

Bastian Lechner

## **Funktioniert die Vermarktung regionaler Produkte an der Autobahn?\***

Untersucht am bäuerlichen Rastmarkt Aurach in Westmittelfranken

### **1 Thematik**

Im landwirtschaftlichen Bereich hat sich einiges verändert in den letzten Jahrzehnten. Viele Landwirte in Deutschland leben heute am Existenzminimum. Schuld daran ist der immense Preisverfall, den sie als Erzeuger für ihre Produkte hinnehmen müssen. Dabei sind die Landwirte wichtig für Bevölkerung und Natur. Sie sind Rohstoff- und Nahrungsmittelherzeuger und nehmen zugleich wichtige Kultur- und Umweltfunktionen ein. Umso erschreckender ist die Tatsache, dass die Zahl der bäuerlichen Existenzen in Deutschland stark abgenommen hat, nämlich von 1,5 Millionen im Jahr 1950 auf weniger als 400.000 heute (*Regierung von Mittelfranken* 2002b: 1). Deshalb verwundert es nicht, dass viele Landwirte versuchen, sich ein zweites Standbein aufzubauen. Dabei spielt die Direktvermarktung eine wichtige Rolle, also ist „der Verkauf landwirtschaftlicher Produkte im verarbeiteten und naturbelassenen Zustand durch den Hersteller selbst“ (WIRTHGEN & MAURER 2000: 14).

Beim Rastmarkt in Aurach (**R**astmarkt **O**bere **A**ltmühl = ROA) handelt es sich um eine regionale Initiative im westlichen Mittelfranken, in der sich die Landwirte aus der Region zusammenschließen, um ihre Erzeugnisse zu verkaufen. Im Rahmen der Datenerhebung sind Verantwortliche, Mitarbeiter, Lieferanten und sonstige Akteure des ROA befragt worden, deren Namen aus Gründen der Vertraulichkeit jedoch nicht genannt werden. Die durchgeführten Untersuchungen haben ergeben, dass die in der Überschrift aufgeworfene Frage für den Rastmarkt Obere Altmühl grundsätzlich mit „Ja“ zu beantworten ist, aber nur unter der Voraussetzung, dass entsprechende Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden bzw. vorhanden sind. In den folgenden Ausführungen wird der Begriff der Direktvermarktung um den Absatz an Wiederverkäufer auf der Einzelhandelsstufe erweitert. Der Weiterverkauf erfolgt im Fall des Rastmarktes vertraglich geregelt und ist eng mit den Direktvermarktern verflochten, deswegen ist er nicht mit dem üblichen Einzelhandel zu vergleichen. Obwohl die mit dem Rastmarkt Aurach verbundenen Direktvermarkter der Region Westmittelfranken mehrere Absatzwege für ihre Produkte haben, ist die für sie wichtigste Absatzform der Vertrieb der Waren und Produkte über die zentrale Markthalle des Rastmarktes

---

\*) Zusammenfassung einer Zulassungsarbeit für das Lehramt an Gymnasien, die am Institut für Geographie der Universität Erlangen-Nürnberg im Jahr 2006 unter Betreuung von Prof. Dr. W. Bätzing abgeschlossen wurde.

Obere Altmühl. Wird also im Folgenden von Direktvermarktung gesprochen, so sind damit die Belieferung der Rastmarkthalle und der dortige Verkauf gemeint.

## **2 Das Konzept des ROA**

Grundlage der Konzeption ist ein Kooperationsmodell zwischen vier Gesellschaften: der Rastmarkt in Aurach besteht aus einer Besitzgesellschaft und drei Betreibergesellschaften. Bauherr des gesamten Projektes ist die Besitzgesellschaft. Ihr gehören das Grundstück sowie alle sich darauf befindlichen Gebäude, jedoch ohne das Inventar. Sie vermietet die Immobilie an drei Betreibergesellschaften und finanziert sich so aus den Mieteinnahmen. Die Betreiber der Teilbetriebe sind somit die Pächter der Räumlichkeiten. Bei den drei eigenständigen Teilbetrieben handelt es sich um die Markthalle mit Marktplatz, die Gastronomie mit integriertem Hotel und die Bioenergieheizung. Sie sollen wie die Besitzgesellschaft als eigenständige Unternehmungen im Gesamtunternehmen nach einem einheitlichen Unternehmensleitbild betrieben werden.

Das Kooperationsmodell bezieht sich dabei nicht nur auf die Besitzer und Betreiber. Auch die erzeugenden Direktvermarkter der ländlichen Produkte werden vertraglich mit eingebunden: sie können entweder als Betreiber und/oder Gesellschafter eines Teilbereiches oder als Lieferant der Markthalle und der Gastronomie einbezogen sein. Der Grundgedanke ist, die Frische und Originalität eines Bauermarktes mit dem individuellen Service und Ambiente eines Restaurants zu verbinden, die bäuerlichen Direktvermarkter in die Entwicklung des Projektes sowohl als Mitinvestoren als auch als Lieferanten und Betreiber mit einzubinden, um so sowohl der überregionalen als auch der regionalen Kundschaft frische Erzeugnisse aus der einheimischen Landwirtschaft anbieten zu können.

## **3 Aufbau und Funktion der Geschäftsfelder des ROA**

Die Besitzgesellschaft (Rechtsform der GmbH & Co. KG) bestand bei der Gründung aus insgesamt 30 Personen. Die Geschäftsführer der Verwaltungs-GmbH und damit die Komplementäre waren zwei erwerbstätige Landwirte aus der Umgebung Aurachs. Hinzu kamen 28 Kommanditisten, darunter 23 Landwirte. Fünf Kommanditisten waren zugleich Gesellschafter der GmbH, so dass es mit den beiden Geschäftsführern insgesamt sieben Komplementäre gab. Jeder der Investoren war mit ca. 50.000-200.000 DM an dem Projekt ROA beteiligt.

Auch die Betreiber der Markthalle haben die Rechtsform der GmbH & Co. KG gewählt. Das in der Besitzgesellschaft praktizierte Kleininvestorenmodell fand auch in der Markthalle Anwendung, da die Investoren fast ausschließlich Landwirte waren, die aufgrund ihrer Einkommenslage keine höhere Kapitalbeteiligung eingehen konnten. Bei der Markthalle wurden zudem mehr Gesellschafter integriert,

genau 42, die als Kommanditisten mit Einlagen bis zu 20.000 DM als Kleinanleger beteiligt waren. 39 von ihnen waren Landwirte. Die beteiligten Landwirte sind also entweder Gesellschafter der Markthalle, Zulieferer oder beides zugleich gewesen. Das laut Förderauflagen festgeschriebene Ziel war die Vermarktung von Produkten primär aus der Region Westmittelfranken. Die Markthalle sollte das Kernelement des Rastmarktes sein. Sie bietet ihren Kunden bis heute täglich frische, heimische und naturbelassene Produkte. Dabei handelt es sich um Lebensmittel mit Qualitäts- und Herkunftsgarantie aus der Region. Insgesamt waren es mehr als 200 Lieferanten, von denen die Markthalle anfangs die Sachgüter für die Auslage an Einrichtungen und Waren bezog. Dabei handelte es sich zum größten Teil um bäuerliche Direktvermarkter aus der Region, die große Summen in ihre Höfe investiert hatten, um die von der Markthalle geforderten Mengen an Waren liefern zu können. Mit ihren rund 4.000 Artikeln auf ca. 500 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche war sie damals der größte Bauernmarkt Deutschlands, und die Auswahl an landwirtschaftlichen Produkten war in Deutschland einmalig. In der Markthalle sollen nicht, wie im Supermarkt, teils aus großen Entfernungen stammende Produkte einer lokalen Kundschaft angeboten werden, sondern umgekehrt betont regionale Erzeugnisse an Durchreisende, aber auch an die Bevölkerung aus dem Umkreis verkauft werden.

Auf einer Fläche von rund 1700 m<sup>2</sup> erstreckt sich die Marktgastronomie (Gastronomie im Rastmarkt KG). Sie bietet den Besuchern rund 240 Sitzgelegenheiten in den Bereichen Marktrestaurant (160 Plätze), Bistro (30 Plätze) und Biergarten (50 Plätze).

Das Restaurant ist Teil des Konzepts des Rastmarktes, denn all das, was in der Markthalle angeboten wird, sollte im Restaurant der Gastronomie frisch vor den Augen der Kunden zubereitet werden. Das Motto des Restaurants lautete: frische Zutaten frisch zubereiten. Es sollte sämtliche Produkte von der Markthalle bzw. deren Zulieferern beziehen. Das Konzept sah also eine enge Zusammenarbeit zwischen der Markthalle und der Gastronomie vor. Der letzte eigenständige Teilbereich „Bioenergie“ spielt für die folgenden Betrachtungen eine untergeordnete Rolle und sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Die Konzeption des Projektes sah ein gemeinsames Werbekonzept vor, für das sich die rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Gesellschaften des ROA zu einer Marketing-, Werbe- und Kommunikationsgemeinschaft (MWK-Gemeinschaft) zusammenschließen sollten. Hintergrund dieses Gedankens war das bestehende Kooperationsmodell, in dem Betreiber und Besitzgesellschaft ohnehin dieselben Interessen verfolgen sollten.

#### **4 Die Auswahl des Standortes**

Bereits während der Konzeptentwicklung 1993 beauftragte die Initiatorengruppe mit Hilfe des Freistaates Bayern, vertreten durch die Regierung von Mittelfranken, eine Standort- und Potentialanalyse zu erstellen. Die Untersuchungsergebnisse fielen ein-

deutig aus. Das Grundstück lag an einer der wichtigsten Ost-West-Tangenten Europas, direkt an der Autobahnausfahrt 50 der Bundesautobahn A6. Laut dem Gutachten fährt über die A6 der nationale und internationale Verkehr aus dem Rhein-/Neckargebiet und Heilbronner Raum nach Nürnberg und weiter Richtung Prag und auch Wien. Die internationale Bedeutung der A6 wird zudem durch die Kennzeichnung E 50 deutlich, die als Europastraße Frankreich mit der Tschechien und der Slowakei verbindet (SCHMID 1993: 6). Hinzu kommt, dass die A7 als wichtige Nord-Süd-Verbindung die A6 nur wenige Kilometer entfernt am Autobahnkreuz Feuchtwangen kreuzt. Weiter östlich des ROA kreuzen und bündeln sich bei Nürnberg die A3, A6, die A9 sowie die A73. Direkt am Grundstück des Rastmarktes führt außerdem die Bundesstraße B14 vorbei, die die Region mit dem Ballungsraum Nürnberg/Fürth/Erlangen verbindet. Aus Sicht des Nah- und Fernverkehrs ist der ROA also sowohl für Autobahnkunden als auch für die regionalen Käufer äußerst verkehrsgünstig gelegen. Dabei sollte sich der regionale Absatz nicht nur auf Käufer aus Westmittelfranken beschränken, sondern auch die Kundschaft aus dem Großraum Nürnberg und den Landkreisen Crailsheim und Schwäbisch Hall aus dem angrenzenden Baden-Württemberg wurde noch dem Einzugsgebiet zugerechnet.

In der Analyse wurde des Weiteren der Durchgangsverkehr an der A6 bestimmt. Die Ermittlung des Verkehrsaufkommens erfolgt in der Bundesrepublik durch fest installierte automatische Zählstellen. Für die Potentialanalyse wurden die Ergebnisse der Messung der „Durchschnittlichen Täglichen Verkehrsstärke“ (DTV) von 1991 bis 1993 herangezogen (SCHMID 1993: 11). Messbasis des Verkehrs am Standort Aurach sind die Werte der Zählstelle Herrieden an der A6. Die durchschnittlichen Zahlen des Durchgangsverkehrs lagen im betrachteten Zeitraum mit 44.000 Fahrzeugen/Tag knapp unter dem Durchschnitt aller bundesdeutschen Autobahnen. Jeden Tag fahren durchschnittlich 70.000 Menschen unmittelbar am Rastmarkt-Grundstück vorbei (SCHMID 1993: 14).

Die Zielgruppen des Rastmarktes sind Fern- und Durchreisende, Geschäftsreisende, Busreisende, Urlauber in Franken und Naherholungsgäste sowie Verbraucher und Großverbraucher aus der Region. Das Marktpotential der Autobahn ist wegen des potentiellen Durchgangsverkehrs hoch, jenes der Region ist weitaus geringer. Dennoch zählt das weite Einzugsgebiet des Rastmarktes (bis 1 Stunde Fahrtzeit) 1,3 Mio. Einwohner. Im Nahbereich (bis ½ Autostunde) leben über 200.000 Menschen. Die Standortbedingungen schienen also auf den ersten Blick optimal.

## 5 Die Finanzierung und Förderung des Projektes

Die gesamten Baukosten des zu damaliger Zeit in Deutschland einmaligen Projektes beliefen sich auf rund elf Millionen DM. Diese Summe wurde mittels Eigen- und Fremdkapital finanziert. Dabei haben die Anteilseigner der Besitzgesellschaft etwa drei Millionen Mark in die Anlage investiert. Das gesamte Eigenkapital stammte damit von den 30 Gesellschaftern der Besitzgesellschaft. Im Rahmen des Fremdkapitals

waren rund vier Millionen Mark Bankkredite, die noch ausstehenden vier Millionen stammten aus Fördermitteln. Davon waren ca. eine Million Mark Zuschüsse des Freistaates Bayern im Rahmen der Wirtschaftsförderung. Diese staatlichen Zuschüsse wurden für den Bau des Restaurant- und Hotelbetriebs eingesetzt.

Die restlichen Fördergelder in Höhe von ca. drei Millionen Mark stammten aus dem 5b-Förderprogramm der EU (*EPIG* 1997: 5). Hintergründe waren das „Förderkonzept zur Entwicklung des ländlichen Raumes in Bayern“ (Ziel 5b) von 1989 bis 1993 sowie der daraus abgeleitete „Plan für die Entwicklung des Ländlichen Raumes im Rahmen der EU-Strukturförderung“ von 1994 bis 1999 im Freistaat Bayern (*Kommission der Europäischen Gemeinschaften* 1990 und *StMELF* 1994). Danach sollten die strukturschwachen ländlichen Räume Bayerns mit finanziellen Mitteln gestärkt werden. Die Gebiete im Regierungsbezirk Mittelfranken, die diese Voraussetzungen erfüllten, waren die Landkreise Ansbach, Neustadt/Aisch – Bad Windsheim, Roth und Weißenburg – Gunzenhausen (*Kommission der Europäischen Gemeinschaften* 1990: 4). Mit Ausnahme der kreisfreien Stadt Ansbach hatte somit die gesamte Region Westmittelfranken Anspruch auf Hilfe nach Ziel 5b. Die Entwicklung dieser ländlichen Räume sollte gestärkt werden, da die Wirtschaftskraft im sekundären und tertiären Sektor sehr gering war und der Strukturwandel in der Landwirtschaft den ohnehin bestehenden Bedarf an Erwerbsmöglichkeiten noch verstärkte. Mit den EU-Geldern war die Förderaufgabe verbunden, dass die Landwirte, entweder Investoren, Betreiber oder Lieferanten aus der Region, direkt vom ROA profitierten.

## 6 Mit der Gründung verbundene Hoffnungen und Potentiale

Der ländliche Raum ist ohne Landwirte kaum denkbar. Ohne Landwirte geht einer Region Stück für Stück die Identität verloren, Landschaft und Traditionen drohen gleichermaßen zu verkommen. Um dem entgegenzuwirken, sind qualifizierte Arbeitsplätze nötig. Gerade bäuerliche Familien müssen eine zusätzliche Einkommensmöglichkeit bekommen, damit sie die Landwirtschaft nicht aufgeben und es so zu einer Schwächung der dörflichen Strukturen und des ländlichen Raumes kommt.

Hilfe in der Region erhoffte man sich von einem Projekt, welches bis dahin einmalig in Europa war, nämlich dem Rastmarkt mit bäuerlichen Qualitätsprodukten und Dienstleistungsangeboten und zwar gleichsam für Reisende und für Kunden aus der Region. Als größten Bauernmarkt Deutschlands beschrieben die Betreiber selbst ihre Markthalle, und der ROA „ist ein einzigartiges Pilotprojekt in Deutschland, wenn es um den Verkauf landwirtschaftlicher Erzeugnisse direkt an der Autobahn geht“ (ehem. Mitarbeiter des ROA). Die Landwirte sollten dort ihre Waren selbst ohne lange Wege und Zwischenhändler vermarkten, „und dies in großem Stil, so dass möglichst viele aus der Region davon profitieren können“ (Lieferant des ROA). Über 300 landwirtschaftliche Betriebe wurden in das Projekt eingebunden. Durch die Idee, bei Aufbau und Betrieb des ROA regionale Akteure zum Zug kommen zu lassen, sollten ca. 60 neue Arbeitsplätze in einer strukturschwachen Region geschaffen

und die der beteiligten Landwirte langfristig gesichert werden. Das Konzept zielte damit auf eine Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft ab, denn das erwirtschaftete Geld bleibt in der Region und sorgt so für eine regionale Wertschöpfung. Für die Betreiber standen dabei die Synergieeffekte im Mittelpunkt: „Mit dem Rastmarkt soll gezielt für die gesamte Region geworben werden, er soll ein Schaufenster der Region sein“. Durch ein attraktives Angebot an Regionalprodukten und Dienstleistungen für Autobahnkunden und die heimische Bevölkerung sollte eine Präsentation der Region weit über Mittelfrankens Grenzen hinaus erfolgen. Neben der Aufwertung der Region Westmittelfranken erhoffte man sich, mit dem Rastmarkt ein „Tor nach Franken“ zu öffnen. Laut einem Geschäftsführer „spülen die Fernstraßen schließlich die Autofahrer förmlich in die Region. Wo sonst an der A6 hat der Reisende die Möglichkeit, von der Autobahn herunter zu gehen und das Angebot einer ganzen Region kennen zu lernen“. Die Regionalität der Produkte und Spezialitäten bäuerlicher Direktvermarkter sollten dabei als Aushängeschild dienen. Um dies zu gewährleisten, brauchten die Produkte aus der Region Identität und einen Namen, der sie unverwechselbar macht. Darum lautete die Devise des größten und innovativsten Direktvermarktungszentrums in Deutschland (FLZ: 26.09.1997) „typisch fränkisch“, und zwar vom Baustil bis zu den Waren.

## 7 Die Probleme des ROA

Nach der Eröffnung im Herbst des Jahres 1997 stellten sich im Umfeld und im Rastmarkt selbst Probleme ein, die beinahe das gesamte Projekt zum Scheitern gebracht hätten.

Ziel der damals ins Leben gerufenen Werbegemeinschaft war, neben der Region vor allen Dingen an der Autobahn zu werben. Das Werbebudget reichte für eine Hinweisbeschilderung an der A6 und für die regionale Werbung via Rundfunk und Printmedien aus. Angedacht war eine gemeinsame Autobahnwerbung, um so die Kundschaft in die strukturschwache Region zu bringen. In der Standort- und Potentialanalyse ging man davon aus, dass die Beschilderung direkt an der A6 zugelassen ist. Die Verantwortlichen des Rastmarktes haben sich darauf verlassen, ohne eigene Nachforschungen anzustellen. Bereits ein halbes Jahr nach der Eröffnung mussten die Verantwortlichen im April 1998 auf Anordnung der Regierung die Hinweisschilder wieder entfernen. Nach deutschem Recht ist Reklame laut Bundesfernstraßengesetz und StVO am Straßenrand verboten. Der ROA ist jedoch vom gesamten Konzept auf die Autobahnkundschaft ausgerichtet und auch angewiesen. Die Intention der Fördergeldgeber war es schließlich, die Kaufkraft von der Autobahn in Region zu lenken. Eine Beschilderung war dafür überlebensnotwendig. Nach der wirtschaftlich gesehen mäßigen Eröffnung kam die Demontageanordnung in einer Phase, in der die Anlaufschwierigkeiten gerade überwunden schienen (FLZ: 14.07.1998). Für den Rastmarkt war dies ein schwerer Schlag, der das Pilotprojekt gefährdete. Umsatzeinbußen von 40% bis 55% waren die Folge, nachdem die Werbeschilder entfernt worden

waren. So fehlte dem Rastmarkt mit der Beschilderung an der Autobahn, die mit der eines Autohofes vergleichbar ist, ein wichtiges Wiedererkennungsmerkmal. Die Autobahnwerbung ist allein Raststätten und Autohöfen vorbehalten, die als so genannte „Vollversorger“ eingestuft werden. Merkmale von Vollversorgern sind eine Tankstelle sowie eine 24-stündige Öffnung der Anlage, meistens der Tankstellenshops und der Tankstellengastronomie. Hätte man vorher konkrete Informationen gehabt, ob man werben darf oder nicht, dann hätte man „[sich] einen anderen Standort suchen oder das Konzept so ändern müssen, damit Werbung an der Autobahn erlaubt gewesen wären (ehem. Mitarbeiter des ROA).

Denkbar hierfür wäre die Errichtung einer Tankstelle gewesen. Mit ihr hätten sich solche Umsatzeinbußen eventuell nicht ergeben. Dies ist jedoch reine Spekulation. Fakt hingegen ist, dass der unmittelbar neben dem Standort „Rastmarkt Obere Altmühl“ gelegene Autohof Aurach eine enorme Konkurrenz ist. Er ist als Rasthof 24 Stunden geöffnet und für die Autobahnreisenden v. a. wegen der Tankstelle attraktiv. Mit einer Tankstelle hätte der Rastmarkt auch die damit verbundenen Sonderrechte für sich in Anspruch nehmen können. Wie viele Kunden mag das wohl gekostet haben? „Den Sprit gibt es auf der anderen Straßenseite, und die ist weit weg für den, der es eilig hat“ (FLZ: 15.12.1998). Das sind auf der A6 die meisten. Auf der in Ost-West-Richtung verlaufenden Autobahn sind vor allem LKW-Fahrer, Geschäftsleute und Berufspendler unterwegs (SCHMID 1993: 15). Leute, die nicht nur wenig Zeit, sondern z. T. auch wenig Geld haben, um für Qualität etwas tiefer in den Geldbeutel zu greifen. Die fehlenden Umsätze im bäuerlichen Rastmarkt beweisen es.

Andererseits wären zwei Tankstellen an einer Autobahnausfahrt wahrscheinlich eine zuviel. Dies wirft die Frage auf, ob nicht doch ein anderer Standort die bessere Wahl gewesen wäre. Zum Beispiel an der Nord-Süd-Autobahn A7. Auf der A6 ist zwar statistisch gesehen mehr Verkehr, aber die A7 ist die Route der Urlauber in den Süden, und „[denen] kommt es auf dem Weg vom Ruhrpott über die Alpen auch nicht auf jede Minute an“ (FLZ: 15.12.1998). Am Autohof Wörnitz an der A7 „wimmelt es [...] von Touristen“ (FLZ: 15.12.1998). Vielleicht wäre dem einmaligen Projekt an der 20 km entfernten A7 eine bessere Zukunft beschieden gewesen.

Laut Geschäftsführer Göppel sollte im ersten Jahr des Bestehens ein Umsatz von vier Millionen Mark gemacht werden. Gerade einmal knapp eineinhalb Millionen betrug der Umsatz in diesem Zeitraum. Die Werbe- und Standortprobleme trugen mit Sicherheit den größten Teil dazu bei, dass die geplanten Umsätze nicht erreicht worden sind. Vor allem die fehlende Beschilderung an der A6 ließ die Umsätze rapide sinken.

Doch auch im weiteren Verlauf des ersten Geschäftsjahres war die Verbrauchernachfrage v. a. aus der Region gering. Zum einen stellte der Lebensmitteleinzelhandel eine große Konkurrenz dar, da Markthalle und Gastronomie mit dessen niedrigen Preisen nicht mithalten konnten und die Markthalle Produkte des alltäglichen Bedarfs, wie sie in den Supermärkten angeboten werden, vermissen ließ. Hinzu kommt, nicht zuletzt wegen der mäßigen konjunkturellen Lage in Deutschland, die in den letzten Jahren verstärkt aufkommende „Geiz-Ist-Geil-Mentalität“ der Bevölkerung. Die

Motivation der heimischen Bevölkerung zum Kauf regionaler Lebensmittel stuften die Verantwortlichen als eher gering ein. Zum zweiten wurden von Anfang an „[viel] zu hohe Erwartungen in die Grundausrüstung der Geschäftsbereiche gelegt“ (ehem. Mitarbeiter des ROA). Die Erwartungen an die gesamte Anlage und im speziellen die Umsatzerwartungen seien enorm gewesen. Diese hohen Erwartungen wurden jedoch in der Kalkulation fest eingeplant, so dass man durchaus von einer Fehlkalulation sprechen kann.

Einig waren sich der Besitzgesellschafts-Geschäftsführer sowie die beiden Gesellschafter der Markthalle auch, dass in den Bereichen der Preisgestaltung, der Kostenplanung, der Warenpräsentation sowie des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit Fehler begangen wurden. So seien die Preise am Anfang zu hoch gewesen: „Natürlich hat Qualität seinen Preis, es wären aber auch geringere Preisauflagen auf die Waren unserer Direktvermarkter möglich gewesen“ (Gesellschafter des ROA). Hinzu kam mangelndes (betriebs-) wirtschaftliches Denken und Handeln. In der Markthalle ist zu viel Personal beschäftigt gewesen, so dass die Personalkosten verhältnismäßig hoch waren: „da waren zum Teil zwei bis drei Personen mit den gleichen Aufgaben beschäftigt, [...] die haben den ganzen Tag nur Regale um- und aussortiert, ohne dass Kundschaft [für die Waren] dagewesen wäre“ (Gesellschafter des ROA). Die größten Fehler sind im Bereich des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit gemacht worden. So wirft der aktuelle Geschäftsführer der Besitzgesellschaft den damals Verantwortlichen kleinkariertes Denken vor: „man kann nicht nur warten, bis der Kunde sich bemüht, den Rastmarkt aufzusuchen“. Man müsse auf den Kunden zugehen und auf regionalen Festen, Veranstaltungen oder Märkten präsent sein.

Zudem gab es auch Interessenskonflikte und Differenzen innerhalb des Netzwerkes selbst. Die Zusammenarbeit auf geschäftlicher Ebene zwischen den Beteiligten war nicht gerade optimal. So gab es Differenzen zwischen der Markthalle und der Gastronomie, in den Gesellschaften selbst sowie zwischen den Betreibern von Markthalle und Gastronomie mit ihren liefernden Direktvermarktern. Das Konzept sah eine enge Zusammenarbeit zwischen Markthalle und Restaurant vor. Letzteres sollte von der Markthalle seine Waren beziehen. Die Gastronomie kaufte aber nicht wie vorgesehen in der Markthalle ein, da diese zu höheren Preisen verkaufte als sie selbst an die Lieferanten zahlte. So bezog sie die Produkte direkt von den bäuerlichen Lieferanten; zum Teil waren diese mit denen der Markthalle identisch. Dadurch, dass jeder Geschäftsbereich darauf geachtet hat, wie er für seinen Betrieb am besten kalkuliert, konzentrierte sich jeder primär auf die eigenen Geschäftsprozesse. Es herrschte Egoismus und es fehlte an gegenseitiger Hilfe. Dies führte zu internen Problemen, da die wirtschaftlich getrennten Gesellschaften darauf bedacht waren Umsätze zu machen, um die Pachtzahlungen begleichen zu können. Deshalb standen beide Geschäftsbereiche teilweise in Konkurrenz zueinander.

Die Förderauflagen sahen in der Markthallengesellschaft, genau wie bei der Besitzgesellschaft, viele Gesellschafter vor, um möglichst viele Landwirte einzubeziehen. Die vielen Mitredner machten die Entscheidungsfindungen jedoch kompliziert, und es kam zu Interessenskonflikten. Diese entstanden auch in all den Fällen, in denen die



geldgebenden Gesellschafter der Markthalle und die der Besitzgesellschaft gleichzeitig Warenlieferanten waren. Da viele Lieferanten mit Kapital beteiligt gewesen sind, wollten sie eine dementsprechende Mitsprache. Die Wirklichkeit jedoch sah anders aus. Die Verwaltungs-GmbH, deren Personenanteil nicht einmal 20 % der gesamten Besitzgesellschaft ausmachte, hatte das Sagen, während 80 % des Geldes von den bauerlichen Gesellschaftern der Kommanditgesellschaft stammte.

## **8 Der Konkurs der Markthalle als Folge der Probleme**

Nachdem die Markthalle im ersten Geschäftsjahr weniger als die Hälfte ihrer geplanten Umsätze erreicht hatte, wäre daran im Herbst 1998 beinahe das ganze Projekt und nicht nur die Markthalle gescheitert. Welches der angeführten Probleme am stärksten zum Markthallenkonkurs beigetragen hat, lässt sich nicht eindeutig bestimmen. Die Verantwortlichen messen allerdings dem Abbau der Werbebeschilderung an der Autobahn sowie den damit verbundenen Umsatzrückgängen die größte Bedeutung zu. Die Folge war, dass die Markthalle ein gutes Jahr nach Eröffnung mit rund 800.000 DM Schulden Konkurs beantragt hat.

## **9 Der ROA nach der Neugründung der Markthalle**

Im Jahr 1998 hing die Zukunft des Projektes nach dem Teilkonkurs der Markthalle am seidenen Faden. Mit dem Konkurs verloren die Gesellschafter der Markthalle ihre Einlagen und die Lieferanten ihre Waren. Um nicht den gesamten Rastmarkt zu gefährden, wurde nach einer Lösung für die Markthalle gesucht. Die Kritik an der alten Markthalle sollte deshalb in der neuen Konzeption aufgegriffen und umgesetzt werden.

Kernstück der geänderten Konzeption sollte eine engere Zusammenarbeit zwischen Markthalle und Restaurant sein, um höhere Umsätze zu erreichen. Die Wiedereröffnung der Markthalle erfolgte im März 1999. Eine neue Betreibergesellschaft mit weniger Personal und wesentlich mehr Kapital wurde gegründet. Von nun an gab es nur noch eine Einheits-GmbH mit neuem Namen und neuer Organisation. Gleichberechtigte Geschäftsführer waren zwei ehemalige Gesellschafter der vorherigen Markthalle. Die Anzahl der Gesellschafter der GmbH stieg von vormals neun auf nun insgesamt 13 Personen. Das Stammkapital wurde von 50.000 auf 335.000 DM erhöht. Die Stimmenverhältnisse entsprachen nun den Einlagen der einzelnen Gesellschafter. Eine künftig bessere Zusammenarbeit erhoffte man sich durch den Vorteil der kleineren Einheits-GmbH. Angedacht war, dass die Personen, die ihr Kapital einbringen, auch an der Geschäftsführung beteiligt werden. Dadurch sollte ein reibungsloserer Ablauf als vorher gewährleistet sein. Den beiden Geschäftsführern standen für geschäftliche Entscheidungen vier Personen als Beirat zur Seite. Da in der neuen Markthalle bis auf einen Teil der Einrichtung – diese gehörte seit dem

Konkurs der Besitzgesellschaft – alles selbst finanziert war, waren alle Beteiligten zu wirtschaftlichem Denken und Handeln gezwungen. Die Lieferanten hat man deshalb stärker eingebunden als vorher. Da sie selbst ein hohes Risiko eingingen – immerhin haben die alten Lieferanten ihre Waren und ihr Beteiligungskapital verloren – sollten sie sich zukünftig am Verkauf beteiligen.

Auch bei der neuen Geschäftsausrichtung wurden die Problempunkte berücksichtigt. So sollten sich die Preise als Voraussetzung für einen höheren Warenumsatz deutlich nach unten bewegen und dieses sollte wiederum der Schlüssel für höhere Umsätze werden. Dennoch sollte die Qualität aufrechterhalten werden. Man strebte zudem eine stärkere Ausrichtung auf die heimische Bevölkerung als zuvor an. Nach einer ursprünglich angedachten Sortimentserweiterung um konventionelle Waren des täglichen Bedarfes beschränkte man sich dann doch auf bäuerliche Produkte der Region: „ein Supermarkt wird von unseren Kunden nicht erwartet“ (Markthallenleiter des ROA). Erreichen wollte man die lokale Kundschaft u. a. durch längere Öffnungszeiten. So hatte die neu organisierte Markthalle täglich von 7 bis 20 Uhr sieben Tage die Woche geöffnet, die vorherige war an den Wochenenden geschlossen.

## 10 Die Bewertung der Initiative

Die Markthalle schreibt seit der Wiedereröffnung schwarze Zahlen. Die Jahresumsätze stagnieren zwischen 800.000 und 850.000 Euro, die Markthalle verzeichnet ca. 150.000 Kunden pro Jahr. Der Gesamtumsatz des ROA liegt bei knapp zwei Millionen Euro pro Jahr, den Rest steuert die Gastronomie bei.

Die Markthalle bezieht ihre rund 2000 verschiedenen Produkte von etwa 150 Lieferanten aus der Region. Die Kundschaft bzw. deren Einkaufsgewohnheiten variieren z. T. sehr stark (K. Bögelein 20.09.2005). Die Leute sparen bei Produkten, die man nicht unbedingt zum Leben braucht. Zudem fehle es an dem sog. Mitnahmeeffekt bei den Kunden, die ursprünglich Lebensmittel kaufen wollen und dann noch ein Geschenk oder Mitbringsel zusätzlich erwerben. Die Lebensmittel des alltäglichen Bedarfes werden dagegen gut verkauft. Besonders gefragt sind Produkte wie Fleisch, Obst und Gemüse. Der Markt für diese Produkte ist durchaus vorhanden, aber nicht um jeden Preis. Somit hat sich die deutliche Preissenkung nach der Pleite positiv auf den Umsatz ausgewirkt. Die Lieferanten haben diese allerdings mitmachen müssen, was nicht allen gefällt. Die Markthalle versuche ihre Lieferanten im Preis enorm zu drücken. Dann müsse man diese billiger an die Markthalle verkaufen. Das Dilemma ist ersichtlich: Da die Markthalle auf diese Preise ihre Gewinnspanne aufschlägt, sind die Lieferanten gezwungen ihre Waren billiger an den ROA zu verkaufen, denn bei zu hohen Gesamtverkaufspreisen der Markthalle würde sich die Ware nicht mehr an den Kunden verkaufen lassen und man hätte eine Situation wie vor dem Konkurs der Markthalle.

Von der jährlichen Kundschaft kommen ca. 70 % von der Autobahn. Das Geschäft mit den Autobahnkunden ist jedoch nach wie vor stark tourismusabhängig.

In der warmen Jahreszeit sind die Umsätze durchaus passabel. Um die 3.000 Busse steuern den Rastmarkt jährlich an. Im Winter, und da v.a. im Januar und Februar, verzeichnet man allerdings größere Umsatzeinbußen als geplant. Obwohl die Kundschaft von der Autobahn den größten Teil ausmacht, zeichnet sich auch eine Stammkundschaft aus der Region als wichtige Säule ab. Das Einzugsgebiet dieser Stammkundschaft reicht bis nach Baden-Württemberg: „die kommen 4-5 mal pro Jahr extra gefahren und kaufen dann für 200 bis 300 Euro quasi auf Vorrat ein“ (Mitarbeiter des ROA). Von der regionalen Kundschaft allein könnte man allerdings nicht existieren. Ein benachbarter Discounter und eine Großbäckerei, die in den letzten Jahren geöffnet haben, haben sich zu einer enormen Konkurrenz entwickelt. Die in den letzten Jahren stattfindende großflächige Ausweitung der Discounter in der Region hat diesen Trend zudem verstärkt. Den damit verbundenen Preiskampf um die Vorherrschaft beim Lebensmittelkauf können Markthalle und Gastronomie nicht durchhalten, soll die Qualität der regionalen Produkte erhalten werden. Die geringe Zahlungsbereitschaft für diese Produkte von Seiten der regionalen Kundschaft liegt in der relativen Strukturschwäche der Region und darin, dass für einen Großteil der Bevölkerung regionale Produkte nichts Besonderes darstellen, da sie diese selbst im eigenen Garten haben.

Werbung betreiben Markthalle und Gastronomie in Gemeinde- und Wochenblättern der Region sowie über die gemeinsame Werbegemeinschaft in Reiseführern. Dabei fließen etwa vier bis fünf Prozent vom Nettoumsatz in die Werbung. Nach der Ansicht des Geschäftsführers der Besitzgesellschaft reicht dies jedoch nicht aus: „die Veranstaltungen im Rastmarkt selbst fehlen“. Gedacht hat er dabei an mehr Marktplatzgeschehen. So könnte beispielsweise alle 14 Tage ein Markt stattfinden, auf dem die Direktvermarkter ihre Produkte anbieten. Zudem habe man es seit der Gründung bis zum heutigen Tage versäumt, auf diversen Veranstaltungen der Region und auch überregional präsent zu sein. Obwohl nach dem Konkurs eine engere Kooperation zwischen Markthalle und Gastronomie vorgesehen ist, funktioniert die Zusammenarbeit immer noch nicht reibungslos: „jeder ist zu stark mit sich und seinem Geschäftsbereich beschäftigt“ (Mitarbeiter des ROA).

Trotz der Kritik können die Verantwortlichen des Rastmarktes heute behaupten, dass die eigenen Ansprüche – abgesehen von den Umsatzzahlen – in weiten Teilen erfüllt sind. Die zu Anfang des Projektes formulierte Idee, so viele Landwirte wie möglich mit einzubeziehen sowie Kaufkraft in die strukturschwache Region Westmittelfranken zu lenken, ist, wenn auch nicht optimal, umgesetzt worden. Viele Landwirte sind trotz des Konkurses der Markthalle und den vorherrschenden Problemen weiterhin an der Initiative beteiligt, neue Direktvermarkter sind hinzugekommen. Auch spricht der ROA mit jedem seiner Geschäftsbereiche die richtige Zielgruppe an. So sind dies in Markthalle und Hotel vorwiegend die überregionalen Kunden, in der Gastronomie mehr die regionale Kundschaft. Damit sind die Vorgaben erfüllt und das Konzept im Grunde genommen umgesetzt. Nichts desto trotz könnte die gesamtwirtschaftliche Situation des ROA besser sein.

## 11 Wie sinnvoll ist das Organisations- und Aufbaukonzept des ROA?

Vor dem Hintergrund des Markthallenkonkurses und der mäßigen aktuellen wirtschaftlichen Situation des ROA lässt sich die begründete Frage stellen, wie sinnvoll und zweckmäßig das Organisations- und Aufbaukonzept der gesamten Initiative ist. Wie sich bei der Darstellung des Rastmarktes recht deutlich herauskristallisiert hat, gab und gibt es immer noch vereinzelt Differenzen zwischen Markthalle und Gastronomie. Einige Verantwortliche würden deshalb beide Bereiche unter eine Leitung stellen, also einen einzigen Pächter sowohl für die Markthalle als auch für die Gastronomie einsetzen. Damit würde keine persönliche Trennung der Geschäftsbereiche stattfinden und es nicht zu menschlichen Differenzen kommen. Ein Mitarbeiter sieht das Ganze genauso: „beide Bereiche würden effizienter arbeiten, wenn alles unter einheitlicher Leitung stünde und es eine Ansprechperson gäbe“. Die Folgen wären eine größere wirtschaftliche Beweglichkeit, das Wegfallen der Schnittstellenprobleme und damit mehr Synergien im gesamten Projekt. Die Zusammenlegung von Markthalle und Gastronomie würde zudem bewirken, dass beide nicht mehr in Konkurrenz zueinander stünden. Da beide Gesellschaften am Jahresende Bericht über das Geschäftsjahr bei der Betreibergesellschaft ablegen müssen, ist verständlicherweise jeder Teilbereich in erster Linie um den eigenen Erfolg bemüht. Die beschriebene wirtschaftliche Situation, die keinen großen finanziellen Spielraum gestattet, verstärkt den Druck jeder Gesellschaft, genug Umsätze und Gewinne erzielen zu müssen.

Angedacht wurde außerdem, das gesamte Konzept umzugestalten in eine einzige Gesellschaft, die sowohl die Besitz- als auch die Geschäftsführungsfunktion der einzelnen Teilbereiche innehat. Da die Pächter keinen Einfluss auf die Vorgänge der Besitzgesellschaft haben und diese wiederum an den täglichen Geschäftsprozessen der Betreibergesellschaften nicht teilnimmt, wäre laut Ansicht einiger Beteiligten eine Zusammenlegung von Besitz und Betreibern eine weitere Möglichkeit, die Synergieeffekte der Initiative zu erhöhen. Dieser Gedanke ist jedoch eher weniger wichtig, da zwischen den Betreibern und den Pächtern keine Disharmonien bestehen. Zudem sehen die Förderauflagen vor, möglichst viele Landwirte der Region am Projekt ROA zu beteiligen. Bei Wegfall der Besitzgesellschaft bzw. bei einer Vereinigung zwischen Besitz und Pächtern wären weniger Landwirte als Investoren beteiligt als es nun mit den Betreibern und der Besitzgesellschaft der Fall ist.

## 12 Lösungsvorschläge zur Beseitigung der Probleme

Seit dem Konkurs der Markthalle ist der Öffentlichkeit durch die Presse bzw. durch persönliche Erfahrungen bekannt, dass es im Rastmarkt selbst und im Verhältnis zu seinen Direktvermarktern Konflikte und auch Differenzen auf persönlicher Ebene gegeben hat. Dieser Umstand hat dem Ruf der Initiative nachhaltig geschadet. Das damalige Pilotprojekt hat sich bis heute nicht davon erholt. Bei den Befragungen aller Verantwortlichen im Rastmarkt und der beteiligten Lieferanten wurde abermals deutlich, dass noch immer interne Disharmonien und z.T. persönliche Differenzen

vorhanden sind. Den Aussagen einiger Kunden und auch der regionalen Bevölkerung zu Folge ist die mangelhafte Zusammenarbeit auch für Außenstehende deutlich spürbar.

Sollte sich daran nichts ändern, ist dem ROA jegliche Erfolgsgrundlage entzogen. Dessen sollten sich alle Beteiligten des Rastmarktes bewusst sein und deshalb gemeinsam an einem Strang ziehen. Persönliche Interessen sollten zum Wohle der Initiative hinten angestellt werden, da keine Gesellschaft alleine überleben kann. Die Idee, Markthalle und Gastronomie zu vereinen, ist angesichts der mäßigen wirtschaftlichen Erfolge dabei eine echte Erfolgsalternative. Das Konzept des ROA ist angesichts der vorliegenden Tatsachen nur bedingt als sinnvoll zu bezeichnen, da es sich heutzutage kein Betrieb leisten kann, internes Konkurrenzdenken sowie Differenzen zwischen einzelnen Teilbereichen zu haben. Gerade bei der Realisierung eines deutschlandweiten Pilotprojektes sollte man sich darüber im Klaren und bei auftretenden Problemen auch flexibel genug sein, Dinge zu ändern.

Der Handlungsspielraum beschränkt sich jedoch nicht nur auf den internen und personellen Bereich. Auch bei den Marketingaktivitäten und der strategischen Planung gibt es Alternativen und Möglichkeiten, die wirtschaftliche Situation zu verbessern. Es sollte ein Marketingplan unter Berücksichtigung der Interessen aller Teilbereiche erstellt werden. Dabei gilt es, das derzeitige Produkt- und Leistungsprogramm, Vertriebswege sowie die aktuelle Preisgestaltung, Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit kritisch zu hinterfragen und eventuell Verbesserungen vorzunehmen. Nach der Situationsanalyse sollten Marketingziele festgelegt werden, welche die Stärken und Schwächen berücksichtigen und zu einem Aus- bzw. Abbau derselben führen. Im Bereich der Organisation wäre eine Zusammenlegung der Markthalle und der Gastronomie sinnvoll. Für die Umsetzung der aufgezählten Lösungsvorschläge müsste das gesamte System professioneller geleitet und organisiert sein. Ratsam wäre hierfür die Beauftragung oder Anstellung eines qualifizierten Management-Fachmannes, der über genügend Marketingkompetenz und Praxiserfahrung verfügt und dessen Stärken im Bereich der strategischen Planung liegen. Betriebswirtschaftliche Fachleute erreichen in verfahrenen Situationen oftmals mehr als die engagiertesten Laien.

Das Verbot, Werbeanlagen an der Autobahn errichten zu dürfen bzw. diese stehen zu lassen, war der ausschlaggebende Faktor für den Misserfolg. Der Standort wurde schließlich bewusst an der Autobahn gewählt, um die Kaufkraft der überregionalen Kundschaft in die Region zu tragen. Nach dem Abbau der Werbebeschilderung ging es mit dem Rastmarkt bergab. Die Erlaubnis, diese wieder aufstellen zu dürfen, ist maßgeblich für die weitere Entwicklung und den zukünftigen Erfolg des Projektes.

Die Lösung dieses Problems ist allerdings politischer Natur und deshalb außerhalb des Einflussbereiches der Rastmarkt-Verantwortlichen. Woran es letzten Endes gelegen hat, dass dies nicht von vornherein ausreichend thematisiert und beachtet wurde, darüber will sich keiner der Verantwortlichen so recht äußern. Ob es sich nun um unnachgeprüfte Versprechen der Politiker handelte, oder ob es einfach nur fahrlässiges Verhalten und blindes Vertrauen der Rastmarktbetreiber war, lässt sich

nicht nachprüfen. Dass man die Beschilderung jedoch fast neun Jahre nach der Eröffnung des Rastmarktes noch immer nicht gestattet, ist jedenfalls nicht nachvollziehbar und zu verstehen. Auf der einen Seite pumpen der Staat und die EU Fördergelder in Millionenhöhe in die Initiative, auf der anderen Seite wird einem innovativen Pilotprojekt, das Werbung dringend benötigt hätte, untersagt mittels Beschilderungen an einer Autobahn selbige zu machen.

Kommt die Erlaubnis für die Autobahnbeschilderung von politischer Seite auch in Zukunft nicht, und danach sieht es im Moment aus, sollten sich die Rastmarktbetreiber und die Geschäftsführer der Besitzgesellschaften als Ersatz für die Werbung direkt an der Fahrbahn stattdessen wirksame Werbemöglichkeiten in weiterer Entfernung zur Autobahn überlegen. Denkbar wäre, auf den zahlreichen landwirtschaftlichen Flächen rund um die Autobahn an gut sichtbaren Stellen Werbeträger<sup>a</sup> zu errichten. Wenn sich diese außerhalb des vom Gesetz geforderten Mindestabstandes zur Fahrbahnkante befinden, kann sie niemand verbieten. Da sich in einem Radius von ca. zehn Kilometern um den ROA fast ausschließlich landwirtschaftliche Fläche befindet, sollte es nicht allzu schwer sein, einen geeigneten Standort für die Werbemaßnahmen zu finden.

Diesbezüglich wären zudem Kooperationen mit regionalen Akteuren leicht umzusetzen und als Werbebegelegenheit höchst effektiv. Sie sind besonders dafür geeignet, Synergiepotentiale in der Region zu schaffen und zu erhalten. Die Vorteile des ROA bei der Zusammenarbeit mit anderen Regionalinitiativen<sup>b</sup> liegen in der exponierten Lage an der Autobahn, der deshalb guten Erreichbarkeit sowie dem großen Platzangebot für gemeinsame Veranstaltungen. Diese Kooperation und die damit verbundene verstärkte Nutzung des Rastmarktes finden bisweilen so gut wie überhaupt nicht statt. Dabei wäre es enorm wichtig, dass der Rastmarkt auch wirklich ein „Schaufenster zur Region“ ist, wie ursprünglich geplant. Dem Kunden würden sich so bei einem Besuch die Region, ihre Spezialitäten, aber auch ihre Vielfältigkeit sowie das Leben und Arbeiten in ihr besser eröffnen.

### **13 Die Potentiale des ROA und ihre Impulse für die Region**

Der Rastmarkt Obere Altmühl weist trotz der bestehenden Probleme eine Reihe von Potentialen auf, durch welche die ländliche und strukturschwache Region Westmittelfranken eine Aufwertung erfährt. Aus ökologischer Sicht sind die sekundären Effekte der Direktvermarktung, die Erhaltung der Kulturlandschaft sowie der Siedlungs- und Infrastruktur durch die landwirtschaftlichen Produktionsstrukturen für die ländlich geprägte Region Westmittelfranken anzuführen. Die mit den regionalen Produktionsketten verbundenen soziokulturellen Potentiale ergeben sich aus der räumlichen Nähe zwischen den am ROA beteiligten Akteuren. Die enge Zusammenarbeit und Kommunikation erhöht die Zuverlässigkeit und sorgt trotz einzelner Differenzen zwischen Beteiligten letztendlich für ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis. Für den Kunden ergeben sich aus diesen Akteurskooperationen nachvollziehbare Produkti-

onsverfahren, eine größere Sicherheit und Transparenz sowie die garantierte Herkunft und hochwertige Qualität der regionalen Produkte. Die ökonomischen Potentiale liegen in der Stärkung der regionalen Wirtschaft. Trotz der schwierigen wirtschaftlichen Situation des Rastmarktes hat die Direktvermarktung dazu beigetragen, neue Arbeitsplätze in der Region zu schaffen und zu erhalten. Das Projekt ROA sorgt somit für den Erhalt des Einkommens und einer, wenn auch geringfügigen, Erhöhung der regionalen Kaufkraft bei den beteiligten direktvermarktenden Betrieben. Durch die Herstellung und Vermarktung der regionalen Produkte erfolgen eine Wertschöpfung innerhalb der Region sowie ein regionales Wirtschaftswachstum.

Die aufgezählten Regionalisierungspotentiale bewirken eine Stärkung der regionalen Wirtschaftskreisläufe und tragen positiv zur Regionalentwicklung bei. Zwar können die bestehenden Disparitäten zwischen den Zentren der Region und den peripher gelegenen ländlichen Räumen durch die Initiative alleine nicht abgebaut werden, doch ist der ROA ein Schritt in die richtige Richtung. Die Impulse des Rastmarktes zur Aufwertung der Region Westmittelfranken reichen noch weiter. Das Projekt sorgt bei einem Großteil der Beteiligten und im Besonderen bei den Landwirten für Selbstbewusstsein. Die Existenzsicherung durch die Nutzung und Erhaltung der endogenen regionalen Potentiale sowie der traditionellen Produktionsstrukturen ist ausschlaggebend dafür. Die regionale Landwirtschaft erfährt durch den Rastmarkt eine Aufwertung. Doch auch die Tatsache, dass der Rastmarkt heute nicht mehr finanziell abhängig sondern selbsttragend ist, stellt einen großen Pluspunkt dar und verstärkt das vorhandene Selbstbewusstsein. Alles in allem trägt der Rastmarkt also zu einer Stärkung der kulturellen Identität und des Images der Region Westmittelfranken bei, auch wenn dies bei einer vorteilhafteren wirtschaftlichen Situation noch stärker der Fall wäre. Eine nachhaltige Aufwertung der Region ist daher nur bedingt gegeben. Das Projekt ROA könnte bei einer besseren Situation jedoch durchaus ein Kristallisationspunkt und ein Beispiel für eine nachhaltige Entwicklung der gesamten Region sein.

## **14 Übertragbarkeit des Konzeptes auf andere Regionen**

Deshalb stellt sich die Frage, ob ein Projekt wie der Rastmarkt Obere Altmühl übertragbar auf andere ländliche Räume oder Regionen ist. Der Gedanke des regionalen Wirtschaftens zur Entwicklung von Regionen hat seinen Ursprung in ländlichen Räumen. Man wollte nicht mehr nur Zulieferer und Ausgleichsraum für die Zentren sein, sondern eine eigenständige Regionalentwicklung vorantreiben. Strukturdefizite sollten mit eigenständig in Gang gesetzten Kapitalkreisläufen behoben werden, um so die regionale Kultur zu erhalten. Im Fall des ROA und der Region Westmittelfranken beschränkt man sich jedoch nicht nur auf die regionalen Kapitalkreisläufe, sondern hat das Konzept bewusst auf das Kapital von außerhalb der Region ausgelegt, um so Kaufkraft in die Region zu bringen. Die Frage müsste deshalb lauten, inwieweit ein solches Modell mit der doppelten Zielsetzung der Gewinnung regionaler und

überregionaler Kunden für andere Regionen sinnvoll und auch übertragbar ist. Da regionale Wirtschaftskreisläufe in Deutschland auch in Zukunft für einen Großteil der Menschen die Grundlagen für Arbeit und Einkommen darstellen, würden sich Initiativen wie der ROA auch in Regionen durchsetzen, die dem ländlichen Raum Westmittelfranken ähnlich sind. Deshalb würden sich verstärkt ländliche Räume mit vielen Autobahnen anbieten, die ansonsten ähnliche Strukturen wie Westmittelfranken aufweisen. In solchen Regionen hätten vergleichbare Initiativen durchaus eine Chance. Damit diese dort jedoch erfolgreicher sind, ist der erste Schritt im Hinblick auf die regionale Kundschaft die Weckung eines Regionalbewusstseins. Das Bewusstsein für den Wert der Nahversorger zu schärfen ist Aufgabe der Kommunalpolitiker und der Medien. Jedem Bürger muss klar werden, dass er selbst durch sein Engagement und sein Konsumverhalten über die künftige Wirtschaftsentwicklung seiner Region mit entscheidet. Dies ist ein wichtiger Baustein zur nachhaltigen Sicherung regionaler Strukturen und um die wachsende Ungleichheit zwischen den Zentren und ländlichen Regionen verträglich zu gestalten. Im Hinblick auf die von der Autobahn kommenden überregionalen Kunden sollte man die Fehler des ROA vermeiden und sich von vornherein Gedanken machen, wie man die Reisenden mittels Werbung am besten von der Autobahn holt.

Beachtet man diese Punkte bei der Umsetzung, kann die Regionalentwicklung ein Garant dafür sein, dass ländliche Räume sowie einzelne Regionen mit ihren typischen Besonderheiten ein Wirtschafts- und Lebensstandort bleiben, in dem Menschen Arbeit finden. Die Urproduktion der Land- und Forstwirtschaft sowie die Direktvermarktung sind dabei in ländlichen Räumen wesentliche Bestandteile der regionalen Wirtschaftskreisläufe. Infolge des zunehmenden Drucks auf die landwirtschaftlichen Erzeugerpreise, den eingeschränkten Möglichkeiten zur Kapazitätsausweitung in der Urproduktion und den agrarpolitischen Maßnahmen zur extensiven Landnutzung werden künftig noch mehr Landwirte, sowohl regional als auch überregional, die Direktvermarktung als einen ergänzenden Beitrag zur Einkommenssicherung betrachten. Deshalb wäre die Errichtung bäuerlicher Rastmärkte in ländlichen Regionen ein wünschenswerter Prozess, von dem auch der Rastmarkt in Aurach profitieren könnte. Die Existenz mehrerer Rastmärkte in Deutschland, also der Aufbau eines überregionalen Netzes würde es dem ROA leichter machen, bekannt und von den Kunden auch aufgesucht zu werden. Allerdings sollten die Fehler, die beim Pilotprojekt ROA begangen worden sind, als Negativbeispiele herangezogen und vermieden werden, um das volle Potential solcher Initiativen ausschöpfen zu können.

## 15 Fazit

Wenn man sieht, welche Mühen und harte Arbeit in dem Projekt stecken und wie wenig dies honoriert wird, macht sich doch – nicht zuletzt für mich als Bewohner der Region – ein wenig Wehmut breit. Das damals so hoch gelobte Pilotprojekt hat die hohen Erwartungen leider nicht erfüllen können. Der Mut der Beteiligten ist nicht in



dem Maße belohnt worden, den er verdient gehabt hätte. Schade, denn grundsätzlich ist die Idee, die die Verantwortlichen damals hatten, eine gute Möglichkeit, den Landwirten in ländlich geprägten Regionen ein angemessenes Einkommen aus der Direktvermarktung ihrer Produkte zu sichern. Will man erreichen, dass die Bevölkerung in Zukunft die regionale Vermarktung bäuerlicher Produkte unterstützt, so darf der ROA kein Einzelfall bleiben. Zudem muss ein völliges Umdenken bei der Bevölkerung stattfinden. Ihr muss bewusst werden, dass die Unterstützung dieser Projekte letzten Endes ihrem eigenen Lebensraum, ihrer eigenen Heimat zu Gute kommt. Es muss also jeder bei sich selbst beginnen und selbstkritisch hinterfragen, ob die Region, in der er lebt, weiterhin eine Zukunft haben soll. Dazu gehört, dass man als Bewohner einer Region Projekte und Initiativen, die dem regionalen Wohl dienen, unterstützt. Im Fall des Rastmarktes Obere Altmühl bedeutet dies konkret, dass die regionale Bevölkerung diesen als Einkaufsmöglichkeit wahr- und auch annimmt. Darin sehen alle Beteiligten neben der Erlaubnis zur Wiedererrichtung der Werbebeschilderung an der Autobahn die einzige Möglichkeit, eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und damit eine Erhöhung der Wertschöpfung für die regionale Landwirtschaft herbeizuführen und diese nachhaltig aufzuwerten.

## Anmerkungen

- 1) Zum Beispiel bedruckte Strohhallen oder Werbetürme.
- 2) Wie etwa ALLES (Feuchtwangen), Original Regional (Erlangen), oder Franki Weidefleisch (Ansbach).

## Literatur

- StMELF*. 1994: Plan für die Entwicklung des Ländlichen Raums im Rahmen der EU-Strukturförderung von 1994 bis 1999 im Freistaat Bayern. In: Richtlinien gem. Art 11a der Verordnung (EWG) Nr. 2081/93. Referat B1/Ländlicher Raum. München.
- Fränkische Landeszeitung (FLZ)*. 1997: „Mutige Initiative“ als Vorbild in Deutschland. Nr. 223, 26.09.1997. Ansbach.
- Fränkische Landeszeitung (FLZ)*. 1998: An den Fahrer gedacht und das Auto vergessen. Nr. 291, 15.12.1998. Ansbach.
- Fränkische Landeszeitung (FLZ)*. 1998: Versetzt „Schilder-Streich“ dem Rastmarkt den Todesstoß? Nr. 157, 14.07.1998. Ansbach.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften*. 1990: Gemeinschaftliches Förderkonzept zur Entwicklung des ländlichen Raumes in Bayern – Ziel 5b. In: Richtlinien gem. VI/3529/90. Brüssel.
- EPIG Interessengemeinschaft e.V.* 1996: Konzeptübersicht des Rastmarkt Obere Altmühl. Buch am Wald.
- EPIG Interessengemeinschaft e.V.* 1997: Förderkonzept. Buch am Wald.
- Regierung von Mittelfranken*. 2002: Unsere Landwirtschaft. In: Broschüre der Abteilung Landwirtschaft. Ansbach.
- SCHMID, Frank. 1993: Standort- und Potentialanalyse an der AS Aurach. Düsseldorf.
- WIRTHGEN, Bernd & MAURER, Oswin. 2000: Direktvermarktung – Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht. Stuttgart, 2. Aufl.

