattingen a.d. Ruhr)

Deutsche Übersetzung des Aufsatzes
Developing Regional Markets to Promote Global Sustainability. Report on Renewable Energy Projects in North Rhine-Westphalia. In: Sagan, Iwona and Czepczynski, Mariusz (eds., 2004): Featuring the Quality of Urban Life in Contemporary Cities of Eastern and Western Europe. (Dokumentation 1st International Social Geography Workshop "The Quality of Urban Life and the Residential Attractiveness of Cities", Gdynia, Polen, 11.-13. Sept. 2003) S. 97-113, Universität Gdansk. Bogucki Wydawnictwo Naukowe. Poznan.

Key words

Erneuerbare Energieträger, Energieversorgung, Kooperation, Entwickeln und Entwerfen von Märkten, Projektmanagement, Regionales Wirtschaften, nachhaltige Regionalentwicklung, Nordrhein-Westfalen

Abstract

In einem Werkstattbericht werden vier Projekte aus Nordrhein-Westfalen (D) zur Förderung erneuerbarer Energieträger und nachhaltiger regionaler Strukturentwicklung vorgestellt. Es wird dargestellt, wie mit diesen Projekten versucht wird, durch systematische, koordinierte und kooperative Einflussnahme verschiedener Akteure auf der Grundlage staatlicher Anreize die betreffenden Märkte aktiv zu entwickeln. Die Projekte haben unterschiedlichen Status und Umfang. Sie weisen in Bezug auf die Zielrichtung bereits einige Erfolge auf. Bestärkt durch die dargestellten Erfahrungen wird für eine stärker dynamisch-evolutive und integrale Sicht auf die Märkte für Energietechnik und energiebezogene Dienstleistungen plädiert, um Klimaschutz und regionale Wertschöpfung zu fördern.

Bisherige Nachhaltigkeitsdefizite als Entwicklungschancen für Regionen

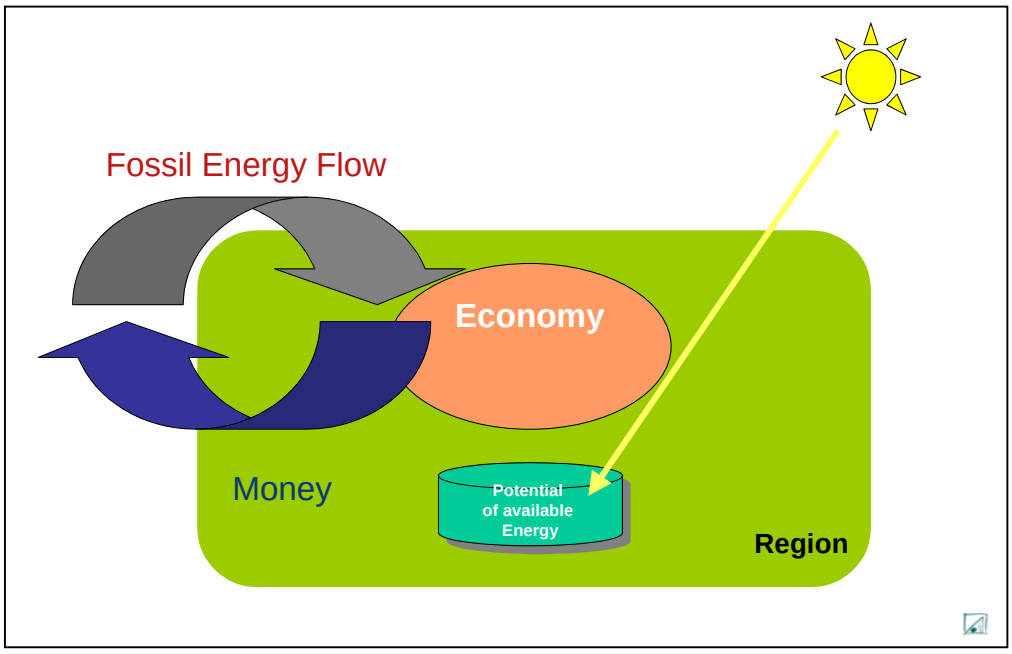

Abb. 1: Viele Regionen verlieren ihre Wertschöpfung (nach Heck 2002, verändert)

Regionen geben große Summen für ihre Versorgung mit fossilen Energierohstoffen aus (Abb. 1). In die Bundesrepublik Deutschland wurden im Jahr 2001 Rohöl, Steinkohle, Erdgas im Wert von rund 34 Mrd. Euro eingeführt (Becker 2003). Diese Rohstoffe sind nicht erneuerbar, und ihre Ausbeutung trägt zum zusätzlichen anthropogenen Treibhauseffekt bei.

Das Geld für die Energieimporte dient zudem häufig der Unterstützung monopolistischer Strukturen in den Förderländern der Energierohstoffe. Dadurch wird eine weiterhin sehr ungleichgewichtige, nicht nachhaltige Entwicklung dort unterstützt. Außerdem führen Willkür-Entscheidungen der Förderer in ihrer Preispolitik zur Verunsicherung von Investoren in den Abnehmerländern.

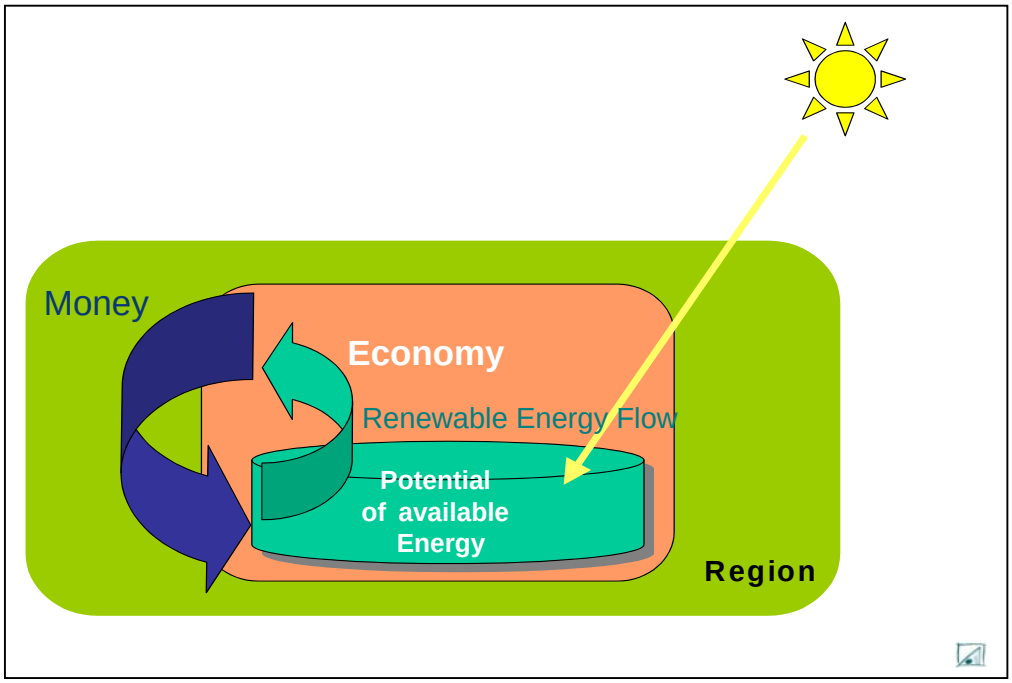

Abb. 2: Die Vision: Die Regionen könnten durch Nachhaltige Regionalentwicklung im Jahr 2010 eine größere Wertschöpfung erzielen (nach Heck 2002, verändert)

Das Geld, mit dem die Importe bezahlt werden müssen, steht dann den Regionen in den Energieverbrauchsländern nicht mehr für die Entwicklung, Unterhaltung und Nutzung des eigenen Kapitals der Region (ihrer natürlichen erneuerbaren und Human-Ressourcen sowie technischen und Gebäude-Infrastruktur u.a.) zur Verfügung. Das “Weiter-so”-Szenario einer nicht-nachhaltigen Entwicklung birgt weitere große Risiken.

Die Chancen alternativer Optionen im Korridor einer stärker auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Entwicklung liegen dagegen darin, dass die Regionen in den Energieverbrauchsländern ihre eigenen Potenziale pflegen und entwickeln (Abb. 2).

Partizipation als Mitwirkung: Stütze von Nachhaltigkeit und Lebensqualität

Eine Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit sieht der Autor in einer guten Balance zwischen unterschiedlichen individuellen, Gruppen- und gesellschaftlichen kurz-, mittel- und langfristigen Interessen und dem Herausarbeiten möglichst großer Schnittmengen zwischen ihnen. Modelle wie das Nachhaltigkeits-Dreieck mit den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales (bspw. als Grundlage von Diefenbacher 1997) oder der Nachhaltigkeits-Tetraeder, in dem noch die institutionelle Dimension ergänzt worden ist (Forum Umwelt und Entwicklung 1997) sind als plakative Metaphern in vielen

Gesprächszusammenhängen sinnvoll. Vielmehr jedoch fußt die interessen(-konfliktlösungs-) orientierte Vorstellung des Autors in anderen Modellen von naturwissenschaftlichen, technischen und ökonomischen Zusammenhängen wie den schalenförmig-hierarchisch angeordneten Sphären von Busch-Lüty (1996) und dem Umweltverbrauchsmodell von MISEREOR und BUND (1996), das auf einem Stoffffluss-Modell des Wuppertal Instituts basiert.

Demnach geht es um:

- Sorgsamen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Beachtung von Managementregeln wie der folgenden: Es soll nicht mehr verbraucht werden als nachwächst. Dies bedeutet die Wahrung eher langfristiger und gesellschaftlicher Interessen.
- Rücksichtnahme auf Menschen in anderen Regionen der Erde (kurzfristige Sicherung einer globalen gesamtgesellschaftlichen Lebensqualität) und späterer Generationen (langfristige Sicherung ihrer Lebensqualität); Chancenausgleich v.a. durch gerechte Verteilung von Bildungschancen. Hier geht es insgesamt um die Wahrung langfristiger und kurz- bis mittelfristiger gesellschaftlicher Interessen.
- Hohe individuelle Lebensqualität, "gutes Leben", Sicherung der Wertschöpfung für Unternehmen – u.a. durch die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit – auch als Anreiz für besonderes Engagement und Innovation in Richtung größerer Nachhaltigkeit. Dies deckt die Wahrung eher kurzfristiger individueller oder Gruppen-Interessen ab.

Die Erhaltung alter und das Schaffen neuer Einkommens- und Erwerbsmöglichkeiten auf der Grundlage erneuerbarer Rohstoffe und (hier im Mittelpunkt) erneuerbarer Energieträger stellt die materielle Absicherung von sowohl Lebensqualität als auch nachhaltiger Entwicklung dar. Mechanismen der Partizipation, die im Rahmen von Nachhaltigkeitskonzepten große Bedeutung haben, werden hier auch als wichtige Pfeiler von Lebensqualität (aus der Sicht des einzelnen Menschen betrachtet) verstanden. Partizipation bedeutet für den Einzelnen sich sein Umfeld selbst seinen Bedürfnissen angemessen einzurichten, sich zu entfalten und dadurch wichtige Selbstwirksamkeitserfahrungen zu machen, die zur weiteren Partizipation ermuntern. Partizipation wird hier im Sinne von Mitwirkung verstanden: als Beteiligung an den Entscheidungen in Planung und Entwicklung und als Beteiligung an deren Umsetzung – etwa durch Übernahme von Verantwortung und Bereitstellen von Ressourcen.

Um vorhandene Nachhaltigkeitsdefizite anzugehen bieten sich Ansatzpunkte außer auf der supranationalen und nationalen Ebene auch auf der regionalen Ebene. Die regionale Ebene wird hier zur Vereinfachung weniger als räumliche Dimensionsebene verstanden, denn als eine konzeptionelle Orientierung. Akteursnetze in einem Raum, die sich problem- und potenzialbezogen zur Gestaltung dieses ihres Raumes zusammenfinden und sich dabei nicht an administrativen Grenzen ausrichten, stellen bereits den Kern einer Regionalisierung dar. Damit erhält die Bindung der Akteure zu ihrem Raum und die zu den anderen Akteuren in diesem Raum eine große Bedeutung. "Eine Region ist, was sich als solche versteht." Stiftung von sowohl Identität als auch Sinn ist eine wesentliche Methode einer strategischen Regionsbildung.

Die kooperative Förderung und Entwicklung regionaler Märkte für nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen steht hier nun auch als Chiffre für ein gesamtes Strategiebündel im Zusammenhang mit einer regionalen Strukturentwicklung, die sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientiert.

Strukturentwicklung durch kooperative Entwicklung regionaler Märkte

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen sind die Nachhaltigkeitsdefizite der Regionalentwicklung und die Chancen, die in der Nutzung bislang brachliegender bzw. unentwickelter Potenziale liegen (Kreft 2000a.). Dazu soll an den Produkten und Dienstleistungen angesetzt werden, die die Bedürfnisse von Kunden befriedigen sollen. Eine Generalstrategie muss es sein, Wohlstand als ein Aspekt von Lebensqualität vom

Material- und Energiedurchsatz, v.a. vom Durchsatz von Energie aus nicht-erneuerbaren Rohstoffen abzukoppeln. Wohlstand ist nicht zwangsläufig auf das bisherige Maß von Material- und Energiedurchsatz angewiesen. Daher sollten in der Kommunikation im Rahmen regionaler Strukturentwicklungsprojekte auch die Reflexion über Wohlstand und Lebensqualität eine Rolle spielen. Die Wertschöpfungsketten in Verbindung mit Energieerzeugung, -verteilung und -versorgung müssen umgebaut und ergänzt werden.

Wenn es darum geht gezielt Veränderungen in den Wertschöpfungsketten zu bewirken, sind Angebot und Nachfrage jeweils wesentliche Ansatzpunkte. Bisher werden Anbieter- und Nachfragerseite in den Märkten jedoch oft noch zu isoliert und zu statisch betrachtet (s.a. Liedtke und Rohn 2003). Ein Rückblick auf das Marktgeschehen zeigt aber doch, dass sich Märkte evolutiv im Wechselspiel von Angebot und Nachfrage entwickeln. Eine aktive, umfassende, eine dynamischere und integrale Betrachtung der beiden Seiten und besonders ein Blick auf die Kommunikation zwischen ihnen würde schneller weiterhelfen.

So fällt immer wieder auf, wenn es darum geht, Produkte und Dienstleistungen einzuführen, die vom Standpunkt der Ressourcenschonung Vorteile bieten, dass ihre Marktdurchdringung in vielen Fällen sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Häufig treten zu Beginn Blockaden auf (siehe “Blockaden des Anfangs” als allgemeines Phänomen: Ortmann 1997), weil die eine Seite einseitig Forderungen an die andere Seite richtet und umgekehrt. “Wir werden das Produkt erst kaufen, wenn der Preis niedriger ist” (Nachfragerseite). Diese Forderungen werden meist mit Gegenforderungen der angesprochenen Seite und mit dem Verweis auf die Schwierigkeiten, die die Vorschläge der anderen Seite bereiten würden, gekontert. “Wir werden das Produkt erst produzieren und anbieten, wenn wir sicher sein können, dass eine ausreichende Anzahl von Kunden das Produkt kaufen würden” (Anbieterseite). Angebots- und Nachfrageseite werden also häufig von einigen Beteiligten im Marktgeschehen selbst noch als zu isoliert, zu statisch und zu wenig beeinflussbar angesehen.

Kommunikation und Kooperation zwischen Angebot und Nachfrage sowie jeweils innerhalb von Angebot und Nachfrage sollten i.S. einer regionalen Strukturentwicklung stärker und zielgerichtet organisiert werden. Menschen sind notwendig, um hierfür die Initiative zu ergreifen. Verschiedene Begriffe werden für die notwendigen Funktionsträger mit leicht unterschiedlichen Rollen verwendet: Promotoren, Kümmerer, Zugpferde, Entwicklungshelfer, Multiplikatoren u.a. und als Sonderfall politische Unternehmer. Sie werden in und zwischen verschiedenen Gruppen eine große Rolle spielen müssen. Der hier vorgestellten Projektarbeit liegt die Tatsache zu Grunde, dass auf regionaler Ebene die zur Entwicklung der Märkte notwendige Mitwirkung regionaler Akteure über Nutzendarstellung, Identitäts- und Sinnstiftung organisiert werden kann. Und über diese Akteure lässt sich indirekt auch die Mitwirkung der Bevölkerung gewinnen.

Die dargestellten Projekte haben den Anspruch neuere Gestaltungspraktiken, Organisationsformen, Verhaltensweisen und/oder Technologien, über oft traditionelle Kommunikationskanäle (etwa Landwirtschaftliche Ortsverbände, Kreishandwerkerschaften und Kammern, Heimat- und Dorfverschönerungsvereine) zu vermitteln. Exemplarisch sollen Mechanismen und dauerhafte Strukturen im regionalen oder lokalen Kontext geschaffen werden, die zur Nachahmung in anderen Regionen einladen. Über die Multiplikation von (möglichst positiven) Erfahrungen, Ergebnissen und Erkenntnissen, so die bisherige Wahrnehmung, lassen sich in anderen Räumen ebenfalls Unterstützungsstrukturen für eine nachhaltige regional orientierte Strukturentwicklung aufbauen.

Ziele des Beitrags

Dieser Werkstattbericht über abgeschlossene und noch laufende Projekte ist ein Plädoyer für ein systemisches und systematisches aktives und kooperatives Entwickeln von Märkten auf regionaler Ebene. Damit soll eine Sicht auf Anbieter und Nachfrager vermittelt werden, die integral und dynamisch-evolutiv ist.

Dazu ist auch das zwischen beiden Seiten liegende und noch weiter zu entwickelnde Kommunikations- und Kooperationspotenzial aufzuzeigen.

Aus den teilweise noch vorläufigen Projektergebnissen ergeben sich Schlussfolgerungen für die weitere praktische Entwicklungsarbeit in Dörfern, Städten und Regionen und für die wissenschaftliche Arbeit an diesem Thema.

Für den Bereich der Energiebereitstellung ergeben sich folgende Entwicklungsaufgaben:

Aufgaben im Rahmen eines nachhaltigen regionalen Energiemanagements

In Bezug auf die Abdeckung von Energiebedürfnissen muss dies zunächst die Bereitstellung ausreichend erneuerbarer Energie in möglichst der Form, wie sie der Kunde wünscht, bedeuten. Oft übersehen wird, dass der eigentliche Kundennutzen schließlich in der Verfügbarkeit von Kraft, Wärme/Kälte und Licht aus den Energierohstoffen (und deren spezifische Qualitäten wie ihre Verteilung über den Tagesablauf) liegt. Die Palette von Aktivitäten ist breit: Bspw. gehört der Anbau von Energierohstoffen in einer gewandelten Landwirtschaft und deren Verbrennung oder Vergasung in kleinen dezentralen Heiz-(Kraft-)Werken oder die Errichtung von Solaranlagen auf Hausdächern dazu – mit anschließendem Verkauf der gewonnenen Wärme und des erzeugten Stroms in die Region.

Energieerzeugung und –bereitstellung der Zukunft werden voraussichtlich wie folgt aussehen:

- Technik zur Energiebereitstellung wird zunehmend an die Kundenbedürfnisse angepasst sein (maßgeschneiderte Hausversorgungssysteme, mobile Elektrogeräte mit eigener Brennstoffzelle oder mit formflexiblen Solarzellen).
- Die Energie aus erneuerbaren Energieträgern wird stärker in feinmaschigen Netzen kleiner Einheiten erzeugt, verbreitet und genutzt. Erzeuger und Verbraucher werden im Schnitt näher beeinander liegen als heute oder identisch sein.
- Dadurch fließt weniger Geld aus der regionalen Wirtschaft nach außen ab.
- Dafür fließt Geld von der Wirtschaft in die Pflege und den Ausbau der regionalen Potenziale der erneuerbaren Energieträger.
- Die Region baut parallel ihr spezifisches Nachhaltigkeitswissen zum Thema Energiemanagement auf.
- Die Region pflegt enge Kontakte im Rahmen von Wettbewerb und Kooperation zu anderen, auch entfernteren Regionen. Akteure verschiedener Regionen lernen durch systematischen Erfahrungsaustausch voneinander und adaptieren somit vorteilhafte Vorgehensweisen, ohne “immer wieder das Rad neu zu erfinden”.

Eine Lösungsstrategie zum Erreichen eines solchen Zustands sollte folgende Schritte enthalten bzw. Aspekte berücksichtigen:

- Sämtliche Wertschöpfungsketten, die mit Energieerzeugung und –bereitstellung zu tun haben, werden analysiert: Es gehört dazu die Bereitstellung aller Rohstoffe, Vorleistungen und Vorprodukte, insbes. für Energieanlagen (bspw. Holzpellet-Öfen, Fotovoltaik-Module) und für Bautechnologie (vom Dämmstoff bis zur wasser- und damit auch energiesparenden Armatur). Gemeint sind die Dienstleistungen entlang der weiteren energierelevanten Wertschöpfungsketten in den Bereichen Planen (z.B. Aktivitäten der Stadtplaner und Architekten), Bauen, Renovieren und Installieren (v.a. Aktivitäten im Baugewerbe), Gestalten (z.B. Aktivitäten der Innenraum- insbes. Lichtgestalter). Energieeinsparungen sind von sehr großer Bedeutung, um den Einsatz fossil-nuklearer Energieträger und damit sowohl (möglichst betriebswirtschaftliche) Kosten als auch klimaschädliche Treibhausgase “wegzusparen” und durch die zugleich mögliche Modernisierung von Betrieben, Branchen und der regionalen Volkswirtschaft Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.
- Unternehmen der Region nutzen die erneuerbaren Energiequellen, bauen ihre Geschäftsfelder in den genannten Bereichen aus, erweitern ihre Portfolios durch (zumindest mittelfristig lohnende) Aktivitäten in der Energieerzeugung oder -

bereitstellung. Auch stärker abgeleitete oder übergeordnete Dienstleistungen wie im Bereich Energiemanagement einschließlich der Energieberatung bieten neue Erwerbsmöglichkeiten. Um neue effizientere und der Nachhaltigkeit dienende Technik anwenden und weiter verbreiten zu können, sind Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung für den Umgang mit Energie notwendig. Desweiteren werden neue Unternehmen gegründet. Nutzer in der Region zahlen für die Energie aus der Region. Damit bleibt mehr Geld als bisher bei den produzierenden Betrieben, in Handwerk, Handel und bei anderen Dienstleistern der Region, welches für Ausbau, Erhalt und Unterhaltung der Potenziale genutzt werden kann. Größere Energiepotenziale werden nutzbar bspw. durch den Ausbau einer bezahlbaren Logistik für Biomasse aus der Fläche zu den vielen künftigen dezentralen Verbrennungs- und Vergärungsanlagen sowie ausgesprochenen Biomasse-Raffinerien.

- Die Potenziale erneuerbarer Energieträger werden dadurch viel stärker als bisher als Teil der regionalen Ökonomie erkannt, weiterentwickelt und ausgebaut. Regionale Ökonomie bedeutet dann wieder vermehrt die pflegende Nutzung regionaler Potenziale, nunmehr unter starkem Einsatz einer Mischung von dezentraler Hochtechnologie und einfacher Handarbeit.
- Gerade bei der Biomasse sind natürlich besonders die ländlichen Räume angesprochen mit ihren nichtbebauten Flächen, die für den Anbau von Biomasse als Rohstoffgrundlage, ggfs. auch für die Errichtung weiterer Windenergieanlagen, auch von Wasserrädern und -turbinen genutzt werden können. Solarthermische und fotovoltaische Anlagen finden Platz auf Dächern von Scheunen (teilweise auch ehemaliger, nun konvertierter landwirtschaftlicher Betriebe) und anderen (auch nichtlandwirtschaftlichen) Gebäuden. Die landwirtschaftlichen Betriebe, die im bisherigen Strukturwandel nicht auf der Strecke geblieben sind, werden zunehmend auch zu Energieerzeugern (“Landwirte zu Energiewirten”).
- Als einer der wichtigsten Schritte zur verstärkten Nutzung der endogenen Potenziale steht am Beginn die Analyse vorhandener Potenziale erneuerbarer Energieträger und Einsparmöglichkeiten, der Kompetenzen der Akteure am Ort und in der Region, sowie der win-win-Potenziale möglicher Kooperationen.
- Auf den Auswertungen der Analysen basierende Anregungen zu möglichen laufenden Projekten werden in Projektgruppen gegeben, weitere Ideen werden zu Projektansätzen entwickelt und ausformuliert. In den Projektgruppen wird mit Hilfe von bspw. Visualisierungsmethoden eine effiziente und effektive Kommunikation gefördert.
- Soweit verfügbar werden verschiedene staatliche Fördermittel genutzt. Auch weil die staatliche Förderung tendenziell weiterhin abnehmen wird, soll sie verstärkt durch innovative Finanzierungsstrategien einschließlich Sponsoring abgelöst werden.
- “Jede Region ist anders”: Je nach Ausstattung der Region mit Ressourcen, je nach Siedlungsstruktur und Akteurskonstellation, können einige Potenziale leichter erschlossen werden als andere. In den neu aufzubauenden Konstellationen liegen kurzfristig nutzbare ökonomische Chancen. Diese sind auszuarbeiten und an die verschiedenen Zielgruppen zu vermitteln. Die ökonomischen Chancen stellen wesentliche Anreize dar, wenn es darum geht, die Entwicklung zu den neuen, visionierten Konstellationen anzutreiben. Entsprechend dem Motto “First picking the low hanging fruit” werden zunächst diejenigen Projekte angegangen, die eher Erfolge auch kurzfristiger und materieller Art und damit auch Mittel zur Re-Investition versprechen, um damit die schwierigeren Aufgaben alimentieren und bewältigen zu können.
- **Zentrale Voraussetzung aber für das Abarbeiten der genannten Schritte sind konkrete Organisationsformen und Arbeitsstrukturen. Diese wiederum lassen sich nur dann einrichten, wenn sich einige Engagierte (Promotoren usw.) zusammenfinden und die Dinge in die Hand nehmen: Sie gehen voran, übernehmen Verantwortung, führen verschiedene Akteure aus verschiedenen Zielgruppen aus den regionalen Märkten in zunächst vielleicht einer**

Arbeitsgruppe zusammen, formulieren Aufgaben, koordinieren ihre Erledigung, bemühen sich die notwendigen Ressourcen zu organisieren, verfolgen die Abarbeitung der Aufgaben und haken nach, wenn Ergebnisse nicht fristgerecht geliefert werden, überprüfen Erfolge - oft auch nur aus dem Hintergrund. Sie betreiben mit ihrem persönlichen Engagement die Entwicklung regionaler Märkte gewissermaßen als ein Projekt und dementsprechend mit den Methoden des Projektmanagements.

Eine Änderung des Energiemanagements erfordert ein ausgesprochenes Change Management für den Sektor Energie mit der dazu notwendigen Technik-, Organisations- (insbes. Unternehmens-) und Kompetenzentwicklung. Das Konzept von Entwicklung und Veränderung des Energiemanagements lässt sich auf Englisch schlagwortartig mit "**BASECS**" zusammenfassen:

- ***B****enefit* der Veränderungen darstellen, die durch die folgenden Punkte wiedergegeben werden
- ***A****wareness* für diese *benefits* in weiten Teilen der Bevölkerung der Region bereiten
- ***S****aving of energy* durch Verhaltensänderungen
- Anwenden von ***E****fficiency technology*
- ***C****oordination* der vielen verschiedenen auch kleinen Energie-Erzeugungseinheiten mit den Verbrauchseinheiten (Haushalte, Unternehmen), v.a. zum Lastmanagement, unter Einsatz moderner Kommunikations- und Energiespeichertechnologie
- ***S****ubstitution* fossil-nuklearer Energieträger durch erneuerbare aus der Region

Die vorgestellten Projekte greifen Teilbereiche aus der angedeuteten Palette der Herangehensweisen, Methoden und Instrumente auf, um die Strategie zu demonstrieren.

Die Projekte

Vier verschiedene Projekte werden im Folgenden steckbriefartig vorgestellt (Tab. 1).

- Die Kommunen werden genannt, in denen die Projekte stattfinden. Damit lassen sie sich innerhalb Nordrhein-Westfalens verstandorten.
- Die Größenordnung der Herausforderung und damit auch die Einschätzung der Bedeutung erzielter Ergebnisse wird durch die Einwohnerzahl erleichtert.
- Die Ziele und der Zeitraum geben Auskunft über den Anspruch des Projektes. Der aktuelle Status zur Zeit der Fertigstellung dieses Beitrages XII/2003 wird gekennzeichnet.
- Art und Geber der Förderung sind Ausdruck des Stellenwerts, den das Projekt bei Politik und/oder Verwaltung genießt.

Die innere Organisation der Projekte wird mit folgenden Rubriken verdeutlicht:

- Der Ablauf und eingesetzte Methoden werden skizziert, um eine Vorstellung zu geben, was im jeweiligen Projekt unternommen wird.
- In der Steuerungsgruppe vertretene gesellschaftliche Gruppen bzw. Institutionen (auch als Multiplikatoren in ihre Gruppen hinein) werden genannt, um die Breite des das Projekt tragenden Bündnisses zu dokumentieren. Ihre Aufgaben werden genannt.
- Wichtig auch um die Dauerhaftigkeit von Aktivitäten einschätzen zu können, ist die Identifizierung der verantwortlichen Leitung und von Promotoren bei den dargestellten Projekten.
- Eng verbunden mit den Zielen des Projektes und den Aufgaben der Steuerungsgruppe

sind jeweils die ausgewählten Zielgruppen des Projektes.

- Da die Rolle des BzR bei den Projekten unterschiedlich ist, soll diese jeweils genannt werden, um die Transparenz zu verbessern.
- Die Erträge der Projekte werden aufgeteilt in solche, die unmittelbar projektbezogen sind (Ergebnisse) und solche, die übergeordnetes Wissen repräsentieren, auch zum Vorgehen im Regionalmanagement (Erkenntnisse). Auf die Vorläufigkeit sowohl von Ergebnissen als auch Erkenntnissen bei den noch laufenden Projekten muss hier noch einmal hingewiesen werden.
- Zwei Skizzen zur Aufbauorganisation eines Projektes wurden ausgewählt, um einen Eindruck zu gewinnen und beispielhaft Strukturen zu verdeutlichen (Abb. 3 und 4).

Exemplarisch wird die Aufbauorganisation der lokalen Initiative und des Projektes "Klimadorf Dingden" herausgegriffen: Status Quo und gewünschter Aufbau in etwa 3 Jahren. Abgebildet ist auch der Energiemarkt mit Angebot und Nachfrage als Gegenstand der Anstrengungen mit den Segmenten fossil-nuklearer ("fossiler") Energie und erneuerbarer Energie.

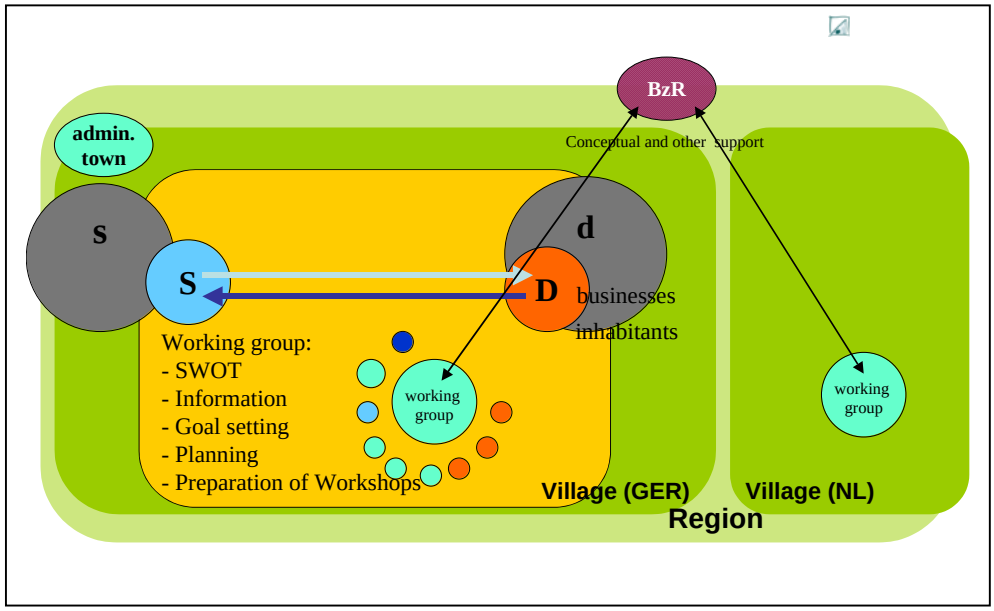

Abb. 3: Aufbauorganisation des Projektes "Klimadorf Dingden" heute. Die Situation in dem niederländischen Dorf ist aus Platzgründen nur angedeutet. Sie ist im wesentlichen spiegelbildlich (s – fossil and nuclear energy supply, d – fossil and nuclear energy demand; S – renewable energy supply; D – renewable energy demand)

Tab. 1: Übersicht über die Projekte und Initiativen

Projekt i.w.S.	Raum	Ziele	Dauer / Status	Förderung
Regionalinitiative "Modellregion Märkischer Kreis" hier: Handlungsfeld Energie	Märkischer Kreis: rd. 460.000 Einw.	Nachhaltige Regionalentwicklung im Märkischen Kreis punktuell über einzelne Projekte anstoßen	XI/1997 – XII/2000 Projekt abgeschlossen, Weiterarbeit über bspw. "Das Bioenergiedorf Mellen" und Kampagne "Wald – Kultur – Gut" zur Entwicklung der regionalen Märkte für Bau- und Energieholz	- Wirtschaftsministerium und Umweltministerium des Landes NRW - Märkischer Kreis - Energieversorgungsunternehmen
Projekt "Das Bioenergiedorf Mellen"	Dorf Mellen: 626 Einw. (Stadt Balve, Märkischer Kreis)	Anstöße geben zur Entwicklung von Projekten zur Verbreitung erneuerbarer Energieträger im Dorf Mellen	IV/2001 – III/2003 Projekt abgeschlossen, Arbeiten der Einwohner gehen weiter; Machbarkeitsstudie für ein Holzheizwerk liegt vor, damit Bedingungen für Machbarkeit	- Arbeitsministerium des Landes NRW
Lokale Initiative und Projekt "Klimadorf Dingden"[1]	Dorf Dingden: 6781 Einw. (Stadt Hamminkeln, Kreis Wesel)	Dingden als Referenzort für nachhaltiges Wirtschaften, Demonstration der Umstellung auf CO_2-neutrale Energieerzeugung, konkrete Projekte, Partnerschaft mit einem niederländischen Dorf; Potenzialanalysen; Umsetzung der Potenziale auch mit Hilfe von Businessplänen	Vorlauf seit 2002; Planungen reichen bis 2006 Arbeitsgruppe eingerichtet, Beginn der gemeinsamen Analyse, Sammlung von Ansatzpunkten und Ressourcen; Sichtung laufender Projekte, Beginn der Öffentlichkeitsarbeit	- zunächst geringe Unterstützung durch ein laufendes Kooperationsprojekt der Euregio; - Antrag auf Vertiefungsprojekt bei Euregio geplant (Interreg-Mittel); - Weitere Mittelakquise findet statt
Veranstaltung "Neue Energie für die Region?"	Region im Förderprogramm "Region aktiv Östliches Ruhrgebiet" (Stadt Dortmund, Stadt Hamm, Kreis Unna)	Information, Erfahrungsaustausch und Bewusstseinsbildung bei Bevölkerung: Wecken von Interesse an konkreten Nutzungsmöglichkeiten wie bspw. Biogasanlagen, Pelletsheizungen, Solarthermischen und Fotovoltaik-Anlagen, Anstoß zu einer regionalen Initiative	in XII-2003 Auswertung der Veranstaltung	- Management der Initiative "Region aktiv Östliches Ruhrgebiet"; Mittel stammen aus dem Förderprogramm "Region aktiv" des Bundes

[1] Siehe auch www.klimadorf-dingden.de und ab etwa Februar 2004 außerdem www.klimadorf.de

Fortsetzung Tabelle 1

Projekt i.w.S.	**Vorgehen und Methoden**	**in Steuerungs-gruppe vertretene gesellschaftliche Gruppen**	**Aufgaben der Steuerungsgruppe**	**Verantwortliche Leitung / Promotoren**
Regionalinitiative "Modellregion Märkischer Kreis", hier: Handlungsfeld Energie	- regelmäßige Treffen etwa alle 2 Monate - Infoveranstal-tungen - Studien zum Potenzial kleiner Wasserkraft-werke	Arbeitsgruppe Energie: - Energieversor-gung - Umweltschutz - Fachhochschule - Verwaltung - Kirche (Ev. Akademie Iserlohn) - Wissenschaftl. Begleitung übergeordnet: Steu-erungsgruppe für die gesamte Initiative	- Zielklärung: zunächst Auf-klären und Gewinnen der Teilnehmer der Arbeitsgruppe für das Leitbild und die spezi-fischen Metho-den einer nach-haltigen Regio-nalentwicklung selbst	Leitung: - Kreisverwaltung Promotoren: - Ev. Akademie - Leiter der Planungsabtei-lung aus Kreis-verwaltung (später auch Schriftführer des NETZ e.V.) - Wissenschaft-licher Begleiter (BzR)
Projekt "Das Bioenergiedorf Mellen"	- 2 Informations-veranstaltungen zu Kosten und Nutzen kleiner Holzheizwerke - Exkursionen - Bürgerbefra-gungen zum Interesse an Anschluss am Holzheizwerk	Arbeitsgruppe aus Dorfbewohnern, von denen mehrere zugleich auch Waldbauern sind	- Klärung von Projektzielen und Sachfragen - Abstimmen des Vorgehens - Gewinnen weiterer Dorfbe-wohner - anfangs auch Gewinnen der Kommunal-politik	Leitung: - Ev. Akademie Promotoren: - BzR - ehemalige Dorf-vorsteherin und ihr Ehemann - Dorfvorsteher
Lokale Initiative und Projekt "Klimadorf Dingden"	- komplexe Auf-bau- und Ablauforgani-sation einer "Multiprojekt"-Initiative - Gesamtheit der Methoden wie in vor- und nach-genannten Beispielen: Pro-jekte, Veran-staltungen, Ex-kursionen usw.	s. figure 3 und 4: Arbeitsgruppe - BzR - Agenda-Beauf-tragter der Stadt Hamminkeln - Dorfbewohner (Architekt) - Weitere Dorf-bewohner - Weitere Enga-gierte aus Hamminkeln	- Klärung von Zielen und Sachfragen - Abstimmen des Vorgehens - Gewinnen weiterer Dorfbe-wohner - zunehmend Gewinnen der Unterstützung durch Kommu-nalpolitik	Leitung: - BzR, soll später auf noch zu gründenden Verein über-gehen Promotoren: - Agenda-Beauf-tragter der Stadt Hamminkeln - Mgl. der "Ding-dener Runde" - Zunehmend weitere Bewohner
Veranstaltung "Neue Energie für die Region?"	- zunächst eine Veranstaltung - Gespräche mit Akteuren im Vorlauf (bei Konzeption) - Nachbereitung geplant	Arbeitsgruppe - Vertreter der Ev. Akademie - Manager der Region aktiv - BzR Arbeitsgruppe aus Interessierten der Region	für die Veranstal-tung: - SWOT[2] - Informations-vermittlung - Schritte zum weiteren Ange-botsmanage-ment - Planung weiterer Schritte	Leitung der Veran-staltung: - Ev. Akademie Promotoren: - BzR in den Ortschaften einzelne Personen: - Landwirte - Ortsvorsteher - andere (bspw. frühpensionier-ter Rentner aus dem Bergbau)

[2] SWOT = Analyse der Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Fortsetzung Tabelle 1

Projekt i.w.S.	**Zielgruppen**	**Rolle des BzR**	**(vorl.) Erkenntnisse**	**(vorl.) Ergebnisse**
Regionalinitiative "Modellregion Märkischer Kreis" hier: Handlungsfeld Energie	- Akteure des Arbeitskreises selbst - ursprünglich Bürger des Kreises - weitere Akteure des Märkischen Kreises	- Wissenschaftliche Begleitung als formative Evaluation - Beratung der Steuerungsgruppe in der Kreisverwaltung - Anstöße durch eigene Veranstaltungsangebote - Entwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren	- Bürger des Kreises sind kaum erreichbar, Zielgruppe wird auf einige Akteure eingeengt - Qualifikationen im "Kommunikationshandwerk" haben zentrale Bedeutung für die Prozessgüte - hierin Qualifizierung von Akteuren nötig	- am Ende "Umwandlung" des Arbeitskreises in einen Verein (NETZ e.V.) - mehr Bewusstsein für endogene Ressourcen und Kommunikationsförderung - mehr Bewusstsein für Zielkongruenzen [[*synergies ?*]] (wie Umweltschutz und betriebliche Wertschöpfung)
Projekt "Das Bioenergiedorf Mellen"	- Dorfbewohner (später v.a. Konzentrierung auf Waldbauern) - anfangs auch Politiker der Stadt Balve (wurde wegen deren mangelnder Bereitschaft aufgegeben)	- Beiträge zur Konzeption - Kontaktaufnahme - Ansprechpartner - Moderation	- Bereitschaft ist groß - Vorgehensweise ("top down-Ansatz" mit Wecken von "bottom up-Aktivitäten") eignet sich auch hier	- Bereitschaft einer führenden Gruppe von Dorfbewohnern Machbarkeit des Heizwerks trotz schwieriger Bedingungen (kein großer Wärmeabnehmer vorhanden) prüfen zu lassen
Lokale Initiative und Projekt "Klimadorf Dingden"	- Dorfbewohner - Später auch weitere Akteure der Region nach versch. Zielgruppen: Handwerker, Landwirte, Unternehmer, Verwaltung	- Aufgreifen und Transfer der ZEV-Idee (Heck 2002), Modifizierung der Konzeption - Kontaktaufnahme - Projektleitung	- Bereitschaft ist groß - Selbst "hochfliegende" (lofty ?) Visionen können unter geeigneten Rahmenbedingungen Anklang finden	- Bereitschaft einer führenden Gruppe von Dorfbewohnern sich für die Umsetzung des Konzeptes zu engagieren; - Verein in Gründung - Ausstellungsraum und Anlaufstelle für Ratsuchende im Aufbau - Potenzialermittlung, Umsetzungsprojekte sowie professionelle Kommunikation geplant
Veranstaltung "Neue Energie für die Region?"	- Landwirte - Hauseigentümer - andere Interessierte und Engagierte in der "Region aktiv" - Stadtwerke	- Mitwirkung an Konzeption des Tagungsprogramms und inhaltliche Abstimmung - Moderation und Impuls zur Perspektiventwicklung	- Betrachtete Region hat auch ihre kleineren und größeren Promotoren für das Thema	- vorbereitende Gespräche führten zu Reflexion und Selbstvergewisserung bei einigen Akteuren

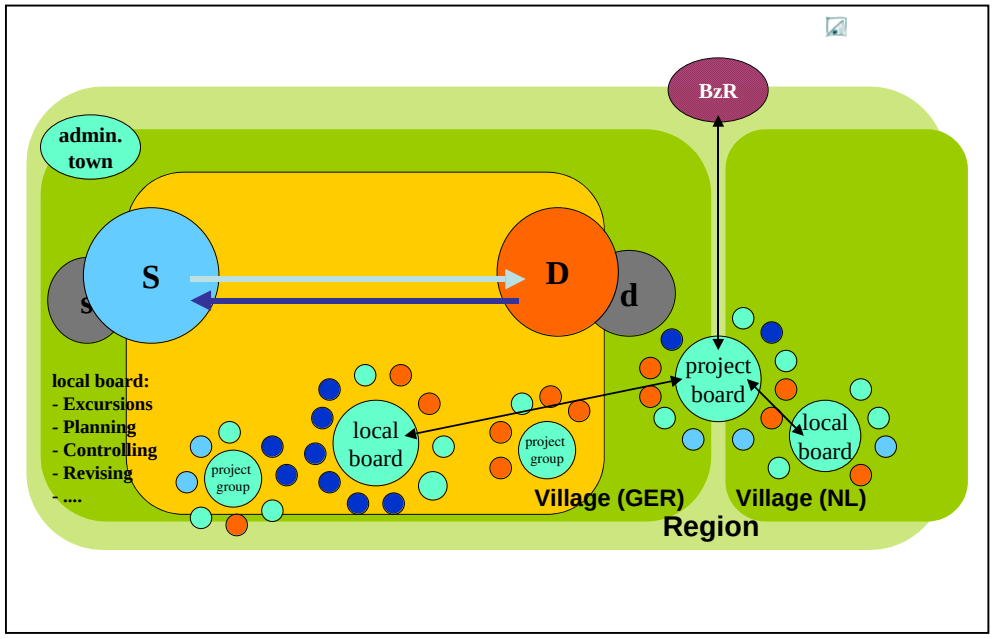

Abb. 4: Mögliche Aufbauorganisation des Projektes “Klimadorf Dingden” in etwa drei Jahren (S – renewable energy supply; D – renewable energy demand; Angebot und Nachfrage fossil-nuklearer Energie haben an Bedeutung verloren)

Erfahrungen, Ergebnisse und Erkenntnisse

- In Deutschland werden der Einsatz erneuerbarer Energieträger und in geringerem Umfang auch das Energiesparen gefördert. Daran beteiligt sind v.a. das Energie-einspeisegesetz auf nationaler Ebene, dazu die verschiedenen Förderprogramme, Initiativen und Einrichtungen des Landes Nordrhein-Westfalen (bspw. REN-Programm und 100.000-Dächer-Solarstromprogramm, die Landesinitiative Zukunftsenergien, die Energieagentur) in Verbindung mit der entsprechenden Aufklärungsarbeit und Förderung auch auf kommunaler Ebene. Ohne diese Aktivitäten hätten sich diese Märkte sicher nicht bereits in der geschehenen Weise mit den vorliegenden Ergebnissen entwickelt. Es ist auch anzunehmen, dass zahlreiche Vorhaben sich ohne diese Förderung noch nicht selbst tragen.
- Die Erfahrungen zeigen, dass bei einigen Akteuren z.T. sehr großes Engagement vorhanden ist, auch ohne dass sofort ökonomische Vorteile winken. Oft jedoch finden sich für die angesprochenen Themen nicht die Promotoren, Zugpferde und Kümmerer, die bspw. die staatlichen Anreize nutzen und gute Ideen auch umsetzen können. Das Engagement solcher Promotoren usw. jedoch ist die Voraussetzung dafür, dass sich auch unter schwierigeren Rahmenbedingungen und auch gegen das “natürliche Gefälle” Entwicklungen in Gang setzen lassen und am Laufen gehalten werden können, bis diese “von selbst” laufen, d.h. durch ausreichende Anreize befeuert, von Vielen vorangebracht werden. Dann lassen sich Strukturen schaffen, die auch stärker mit Routinen funktionieren können und weniger Anschubenergie durch die Anstrengungen einzelner Persönlichkeiten oder kleiner Gruppen benötigen.
- Immer wieder kann festgestellt werden, dass bereits bei ersten Treffen bei zielgerichteter Organisation Personen mit Wissensbedarf (“Wann amortisieren sich Fotovoltaik-Anlagen auf meinem privaten Hausdach?”) mit Wissensträgern (“Damit beschäftige ich mich schon seit langem. Wir können uns das mal genauer ansehen.”) zu dem bestimmten Thema zusammengeführt werden können. Zu einem geradezu klassischen Beispiel für die Notwendigkeit von Wissensmanagement wird diese

Situation, wenn sich diese zwei Personen sogar bereits kennen. Dies war auch bei der Startveranstaltung zum Projekt Klimadorf Dingden der Fall.

- Die genannte Förderung hat sicher auch zu einer stärkeren Akzeptanz der erneuerbaren Energieträger bei verschiedenen Gruppen auf der lokalen und regionalen Ebene geführt. Insbesondere scheint die Bereitschaft der Kommunalpolitik gewachsen zu sein, sich für die genannten Themen zu engagieren. Das Projekt Modellregion Märkischer Kreis hat jedoch auch gezeigt, wie schwer es Initiativen zur Förderung erneuerbarer Rohstoffe einschließlich erneuerbarer Energieträger wie heimisches Holz (noch immer) haben, die nicht aus dem "Inneren" kommunalpolitischer Mehrheiten angestoßen und getragen werden. Die Märkische Region weist ein prägnantes Profil auf: Mittelständische Unternehmen der Branchen Metallverarbeitung, Kunststoff- und Elektroindustrie prägen die Wirtschaft (Kreft 2000a). Versuche, erneuerbare Rohstoffe und Energieträger verstärkt zu (re-) etablieren und entsprechende Wertschöpfungsketten auszubauen, müssen gegen eingefahrene Muster der Selbstwahrnehmung und entsprechende Denk- und Verhaltensgewohnheiten der regionalen Akteure, in Verbindung damit auch mit mangelndem Veränderungsglauben und folglich auch mangelndem Veränderungswillen, mit starren Budget-Restriktionen der Wirtschaftsförderung, aber auch individuellen Verlustängsten kämpfen – eben typische Herausforderungen regionalen Change Managements (Kreft 2002). Unter solchen Umständen ist es bereits schwierig, Akteure zu gewinnen, die sich zunächst überhaupt einmal mit der Ermittlung von Chancen und Risiken alternativer Optionen oder mit Kosten-Nutzen-Bilanzen in anderen Regionen laufender Projekte ernsthaft auseinanderzusetzen.

Kritische Beleuchtung der Projekte und ihrer Ergebnisse

Das weitere Arbeiten unter dem dargestellten Blickwinkel wird zeigen müssen, welche Schwierigkeiten noch auftreten werden bzw. bisher vielleicht noch nicht wahrgenommen wurden. Auch wird sich herausstellen müssen, ob der Optimismus im Hinblick auf die Beeinflussbarkeit der regionalen Wirtschaft durch regionale Akteure unter gegebenen Rahmenbedingungen und mit gegebenen Ressourcen angesichts der Komplexität der Anforderungen und der denkbaren Widerstände tatsächlich angebracht ist.

Denn Veränderungen in Organisationen und Regionen haben oft auch Verlierer – betrachtet man jedenfalls nur die jeweils frühen Entwürfe für solche Umstrukturierungen. Bei den Veränderungen unter der dargestellten Zielsetzung werden es zunächst zwangsläufig diejenigen Produzenten und Dienstleister auf der Angebotsseite sein, die weiterhin auf Mengendurchsatz fossil-nuklearer Brennstoffe und den ineffizienten Einsatz erzeugter Energie setzen und deren Produktion und Konsumtion fördern. Denn Ziel muss es ja sein, diese Märkte im Verhältnis zu den anderen allmählich "auszutrocknen". Mit Hilfe spezieller Managementkonzepte und Veränderungsstrategien werden sich die Verantwortlichen und anderen Engagierten dann darum bemühen müssen, auch solche Unternehmen für eine Neuausrichtung zu gewinnen, die zuvor noch auf eine weniger nachhaltige Schiene gesetzt hatten, um diese dann auch möglichst zu Gewinnern zu machen.

Resümee und Ausblick: Lassen sich Märkte sogar *entwerfen und gestalten*?

Die Projekte liefen bzw. laufen in unterschiedlichen Größenordnungen (Einwohner, Flächen, Akteurszahlen und -konstellationen) und mit unterschiedlichem Anspruch. Sie zeichnen sich daher auch durch unterschiedliche Komplexität aus. Allen gemein ist die Vorgehensweise etwa nach dem Konzept BASECS. Dessen Stringenz ist allerdings auch erst über die Zeit gewachsen – durch das Lernen der Projektleiter, Organisatoren und Promotoren selbst. Alle Projekte verzeichneten und verzeichnen mehr oder minder große Erfolge hinsichtlich der genannten Zielrichtung. Die in dem dargestellten Ansatz liegenden Chancen wurden in diesem Werkstattbericht aufgezeigt und einige Voraussetzungen wie bspw. die unerlässlichen Verantwortungsstrukturen skizziert.

Angebot und Nachfrage sind in ihrem Wechselspiel beeinflussbar. Mit diesem Beitrag sollen gerade auch für die Zielsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung die regionalen Akteure angeregt werden, verstärkt ein integrales, zugleich dynamisch-evolutives Verständnis von regionalen Märkten und ihren Rahmenbedingungen zu entwickeln. Dementsprechend geht es um eine gemeinsame systematische Entwicklung von Märkten für Produkte und Dienstleistungen auf regionaler Ebene, die – unter dem Leitbild der Nachhaltigkeit betrachtet – bessere Eigenschaften aufweisen als vergeichbare Produkte oder Dienstleistungen bzw. ihre Vorgänger. Das ist ein sehr hohes, aber erreichbares Ziel. Auch einzelne Unternehmen und Branchen beeinflussen und entwickeln teilweise sehr erfolgreich ihre Märkte. Sie versuchen potenzielle Kunden so zu beeinflussen, dass diese zu tatsächlichen dauerhaften Kunden werden. Warum sollte es nicht möglich sein, im Rahmen regionaler Netzwerke – gestützt durch parallel gemeinsam zu erarbeitende Leitbilder – Produzenten und Konsumenten so zusammenzubringen, dass geeignete Rahmenstrukturen aufgebaut werden, über die sich Angebote und Nachfragen positiv (i.S. des Leitbildes Nachhaltigkeit) beeinflussen oder gar entwickeln lassen? Es wird dazu angeregt, verstärkt und aktiv Kooperationen regionaler Akteure aus dem Konsumenten-Lager und dem Produzenten-Lager aufzubauen bzw. vorhandene Kooperationen so zu nutzen, dass die Märkte in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung beeinflusst werden können.

Mit diesem Ansatz erhalten auch Lokale und Regionale Agenden eine wichtige Zielrichtung und klare und angemessene Aufgabe, die ihnen leider in vielen Fällen fehlt, so dass gutgemeinte Initiativen oft schnell versanden. Einige wenige Agenda-Initiativen haben wie der Kreis Steinfurt (Nordrhein-Westfalen) diese Chance ergriffen (Nickel 2004).

Notwendig ist eine effektive und effiziente Kommunikation, durch die die gemeinsamen Schnittmengen der Beteiligten erarbeitet, unter ihnen ein stabiles Vertrauen aufgebaut und in ihnen Engagement und Verantwortung geweckt werden können. Die dargestellten Projekte zeigen dazu Ansätze auf. Erkennbar wird, dass einzelne Personen durch geschicktes Agieren auch für eine nachhaltige Entwicklung der Region erhebliche positive Bedeutung als lokale oder regionale Promotoren, Kümmerer usw. und damit auch als Innovatoren gewinnen können.

Eine kooperative Entwicklung regionaler Märkte im Rahmen der nachhaltigen Regionalentwicklung hat ein Ziele- und Aufgabenbündel, fußt auf komplexen Begründungszusammenhängen und nutzt Methoden und Instrumente sehr unterschiedlicher Disziplinen. Um dies alles sachgerecht und dennoch auf einfache Weise vermitteln zu können, benötigen die Promotoren eine eigene Didaktik. Diese wird sich evolutiver bzw. evolutionsökonomischer Modelle von Wirtschaft und Gesellschaft und darauf aufbauend der Ansätze von Change Management bedienen müssen. Es sind Darstellungsformen gefordert, die auf die verschiedenen Zielgruppen im Umfeld der regionalen Märkte auszurichten sind.

In diesem Zusammenhang ist auch der systematische Umgang mit dem bereits endogen vorhandenen Wissen, eben das Wissensmanagement, als eine zentrale Herausforderung des Regionalmanagements anzusprechen. In Anlehnung an einen Ausspruch, der vom Siemens-Vorstandsvorsitzenden Heinrich von Pierer über seinen Konzern stammt, kann der dringende Wunsch formuliert werden:

Wenn das Dorf wüsste, was das Dorf alles weiß!

Dem Zuführen von Wissen *on demand* zum Ort des jeweiligen Bedarfs möglichst *just in time* wird eine wachsende Bedeutung zukommen. Das Aufdecken des “in den eigenen Reihen” vorhandenen, aber verborgenen Wissens und das Zusammenführen des verstreuten Wissens sollten als zunehmend wichtige Aufgaben für die Dorf-, Stadt- und Regionalentwicklung, gerade auch im Bereich der Entwicklung regionaler Märkte erkannt werden. Bspw. sollte das Wissensmanagement dazu dienen, die vorhandenen Wertschöpfungsketten zu stärken, indem den Akteuren verdeutlicht wird, welche Produkte und Dienstleistungen bereits bzw. noch immer in der Region hergestellt werden können. In diesem Zusammenhang muss auch der Begriff “Cluster Management” fallen. Wie andere Branchen in einer Region kann auch die Energiebranche als Gesamtheit

“optimiert” werden. Aufgaben eines solchen CM sind zumindest das Organisieren des Informationsaustauschs und insgesamt eine Förderung von Kommunikation und Kooperation, darüber hinaus aber wird es auch sinnvoll sein Qualifizierung und Weiterbildung sowie eine stärkere Exportförderung zu organisieren. V.a. bietet es sich an, diejenigen Geschäftsprozesse der Unternehmen zu unterstützen oder sogar zu übernehmen, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören – soweit diese davon überzeugt werden können. Auch der gesamte Kranz von Dienstleistern, die nicht zur Branche i.e.S. gehören (etwa Kreditinstitute und Unternehmensberater), ist zumindest zeitweise zu involvieren.

Bei der Beschäftigung mit der Entwicklung regionaler Märkte für nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen sind weiterführende Fragen aufgetaucht:

- Wie gestaltet sich das genaue Funktionieren auch auf längere Sicht? Welche Prüf- und Steuerungsmechanismen sind anwendbar?
- Wer sollte bspw. von außen wie eingreifen (dürfen), um die gewünschte Richtung der Märkte (abgesehen von Gesetzen und Verordnungen) zu beeinflussen? Wo reicht die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Akteuren für gute Ergebnisse i.S. der Nachhaltigkeit? Wo dagegen ist mehr Wettbewerb nötig, um die regionalen Märkte schneller zu Ergebnissen zu bewegen? Wie kann dieses kooperative Organisieren der Märkte bei gleichzeitig notwendiger Konkurrenz in diesen Märkten aussehen?
- Wie groß ist die Region sinnvollerweise unter dem Blickwinkel der Entwicklung für nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen auszulegen? Wie lässt sich die Region durch die regionalen Akteure dauerhaft begrenzen, die ihre Märkte kooperativ entwickeln wollen?
- Welche Möglichkeiten der Übertragung auf andere Regionen bestehen? Wie weit lässt sich das Konzept auf rein urbane Räume übertragen?
- Welches Wissen zu dieser dynamisch-evolutiven und systematisch-kooperativen Betrachtungs- und Herangehensweise existiert bereits bei den regionalen Einrichtungen der Wirtschaftsförderung?
- Welche verschiedenen Rollen der “Entwicklungshelfer” (Promotoren u.a.) sind für eine wirkungsvolle Arbeit notwendig?

Sicher sind mehr empirische Daten notwendig! Eine genaue Analyse einer größeren Anzahl von Projekten sollte etwa auf der Grundlage evolutionsökonomischer Modelle erfolgen. Output-Größen wie Umsätze und Gewinne, Beschäftigungs- und Umweltwirkungen zahlreicher ähnlich orientierter Projekte sollten untersucht werden. Der Einfluss der einzelnen konkreten Projektaktivitäten mit ihren Inputs auf diese Größen ist auf der Grundlage geeigneter theoretischer Modelle herauszuarbeiten.

Damit ließen sich dann voraussichtlich die folgenden Fragen genauer beantworten: Wie gut lassen sich die Märkte denn in Richtung nachhaltiger Entwicklung steuern? Wie groß kann der Einfluss der Wirtschaftsförderung bei der Verfolgung des anspruchsvollen Leitbildes werden, wenn alle hier genannten Aspekte in Betracht gezogen werden?

Ist sogar ein gemeinsames, gezieltes Entwerfen regionaler Märkte

im Interesse einer global nachhaltigen Entwicklung möglich?

Literatur

Becker B., 2003. *Zero-Emission-Village Weilerbach. Projektstudie im Auftrag der Verbandsgemeinde Weilerbach.* Unveröffentlichter Abschlussbericht im Auftrag der Landeszentrale für Umweltaufklärung Rheinland-Pfalz. Projektleitung: P. Heck. IfaS, Umwelt-Campus Birkenfeld, Birkenfeld.

Busch-Lüty C., 1996. *Nachhaltige Entwicklung als Ziel und selbstorganisierender Verständigungsprozess.* [in:] A. Biesecker, K. Grenzdörffer (Hrsg.): *Kooperation, Netzwerk, Selbstorganisation – Elemente demokratischen Wirtschaftens.* Pfaffenweiler, S. 141 - 160.

Diefenbacher H., Karcher H., Stahmer C., Teichert V., 1997. *Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im regionalen Bereich. Ein System von ökologischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren. Texte und Materialien*, 42. FEST, Heidelberg.

Forum Umwelt und Entwicklung (Hrsg.), Deller K., Spangenberg J. (Bearbeiter), 1997. *Wie zukunftsfähig ist Deutschland? Entwurf eines alternativen Indikatorensystems.* Forum Umwelt und Entwicklung, Bonn.

Heck P., 2002. *Energie- und Stoffstrommanagement als Basis für eine CO_2-neutrale Verbandsgemeinde der Westpfalz: Zero Emission Village (ZEV) Weilerbach.* [in:] P. Heck, U. Bemmann (Hrsg.): *Praxishandbuch Stoffstrommanagement 2002. Wirtschaftsförderung, Arbeitsplätze, Regionale Innovation und Nachhaltigkeit. Stoffströme erkennen und optimieren: Strategien – Umsetzung – Anwendung.* Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, S. 273-285.

Kreft H., 2000a. *Regionale Märkte fördern und entwickeln! Kooperationen für nachhaltigeres Wirtschaften in NRW.* [in:] H. Kreft, P. Markus (Hrsg.): *Regionale Märkte fördern und entwickeln! Perspektiven regionaler Kooperationen in NRW. Dokumentation der Veranstaltung am 24./25. Februar 2000. Schriftenreihe der Modellregion, 24/2000.* Ev. Akademie, Iserlohn and Märkischer Kreis, Lüdenscheid, S. 7-16.

Kreft H., 2002. *Regionales Stoffstrommanagement: Initiative Modellregion Märkischer Kreis - Bausteine für ein Handlungsmodell.* [in:] P. Heck, U. Bemmann (Hrsg.): *Praxishandbuch Stoffstrommanagement 2002. Wirtschaftsförderung, Arbeitsplätze, Regionale Innovation und Nachhaltigkeit. Stoffströme erkennen und optimieren: Strategien – Umsetzung – Anwendung.* Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln, S.. 319-330.

Liedtke C., Rohn H., 2003. *System Nachhaltiges Wirtschaften – Ein Wohlstands- und Wettbewerbsfaktor?* [in:] G. Linne, M. Schwarz (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Leske + Budrich, Opladen.

MISEREOR, BUND (Hrsg.), 1996. *Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung.* Birkhäuser, Basel, Boston, Berlin.

Nickel S., 2004. *Ein Zukunftskreis macht seinem Namen Ehre. Modellprojekt Kreis Steinfurt erfolgreich abgeschlossen.* [in:] Agendatransfer - Agentur für nachhaltiges Wirtschaften: *Stadtgespräche*, Nr. 40, Januar 2004, Selbstverlag, Bonn, S. 5.

Ortmann G., 1997. *Das Kleist-Theorem. Über Ökologie, Organisation und Rekursivität.* [in:] M. Birke (Hrsg.): *Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung, Organisationswandel, Mikropolitik.* Oldenbourg, Wien, S. 23-91.